



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN**

TEMA:

**EL ACOSO LABORAL Y EL DETERIORO DE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE**

DIPLOMA SUPERIOR EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORA:

LCDA. AMPARO DEL CARMEN ALVAREZ MONTALVO

DIRECTOR:

DR. CARLOS RAFAEL MEJÍA MONTENEGRO

AMBATO – ECUADOR

OCTUBRE DEL 2011

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y

AUTOEVALUACIÓN

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**EL ACOSO LABORAL Y EL DETERIORO DE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES**

Línea de Investigación:

ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor:

AMPARO DEL CARMEN ÁLVAREZ MONTALVO

Carlos Rafael Mejía Montenegro Dr. f. _____

DIRECTOR DEL TEMA DE INVESTIGACION

Telmo Enrique Viteri Arroyo Ing. f. _____

JEFE DEL DIPA

Hugo Altamirano Villarroel Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

PUCE SEDE AMBATO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Amparo del Carmen Álvarez Montalvo portadora de la cédula de ciudadanía No. 050162781-4 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de **DIPLOMADO EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

CI. 050162781-4

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo de un trabajo arduo conseguido por todas aquellas personas que de manera silenciosa se animaron a dar su aporte en un tema tan delicado, mis apreciados compañeros de trabajo. Por esto mi agradecimiento sincero; igualmente al Doctor Carlos Mejía Montenegro, asesor del trabajo de investigación, dilecto profesional que orientó mis conocimientos e inquietudes, personas que a lo largo de este tiempo han puesto a prueba sus experiencias, capacidades y conocimientos en el desarrollo de este documento el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades, a mi esposo, a mis hijos que vivieron junto a mí la experiencia que relato en este documento de investigación. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas y profesionales de bien.

Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a todas las personas que de alguna forma u otra han logrado incentivar esta investigación, además de contribuir con desinterés para lograr que éste se lleve a fin; enriqueciendo mi corazón y espíritu con palabras de aliento y muestras de cariño, permitiéndome cada día observar y conocer sus experiencias vividas intentando obtener un transparente amanecer con nuevos panoramas de oportunidades, para así lograr trascender de lo cotidiano a lo que va un poco más allá de nuestras mentes.

A mis compañeros y compañeras que por sus críticas constructivas han logrado despertar los verdaderos intereses que se esconden en nuestro interior.

Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

RESUMEN

Este documento de investigación describe los factores asociados al acoso laboral y al deterioro de las relaciones interpersonales, entendido como una situación de trabajo en la que una persona se encuentra expuesta a actos en contra de su dignidad. Se presenta un estudio de caso, de carácter exploratorio, a partir de entrevistas y encuestas en profundidad realizadas a personas que han vivenciado acoso laboral. A partir del análisis cualitativo y cuantitativo de la información, los resultados señalan que la exposición al acoso laboral genera síntomas asociados con el estrés postraumático: re experimentación, activación fisiológica y evitación. Un estudio centrado en los efectos de la cultura organizacional y el acoso laboral en los resultados personales y organizacionales de una muestra de trabajadores, demuestra que se ha encontrado que hay un fuerte impacto de las dimensiones de la cultura en el acoso y que afecta a la satisfacción laboral, al compromiso organizacional y a las conductas de ciudadanía organizacional. Los resultados relativos al compromiso organizacional muestran que esta variable no es un mero efecto del acoso en general, sino que hay un impacto directo de la cultura en este resultado.

Se propone el estudio de estas situaciones en mayor profundidad y se concluye que una de las formas de apoyo a las víctimas empieza con la comprensión que puedan lograr a partir de narrar su experiencia y de entenderla como una situación violenta en el lugar de trabajo, asociada a los enfoques de productividad y competencia.

ABSTRACT

This research paper describes the factors associated with workplace harassment and deterioration of interpersonal relationships, understood as a work situation in which a person is exposed to acts against their dignity. We present a case study, exploratory, from in-depth surveys and interviews with persons who have experienced workplace bullying. From qualitative and quantitative analysis of the information, the results indicate that exposure to bullying produce symptoms associated with posttraumatic stress: re experiment, physiological arousal and avoidance. One study focused on the effects of organizational culture and workplace harassment in personal and organizational results of a sample of workers shows that we have found that there is a strong impact on the dimensions of culture in the harassment and that affects the job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behaviors. The results for organizational commitment show that this variable is not a mere effect of bullying in general, but there is a direct impact of culture on this result.

It is proposed to study these situations in greater depth and concludes that one of the forms of support to victims begins with the understanding that they can achieve from telling his experience and understand it as a violent situation in the workplace, associated approaches to productivity and competition.

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA

HOJA DE APROBACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

TABLA DE CONTENIDOS viii - xi

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1. TEMA: EL ACOSO LABORAL Y EL DETERIORO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES..... 1

2.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA..... 2-3

3. JUSTIFICACIÓN..... 3-4

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 4

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

EL ACOSO LABORAL – DEFINICIÓN..... 5-8

EL ACOSO LABORAL EN EL LUGAR DE TRABAJO..... 9

LOS PROTAGONISTAS.....9-14

1. EL ACOSADOR

2.	LOS ACÓLITOS	
3.	LA VÍCTIMA	
4.	LOS INDIFERENTES	
5.	LOS ALIADOS	
	FASES DEL ACOSO LABORAL.....	14-18
	1º.FASE: DESENCADENANTE DEL CONFLICTO	
	2º.FASE: COMIENZO DEL ACOSO LABORAL	
	3º.FASE: TRASCENDENCIA Y CONTAGIO DEL ACOSO LABORAL	
	4º.FASE: LA EMPRESA	
	5º.FASE: MARGINACIÓN Y ABANDONO DEL TRABAJO	
	6º.FASE: RECUPERACIÓN O ENFERMEDAD DE POR VIDA	
	MOBBING LABORAL Y SUS CONSECUENCIAS.....	18-22
	CONSECUENCIAS FÍSICAS	
	CONSECUENCIAS PSÍQUICAS	
	CONSECUENCIAS SOCIALES	
	CONSECUENCIAS LABORALES	
	RELACIONES INTERPERSONALES	
	DEFINICIÓN.....	22 - 23
	RELACIONES INTERPERSONALES Y CALIDAD DE VIDA.....	23 - 24
	DIMENSIONES E INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA.....	24 - 25
	PERTENENCIA Y ÉXITO EN EL TRABAJO.....	26 - 27
	LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	27 - 29
	RELACIONES HUMANAS.....	29
	LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.....	29 - 31
	LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	31

REGLAMENTO DE LA LOSEP.....	31 - 32
GLOSARIO.....	33 - 34
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
MÉTODO INDUCTIVO	
TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN	
POBLACIÓN Y MUESTRA	36
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
LA ENCUESTA.....	37
TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	37
TABLA DE GRÁFICOS	
GRÁFICO 1.....	38
GRÁFICO 2.....	39
GRÁFICO 3.....	40
GRÁFICO 4.....	41
GRÁFICO 5.....	42
GRÁFICO 6.....	43
GRÁFICO 7.....	44
GRÁFICO 8.....	45
GRÁFICO 9	46
GRÁFICO 10.....	47
GRÁFICO 11.....	48
GRÁFICO 12	49
GRÁFICO 13.....	50
GRÁFICO 14.....	51

TABLAS

TABLA 1.....	38
TABLA 2.....	39
TABLA 3.....	40
TABLA 4.....	41
TABLA 5.....	42
TABLA 6.....	43
TABLA 7.....	44
TABLA 8.....	45
TABLA 9.....	46
TABLA 10.....	47
TABLA 11.....	48
TABLA 12.....	49
TABLA 13.....	50
TABLA 14.....	51

CAPÍTULO IV

PROPUESTA.....	52 - 54
----------------	---------

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55- 56
BIBLIOGRAFÍA.....	57 -58
ANEXOS.....	59 -63

PLAN DE INVESTIGACION

1. **TEMA:** EL ACOSO LABORAL Y EL DETERIORO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

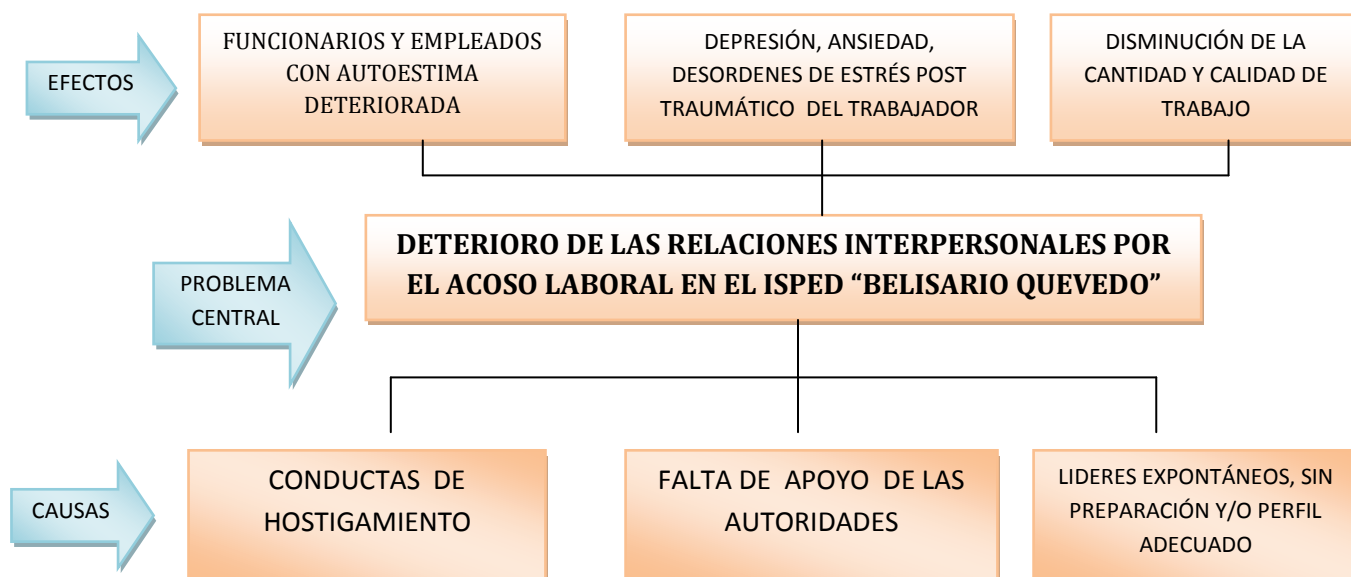
En el Instituto Superior Pedagógico “Belisario Quevedo” de la ciudad de Pujilí, Provincia de Cotopaxi, el deterioro de las relaciones interpersonales es evidente debido al acoso laboral y al poco apoyo por parte de los superiores, mala organización del trabajo y mala comunicación de superiores a subordinados, aparición de líderes espontáneos y sin preparación o perfil adecuado para el cargo, son algunos de los síntomas que sin duda nos indican que existen problemas en la relación laboral.

Las **consecuencias** que produce este tipo de actitud termina en sentimientos de humillación y pérdida de autoestima, estrés, depresión, ansiedad, incremento en los problemas de salud, ausentismo, relaciones tensas, sentimientos de culpabilidad, disminución de la productividad, falta de mejora profesional, entre otros.

Sin embargo, el impacto negativo no sólo es para la persona que recibe la **agresión directa**, sino para las personas que están a su alrededor, pues cuando un jefe grita, el resto de las personas también pueden llegar a presentar los síntomas anteriormente mencionados, debido a la empatía natural que existe entre los seres humanos.

Así, los demás **trabajadores** realizan sus actividades con temor, en tanto que evitan a toda costa incurrir en el error que generó la agresión del director. De esta forma se crea un ambiente de incertidumbre laboral, que deriva en desmotivación, incremento de competitividad negativa y producción de una atmósfera de enemistad.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Formulación del Problema

¿De qué manera el acoso laboral afecta directamente a las relaciones interpersonales?

2.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Por Resolución Ministerial No. 459 del 09 de agosto de 1991, se crea el Instituto Pedagógico "Belisario Quevedo" y mediante Acuerdo No. 5621, del 18 de noviembre de 1997, es elevado en su categoría a

Instituto Superior Pedagógico “Belisario Quevedo”, está ubicado en el Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi; el tiempo de investigación se lo hizo en el período lectivo 2010 - 2011.

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación será un instrumento valioso tanto para autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio de la institución educativa ya que coadyuvará a prevenir el acoso laboral, puesto que el *MOBBING* puede tener graves consecuencias no sólo para los empleados, sino también para la institución.

En este documento de investigación se podrá encontrar información básica para mejorar el clima social de la institución y favorecer las relaciones interpersonales entre toda la comunidad educativa.

Ayudará a optimizar la calidad de vida institucional manteniendo una efectiva comunicación.

Nos permitirá educar a las futuras generaciones en habilidades como la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el manejo de sus sentimientos y emociones, el control de la ansiedad, estrategias comunicativas, ya que les estaremos preparando para el éxito, entendido éste como un elemento que contribuye a una mayor calidad de vida.

Servirá para mejorar el aprendizaje de cómo defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido, estrategia útil para lograr relaciones interpersonales más relajadas y positivas y así poder vivir mejor y realizar nuestras labores cotidianas con una conducta social acertada con nuestros compañeros de labores y así mismo tener

mejores resultados satisfactorios para nosotros mismos y para la empresa en donde trabajamos.

Por otra parte esta investigación será muy substancial en la constitución de equipos de trabajo eficientes y productivos que tengan buenas relaciones humanas. Porque en ambientes conflictivos y con discordias en que predominan las diferencias, resentimientos y desconfianza sucede precisamente lo contrario. Lo que impulsa cada vez más a directivos a la puesta en práctica de programas destinados a mejorar el respectivo clima organizacional.

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Formular estrategias para mejorar las relaciones interpersonales en el Instituto Superior Pedagógico “Belisario Quevedo”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Analizar cómo se manifiesta el mobbing en la Institución.
- ✓ Conocer como incide el acoso laboral en las relaciones interpersonales.
- ✓ Definir las estrategias que permitan eliminar el acoso laboral; y,
- ✓ Proponer las medidas correctivas para mejorar las relaciones interpersonales

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

EL ACOSO LABORAL

DEFINICIÓN.

El término *mobbing* (del verbo inglés *to mob*, con el significado antes aludido) proviene de la etología, ciencia que estudia el comportamiento de los animales, sobre todo del campo de la ornitología, donde la conducta defensiva de un grupo de pequeños pájaros consiste en el atosigamiento continuado a un enemigo más grande, con frecuencia un ave rapaz. Estos comportamientos en la naturaleza terminan frecuentemente, o bien con la huida, o con la muerte del animal acosado por varios otros.

El científico sueco Heinz Leymann investigó el fenómeno en la década de 1980, y fue quien utilizó por primera vez el término *mobbing* para referirse al problema. Otros autores destacados en el estudio del acoso moral y del *mobbing* son la francesa Marie-France Hirigoyen y el español Iñaki Piñuel y Zabala.

En su forma más general, el fenómeno del *mobbing* consiste en satirizar y hostigar de modo verbal o físico por parte de un superior con poder hacia otro trabajador con menos poder. Este desequilibrio de poder entre los trabajadores es la característica más relevante, con independencia de la edad o del tipo de conductas específicas.

El acoso laboral puede ser *directo*, con agresiones de tipo intimidatorio, que a su vez pueden incluir un daño físico o verbal; o bien *indirecto*, como el aislamiento y la exclusión social. Ambos se consideran como las dos caras de

la misma moneda, ya que la presencia de uno está condicionada por la presencia del otro

Para Zapf y Leymann (1996) el concepto de *mobbing* incluye conductas como humillaciones, no ofrecer tareas a realizar, aislamiento social, amenazas verbales, maltrato físico, difundir rumores o hacer chistes de la vida privada. Lo que parece evidente es que las acciones intimidatorias suelen mantener un orden ascendente de daño, pudiendo comenzar con un simple apodo para ir pasando lentamente a otros actos más graves como reírse de la persona, meterse con ella, burlarse, para llegar después al aislamiento, al rechazo, al insulto, a la agresión física. Esta escalada va acrecentando la sensación de indefensión de la víctima.

También Salin (2003) señala que acoso laboral es una serie de comportamientos negativos repetidos y persistentes hacía uno o más individuos, que implica un desequilibrio de poder y crea un ambiente de trabajo hostil. Y en la misma línea Einarsen y otros (2003) entienden por acoso laboral: hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas.

Dada su conceptualización, Leymann (1990) identificó 45 comportamientos que se dan durante el proceso de *mobbing*, y los agrupó en las 5 categorías siguientes:

- Impedir que la víctima se exprese.
- Aislar a la víctima.
- Desacreditar a la víctima en su trabajo.
- Menospreciar a la víctima frente a sus compañeros.
- Comprometer la salud de la víctima.

En todo caso, se podría decir que las conductas de *mobbing* serían del orden siguiente:

- ✓ Atentados contra las condiciones de trabajo, retirándole la autonomía a la víctima, como asignarle tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o bien no permitiéndole hacer nada. Criticar sus más mínimos errores o defectos, despreciando su trabajo y sus capacidades profesionales, no transmitirle informaciones útiles para la realización de una tarea; negarle el acceso a los instrumentos de trabajo: teléfono, fax, ordenador, retirarle el trabajo que solía realizar habitualmente, debatirle todas sus decisiones, presionarle para que no haga valer sus derechos (permisos, horarios, primas) e incluso ocasionarle desperfectos en su lugar de trabajo.
- ✓ Atentados contra la dignidad. Se utilizan observaciones despectivas para calificarla, desacreditándola ante el resto de los compañeros, sea estos superiores o subordinados. Se hacen circular rumores y críticas relativos a ella. Se critica su vida privada.
- ✓ Limitar su comunicación y contacto social. El acosador impone con su autoridad lo que puede decirse o lo que no. A la víctima se le niega el derecho a expresarse o a hacerse oír. No se dirige la palabra a la víctima, ignorando su presencia y dirigiéndose únicamente a los demás. Se sugiere a los colegas que no le hablen. Se le cortan fuentes de información.
- ✓ Ataques directos a la salud. No se respetan las bajas médicas.
- ✓ Impedir su promoción e intentar su despido laboral. Como se ha mencionado, las conductas de *mobbing* se deben a una intencionalidad: liberarse de la víctima, para ello el acosador no duda en utilizar los recursos necesarios que faciliten a la empresa el despido legal de la víctima.

Es conveniente distinguir entre “conflicto interpersonal en el trabajo” y “*mobbing*”, porque es cada vez más frecuente entre los trabajadores, identificar conductas de *mobbing* con comportamientos que en realidad corresponden a

un conflicto relacional ocasional entre un jefe y un trabajador o entre compañeros o puede tomar la forma de rivalidad entre los equipos; o puede ser evidente por falta de confianza y cooperación entre grupos grandes de empleados y la gerencia. Es decir, hace referencia a situaciones en las que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo dentro de una organización, generalmente, es multicausal y genera ineficiencia e ineffectividad, pero también, pueden hacer crecer la organización.

Hay que tener en cuenta que los “conflictos interpersonales en el trabajo” hacen referencia a las situaciones en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí, y además de una realidad, pueden ayudar a la supervivencia de la organización.

El *mobbing* no se identifica con los conflictos interpersonales en el trabajo que ocurren ocasionalmente, aunque éstos, puedan llegar a ser crónicos, lo que generaría un deterioro del clima laboral, sino con aquellos en los que la situación empieza a provocar daños para la salud.

La diferencia entre “conflicto interpersonal en el trabajo” y “*mobbing*” no se sostiene tanto en el tipo de conductas que se manifiestan o en cómo se producen, sino que fundamentalmente se trata de una cuestión de frecuencia y de duración de las conductas hostiles, que llevarán a la víctima a una situación de debilidad e impotencia y a un alto riesgo de expulsión del entorno social. Cuando las conductas hostiles son realizadas a menudo y durante un largo período de tiempo con el fin de dañar a alguien, los contenidos y significados de las mismas se modifican, convirtiéndose en un arma peligrosa. Es el uso sistemático de conductas de acoso en las interacciones en el trabajo lo que hace estallar el desarrollo del proceso de *mobbing*. Además en el acoso laboral existe la intencionalidad de dañar a la víctima con el propósito claro de perjudicarla psíquica y socialmente.

EL ACOSO LABORAL EN EL LUGAR DE TRABAJO

El **acoso laboral** o **acoso moral en el lugar del trabajo**, conocido frecuentemente a través del término inglés **mobbing** ("asediar, acosar, acorralar en grupo"^[1]), es tanto la acción de un hostigador u hostigadores conducente a producir miedo o terror en el trabajador afectado hacia su lugar de trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador. Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de *actos negativos y hostiles en el trabajo* por parte de sus compañeros (entre iguales), de sus subalternos (en sentido vertical ascendente) o de sus superiores (en sentido vertical descendente, también llamado *bossing*, del inglés *boss*, jefe). Dicha violencia psicológica se produce de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado, a lo largo de semanas, meses e incluso años, y a la misma en ocasiones se añaden "accidentes fortuitos" y hasta agresiones físicas, en los casos más graves.

Lo que se pretende en último término con este hostigamiento, intimidación o perturbación (o normalmente la conjugación de todas ellas) es el abandono del trabajo por parte de la víctima o víctimas, la cual es considerada por sus agresores como una molestia o amenaza para sus intereses personales (ambición de poder, de riquezas, posición social, etc.)¹

LOS PROTAGONISTAS

Una vez analizadas las notas más definitorias del acoso laboral o mobbing, vamos a proceder en los siguientes apartados a describir a los protagonistas del proceso, a saber: el acosador, sus acólitos, la víctima y los indiferentes.

1. EL ACOSADOR

¹ es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral

Es el elemento esencial del proceso, desde el momento en que es el protagonista en muchos casos y el instigador en otros tantos de los actos de acoso sobre la víctima.

A veces, sobre todo en procesos de acoso que han durado largo tiempo, no resulta nada fácil determinar quién es el sujeto activo de las prácticas de acoso.

Sin ánimo de ser exhaustivos, el perfil del acosador, al contrario de cómo veremos posteriormente en el apartado dedicado a la víctima, suele responder a patrones relativamente comunes. Generalmente, suele tratarse de personas no muy brillantes y con cierto carácter envidioso, que han aprendido a moverse en el entorno laboral con determinados recursos nada ortodoxos pero que, a la luz de la experiencia, le han demostrado ser más efectivos todavía que las cualidades profesionales. Suelen tener rasgos psicopáticos, entendidos en el sentido de que son personas incapaces de ponerse en el lugar del otro y suelen despreciar a los demás, centrándose absolutamente en su propia persona, estos rasgos les impiden empatizar ni sentir culpa, por eso interactúan con las demás personas como si fuesen cualquier otro objeto y las utilizan para conseguir sus objetivos. Evidentemente, y aun cuando abundan entre los acosadores los psicópatas, tampoco estamos diciendo que todos lo sean, pero si que su comportamiento revela rasgos psicopáticos, propios de este tipo personas.

Dos son los motivos principales por los cuales suelen seleccionar a sus víctimas, el primero es el mero riesgo de que las cualidades personales y profesionales de éstas puedan hacerles sombra y el segundo, que por cualquier extraño motivo lo puedan considerar un enemigo, no necesariamente por motivos laborales. Ahí entran muchos casos de acoso por motivos discriminatorios, cuáles pueden ser la ideología política, el sexo, la raza, la edad, etc.

Dentro de todo ello, es muy común que el propio acosador no sea consciente de la posible calificación de sus actos como propios de una situación de acoso laboral o mobbing. Siempre encuentra justificación para los mismos y los atribuye al “carácter conflictivo” de la propia víctima. En el mejor de los casos, estima que el acosado ha magnificado los hechos, y que tampoco son tan graves. A ello le va ayudar el “coro de pelotas” que habitualmente acompaña al acosador y jalea sus comportamientos, permitiéndole reafirmarse en sus actitudes. A ellos dedicamos el capítulo siguiente.

2. LOS ACÓLITOS

Como ya hemos dicho, al contrario que el acosado, el acosador no suele nunca estar solo. Un grupo de trabajadores, generalmente subordinados de él, pero otras veces incluso superiores jerárquicos, van a secundar e incluso protagonizar muchos actos de acoso. Todo ello hasta tal extremo que, muchas veces se confunde a alguno de los acólitos con el propio acosador o instigador de todas las maniobras contra la víctima.

Los acólitos suelen compartir ciertos rasgos psicológicos con el acosador, de tal forma que suelen ser personas más bien mediocres que también han aprendido a escalar posiciones en la empresa por el tradicional procedimiento de “hacer la pelota”. Estas personas suelen ser muy apreciadas por el acosador ya que, como advertíamos en el capítulo anterior, éste suele ser un individuo muy receloso de cualquier trabajador que pueda hacerle sombra y, precisamente, su grupo de acólitos, lo suele ser por su “inocuidad” en este sentido.

Como ya dijimos, generalmente, los acólitos van a ser el contrapunto de la discriminación que sufre el acosado. De esta forma, ellos van a ser los receptores de todos los beneficios que el acosador les otorga, a veces incluso en un patente acto de recochineo ante la víctima que es quien sufre, por el contrario, todos los perjuicios. Este grupo de trabajadores va a ser, generalmente, ferviente aliado del acosador y ellos van a ser los posibles

testigos de la otra parte caso de llegar el asunto a los tribunales. Ni que decir tiene que muchas veces pueden ser un enemigo procesal más temible que el propio acosador, dado que aquellos están revestidos de un falso halo de imparcialidad del que carece éste. La labor del abogado en este punto siempre tiene que ser ardua a la hora de intentar echar por tierra el “montaje” que el acosador y sus acólitos van a presentar en el acto del juicio.

3. LA VÍCTIMA

Como ya dijimos al hablar del acosador, la víctima no suele responder, en nuestra experiencia, a ningún patrón predefinido. Ello en si mismo debe llevarnos a concluir que cualquiera podemos ser víctimas del acoso. Bien es cierto que, como contrapunto al carácter más bien mediocre de muchos acosadores, muchas víctimas suelen ser trabajadores muy brillantes, pero esto tampoco es una nota generalizada. Quizá, de querer intentar dar un rasgo común a casi todas las víctimas, si podemos decir que suelen ser personas poco dadas a “tener pelos en la lengua”, es decir, son trabajadores que, en muchos casos, cuando los demás prefirieron callar, ellos optaron por hablar.

A partir de ahí, es imposible hacer mayor distinción: hombres y mujeres, jóvenes y maduros, cualificados y sin cualificar, introvertidos y extrovertidos, etc. Todos pueden ser o han sido víctimas de una situación de acoso.

Tampoco es un rasgo en sí mismo, en contra de lo que pudiera parecer, el carácter más o menos sensible o susceptible de la víctima. Es más, muchas veces podremos comprobar cómo, dado el carácter tendencioso del acoso, las víctimas con recursos psicológicos mayores van a ser los que sufren con mayor intensidad actos de hostigamiento, todo ello por el sencillo motivo de que el acosador persigue un fin y no suele abandonar hasta obtenerlo, de tal forma que si sus actos iniciales no obtienen el fruto deseado, irá aumentando la escala de presión hasta que ésta sea absolutamente insoportable para el acosado.

4. LOS INDIFERENTES

Este quizá sea el sector más indefinible dentro de los protagonistas de una situación de acoso, quizás por estar constituido a su vez por el sector menos relevante del acoso. Sin embargo, considero importante tenerlo en cuenta dentro de estas líneas, por varias razones.

La primera es que, de alguna forma, es difícil concebir una situación de acoso sin un grupo de personas que cuando presenciaron estos actos, si bien no los jalearon ni los apoyaron, sí miraron para otro lado; salvo que estemos, ante esos pocos casos en los que el apoyo a las acciones de hostigamiento propiciadas por el acosador sea generalizado

La segunda es que, dentro de esta amalgama de personas, no todo el mundo es propiamente un indiferente, los habrá equidistantes que consideren que, si bien no está bien lo que hace el acosador, tampoco tienen muchos afectos por la persona del acosado; pero los habrá, sin embargo, carentes quizá del valor necesario para enfrentarse al acosador, pero plenamente conscientes de lo reprobable de la conducta de éste. En un momento dado del proceso, este grupo de personas puede pasar del sector indiferente al de aliados de la víctima y serán los más valiosos testigos a aportar en un juicio, desde el momento en que son personas que, más que por motivos de amistad o camaradería con la víctima, deciden testificar por motivos éticos o de principios, otorgando generalmente testimonios absolutamente cargados de sinceridad y objetividad.

Este grupo de personas suele variar a lo largo del periodo que dure el acoso, sobre todo si éste es prolongado. Sus integrantes pueden ir pasando al sector de los aliados y, con desgraciadamente mayor facilidad, al de los acólitos. Ello es porque una de las maniobras más habituales del acosador es la propagación de rumores difamatorios sobre la persona del acosado, rumores que se unen a la generalmente actitud retraída del acosado que le hace ser poco receptivo a

las relaciones con sus compañeros, de tal forma que, cuanto más dure un acoso, menos integrantes del sector indiferente encontraremos.

5. LOS ALIADOS

Son los incondicionales de la víctima, dispuestos a apoyarla desde el principio, o desde que toman conciencia de la situación. Hay que reconocer que este grupo de personas no está ni mucho menos presente en la mayor parte de los casos, en los cuales, la víctima del acoso va a enfrentarse a esta situación sola.

La presencia de aliados permite que los daños psicológicos en la víctima sean más reducidos, desde el momento en que puede contrastar sus sentimientos de autoinculpación y atemperar uno de los daños más graves producidos por el acoso, a saber: la pérdida de la autoestima.

Dentro del sector de aliados, conviene no olvidar que pueden juntarse personas por muy diversos motivos, dado que una parte importante de este grupo lo suelen ser los anteriormente acosados o algo acosados en la actualidad o, en definitiva, los que por uno u otro motivo sienten aversión hacia el acosador o hacia la empresa o hacia ambos. Ello quiere decir que sus testimonios, en un momento dado, pueden adolecer de objetividad hacia lo sufrido por la víctima o incluso no ser capaces de llegar más allá de lo que a ellos les ha ocurrido personalmente (en algunos casos). Es muy importante explicarles la relevancia de centrarnos en lo sucedido con el acosado o acosados, dado que en caso contrario estaríamos errando completamente en nuestra estrategia de defensa jurídica del acoso.

FASES DEL ACOSO LABORAL

1ª FASE: DESENCADENANTE DEL CONFLICTO.

También le llaman la fase de la seducción: Esto hay que interpretarlo en su justa medida, el acosador aún no ha manifestado su potencial violento, la seducción va dirigida a la víctima.

Lo que busca el futuro acosador, es que viendo a su enemigo potencial, por cualquiera de las causas que la mente del perturbado encuentre, busca seducir, acercar, convertirla a su grupo para que deje de ser un peligro para el pseudo-liderazgo del acosador.

Si funciona la fase de seducción, se acabó el problema. Pero, si no es así, en el caso de que la víctima se resista a ser seducida, ocurre el desencadenante.

"Si no estás conmigo estás contra mí".

Aclaraciones:

- En el caso de ser la Empresa que busca la marcha del trabajador sin cobrar la indemnización: Esta claro que la seducción será la del empresario contándole la pena de que no hay trabajo y que se busque otro trabajo y que tiene toda su comprensión.

- Si es el caso de un compañero de trabajo a otro compañero: La fase de seducción será que baje su ritmo de trabajo o cualquier otro elemento que perturbe al perverso.

-Si es un empleado a su jefe: Se nos ocurren varias opciones de seducción. Pero en estos casos el porcentaje es que pase a la segunda fase.

- Si es de Jefe a empleado, lo dicho, hacerle de su camarilla e intentar que no le haga sombra, es decir que todo su trabajo quede como logro de él o irá a por él.

Si falla la fase de seducción o si ni siquiera la hay, es decir, el futuro acosador se siente tan dolido/ ofendido /afectado que no perdona la ofensa, cualquiera que sea, (está en su mente), comienza la Fase 2.

▪ **2º FASE: COMIENZO DEL ACOSO LABORAL.**

Comienza el acoso o comportamiento negativo del acosador = Hostigador, (compañero o superior o inferiores jerárquico o empresa), a causa del cual la víctima es objeto de un ataque sistemático durante un tiempo, (depende), de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle un daño psicológico que le vaya mermando su capacidad de reacción.

▪ **3ª FASE: TRASCENDENCIA Y CONTAGIO DEL ACOSO LABORAL.**

La respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente, con el consiguiente daño en la salud del acosado.

Por tanto, el entorno es un elemento básico en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral. Los cómplices (directos o indirectos) son los que magnifican las consecuencias de la conducta arbitraria, al permitir las actuaciones ilegales e inmorales del causante del acoso: "se le deja hacer".

Además, El superior jerárquico decide voluntariamente no hacer caso de las quejas del acosado y en su lugar da libertad al acosador para que se ensañe con vilezas de todo tipo.

En el caso de que el acosador no sea la propia empresa o el superior jerárquico, es claro que es la propia empresa la principal responsable dentro de la dinámica del acoso laboral. Por lo tanto, es partícipe o es cómplice, por

acción u omisión y será, (que lo sepa, si lee estas líneas), el responsable de los daños que sufra la víctima.

▪ **4ª FASE: LA EMPRESA.**

El acoso puede surgir en cualquier empresa, pero sobre todo si la organización del trabajo tiene una deficiente planificación y en otras porque forma parte integrante del "hacer" empresarial.

Tanto si se trata de una estrategia empresarial consciente, como inconsciente no debemos olvidar que reposa sobre la empresa el sufrimiento moral y físico del trabajador.

En la administración pública, especialmente en la universidad y en la administración sanitaria, es muy corriente el acoso laboral / mobbing amparándose en las guerras entre grupos de funcionarios.

La impunidad es absoluta si los superiores han decidido que el acosador "trabaje" a gusto sobre el acosado

▪ **5ª FASE: MARGINACIÓN Y ABANDONO DEL TRABAJO.**

Consiste en la exclusión del acosado del mundo laboral, ya sea por despidos, jubilaciones anticipadas, invalidez, pérdida de la razón y a veces, incluso, con pérdida de la vida (suicidio, accidentes laborales mortales). La marginación es potenciada por "compañeros" deseosos de obtener beneficios o prebendas a expensas de los derechos usurpados al acosado y que serían incapaces de conseguir por los cauces ordinarios.

Además, en esta fase el personal subalterno (administrativos, becarios, residentes, personal en prácticas) aprovechan para hacer todo tipo de humillaciones, faltar el respeto al acosado, crear rumores malignos y comentarios vejatorios, falsedades y calumnias: todos quieren hacer "méritos"

ante al acosador, al que temen con pavor y es quien reparte favores y consiente las conductas más miserables.

Son típicas las pequeñas canalladas que son reídas alegremente a la hora del café en contra de la víctima el acosado y son hostigadas ya sea por el acosador o su camarilla creada al efecto.

Para rematar la "faena" el acosado debe estar en un sitio lo más incomodo posible, invisible del público, aislado de los compañeros y haciendo tareas inútiles o lo más rutinarias y repetitivas posible, para que el sentimiento de fracaso se vaya apoderando del acosado.

Al mismo tiempo, se crea un estado de opinión de que "es un personaje conflictivo", que "no se comunica" o "no participa", que "no se integra", etc.

Además de maltratado, se le imputa todo lo negativo que pueda ocurrir....

▪ **6ª FASE: RECUPERACIÓN O ENFERMEDAD DE POR VIDA.**

Debido al mayor conocimiento y difusión del proceso destructivo del mobbing, existen personas en la empresa (jefes y compañeros) que se niegan a agredir y también existen personas fuera de la empresa que ayudan a la reparación del daño recibido. Si ese no fuera el caso, es necesario acudir a los tribunales de justicia con toda la documentación acumulada y con buen asesoramiento legal.

²

MOBBING LABORAL Y SU CONSECUENCIAS

En el fenómeno *mobbing* ha cobrado especial importancia, al evidenciarse como la causa de depresión, de ansiedad generalizada, e incluso de

² JustAnswer.es/Ley/Ecuador

desórdenes de estrés postraumático, que conllevan absentismo, abandonos del puesto de trabajo, incremento de accidentalidad, disminución de la cantidad y de la calidad del trabajo, etc., lo que produce elevados costes en la sociedad industrializada y en la víctima de *mobbing* que ve amenazada su carrera o profesión, su situación social y financiera, e incluso su salud (Carreras y otros, 2002).

Para Hirigoyen (2001) los primeros síntomas que aparecen son muy parecidos al estrés: cansancio, nerviosismo, problemas de sueño, migrañas, problemas digestivos, lumbalgias; pero si el acoso persevera en el tiempo, entonces se puede establecer un estado depresivo mayor. Según la encuesta realizada por Hirigoyen (2001) el 69% de las personas que respondieron el cuestionario habían padecido un estado depresivo mayor y un 52% presentaban trastornos psicósomáticos variados. Para dicha autora, el acoso laboral deja huellas indelebles que pueden ir desde estrés postraumático hasta una vivencia de vergüenza recurrente o incluso cambios duraderos de su personalidad. La desvalorización persiste aunque la persona se aleje de su acosador. La víctima lleva una cicatriz psicológica que la hace frágil, que la lleva a vivir con miedo y a dudar de todo el mundo.

Piñuel y Zabala (2001) estructura las consecuencias del *mobbing* en el trabajador afectado en los siguientes apartados:

CONSECUENCIAS FÍSICAS

Se da un amplio elenco de somatizaciones: trastornos cardiovasculares (hipertensión, arritmias, dolores en el pecho, etc.), trastornos musculares (dolores lumbares, cervicales, temblores, etc.), trastornos respiratorios (sensación de ahogo, sofocos, hiperventilación, etc.) y trastornos gastrointestinales (dolores abdominales, náuseas, vómitos, sequedad de boca, etc.).

CONSECUENCIAS PSÍQUICAS

Ansiedad, estado de ánimo depresivo, apatía o pérdida de interés por actividades que previamente le interesaban o le producían placer, alteraciones del sueño (insomnio e hipersomnia), profundos sentimientos de culpabilidad, aumento del apetito, distorsiones cognitivas (fracaso, culpa, ruina, inutilidad, etc.), hipervigilancia, suspicacia, labilidad emocional con llanto frecuente, ideas de suicidio no estructuradas, sin plan ni intentos de suicidio, sentimientos de impotencia e indefensión, miedos al lugar de trabajo, a coger el teléfono, a enfrentarse con su jefe, miedo a volver a trabajar y a no ser capaz de desempeñar su trabajo adecuadamente, miedo a salir a la calle, expectativas negativas sobre su futuro, atención selectiva hacia todo aquello relacionado con el fracaso, disminución de la capacidad de memoria y dificultades para mantener la atención y pensamientos recurrentes sobre la situación de *mobbing* (García y Rolsma, 2003; Fornés, 2002).

En la víctima se dan cambios de personalidad con predominio de rasgos obsesivos (actitud hostil, y suspicacia, sentimiento crónico de nerviosismo, hipersensibilidad con respecto a las injusticias), rasgos depresivos (sentimientos de indefensión, anhedonia, indefensión aprendida) (Gómez, Burgos y Martín, 2003) y alteración del deseo sexual (hipoactividad sexual, etc.).

CONSECUENCIAS SOCIALES

Los efectos sociales del acoso laboral se caracterizan por la aparición en la víctima de conductas de aislamiento, evitación y retraimiento (INSHT, 2001); así como la resignación, el sentimiento de alienación respecto a la sociedad y una actitud cínica hacía el entorno (Gómez, Burgos y Martín, 2003).

Se suele generar alrededor de la víctima un aislamiento progresivo, debido, en parte, a la retirada de algunos de sus amigos, que al ver la situación le dan la

espalda y desaparecen, junto con el aislamiento activo que la víctima ejerce. No quiere estar con otras personas para no tener que dar explicaciones sobre su salida de la organización, y debido a su sensación de fracaso y falta de confianza piensa que el resto de las personas le consideran un fracasado, y tiene miedo de enfrentarse a las posibles críticas.

CONSECUENCIAS LABORALES

Las consecuencias en el área laboral suponen la destrucción progresiva de la vida laboral de la víctima. Debido al *mobbing* se suele solicitar una baja laboral por estrés, durante la cual la empresa puede llevar a cabo el despido o negarse a abonarle el salario, difundir rumores sobre la víctima y mentir sobre su salida de la empresa. Con ello consigue presentar una imagen negativa de la víctima, lo que contribuye a disminuir su empleabilidad, y que vaya considerándose a sí misma incapaz para trabajar, y mostrando expectativas negativas sobre su rendimiento y desempeño laboral.

La víctima suele sufrir lo que Piñuel y Zabala (2001) denomina “postración económica”. Desde el primer mes tras el despido, la empresa no le ingresa su sueldo, lo que hace que disminuya considerablemente su nivel económico.

En todo caso, se podría decir que las consecuencias sobre la salud de la víctima dependen de la duración del acoso, la intensidad de la agresión así como su propia vulnerabilidad. El impacto del acoso es más fuerte si se trata de un grupo contra una sola persona que si se trata de un solo individuo, también parece que el acoso de un superior es más grave que el acoso de un compañero. Se han descrito síntomas clínicos que el acoso produce en la víctima entre los cuales cabe distinguir diferentes estadios (Suárez y otros, 2009):

- **Estadio de autoafirmación.** La víctima detecta el conflicto o el trato despectivo, interpretando que la razón está de su parte y que existe un mal entendido.
- **Estadio de desconcierto.** La víctima se siente desconcertada, duda, no sabe lo que está pasando y comienza a pensar en su probable responsabilidad sobre lo ocurrido.
- **Estadio de indefensión.** En esta fase, la víctima se esfuerza para agradar y para que le tengan en mejor consideración; este esfuerzo termina desencadenando un sentimiento de impotencia e indefensión que culmina en un estado depresivo.
- **Estadio traumático o de ansiedad.** Si el acoso persiste, la víctima suelen sentirse vulnerable y presentar un estado de ansiedad, siendo frecuentes las conductas impulsivas y la pérdida de control.
- **Estadio de estabilización crónica.** Es probable que perdure un sentimiento de desvalorización y falta de autoestima, pudiéndose establecer un estado ansioso-depresivo y el trastorno de estrés postraumático.³

RELACIONES INTERPERSONALES

DEFINICIÓN.

Una **relación interpersonal** es una **interacción recíproca** entre dos o más **personas**. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la **comunicación**, que es la capacidad de las personas para obtener **información** respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El **proceso comunicativo** está formado por la emisión

³ laira.dominarlaira.com/laira.html (Fernando Mansilla Izquierdo, Master Riesgos Laborales)

de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un **ser social** y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

Por eso, los **psicólogos** insisten con la educación emocional para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

En la actualidad, con el desarrollo de la **tecnología**, la sociedad tiende a la despersonalización, con relaciones virtuales. En este sentido, las relaciones interpersonales han perdido buena parte del contacto personal y han pasado a estar mediatizadas. Las **computadoras** conectadas a **Internet** y los teléfonos móviles, por ejemplo, han reemplazado a la comunicación interpersonal presencial o cara a cara.⁴

RELACIONES INTERPERSONALES Y CALIDAD DE VIDA

La *calidad de vida* es un concepto que hace referencia a las condiciones de vida deseadas por una persona en relación con ocho necesidades fundamentales: bienestar emocional, relaciones interpersonales, bienestar material, desarrollo personal, bienestar físico, autodeterminación, inclusión social y derechos (Schalock, 1996).

⁴ www.psicopedagogia.com/definicion/relacionesinterpersonales

En el año 2000, el profesor Schalock propuso formalmente en Seattle un documento de consenso sobre calidad de vida con los siguientes principios conceptuales:

- La calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual se compone de los mismos factores que para el resto de las personas
- La persona con discapacidad intelectual experimenta una calidad de vida cuando sus necesidades están satisfechas y cuando tiene oportunidades para enriquecer su vida en los diferentes ámbitos y dimensiones de la misma (personal, laboral, social, etc.)
- La calidad de vida es un constructo que contiene componentes objetivos y subjetivos, siendo los segundos fundamentales, pues es el propio sujeto quién percibe la calidad de vida que está experimentando
- La calidad de vida está basada en las necesidades individuales, la posibilidad de hacer elecciones y tomar el control de la propia vida
- Y, por último, es un concepto multidimensional influido por factores ambientales y personales (relaciones íntimas, familiares, amistades, trabajo, vecindario, ciudad de residencia, casa, educación, salud, etc.).

Dimensiones e Indicadores de Calidad de Vida (Schalock 2001)

Dimensiones	Indicadores	
Bienestar emocional	Seguridad	Espiritualidad
	Felicidad	Disminución del estrés
	Autoconcepto	Satisfacción
Relaciones interpersonales	Intimidad	Afecto
	Familia	Interacciones
	Amistades	Apoyos
Bienestar material	Ser propietario	Comida
	Seguridad	Finanzas
	Empleo	Posesiones

Desarrollo personal	Estatus socioeconómico	Protección
	Educación	Habilidades
	Satisfacción	Competencia personal
Bienestar físico	Actividades significativas	Progreso
	Salud	Actividades de la vida diaria
	Ocio	Movilidad
	Seguros médicos	Tiempo libre
Autodeterminación	Cuidados sanitarios	Nutrición
	Autonomía	Valores personales y metas
	Decisiones	Control personal
Inclusión Social	Autodirección	Elecciones
	Aceptación	Voluntariado
	Apoyos	Ambiente laboral
	Ambiente residencial	Roles sociales
Derechos	Actividades comunitarias	Posición social
	Derecho a voto	Juicio justo
	Accesibilidad	Derecho a ser propietario
	Privacidad	Responsabilidades cívicas

Queda evidente, por tanto, la importancia de las relaciones interpersonales como uno de los factores determinantes de la calidad de vida de las personas con síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales, y que se relaciona estrechamente con el propio sentimiento de felicidad y satisfacción personal con la propia realidad de cada cual.

Una persona feliz es aquella en la que confluyen los siguientes elementos: una autoestima favorable, un sentimiento de que controla razonablemente su vida, una condición optimista y comunicativa, y una buena capacidad para adaptarse

a los cambios y superar los retos que impone diariamente la existencia (Rojas, 2000).⁵

La autoestima, obviamente, debe ser realista y partir del profundo conocimiento de las propias capacidades y limitaciones, así como de su aceptación. Este autoconocimiento profundo, en cierto sentido, nos acerca a los demás. En la medida en que uno sea capaz de percibir sus propios sentimientos le resultará más fácil sintonizar con los ajenos.

PERTENENCIA Y ÉXITO EN EL TRABAJO

La pertenencia se construye cuando se adhiere a una identidad, cuando se elige formar parte de un “nosotros”. **¿Pero qué identidad construye hoy el trabajo?** En principio, una identidad cuestionada en su esencia: todos somos modificables y es condición de supervivencia rehacer constantemente las percepciones que uno tiene de sí mismo. Hoy se trabaja “de algo”, pero mañana se debe tener “cintura” y capacidad de adaptación para trabajar de otra cosa. El trabajo nos reta, tanto al practicarlo como al intentar pensarlo. El hombre no es un trabajador en sociedad sino que es, como describen muchos gurúes del tema, una “empresa unipersonal”, un “YO Sociedad Anónima”.

En este espíritu de la época la clave es no quedarse parado, cambiar, moverse, hola y chau. Todo debe ser continuo: la capacitación, la innovación y la comunicación. El agua y el sol que le permitían a la semilla crecer y echar raíces, son reemplazados en este nuevo vivero electrónico por bebidas energizantes que provocan efectos considerados positivos y deseables para esta cultura: excitación, nerviosismo, taquicardia, insomnio y tensión.

Sea cual sea la profesión u ocupación que desarrollemos, todas tendrán una continua y particular tarea en común. Esta es la comunicación con los demás, ya sea con clientes, proveedores, usuarios y compañeros.

⁵ www.down21.org/.../relaciones/...Vida/relacion_cvida.htm

Desde el más alto empresario hasta el encargado de las más sencillas labores, nadie está excluido del uso de la comunicación para su trabajo.

Ignorar el papel de la comunicación dentro del trabajo lleva inevitablemente a cometer errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención al cliente, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, con personal de otros departamentos, etc.⁶

Para lograr algún tipo de cambio en el trabajo diario, para defender un nuevo proyecto o idea, o para solicitar un aumento, necesitamos contar con un argumento firme y seguro. Por eso, saber o conocer como discutir y hacer frente a diferentes situaciones en el ambiente laboral es un punto fundamental para desempeñarnos con éxito.

LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El éxito que experimentemos en nuestra vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo.

Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, nos referimos a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Yo siempre he creído que es una buena regla el referirnos a otras personas en los términos en que quisiéramos que ellos se refiriesen a nosotros.

Cuando estés hablando de alguien, siempre pregúntate: ¿Cómo se sentiría esta persona si estuviera presente, escuchando lo que estoy diciendo de ella? ¿Se sentiría bien o mal? ¿Mejoraría su autoestima o empeoraría? Recuerda que

⁶ info@serhumanoytrabajo.com (SER HUMANO Y TRABAJO)

todos y cada uno de nosotros estamos en capacidad de impactar positivamente las vidas de aquellos con quienes entramos en contacto. Entonces, cuando te estés refiriendo a otra persona, para y piensa en lo que vas a decir. Y esto no quiere decir que no podamos expresar nuestra discordia o nuestro enojo con otras personas por alguna situación en particular. Sin embargo, recuerda siempre reprochar o criticar la acción o los resultados y no la persona.

Quiero repetir esta idea una vez más: ¡Todos nosotros impactamos a diario las vidas de otras personas! Y lo hacemos con nuestro aprecio o nuestra indiferencia, con nuestras alabanzas o con nuestras críticas, con nuestra sonrisa o con nuestro desdén. Lo triste es que casi siempre permitimos que esta oportunidad de impactar positivamente la vida de otras personas pase de largo, privándonos, no sólo de haber podido influir de manera positiva sobre la vida de otro ser humano, sino privándonos también de la satisfacción que trae el hacer esto.

Es triste, pero muchas veces encuentro esposos, o esposas, o padres de familia que le dejan saber a los demás lo orgullosos que se sienten acerca de su pareja o acerca de sus hijos...y esto está bien. Sin embargo, muchas veces, la persona que más necesita oírlo, nunca lo escucha. Y no tenemos que esperar hasta que el hijo traiga sus calificaciones de fin de año para que sepa lo orgullosos que nos sentimos al ver su entrega y su compromiso hacia sus estudios. No tenemos que esperar hasta que el día del padre o el día de la madre lleguen, para dejarle saber a nuestra pareja o a nuestros padres cuánto apreciamos su amor y dedicación.

El Doctor Shad Helmstetter autor del libro 'Que decir cuando esté hablando consigo mismo dice que durante los primeros 18 años de nuestra vida, la persona promedio ha oído por lo menos 148,000 veces las expresiones NO!! o NO HAGA ESO!!. Y durante ese mismo período de tiempo son muy pocas las veces que hemos escuchado que podemos ser capaces o que tan lejos podemos llegar. Por supuesto que todos nosotros tenemos áreas en nuestra

vida o actitudes personales que necesitamos mejorar; pero también, todos tenemos grandes cualidades.

Así que exaltemos las cualidades positivas de otros, convirtámonos en la clase de persona que otros quieren a su alrededor.⁷

RELACIONES HUMANAS

Las Relaciones Humanas son las orientadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.⁸

LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de

⁷ Camilo Cruz. Taller del Éxito <http://www.elexito.com>

⁸ www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman.shtml

los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el dilema que hay que resolver en las próximas páginas.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno

de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada. ⁹

LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

La Constitución Política del Estado es la norma jurídica suprema positiva que rige la organización de un Estado, estableciendo: la autoridad, la forma de ejercicio de esa autoridad, los límites de los órganos públicos, definiendo los derechos y deberes fundamentales de los ciudadanos y garantizando la libertad política y civil del individuo. ¹⁰

En función de esta norma jurídica se promulga el reglamento de la LOSEP.

REGLAMENTO DE LA LOSEP

...Reglamentación clara y específica sobre la carrera administrativa, la administración del talento humano, el sistema de remuneraciones e ingresos complementarios, y la gestión y desarrollo institucional que mantendrán las instituciones, entidades, organismos y personas jurídicas comprendidas en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público ...

El Artículo 23 Derechos de las servidoras y los servidores públicos, señala entre otros literales:

- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales; es para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.
- q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado.¹¹

⁹ LIDERAZGO Motivación Por [Walter Arana Mayorca](#) (SER HUMANO Y TRABAJO)

¹⁰ Constitución de la República del Ecuador

¹¹ Reglamento de la LOSEP

Una sociedad puede desarrollarse más y mejor, si tiene bien ordenada la relación con sus trabajadores. Esto es importante debido a que el trabajo debe realizarse siempre en un ambiente cordial y que se preste para que los laborantes ofrezcan su mejor esfuerzo con la mayor voluntad.

Esto requiere de reglas claras que contribuyan a organizar el trabajo para que exista orden en la relación entre el trabajador y el patrono. El trabajador sabe exactamente lo que se espera de él; los beneficios que obtendrá por su labor; las sanciones a las que se expone si no cumple con sus tareas tal y como se le asignaron.

GLOSARIO

ETOLOGÍA: Estudia el comportamiento de los animales en libertad o en condiciones de laboratorio.

ATOSIGAMIENTO: Molestia producida por las prisas o por exigencias o preocupaciones continuas.

SATIRIZAR: Criticar algo o a alguien de forma mordaz o ridiculizando

HOSTIL: Conducta **abusiva y agresiva** que puede reflejarse en **violencia** emocional o física.

INTERFERIR: Entrometerse una persona en un asunto ajeno para alterarlo o para molestar

AUTONOMÍA: Capacidad para darse normas a uno mismo sin influencia de presiones externas o internas.

SUBORDINADO: Se aplica a la persona que depende o está sometida a la orden o a la voluntad de otra.

MULTICAUSAL: Muchas causas.

SISTEMÁTICA: Que se ajusta a un sistema o conjunto de elementos ordenados

FORTUITO: Que sucede inesperadamente y por casualidad

EXHAUSTIVO: Que es muy completo y profundo.

EMPATIZAR: Ponerse en el lugar de otro.

ACÓLITOS: El que sigue, el que acompaña.

INOCUIDAD: Incapacidad para hacer daño.

HALO: Espacio, videojuegos, música, otros..

EQUIDISTANTE: Que está a igual distancia que otro

ATEMPERAR: Disminuir la intensidad o el exceso de algo

CAMARILLA: Conjunto de personas que influyen de forma extraoficial en los actos y decisiones de una autoridad superior.

LOSEP: Ley Orgánica de Servicio Público.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

MÉTODO INDUCTIVO

El camino más adecuado para lograr el fin de esta investigación es el método inductivo, por cuanto es necesario obtener **conclusiones generales a partir de indicios particulares**. Este método científico siendo el más usual, me permitirá aplicar cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos, el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación

TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN

Observado a las personas, fenómenos, hechos, casos, acciones, situaciones, etc., se obtendrá una determinada información necesaria para esta investigación.

La técnica de observación la utilizaré principalmente en el comportamiento, conductas de los y las sujetos de estudio quienes no son conscientes de mi presencia, creando situaciones en donde pueda observar el comportamiento de los participantes.

Las ventajas de usar la técnica de observación es que nos permite obtener información precisa que de otro modo no podríamos obtener, por ejemplo, información sobre comportamientos espontáneos que suceden sólo en la vida cotidiana y en sus medios naturales, o información que las personas no podrían o no quisieran brindarnos por diversos motivos.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población a ser considerada para la recolección de la información requerida básicamente está conformada por 25 profesores, 25 administrativos y de servicio que laboran en el instituto.

A continuación se procede a determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N}{(E)(N-1) + 1}$$

$$n = \frac{50}{(0.02)(50-1) + 1}$$

$$n = \frac{50}{(0.02)(49) + 1}$$

$$n = \frac{50}{1.98}$$

n = La muestra aproximada es de 25 personas.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

LA ENCUESTA.

En esta técnica, la pregunta es el elemento que articula y cohesiona los elementos de consulta, a la vez nos permitirá seleccionar el universo del grupo a estudiar y conocer su criterio frente al acoso laboral y el deterioro de las relaciones interpersonales.

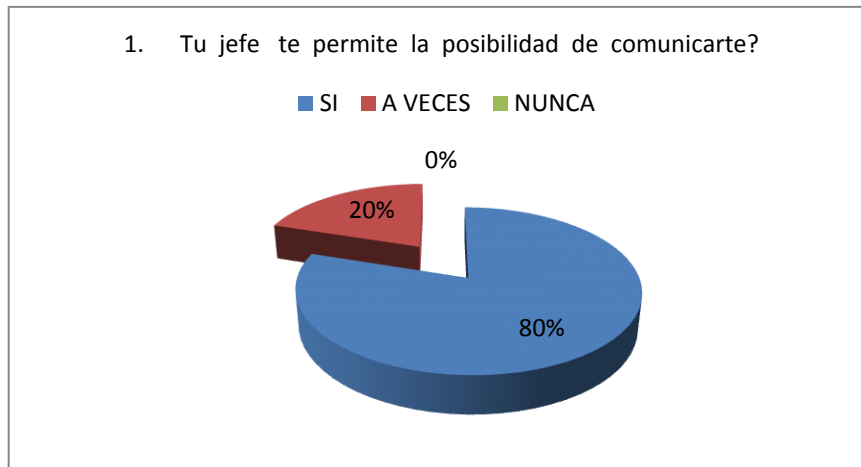
Se utilizará un listado de preguntas escritas que se entregará a la población delimitada con la finalidad de que éstas nos den su resultado por escrito. Este listado se denominará cuestionario.

3.2 TABULACIÓN, GRAFICACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SEÑORES DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO “BELISARIO QUEVEDO” DE LA CIUDAD DE PUJILÍ

1. Tu jefe te permite la posibilidad de comunicarte?

ALTERNATIVAS	f	%
SI	20	80
A VECES	5	20
NUNCA	0	0
TOTAL	25	100

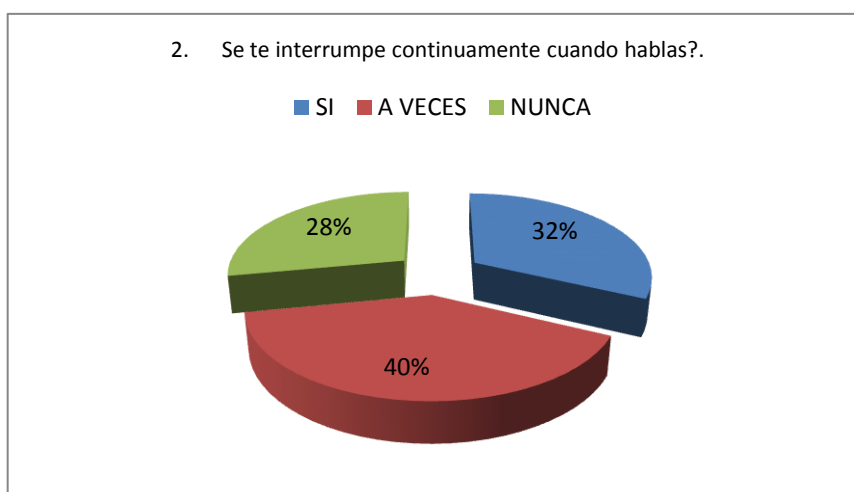


Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 80% respondió que su jefe sí le permite la posibilidad de comunicarse y el 20% dice que a veces.

2. Se te interrumpe continuamente cuando hablas?.

ALTERNATIVAS	f	%
SI	8	32
A VECES	10	40
NUNCA	7	28
TOTAL	25	100

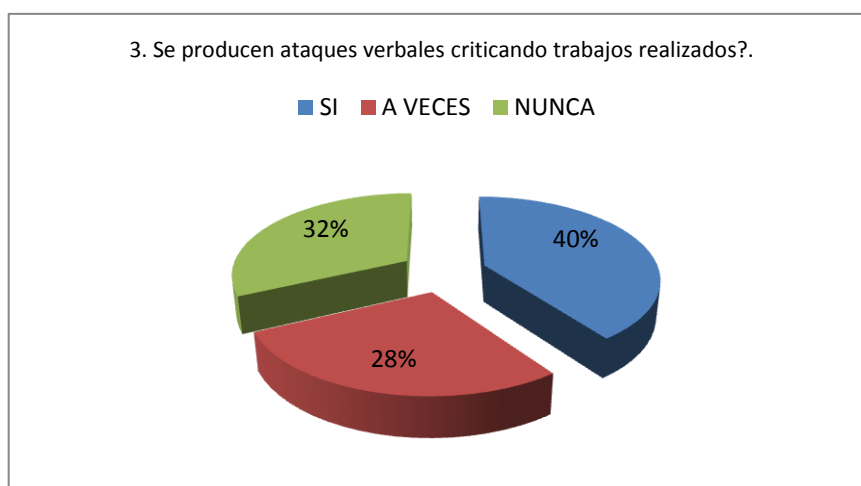


Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 32% respondió que sí se le interrumpe cuando habla, el 40% dice que a veces y el 28% señala que nunca.

3. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados?.

ALTERNATIVAS	f	%
SI	10	40
A VECES	7	28
NUNCA	8	32
TOTAL	25	100



Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 40% respondió que sí se producen ataques verbales criticando sus trabajos realizados, el 28% dice que a veces y el 32% señala que nunca.

4. Se producen críticas hacia su vida privada?

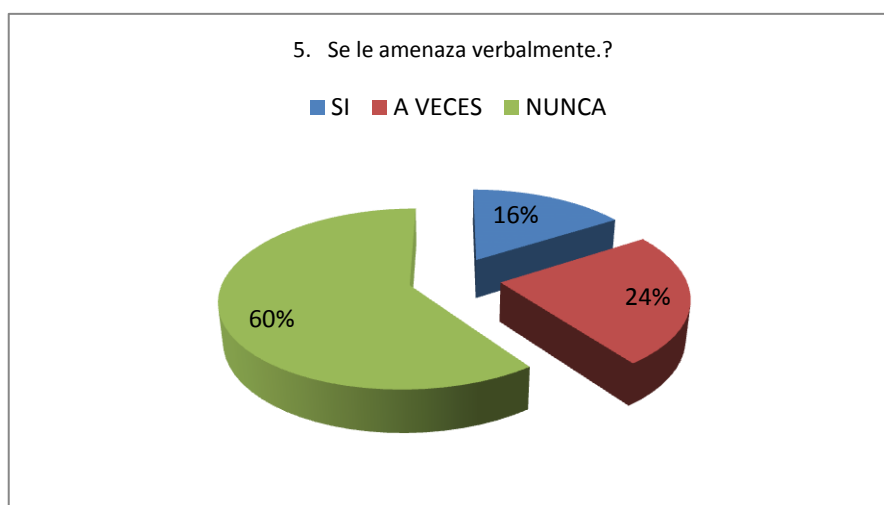
ALTERNATIVAS	f	%
SI	5	20
A VECES	5	20
NUNCA	15	60
TOTAL	25	100

**Análisis e interpretación.**

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 20% respondió que sí se producen hacia su vida privada, el 20% dice que a veces y el 60% señala que nunca.

5. Se le amenaza verbalmente.?

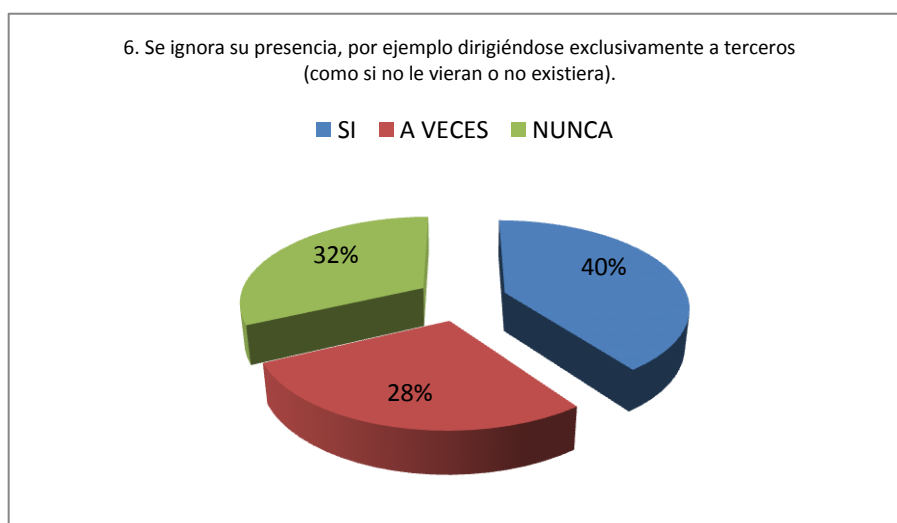
ALTERNATIVAS	f	%
SI	4	16
A VECES	6	24
NUNCA	15	60
TOTAL	25	100

**Análisis e interpretación.**

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 16% respondió que sí se le amenaza verbalmente, el 24% dice que a veces y el 15% señala que nunca.

6. Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).

ALTERNATIVAS	f	%
SI	10	40
A VECES	7	28
NUNCA	8	32
TOTAL	25	100

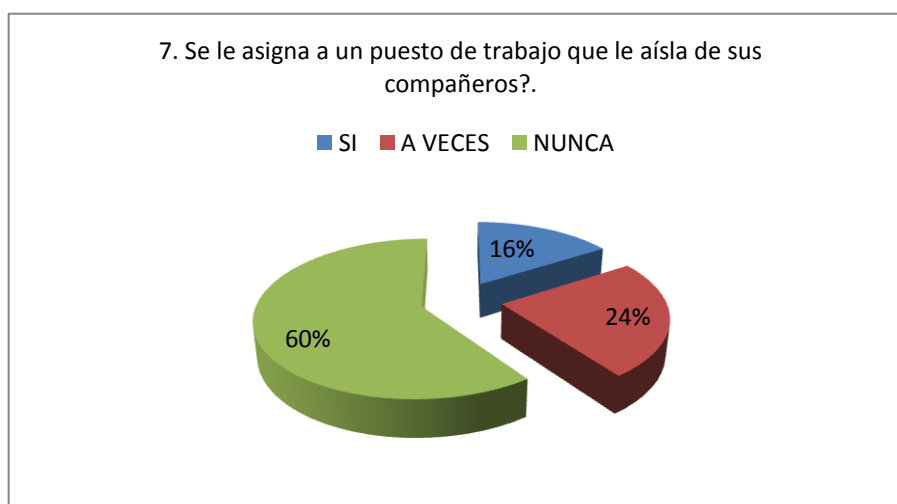


Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 40% respondió que sí se ignora su presencia dirigiéndose a otras personas como si no existiera, el 28% dice que a veces y el 32% señala que nunca.

7. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros?.

ALTERNATIVAS	f	%
SI	4	16
A VECES	6	24
NUNCA	15	60
TOTAL	25	100

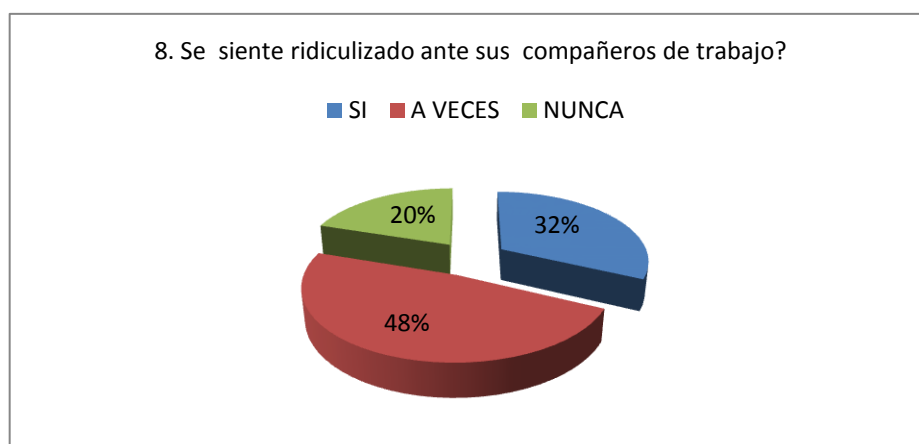


Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 16% respondió que sí se le asigna un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros, el 24% dice que a veces y el 60% señala que nunca.

8. Se siente ridiculizado ante sus compañeros de trabajo?

ALTERNATIVAS	f	%
SI	8	32
A VECES	12	48
NUNCA	5	20
TOTAL	25	100

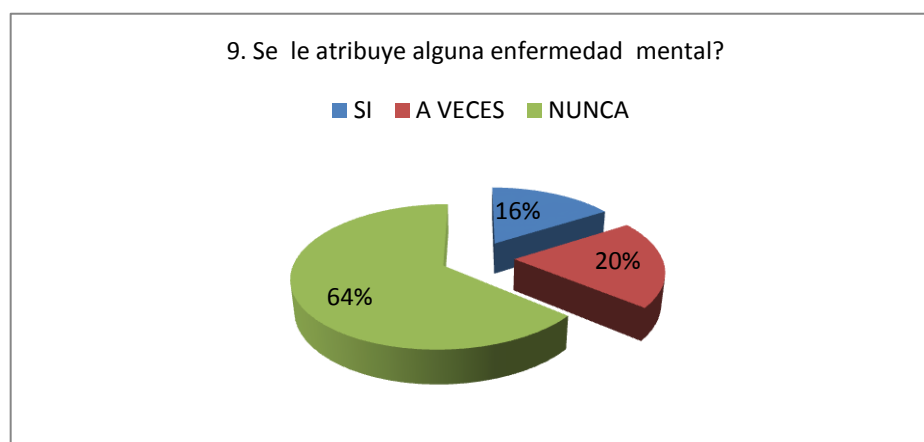


Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 32% respondió que sí se siente ridiculizado ante sus compañeros de trabajo, el 48% dice que a veces y el 20% señala que nunca.

9. Se le atribuye alguna enfermedad mental?

ALTERNATIVAS	f	%
SI	4	16
A VECES	5	20
NUNCA	16	64
TOTAL	25	100



Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 16% respondió que sí se le atribuye alguna enfermedad mental, el 20% dice que a veces y el 64% señala que nunca.

10. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos?

ALTERNATIVAS	f	%
SI	10	40
A VECES	8	32
NUNCA	7	28
TOTAL	25	100

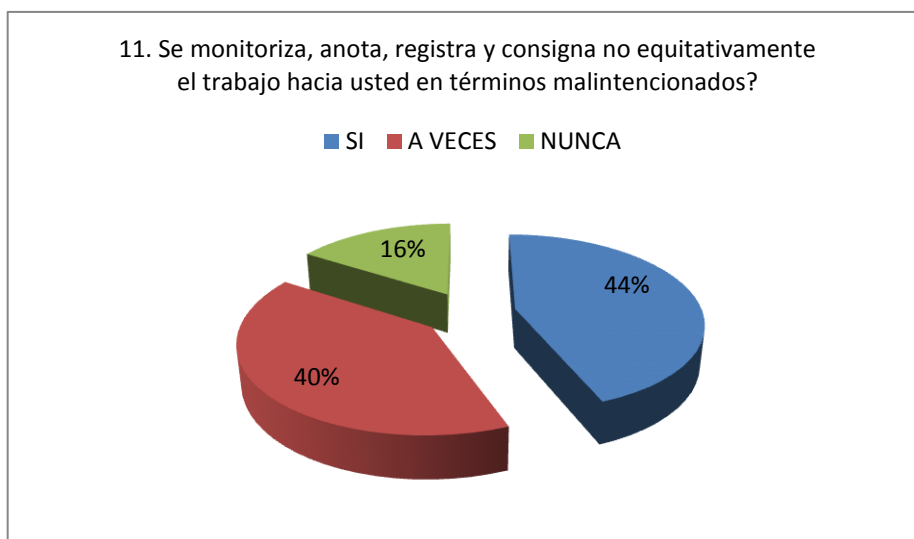


Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 40% respondió que sí se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante, con vistas a poder ridiculizarlo, el 32% dice que a veces y el 28% señala que nunca.

11. Se monitoriza, anota, registra y consigna no equitativamente el trabajo hacia usted en términos malintencionados?

ALTERNATIVAS	f	%
SI	11	44
A VECES	10	40
NUNCA	4	16
TOTAL	25	100

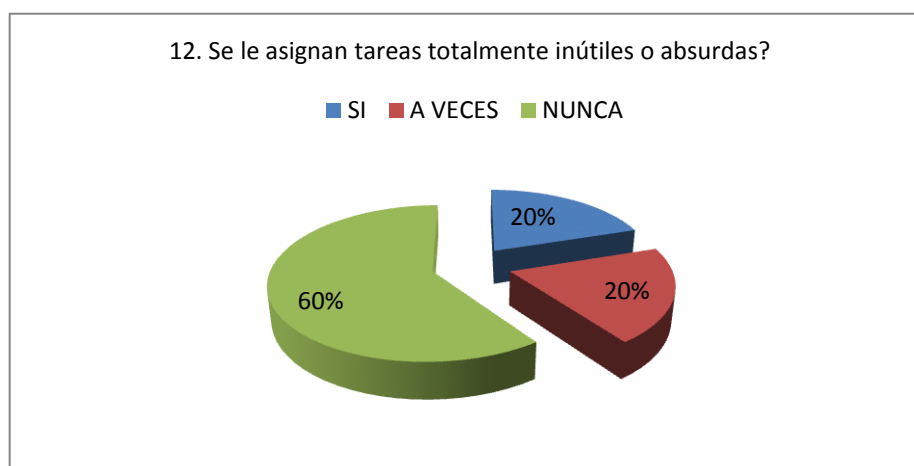


Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 44% respondió que sí se le monitoriza, anota, registra y consigna no equitativamente su trabajo en términos malintencionados, el 40% dice que a veces y el 16% señala que nunca.

12. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas?

ALTERNATIVAS	f	%
SI	5	20
A VECES	5	20
NUNCA	15	60
TOTAL	25	100



Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 20% respondió que sí se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas, el 20% dice que a veces y el 60% señala que nunca.

13. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales?

ALTERNATIVAS	f	%
SI	8	32
A VECES	10	40
NUNCA	7	28
TOTAL	25	100



Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 32% respondió que sí se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencia profesional, el 40% dice que a veces y el 28% señala que nunca.

14. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales?

ALTERNATIVAS	f	%
SI	9	36
A VECES	9	36
NUNCA	7	28
TOTAL	25	100



Análisis e interpretación.

De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que de 25 encuestados, el 36% respondió que sí se le asignan tareas que exige una experiencia superior a sus competencias profesionales, el 36% dice que a veces y el 28% señala que nunca.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

OBJETIVO: Crear un ambiente de relaciones interpersonales armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

DIAGNÓSTICO: La encuesta, realizada a 25 personas que laboran en la institución, confirma que el Mobbing en el trabajo constituye un fenómeno emergente.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA: De las 25 personas encuestadas señalan el 32% que se les interrumpe continuamente cuando hablan, un 40% manifiesta que se producen ataques verbales criticando su trabajo realizado, un 40% que se ignora su presencia, un 48% que a veces se siente ridiculizado ante sus compañeros, señalan un 40% de encuestados que se imitan sus gestos, postura, su voz y su talante (estado de ánimo) con el fin de ridiculizarlos, un 44% dice que se les consigna no equitativamente su trabajo con fines malintencionados, un 40% manifiestan que se les asignan tareas inferiores a su capacidad profesional y un 36% que se les asigna tareas que exigen conocimientos profesionales superiores.

INTERVENCIÓN:

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Mejorar la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.

- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma las autoridades o jefe de unidad lograrán apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

RECURSOS:

- Infraestructura: Si la capacitación es programada en las instalaciones de la institución, ésta debe contar con el espacio y recursos adecuados.
- Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados actualmente en la institución.
- Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la autoridad nominadora y la jefatura de Talento Humano, para proveer o contratar a la empresa que provea la capacitación. Todas las autoridades tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición del clima laboral.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

RUBRO	COSTO POR PARTICIPANTE	COSTO <u>SEMINARIO O TALLER</u>
Capacitación	USD\$ 40.00	USD\$ 1500,00,

Couching¹²		considerando participantes	50
Capacitación Empowerment¹³	USD\$ 40.00	USD\$ considerando participantes	1500,00, 50

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de Talento Humano será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

¹² COUCHING (dirigir, instruir y entrenar a una persona con el objetivo de conseguir alguna meta)

¹³ EMPOWERMENT (proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ✓ El clima organizacional de la institución evaluado a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que el 40% de los empleados valoran el clima de forma no aceptable.
- ✓ De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, la dimensión del clima organizacional de una institución educativa, no es recomendable, por lo tanto necesita atención inmediata en la motivación.
- ✓ El hostigamiento psicológico en la institución es un problema real, que se agrava cada vez más y que necesita medidas preventivas.
- ✓ Se considera como acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo o inducir la renuncia del mismo.

RECOMENDACIONES

- ✓ Ante la evidencia o sospecha de estar sufriendo mobbing, hay que hacer un análisis, manteniendo la calma, generando un análisis previo y describiendo las situaciones lo más neutralmente posible.
- ✓ **Es necesario** distinguir muy claramente quién está sufriendo este problema, evitando confundir una situación, reconociendo las características del problema y luego comenzar a resolverlo.
- ✓ Mantenerse en una actitud participativa , no aislarse, conversar informalmente acerca de sus logros, así como reforzar y felicitar a otros.

- ✓ Reflejar sus buenas prácticas en relación a valores morales como el respeto, responsabilidad, honestidad, disciplina, serán factores fundamentales al momento de enfrentar el acoso laboral.
- ✓ Será responsabilidad del empleado comunicar a las instancias correspondientes las manifestaciones negativas de su jefe inmediato, subordinado, para que este problema no desemboque en algo mayor, buscar el control de la situación llevando a cabo ejercicios de relajación y control del estrés.
- ✓ Se recomienda a quienes sospechen estar sufriendo acoso laboral, conocer los factores de riesgo y utilizarlos estratégicamente, además de informarse acerca de las normas de comportamiento definidas y esperadas en la organización.
- ✓ Mantenerse en el plano de la ventaja y hacer ver a la otra parte que cuidar la relación laboral evitará las dificultades".

BIBLIOGRAFIA

- ✓ PIÑUEL, Iñaki.. CLAVES PARA RECONOCER Y SUPERAR EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO". Primera Edición, Barcelona. **Plaza edición:** BARCELONA, 2005. www.acosolaboral.net/articulos-acoso-laboral/pinuel-inaki-mobbing-defiendete-acoso-trabajo.html

- ✓ RODRÍGUEZ, Nora. VENCER EL ACOSO MORAL , Segunda Edición, Buenos Aires, Editorial: Planeta, 2002.

- ✓ VALLES ARANDIGA. Antonio, PROGRAMA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES. Primera Edición. Madrid, 1997.

- ✓ HERNÁNDEZ, Pascual "COMO MEJORAR TUS RELACIONES CON LOS DEMÁS" . Primera Edición, Valencia, España, 2011

-----, ÉXITO EN LA VIDA: TRIUNFAR EN LA RELACIÓN CON LOS DEMÁS Publicado el 2 Agosto, 2011., [http://: www.existo-y-superación-personal.com](http://www.existo-y-superación-personal.com)

- ✓ GUELBENZU, Maite Nicuesa "LA TECNOLOGÍA EN LA COMUNICACIÓN HUMANA". España. 2010. [http:// www.existo-y-superación-personal.com](http://www.existo-y-superación-personal.com).

- ✓ CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., 2003.

- ✓ **El Acoso Laboral**, http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral

- ✓ ARANA MAYORCA, Walter, LIDERAZGO MOTIVACIÓN, (SER HUMANO Y TRABAJO), México 2010, <http://www.sht.com.ar/index.html>
- ✓ CARRERAS, M.V.; COSCULLUELA, A.; FREIXA, M.; GÓMEZ, J. y LUCAYa, D. ACOSO MORAL EN EL TRABAJO, MOBBING. Aula médica psiquiatría, <http://www.acosomoral.org/9Congreso7.htm> , (2002).
- ✓ HIRIGOYEN, Marie-France, EL ACOSO MORAL EN EL TRABAJO. Primera Edición, Barcelona: Paidós Ibérica. .1999.
- ✓ LEYMANN, Heinz. QUÉ ES EL MOBBING, MOBBING O ACOSO PSICOLÓGICO. Estocolmo, <http://contenidos.universia.es/especiales/mobbing/concepto/index.htm>

ANEXOS

ENCUESTA

OBJETIVO

- Realizar el estudio del clima laboral en el mejoramiento de las Relaciones Interpersonales en el Instituto Superior Pedagógico “Belisario Quevedo” de la ciudad de Pujilí.

INSTRUCCIONES

- Marque con una (X) la respuesta que usted cree conveniente.
- Evite manchones, tachaduras o alteraciones en el cuestionario.
- La presente encuesta es de carácter anónimo y personal.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SEÑORES DOCENTES, PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
“BELISARIO QUEVEDO” DE LA CIUDAD DE PUJILÍ**

CUESTIONARIO

1. Tu jefe te permite la posibilidad de comunicarte?

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

2. Se te interrumpe continuamente cuando hablas.

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

3. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

4. Se producen críticas hacia su vida privada.

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

5. Se le amenaza verbalmente.

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

6. Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

7. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

8. Se siente ridiculizado ante sus compañeros de trabajo?

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

9. Se le atribuye alguna enfermedad mental?

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

10. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

11. Se monitoriza, anota, registra y consigna no equitativamente el trabajo hacia usted en términos malintencionados.

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

12. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

13. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

14. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

SI ()

A VECES ()

NUNCA ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN