

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

El acoso laboral (*mobbing*) como riesgo psicosocial y su relación en el desempeño laboral, aplicado al personal de una institución pública, en la ciudad de Quito

Mayra Liliana Carrasco Camacho

Tutor: Álvaro Raúl Peralta Beltrán

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	--	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Mayra Liliana Carrasco Camacho, autora de la tesis intitulado “**El acoso laboral (*mobbing*) como riesgo psicosocial y su relación en el desempeño laboral, aplicado al personal de una institución pública, en la ciudad de Quito**”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, octubre 2020



Mayra Liliana Carrasco Camacho

Resumen

El presente trabajo investigativo está direccionado a la búsqueda e identificación de factores que pueden considerarse como riesgos psicosociales dentro de la institución donde se desarrollará el mismo, una vez identificada su existencia o no, asociarlos con el desempeño laboral de los colaboradores; para ello, se partirá de la pregunta central: ¿De qué manera el acoso laboral (*mobbing*) como riesgo psicosocial afecta el desempeño laboral del personal de una institución pública, en la ciudad de Quito?.

Como punto de partida resultó necesario conocer y contar con los conceptos teóricos en torno a las variables de estudio, mediante la revisión de investigaciones, textos, publicaciones, normativa que fundamentan teóricamente el desarrollo, por lo que en su primer capítulo se describen los conceptos más relevantes para una mejor comprensión del lector.

Para el desarrollo investigativo resultó fundamental identificar la metodología de aplicación, utilizando la investigación descriptiva y exploratoria sobre las variables de estudio, lo cual permitirán un primer encuentro hacia la problemática identificada, ayudando a identificar la causa y efecto mediante la deducción de los métodos cuantitativos necesarios.

Siendo así las herramientas utilizadas fueron: el cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo, el *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* - LIPT 60 (modificado), el formulario correspondiente del Sistema de la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño en el Sistema "SIITH" y una entrevista estructurada basada en la NTP 107 para el diseño y realización de entrevistas, mismas que fueron aplicadas al cien por ciento de los colaboradores de la institución en la ciudad antes descrito.

Ante lo expuesto, y una vez analizados los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas metodológicas, se pudo confirmar la hipótesis planteada, referente a la relación que existe entre el *mobbing* y el desempeño laboral en esta institución, reflejando que, al contar con un promedio satisfactorio en la evaluación de desempeño, también se evidencia que en la generalidad de los actores que formaron parte de este estudio actualmente no existen factores que recaigan en riesgos psicosociales.

Dedicado a mis amadas hijas: Doménica, Isabela y Rafaella, quienes sacrificaron su tiempo para que pueda alcanzar un propósito y un reto más de vida para ellas. A mis padres, Silvia y Luis, mi ejemplo.

Agradecimiento

El agradecimiento especial a la Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Ecuador, por permitirme la oportunidad de formar parte de ella. A mis formadores y a mi tutor, Dr. Álvaro Peralta, quienes con su sabiduría y calidad humana supieron transmitir el conocimiento.

Al Arquitecto Renán Flores, por el auspicio y apoyo.

Tabla de contenidos

Introducción.....	15
Capítulo primero:	19
Marco Teórico	19
1. Factores de Riesgo Psicosocial	19
2. Acoso laboral <i>mobbing</i> como riesgo psicosocial	21
3. Desarrollo histórico del Concepto del <i>Mobbing</i>	24
4. Elementos del Acoso Moral o <i>Mobbing</i>	26
5. Tipos de <i>Mobbing</i>	26
6. Consecuencias para el trabajador	27
7. Consecuencias para la empresa	28
8. Influencia del <i>mobbing</i> en el clima laboral.....	28
9. El perfil de la víctima.....	31
10. El perfil del acosador	32
11. Estrategias Preventivas para el <i>Mobbing</i>	33
12. Desempeño laboral.....	35
Capítulo segundo:	39
Marco metodológico	39
1. Marco Organizacional	39
2. Planteamiento del problema.....	40
3. Pregunta de investigación	41
4. Objetivo General.....	41
5. Objetivos específicos.....	41
6. Hipótesis.....	41
7. Metodología	42
8. Aplicación de la metodología	50
Capítulo tercero.....	57

Análisis de resultados	57
1. Análisis de resultados aplicación LIPT 60.....	57
2. Análisis de resultados de la evaluación de desempeño laboral.	63
3. Cruce de variables	66
4. Análisis de resultados de la entrevista psicosocial estructurada.....	68
5. Plan de acción	70
Conclusiones y Recomendaciones	77
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Obras citadas	81
Anexos	85
Anexo uno	85
Cuestionario Lipt 60 de Leymann	85
Anexo dos.....	88
Formulario de evaluación del desempeño del SIITH	88
Anexo tres	92
Entrevista estructurada para evaluación de riesgos psicosociales	92

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Modelo multifactorial explicativo del <i>mobbing</i>	30
Gráfico 2	Personal para aplicación de herramientas según el género	57
Gráfico 3	Rango de edad del personal evaluado	58
Gráfico 4	Antigüedad de los trabajadores evaluados.....	58
Gráfico 5	Distribución del personal conforme cadena de valor	59
Gráfico 6	Resultados acoso laboral.....	60
Gráfico 7	Resultados acoso laboral según el sexo	62
Gráfico 8	Resultados de evaluación de desempeño 2016.....	63
Gráfico 9	Resultados de evaluación de desempeño 2017.....	64
Gráfico 10	Resultados de evaluación de desempeño 2018.....	65
Gráfico 11	Resultados de evaluación de desempeño 2019.....	65
Gráfico 12	Histograma de tendencia evaluación de desempeño	66
Gráfico 13	Correlación del acoso laboral (<i>mobbing</i>) y desempeño laboral	68
Gráfico 14	Resultados pregunta relevante entrevista.....	69
Gráfico 15	Resultados pregunta relevante entrevista.....	69
Gráfico 16	Resultados pregunta relevante entrevista.....	70
Gráfico 17	Proceso de aplicación propuesta	73
Gráfico 18	Principios generales de planificación preventiva	74

Índice de Tablas

Tabla 1	Características de la víctima de <i>mobbing</i>	32
Tabla 2	Principales características del acosador	33
Tabla 3	Subescalas de acoso laboral	43
Tabla 4	Ítems subescala desprestigio laboral	44
Tabla 5	Ítems subescala entorpecimiento del progreso	45
Tabla 6	Ítems subescala incomunicación o bloqueo de la comunicación	45
Tabla 7	Ítems subescala intimidación encubierta.....	46
Tabla 8	Ítems subescala intimidación manifiesta.....	46
Tabla 9	Ítems subescala desprestigio laboral	47
Tabla 10	Información general de aplicación Lipt 60	51
Tabla 11	Clasificación de Likert ante respuestas Lipt 60.....	53
Tabla 12	Estrategias a realizar según puntuación escala de Likert.....	54
Tabla 13	Resultados aplicación Lipt 60.....	60
Tabla 14	Nivel de acoso conforme cadena de valor	61
Tabla 15	Nivel de acoso por edad y años de servicio	62

Introducción

Históricamente la actividad laboral constituye la desembocadura de las diferentes etapas del ser humano, como educación, preparación, conocimiento, experiencia para alcanzar la calidad de vida deseada, así como es considerado un factor fundamental también es un riesgo inminente para la salud, las condiciones laborales pueden representar una amenaza, ocasionando accidentes y enfermedades vinculadas, pues esa es la relación inminente que se ha identificado. Pero los tiempos cambian y como todo concepto evoluciona, a pesar de haber olvidado por mucho tiempo la existencia de factores de riesgo para el ser humano tanto físicas como psicológicas, paulatinamente están siendo un foco intermitente de atención, se consideraba que la afectación física o ambiental que un trabajador podría tener al transcurrir los años en actividad laboral debía ganarse la atención absoluta pero los riesgos psicosociales tienen una creciente importancia exigiendo un mayor esfuerzo y especial atención.

Actualmente existen problemas en el entorno laboral, mismos que incluyen los factores psicosociales que son uno de los más grandes riesgos que se presentan como una incidencia elevada de la sensibilidad o vulnerabilidad de los trabajadores cuando se encuentran en sus actividades laborales, a su vez que dependerá del entorno donde el trabajador se desarrolle y del nivel de confiabilidad que presenta la empresa donde labora; es así que actualmente los trabajadores por mantener su trabajo, dejan que se vulneren sus derechos integrales, como aquel de la dignidad humana como un principio establecido dentro de los derechos humanos, así existen herramientas que pueden identificar la incidencia o no de acoso moral, entendido como tal a “una forma de acoso perpetrado por una sola persona o grupo de personas que tiene una autoridad sobre el acosado, en base a intimidaciones, humillaciones, críticas, insultos, etc” (salud.ccm 2011)¹, lo que se constituirá en el objeto de estudio del presente proyecto de titulación.

Existen algunos estudios sobre Acoso Moral como el definido por Marie France Hirigoyen donde plantea “El maltrato psicológico en la vida cotidiana” y se adentra a los diferentes ámbitos incluyendo el laboral, como una vulnerabilidad oculta por mucho

¹ salud.ccm. 2011. <http://salud.ccm.net/faq/13881-acoso-moral-definicion>.

tiempo y que hace énfasis que debe salir a la luz porque se violan derechos mínimos como la dignidad.

Otro trabajo existente sobre el acoso laboral es el llamado Manual Informativo de PRL: Acoso Psicológico donde se detalla la prevención de riesgos laborales que se ha aprobado en la mayor parte de países, sin embargo, poco se ha hablado sobre el tema de acoso moral en el trabajo, porque forma parte de un tabú, ya que el trabajador no denuncia la mayoría de veces los insultos, malos tratos, denigración que recibe por lo general de sus jefes o compañeros de trabajo por evitar perder su trabajo, mucho más cuando la tasa de desempleo en el Ecuador es del 4,9% actualmente según cifras del INEC, los trabajadores parece que hoy no están en condiciones de rechazar trabajos ni de escoger sí disponen de buen o mal trato, por su necesidad de laborar, para generar ingresos y poder subsistir.

Es por ello, que resulta imperante y fundamental, que las autoridades a través de la generación de nueva normativa, reafirme el derecho del trabajador a contar con una calidad de vida en el trabajo, con un enfoque de salud integral.

Al transcurrir el tiempo se evidencian aspectos humanos que siempre han estado latentes pero que no fueron de importancia en el entorno laboral, ahora las diferentes formas de acoso cada vez se están conceptualizando como tal, lo que permite un mejor entendimiento en las relaciones sociales y que podría estar ligado directamente al rendimiento de las actividades diarias.

La institución en donde se desarrollará esta investigación al estar directamente relacionado con la atención abierta a ciudadanos debe enfocarse en los factores tanto interno como externos que influyen en la salud mental de sus colaboradores.

El escaso control o atención por parte de las organizaciones ante el acoso laboral (*mobbing*), en la actualidad puede tener relación con el rendimiento y por ende la productividad o desarrollo de las mismas. Ante esta ausencia, la normativa inherente al trabajo y a la seguridad y salud ocupacional, cada vez se intensifica a fin de ser aplicada y captar el interés sobre el tema como un riesgo psicosocial que podría estar afectando en el entorno laboral.

Las nuevas propuestas, estudios e investigaciones que aporten a la generación de nuevos instrumentos que coadyuven al bienestar laboral serán de gran utilidad, como

parte de la evolución innata de los conceptos y de las condiciones del ser humano. En este caso específico brindando la atención a la salud mental como actuación prioritaria como un tema históricamente olvidado.

Siendo así, esta investigación contribuirá también a observar el comportamiento de actores en una relación laboral entre colaboradores y directivos, sirviendo como fuente de información referente para toma de decisiones.

Capítulo primero:

Marco Teórico

1. Factores de Riesgo Psicosocial

Estas condiciones organizativas del trabajo, cuando se vuelven inflexibles, la competitividad, se reduce puestos de trabajo, se intensifica los ritmos de trabajo, y predomina la subcontratación en las actividades, provocan cambios en las condiciones de trabajo que afectan a la salud psicosocial de los trabajadores. (Observatorio de Riesgos Psicosociales, 2012, p.19)².

Por tanto, los factores psicosociales de riesgos son todos los aspectos y elementos de la organización del trabajo que tienen la probabilidad de afectar la salud física y mental del trabajador o de un grupo de trabajadores, los cuales se pueden clasificar en cinco dimensiones:

1.1. Exceso de exigencias psicológicas: Cuando hay que trabajar rápido o de forma irregular, cuando el trabajo requiere que escondamos los sentimientos, callarse la opinión, tomar decisiones difíciles y de forma rápida; (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, 2012, p.19)³.

En lo que respecta a este punto, las exigencias psicológicas son aquellas donde amerita el trabajo con sobrecarga mental, aquellas donde el colaborador comienza a fatigarse para lograr metas, que en ciertos casos parecen inalcanzables, por lo que es preciso sanear estas situaciones ofreciendo una carga considerable de responsabilidades a los trabajadores.

1.2. Falta de influencia y de desarrollo: cuando no tenemos margen de autonomía en la forma de realizar nuestras tareas, cuando del trabajo no da posibilidades

² Observatorio Permanente Riesgos Psicosociales UGT. «Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales en el Sector de la Enseñanza Secundaria.» En *Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales en el Sector de la Enseñanza Secundaria*, de Observatorio Permanente Riesgos Psicosociales UGT, 48-58. Madrid: Da Vinci S.A., 2008.

³ Ibid

para aplicar nuestras habilidades y conocimientos o carece de sentido para nosotros, o cuando no podemos adaptar el horario a las necesidades familiares, o no podemos decidir cuándo se hace un descanso; (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, 2012, p.19)⁴.

La falta de influencias y de desarrollo, se da cuando las personas no tienen autonomía, sino que por el contrario el trabajo presenta la necesidad de aplicar nuevas habilidades, pero que no son coherentes con la lógica humana, por lo que se ha de hacer que el colaborador entienda el motivo de dicha tarea.

1.3. Falta de apoyo y de calidad de liderazgo: cuando hay que trabajar aislado, sin apoyo de los superiores o compañeros y compañeras en la realización del trabajo, con las tareas mal definidas o sin la información adecuada y a tiempo; (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, 2012, p.19)⁵.

En esta instancia, es que se trabaja cuando el colaborador únicamente define tareas mal delegadas o pretende trabajos aislados, por lo que se le ha de hacer entender que su trabajo repercute en otras áreas y en toda la empresa.

1.4. Escasas compensaciones: cuando se falta al respeto, se provoca la inseguridad contractual, se dan cambios de puesto o servicio contra nuestra voluntad, se dará un trato injusto, o no se reconoce el trabajo, si el salario es muy bajo, etc. (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, 2012, p.18) ⁶

En lo que respecta a la escasa compensación, es aquella donde el trabajador siente que no posee un trato adecuado, y que su trabajo no es valorizado del todo, por lo que es aquí donde es necesario adentrarse a la gran necesidad de instauración de motivación intrínseca.

1.5. La doble presencia: el trabajo doméstico y familiar supone exigencias cotidianas que deben asumirse de forma simultánea a las del trabajo remunerado. La organización del trabajo en la empresa puede impedir la compatibilización de ambos trabajos, a pesar de disponer de herramientas y normativa para la conciliación de la vida laboral y familiar. Las mujeres básicamente siguen realizando y responsabilizándose del

⁴ Ibid

⁵ Ibid

⁶ Ibid

trabajo doméstico y familiar, por lo que este efecto es más prevalente en este colectivo. (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, 2012, p.12)⁷.

La doble presencia se asume como un factor preponderante, pues el individuo como ya se ha dicho ante todo es un ser humano con sus necesidades y también con su propio hogar, familia, círculo de amistades, esto a su vez debe ser entendido por los altos gerentes, pues debe lograr responsabilidad y equilibrio entre el hogar y el trabajo.

2. Acoso laboral *mobbing* como riesgo psicosocial

2.1. ¿Qué es el acoso laboral?

El acoso laboral también se le conoce como “*mobbing*” por sus siglas en inglés, el cual “proviene de los vocablos ingleses ‘*to mob*’ siendo su significado “muchedumbre o manada, porque se asienta en sistemas de trabajo basados en desorganización y falta de protección” (Rodríguez 2013)⁸; es así que el *mobbing* puede ser una actitud de acoso masivo por cómo se detalló anteriormente.

Se usan diversas acepciones para referirse a atacar en masa, es decir entre varias personas a otra, por ello es que se usan también términos como “*mobbing, bossing, salking*” (Vidal 2011) en terminología inglesa y en español se define como “acoso moral, acoso psicológico, medioambiental o psicosocial, así como hostigamiento psicológico y psicoterror laboral” (Vidal 2011).

Según Leymann de la Universidad de Estocolmo lo define como:

Aquella situación en la cual una persona o un grupo, ejercen violencia psicológica extrema de manera que esta es recurrente y sistemática, durante un tiempo continuo sobre otras personas dentro del lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes comunicacionales o su reputación. (Sánchez y Sanz 2003).

Es decir que es una situación donde el trabajador es vulnerable a malos tratos y sobre todo le privan de realizar sus labores de manera correcta, según la necesidad propia y las funciones que ha de desempeñar en la entidad.

⁷ Ibid

⁸ Rodríguez, N. *Del mobbing al burnout. Cómo sobrevivir a las tensiones del trabajo en tiempos de crisis*. Barcelona: Grupo Océano, 2013.

De igual forma para Ávila (2014)⁹ detalla según su punto de vista que “el término ‘mobbing’ fue implementado por Leyman a principios de los ochenta, consistía en describir un tipo similar de desprestigio en la conducta en el mundo laboral” (p.29) , existen además autores de Europa y EEUU quienes definen al mobbing como aquella violencia que puede ser de varios tipos inclinada hacia los subalternos en especial de un sitio de trabajo, pues es allí donde existen los ordenes jerárquicos entre gerentes, jefes supervisores y empleados.

Debido a que existen varios puntos de vista sobre el tema del *mobbing* o el acoso laboral, se define al término *mobbing* como aquella situación donde está inmerso el maltrato o agresión psicológica, pero también existe el bullying que ya incluye también un tipo de abuso o de violencia desde un maltrato físico de agresión a la persona.

Cuando se habla de mobbing claramente se identifica un contexto laboral, pero cuando se habla de bullying es el maltrato en el entorno de labores, social, escolares y otros ámbitos incluido el familiar.

Al hablar de “mobbing”, también se menciona aquel aspecto que tiene que ver con el “trabajador hostigado”, a esto se conoce como el síndrome de Burnout, lo cual hace que el mobbing se convierta en uno de los referentes para quemarse en el trabajo; ya que “tiene su fundamento en la dureza en la vida del trabajador, siendo un problema que hoy se aborda desde investigaciones sobre el estrés, así también existe el estrés psicológico y agotamiento físico, producidos por cansancio, horarios excesivos, tareas monótonas” (Leyman 1999)¹⁰.

Esta dureza de vida hace alusión al término del “burnout” o trabajador quemado, porque la persona que recibe malos tratos en el trabajo, considerando que es allí donde pasa gran parte de su tiempo, entonces también llegará tarde o temprano a fatigarse o cansarse del mismo, ya que esta situación puede llegar a fatigarlos emocionalmente, también puede darse como resultado un exceso en los niveles de estrés, así como pueden

⁹ Ávila, D. V. (2014). *Propuesta de reforma para establecer el acoso laboral en el Código de Trabajo*. Quito: Universidad Central del Ecuador.

¹⁰ Leyman, H. *The Content and Development of Mobbing at Work Contenido y Desarrollo del Acoso*. 1999. <http://www.ste.uji.es/old/mobbing/LeymannEI.pdf> .

demostrar un cambio tanto en el entorno emocional como psicológico y por ende esto se refleja también a nivel emocional.

En lo que se refiere al trabajo actual, se ha tomado parte en la teoría de Hirigoyen y Olguín, ya que se asume que la causa básica del acoso laboral es el temor o la incertidumbre de un colaborador por perder su trabajo, ya que, debido a ello, estos por mucho tiempo pueden aguantar malos tratos y discriminación laboral tanto por parte de sus jefes como de sus mismos compañeros de trabajo, sin considerar además que también está inmerso el acoso sexual, físico, psicológico.

También se ha adentrado un tanto a replantearse que, en los países de América Latina a partir de la crisis mundial del 2014 y en efectos de esta, las fuentes de empleo se han hecho más escasas, siendo una de las razones que también influyen en el miedo de perder el trabajo por parte de quienes siguen recibiendo malos tratos en el mismo sitio de trabajo o incluso fuera de él.

Hoy en día se atiende a sus manifestaciones en el seno de las organizaciones, incluidas las laborales, privadas y públicas (persecución sindical, discriminaciones sistemáticas a determinados colectivos —homosexuales, mujeres, discapacitados, extranjeros de ciertas nacionalidades— (Comisión Ejecutiva Confederal de UGT 2006)¹¹

Entre las manifestaciones más relevantes de esta forma extrema de violencia psicológica en el trabajo está, sin duda, el denominado “acoso moral en el trabajo”, más conocida en su versión pseudo-inglesa de “*mobbing*” en habla anglosajona no se habla verdaderamente de “*mobbing*” sino de “*bullying*”, pero que para nosotros significa “acoso escolar”. (Comisión Ejecutiva Confederal de UGT 2006)¹²

Aunque en el mundo anglosajón en Reino Unido, Irlanda, EEUU se denomina como *Bullying* al conjunto de malos tratos, el *Mobbing*, ya se advirtió del diferente contenido que se da. En España la primera expresión designa el “acoso moral escolar” mientras que la segunda refiere al “acoso moral laboral”. Se trata de fenómenos en gran medida coincidentes, diferenciándose tanto por el medio en que se sufre la Escuela en un

¹¹ Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. «Guía sobre la violencia psicológica laboral.» Madrid, 2006.

¹² *Ibid*

caso, la Empresa, en otro cuanto por los sujetos agresores y agredidos se trata en el primer caso de menores.

Finalmente, se define al mobbing como “un comportamiento individual o de grupo en el que se establecen relaciones de acoso y hostigamiento entre dos o más integrantes de un equipo de trabajo” (Trujillo, Valderrabano y Hernández 2007), es decir que, el mobbing no solo provoca un efecto negativo en la víctima sino que el clima se vuelve hostil y lleno de violencia, en donde los afectados son el acosador y la víctima pues son quienes llegan a deteriorar incluso el correcto desempeño de sus funciones, por ello es que “existe relación directa entre el ambiente laboral y el desempeño del trabajador” (Leyman 1999), es así que cuando hay un ambiente agresivo toda la comunicación se limita o se vuelve también deficiente.

3. Desarrollo histórico del Concepto del *Mobbing*

El término *mobbing* (en inglés) fue tomado de manera etiológica, la primera vez que se lo usó fue “en 1966 por Konrad Lorenz, quien se considera el padre de esta etología, pues lo utilizó para hacer referencia a un ataque del grupo de animales pequeños gregarios que acosaban a un animal solitario de mayor tamaño” (Molmedo y González 2006)

Posteriormente se impregnó el verbo “*to mob*” definido como ataque con violencia, y además:

Para el etólogo, define que “los seres humanos se sujetan a similares impulsos innatos que aunque son capaces de mantenerlos en cierta forma bajo control racional, también se puede dar paso a hacer caso a dichos instintos”. (Molmedo y González 2006)

No fue sino hasta 1976 cuando “Brodsky hace referencia al trabajador con hostigamiento, en un estudio donde se motivó a una ley de condiciones de trabajo en Suecia” (Alegría 2011), fue como escribió un libro específicamente para la definición de la dureza de la vida de los trabajadores de acuerdo al contexto de agotamiento físico, la carga excesiva, los altos horarios de trabajo, las tareas monótonas que en la actualidad se define como estrés laboral.

En los años 70 también “Un médico sueco llamado Heinemman fue quien se interesó en estudiar sobre el comportamiento social infantil fuera del aula, y tomó prestado el término *mobbing* de Lorenz para la identificación del comportamiento

destrutivo de niños en pequeñas pandillas” (Flores, Alemgua y Mendoza 2007), lo que hoy se conoce como *bullying*.

Para la década de los 80, un psicólogo alemán residente en Suecia, Leymman, fue quien aplicó la llamada “psicología laboral, en donde se hablaba de una sistematización y fue el punto de la historia donde el término prestó relevancia” (Flores, Alemgua y Mendoza 2007).

Por otra parte, Leymman consideró que el término correcto se llame *mobbing* por sobre el anterior denominando “acoso psicológico”, y es lo que hoy se conoce como acoso laboral, al observar conductas violentas al interior de oficinas de trabajo.

Sin embargo, fue en 1990 cuando:

El Congreso sobre Higiene y Salud en el Trabajo celebrado en Hamburgo, presentó el término de *mobbing* y lo definió como el acoso laboral extremo en el trabajo, o como la situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de manera recurrente y sistémica durante un largo tiempo sobre una o varias personas en el lugar de trabajo. (Trujillo, Valderrabano y Hernández 2007)

Los países norandinos fueron donde más repercutió este término, e incluso se publicaban varios artículos y libros sobre este tema que tomó gran relevancia, en donde interviene el acoso moral y sus consecuencias. Otros investigadores se apuntaron a la lista de interesados por dicho fenómeno como son Einarsen y Skogstad, quienes “decían que el *mobbing* se produce cuando en un periodo de tiempo alguien es objeto de persistentes acciones negativas por otra u otras personas, y por alguna razón se enfrentan a dificultades para defenderse de las mismas” (Flores, Alemgua y Mendoza 2007).

Más tarde los países del mediterráneo, identificaron al acoso moral en el trabajo y consiguió su divulgación por la psiconalista Marie France Hirigoyen, quien “indica que la víctima de *mobbing* libera de la responsabilidad que se le venía atribuyendo respecto al sufrimiento, por incitar los ataques o por permitirlos de alguna manera” (Molmedo y González 2006), entonces Hirigoyen hace investigaciones de los diferentes entornos tanto familiar como el social y laboral de los individuos.

4. Elementos del Acoso Moral o *Mobbing*

Para definir el acoso moral se presentan grandes dificultades para tratarlo, pues “no hay un consenso claro sobre lo que constituye” (Vidal 2011), en cualquier caso la mayor parte de definiciones sobre acoso moral tiene tres elementos que son:

- a) Definir en términos de su efecto sobre la víctima, no según la intención del agresor o agresora.
- b) Existe siempre una consecuencia negativa para la persona que es la víctima.
- c) El comportamiento del agresor por lo general es continuo y da lugar a replantearse que se debe a baja autoestima. (Fernández R. 2010)

Se debe entonces considerar el entorno donde se desarrolla el *mobbing*, y por otro lado es necesario definir las intenciones y personalidad del agresor.

5. Tipos de *Mobbing*

Se incluyen como parte de los tipos de *mobbing* los siguientes:

5.1. *Mobbing* horizontal

Este tipo de *mobbing* se presenta cuando se lo realiza entre compañeros de trabajo, es decir, el acosador y la víctima se encuentran en el mismo orden de jerarquía, mantienen un mismo nivel o posición profesional, repercutiendo psicológicamente a la víctima en muchas ocasiones con resultados devastadores (Psicología y Mente 2011)¹³, también aquí se presenta la guerra por competencias pues en varios ocasiones existen personas que no quieren ver triunfar a otras y presentan obstáculos en sus actividades laborales, lo cual según la psicología actual puede ser un patrón de superioridad.

¹³ Psicología y Mente. 2011.
<https://psicologiaymente.net/organizaciones/tipos-de-mobbing-acoso-laboral!>

5.2. Mobbing vertical

Recibe este nombre porque, “el acosador está en un nivel jerárquico superior a la víctima o se encuentra en un nivel inferior a ésta, así también dentro de este se encuentra el *mobbing* ascendente y descendente” (Psicología y Mente 2011)¹⁴

5.3. Mobbing ascendente y descendente

El *mobbing* ascendente se presenta, cuando el trabajador se siente hostigado ya sea por una o un grupo de personas que están en niveles de mandos medios, mientras que el descendente ocurre cuando los empleados de niveles jerárquicos inferiores reciben acoso psicológico de igual forma por uno o varios empleados de niveles superiores.

6. Consecuencias para el trabajador

6.1. Físicas

Se puede producir consecuencias físicas que incluso causan daños a la salud como:

Problemas gastrointestinales, Cardiovasculares, Respiratorios, Endocrinos, Musculares, Dermatológicos, Sexuales, entre los más relevantes (Observatorio Permanente Riesgos Psicosociales UGT 2008)¹⁵

6.2. Psicológicas

Alteraciones del sistema nervioso, Trastornos del sueño, Depresión, Ansiedad, Trastornos afectivo y de la personalidad (Observatorio Permanente Riesgos Psicosociales UGT 2008)¹⁶

También provoca el estrés laboral, que a su vez se deriva en:

- Estrés ocupacional común o continuo

¹⁴ Ibid

¹⁵ Observatorio Permanente Riesgos Psicosociales UGT. «Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales en el Sector de la Enseñanza Secundaria.» En *Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales en el Sector de la Enseñanza Secundaria*, de Observatorio Permanente Riesgos Psicosociales UGT, 48-58. Madrid: Da Vinci S.A., 2008.

¹⁶ Ibid

- Estrés de profesión o síndrome de desgaste profesional (síndrome de burnout).
- Tecnoestrés o estrés derivado de la influencia de las nuevas tecnologías de la información.
- Estrés post-traumático cuando se liga a factores laborales. (Observatorio Permanente Riesgos Psicosociales UGT 2008)

Lo anterior refleja que el problema del *mobbing* puede afectar progresivamente a la persona desde la desestabilización de sus emociones y sentimientos hasta llegar a perder los estribos y por ende esto se traduce también en enfermedades.

7. Consecuencias para la empresa

Si bien el afectado directo es el trabajador que sufre *mobbing*, también hay problemas para la organización como tal ya que a pesar de que esta tenga políticas, y una cultura organizacional correcta puede verse afectada incluso con denuncias por parte de dichos trabajadores, que incurre en costos económicos, pero también en impacto de reducción de la imagen corporativa.

Entre otras consecuencias se encuentran:

- Deterioro del medio ambiente de trabajo, Bajas, Absentismo
- Incapacidades laborales, Accidentes de trabajo

8. Influencia del *mobbing* en el clima laboral

Según Gan (2005) “el clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización”¹⁷ (Gan 2005).

El entorno del clima laboral incluye todas las diferentes características del trabajo como la forma en que se lleva a cabo y se completó el trabajo, involucrando tareas como la capacitación de actividades, el control de las propias actividades relacionadas con el trabajo, el logro del trabajo, la variedad de tareas y el valor intrínseco para una actividad. “Muchos trabajos de investigación en el aspecto intrínseco de la satisfacción en el trabajo,

¹⁷ Gan, Federico. *E-Book Clima Laboral*. Barcelona: Aptabel, 2005.

han dado resultados indicando que existe un vínculo positivo entre el ambiente de trabajo y el aspecto intrínseco de la satisfacción en el trabajo”¹⁸. (Theodossious y Vasileiou 2008)

Por otro lado se establecen los aspectos concernientes con los factores psicosociales laborales entendidos como tal a condiciones organizacionales “son condiciones psicosociales de trabajo que como tales pueden ser positivas (si estas condiciones se adaptan de forma adecuada al individuo y generan adaptación adecuada, participación e involucramiento) o negativas (si estas condiciones no se pueden controlar por su irregularidad, o extensión y se vuelven inadecuadas)” (Buhai, Cottini y Nielseny 2008)¹⁹

Su número es muy amplio y su clasificación y organización depende del enfoque que se elija. Cuando tales condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional. Las formas acertadas de Cultura empresarial, de Liderazgo y de Clima laboral, condiciones psicosociales generales, afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional. (Moreno et. al. 2010)²⁰

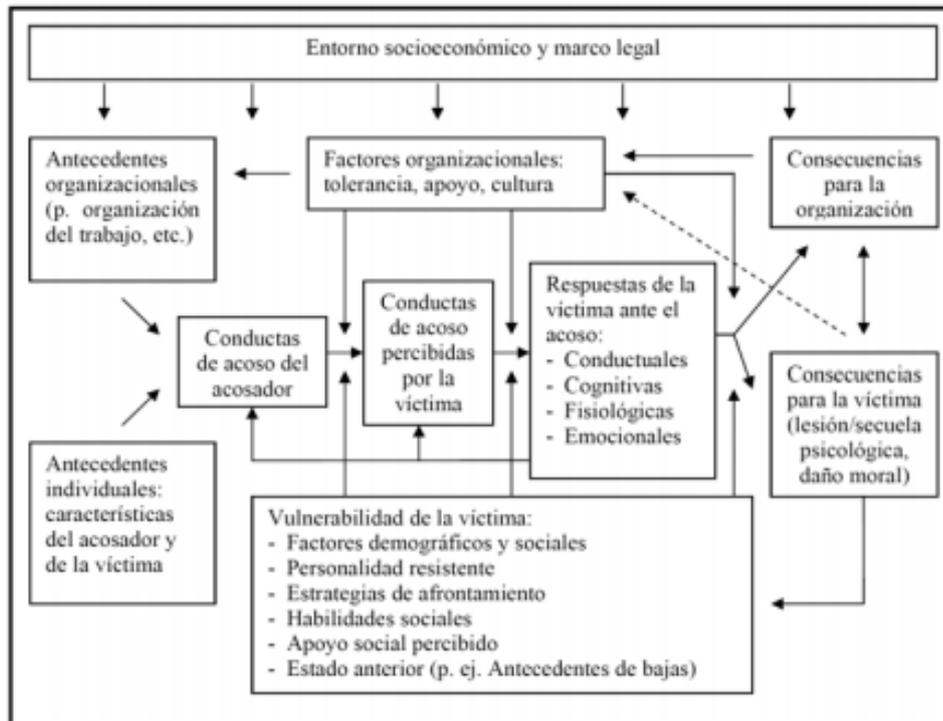
Entonces, los desencadenantes del mobbing se presentan en el siguiente gráfico:

¹⁸Theodossious, y Vasileiou. «Clima laboral.» 2008

¹⁹ Buhai, Cottini, y Nielseny. «Clima interno.» 2008.

²⁰ Moreno et. al. «Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas.» En *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas.*, de Moreno y Báez, 4,19-26,31-48,50,64. Madrid, 2010.

Gráfico 1
Modelo multifactorial explicativo del *mobbing*



Fuente: (González y Rodríguez s.f.)

Elaboración: Zapf *et al.*, 2013

En efecto, el estrés, el acoso o el malestar psíquico que sufren muchos trabajadores y trabajadoras son resultado de una mala organización del trabajo y no de un problema individual, de personalidad o que responda a circunstancias personales o familiares concretas de cada trabajador.

Se sabe entonces que, los factores como:

- Acoso
- Malestar psíquico
- Estrés

Son aquellos factores de riesgo psicosocial que pueden incidir en debilitar al trabajador, hacerlo vulnerable a menosprecios, así como al no cumplimiento de sus derechos como ser humano y no solo como un trabajador, lo cual ha sido un tema que,

aunque no está tipificado en la normativa ecuatoriana si existen normas para garantizar el buen trato al colaborador, como se verá en lo posterior.

Aún son muchos los que no quieren reconocer que los riesgos psicosociales suponen en el ámbito laboral una de las grandes lacras del siglo XX y de principios del presente. Sus efectos negativos pueden resultar irreparables si no se previenen adecuadamente. (Fernández R. 2010)²¹

Se ha visto entonces, la gran necesidad de inclusión de metodologías de investigación que permitan deducir las necesidades que tienen los trabajadores de un clima laboral adecuado o si ha existido alguna forma de acoso laboral en sus años de trabajo, para lo cual es posible aplicar instrumentos investigativos como test o encuestas que ejecuten un diagnóstico sobre la situación actual que viven los trabajadores con respecto a este tema.

9. El perfil de la víctima

Muchas preguntas se pasan por la mente de la víctima como: ¿Qué hice para merecer esto? ¿Por qué a mí?, son preguntas que se dan cuando la persona se hostiga por causa del *mobbing*, se dice que “No hay una víctima con personalidad específica, pues cualquiera puede ser víctima de acoso laboral por un hostigador deseoso de destruir a los demás si se lo permite” (González y Rodríguez s.f.)

A continuación, se puede visualizar las características más evidentes de una persona víctima de acoso moral en el trabajo.

²¹Fernández R. «La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo.» En *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*, de Ricardo Fernández García, 19,22-30,37-157-210. San Vicente (Alicante): Club Universitario, 2010.

Tabla 1
Características de la víctima de *mobbing*

CARACTERÍSTICAS.	TENDENCIAS.
-Empático. -Afectivo. -Sensible. -Honrado. -Digno de confianza. -Conciencioso, fiable. -Pendiente de las necesidades ajenas. -Benévolo, dispuesto a ayudar. -Orientado a las personas. -Orientado al cliente. -Buen relaciones públicas. -Constructivo. -Popular. -Buen organizador. -Comprometido con el servicio. -Generoso. -Deseoso de complacer. -Trabaja a largo plazo. -Multitarea. -Deseo de ser valorado y considerado. -Gusto por el trabajo bien hecho. -Sociable, conversa fácilmente. -Buen humor. -Humilde, modesto. -Tolerante. -Artístico. -Creativo e imaginativo. -Innovador, lleno de ideas. -Intuitivo. -Alto sentido de la justicia. -Alta conciencia moral, ética. -Caritativo. -Conciliador. -Perdona fácilmente.	-Baja asertividad. -Indecisión, dubitación. -Decide lentamente. -Necesidad y búsqueda de aprobación. -Necesita sentirse valorado. -Inclinación a sentirse culpable. -Ingenuo. -Dependiente. -Deferente. -Elusivo. -Percebido como falta de autoconfianza. -Manso. -Llora cuando es injuriado. -Fácil de persuadir. -Tendencia a la desvalorización propia. -Considerado. -Da respuestas largas a preguntas cortas. -Antepone las necesidades de los demás a las propias demasiado frecuentemente. -Tendencia a dar demasiadas explicaciones y autojustificarse. -Tendencia a compartir y a revelar. -Credulidad.

Fuente y elaboración: Piñuel y Zabala (2001)

10. El perfil del acosador

El hostigador es una persona que posee características singulares, pues “se comprende que para buscar un justificativo de acoso a un compañero de trabajo, debe contener rasgos psicopatológicos evidentes” (Comisión Ejecutiva Confederal de UGT 2006), es por ello que los rasgos de personalidad de estos individuos por lo general son:

- Capacidad superficial de encanto
- Estilo de vida parasitario
- Manipulación
- No posee empatía con el resto
- Sentido grandioso de méritos

Tabla 2
Principales Características del Acosador

<p>1. Actitudes que intentan impedir que la víctima se exprese</p> <ul style="list-style-type: none"> • El superior jerárquico no permite que la víctima se exprese. • Se le interrumpe constantemente. • Los compañeros no la dejan expresarse. • Sus compañeros la critican, la recriminan. • Critican el trabajo de la víctima. • Critican su vida privada. • Aterrorizan a la víctima con llamadas telefónicas. • La amenazan verbalmente. • La amenazan por escrito. • Evitan todo contacto visual. • Ignoran su presencia, dirigiéndose exclusivamente a otros. <p>2. Aislamiento de la víctima</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hablarle. • No dejarla que hable. • Designarle un puesto de trabajo que la aleje y la aisle de sus compañeros. • Prohibir a sus compañeros que le dirijan la palabra. • Negar la presencia física de la víctima. <p>3. Descrédito de la víctima frente a sus compañeros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Murmurar o calumniarla. • Lanzar rumores sobre ella. • Ridiculizarla o reírse de ella. • Intentar que parezca como enferma mental. • Intentar que se someta a un examen psiquiátrico. • Burlarse de sus dolencias o minusvalías. • Imitar las maneras, la voz y los gestos de la víctima para ridiculizarla. • Criticar sus convicciones políticas o sus creencias religiosas 	<ul style="list-style-type: none"> • Burlarse de su vida privada. • Reírse de sus orígenes, de su nacionalidad. • Darle trabajos humillantes. • Comentar el trabajo de la víctima de manera malintencionada. • Cuestionar y desautorizar las decisiones de la víctima. • Injuriarla con términos obscenos o degradantes. • Acosar sexualmente a la víctima (gestos o intenciones). <p>4. Desacreditar el trabajo de la víctima</p> <ul style="list-style-type: none"> • No confiarle ninguna tarea. • Privarla de toda ocupación y vigilar que no pueda encontrar ninguna. • Exigirle tareas totalmente absurdas o inútiles. • Darle tareas muy inferiores a sus competencias. • Darle incesantemente tareas nuevas. • Hacerle realizar trabajos humillantes. • Darle tareas muy superiores a sus competencias para poder demostrar su incompetencia. <p>5. Comprometer la salud de la víctima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigirle trabajos peligrosos o perjudiciales para su salud. • Amenazarla físicamente. • Agredirla físicamente pero sin gravedad, a modo de advertencia. • Agredirla físicamente. • Ocasionarle gastos para perjudicarla. • Ocasionarle desperfectos en su domicilio o en su puesto de trabajo. • Agredir sexualmente a la víctima.
---	---

Fuente y elaboración: Piñuel y Zabala (2001)

11. Estrategias Preventivas para el *Mobbing*

Se toma importancia a las medidas preventivas que se tomen en la organización para contrarrestar e incluso impedir que se genere el *mobbing*, pues “el acoso en el trabajo antes de que incluso ocurra ya se lo toma como un problema que puede generar desgaste tanto de tipo físico como psíquico en la víctima y en todo el entorno laboral” (Flores, Alemgua y Mendoza 2007), razón por la que se deben tomar acciones en base al uso de estrategias para la prevención del *mobbing*, entre las que se separan:

- La prevención desde la empresa
- La prevención desde la víctima
- Prevención del *mobbing* desde la empresa

Cuando se habla de prevenir el *mobbing* en la institución, se conoce que “los elementos que conforman la entidad, su funcionamiento y sus problemas internos afectan ya sea de forma directa o indirecta a sus trabajadores” (Flores, Alemgua y Mendoza 2007), para ello se requiere:

Definir metas de forma participativa.- Para que se generen en la empresa planes de prevención contra el acoso moral “un comportamiento individual o de grupo en el que se establecen relaciones de acoso y hostigamiento entre dos o más integrantes de un equipo de trabajo” (González y Rodríguez s.f.), se requiere una implicación de todos los niveles jerárquicos, siendo indispensable que exista una política que limite las formas de expresión de violencia.

Se requiere además, que la empresa disponga de un proceso de reclutamiento, selección y promoción del personal efectivo, “se sugiere el uso de técnicas de selección objetivas que permitan la identificación de personas aptas para los puestos de trabajo, haciendo especial atención a los puestos que tienen responsabilidades sobre personal” (Flores, Alemgua y Mendoza 2007), por ello es necesario definir los esquemas también psicológicos de las personas líderes.

Programas específicos: Se debe generar un protocolo de actuación en casos de *mobbing*, por ello se requiere que el protocolo siga los requisitos que se mencionan a continuación:

- Proceso de queja ante quién, en qué plazo y sobre qué tema
- La obligación de dar respuesta oportuna
- Garantía de confidencialidad
- Procesos de recursos ante la decisión

Seguridad de que no incida en represalias a quien ejecuta la denuncia o testigos del hecho. (Fernández R. 2010).

11.1. Prevención desde la víctima

Es indispensable señalar la existencia de factores que incrementen la efectividad con que la persona puede hacer frente al acoso moral por su propia cuenta, dentro de esto se encuentra:

- El correcto estado físico y mental
- Confianza en sí mismo
- Consideración del entorno que le rodea
- Apoyo social
- Estabilidad económica

- Margen de maniobra
- Capacidad de movilización dentro de un entorno social. (Flores, Alemgua y Mendoza 2007)

Entre otras recomendaciones también está la búsqueda de apoyo psicológico para enfrentar el hecho, incluso es posible llevar el informe dado del personal de psicología a la entidad para corroborar el sufrimiento de *mobbing*, sin olvidar que es necesario que cada trabajador guarde su integridad y reputación, así como su prestigio profesional dentro de la empresa y fuera de ella.

12. Desempeño laboral

Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993); citados por Landy & Conte (2005), define desempeño como una conducta. En su forma ideal, es algo que la gente hace y que puede observarse. En muchos empleos, por supuesto, la conducta es pensar, planear o resolver problemas y eso no puede observarse; en su lugar, solo puede describirse con la ayuda del trabajador. En el escenario laboral, el desempeño solamente incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador. El desempeño es por lo que la organización, contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien; no es la consecuencia o resultado de la acción, es la acción en sí misma.

Chiavenato (2000) define el desempeño laboral como: "El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".

Tiffin (1998) manifiesta que el rendimiento se mide o cuantifica mediante las evaluaciones realizadas a la capacidad del empleado por el jefe inmediato o una persona acreditada que conoce a la perfección las actividades desarrolladas.

Motowidlo (2003) concibe el rendimiento laboral como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Este valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

A partir de estos conceptos se refiere al desempeño laboral como la calificación al rendimiento de una persona en el espacio laboral, dentro de un rol específico con las funciones y actividades designadas.

Los factores del desempeño humano en el ámbito laboral pueden involucrar: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos; tales como, conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (Chiavenato, 2000).

Conforme se describe en el párrafo que antecede, la suma de los factores involucrados para definir el desempeño laboral resulta indispensables y lo que una organización espera por parte de sus colaboradores, para la consecución de los objetivos institucionales o empresariales.

12.1. Proceso de la evaluación del desempeño laboral

“El proceso de evaluación implica: Establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real de los empleados con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media”. (Gary Dessler, Administración de Personal, pag. 321).

Para realizar una evaluación de desempeño de debe realizar un proceso cuyas acciones se puede definir en los siguientes pasos:

- Identificar el rol y precisar las actividades para que, dentro de la relación laboral, tanto el evaluador como el evaluado conozcan sus responsabilidades y exigencias ajustadas a una normativa.
- Evaluar esas acciones, si han sido cumplidas en base a las metas establecidas dentro de un tiempo de acción y que estén enmarcadas dentro de los resultados esperados.
- Retroalimentación al personal evaluado, una vez realizada la evaluación es necesario presentar los resultados para analizar en primera instancia los aciertos y posterior los desaciertos para conocer el motivo y trabajar en planes de desarrollo que fueren necesarios.

12.2. Factores de la evaluación del desempeño

Para la evaluación del desempeño se deben considerar varios factores generales como:

12.2.1. Calidad de trabajo

Consiste no solo en cumplir con las exigencias, sino también contar con un valor agregado para obtener un mejor resultado o producto, cuando se habla de calidad, se califica precisión, sensatez, claridad y utilidad en las acciones establecidas.

12.2.2. Cantidad de Trabajo

Una vez establecidas las metas, cumple con ellas en base al trabajo, alineadas a lineamientos recibidos y por iniciativa propia enmarcadas en la situación, hasta culminar con producto final. El volumen de trabajo debe ser en relación al tiempo y recursos disponibles en razón a las circunstancias del puesto.

12.2.3. Conocimiento del puesto

Consiste en evaluar el nivel de conocimiento y entendimiento de las actividades, en base a la comprensión de conceptos, habilidades, metodología, necesidades para desarrollarse en el puesto asignado. El conocimiento en base a la experiencia adquirida permitirá que los aportes con nuevas ideas den los procesos para mejorar la capacidad de desempeño dentro del rol.

12.2.4. Iniciativa

Consiste en las acciones que no necesariamente estén dentro de una indicación o disposición, está dada en base a un conocimiento previo y manejo efectivo de situaciones no frecuentes, considerando ideas innovadoras y originales que puedan evitar situaciones que entorpezcan un proceso. Con la iniciativa se pretende un trabajo independiente.

12.2.5. Planificación

La capacidad de establecer pasos para cumplir con un proceso que permita cumplir con plazos y el uso de los recursos de una manera eficiente, anticipándose a necesidades o inconvenientes que pudieren presentarse.

12.2.6. Relaciones con los compañeros

Resulta importante que se mantenga la relación con los compañeros suministrando la información de tareas, actividades, resultados, logros alcanzados y problemas, proveyéndose hacia el trabajo en equipo.

12.3. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es importante dentro de una organización siendo útil y necesaria para la toma de decisiones internas, dando paso a la revisión y monitoreo de manera periódica al cumplimiento de las actividades asignadas al trabajador y que estas se enmarquen en normas, requerimientos, necesidad institucional o empresarial y cumplimiento de objetivos. Pero la importancia no solo radica en identificar este cumplimiento, también se suma a una retroalimentación para determinar planes de desarrollo para una mejora continua del desempeño y rendimiento del personal.

Dentro de las decisiones además permite considerar políticas de compensación, es decir determinar de manera imparcial qué trabajador merece una promoción de puesto, aumento de remuneración y la asignación de nuevos retos o responsabilidades, pudiendo considerarse la planeación y desarrollo de una carrera.

Resulta fundamental, que la evaluación de desempeño considere aspectos que no necesariamente recaen en errores del personal evaluado, sino que pueden ser errores como la concepción de puesto, la falta de precisión en la asignación de roles, y aspectos externos como problemas familiares, de salud, finanzas, a los cuales las personas debemos enfrentarnos pero que se tornan pasajeros y pueden influir en un resultado de la evaluación.

Capítulo segundo: Marco metodológico

1. Marco Organizacional

La institución donde se desarrollará el presente estudio tiene una estructura horizontal, donde existe los altos directivos con una comunicación directa con el personal de las unidades, sin embargo, es necesario analizar cómo se encuentra la comunicación asertiva.

Tomando en consideración la cultura organizacional, así como sus choques culturales, dependiendo de las características diferenciadas de cada miembro de la organización y de su trabajo, verificando si se está o no trabajando en pro de los objetivos preestablecidos de manera organizacional, lo cual también incide de manera directa en la existencia o no existencia del *mobbing* en la organización o sus posibles factores de riesgo de padecerlo.

1.1. Reseña Histórica

La institución en donde se desarrollará el estudio data de una importante trayectoria de vida institucional, pasando por algunos procesos de reestructuración interna, enmarcada bajo normativa legal.

1.2. Misión, Visión y Valores

Por su parte, dentro de la planificación estratégica la institución cuenta con una misión, visión y valores alineados a la razón de ser de la institución con una narrativa breve y clara de lo que es la institución y hacia dónde quiere llegar en un futuro definido, promoviendo el cumplimiento de objetivos a sus colaboradores, mediante el cumplimiento de normas externas e internas. Definiendo los principios y valores, para el accionar institucional a través de su cumplimiento.

1.3. Objetivos Estratégicos

La institución cuenta con objetivos estratégicos, paralelos a la misión y visión, los cuales permiten trazar acciones claras para cumplir con el proceso de planeación en un

período determinado de tiempo, materializando las estrategias y evaluar su cumplimiento, creando una alineación organizacional.

1.4. Relacionamiento Institucional

El relacionamiento de la institución es transversal con todas las entidades públicas de los niveles desconcentrados y descentralizados del país, efectivizándolo mediante la aplicación de instrumentos de planificación nacional como es el Plan Nacional de Desarrollo, de obligatorio cumplimiento por parte de las entidades que forman parte del Estado.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos se lo canaliza a través de la emisión y cumplimiento de normativa interna aplicable para los miembros que integran la estructura orgánica institucional.

2. Planteamiento del problema

En la institución en donde se aplicará la investigación, mediante información histórica de los años 2016, 2017 y 2018 se evidenciaron denuncias y quejas sobre conductas persistentes desde diferentes instancias ejercidas sobre el servidor, lo que ha provocado intimidación, miedo, angustia, desmotivación y que en muchos casos ha desembocado en la desvinculación laboral.

De igual manera, los resultados obtenidos de la aplicación del formulario MRL-EVAL-01 dispuesto por el Ministerio del Trabajo para evaluación de desempeño del personal y que se lo aplica una vez cada fin de año, se puede evidenciar que en casos específicos el desempeño ha bajado considerablemente pudiendo ser causal de sumario administrativo previo al despido del funcionario.

Al ser una institución pequeña del Estado, con 93 colaboradores a nivel nacional de los cuales 59 se encuentran en la ciudad de Quito, resulta fácil evidenciar el malestar ocasionado en el ambiente de trabajo, en la relación con los compañeros y en la comunicación que recae en la cultura organizativa, ocasionando efectos de salud mental en los funcionarios, quienes solicitan recurrentes permisos médicos con diagnóstico de estrés. Ante esto la Unidad de Talento Humano el año 2017 realizó una encuesta sobre el clima laboral que contenía preguntas enfocadas también a aspectos que forman parte del acoso laboral (*mobbing*), evidenciando con ello que más del 20% de los empleados que se encuentran en la ciudad de Quito se han sentido inseguros, acosados, inestables en

el lugar de trabajo y en algún momento en la institución habían sido víctimas de diferentes formas de acoso laboral.

Ante lo expuesto, considero que la investigación propuesta en este plan, a través de la aplicación de metodología LIPT 60, específico para evaluar acoso laboral, con entrevistas estructuradas al total del universo que corresponde a 59 personas y la aplicación del Acuerdo Ministerial 041 referente a la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, permitirá una triangulación que coadyuve a la identificación de aspectos que son considerados como acoso laboral dentro de la institución, y que podría estar afectando el desempeño laboral, lo que dará paso a plantear medidas correctivas y/o preventivas, para mitigar este riesgo psicosocial y elevar el desempeño laboral en los trabajadores.

3. Pregunta de investigación

¿De qué manera el acoso laboral (*mobbing*) como riesgo psicosocial afecta el desempeño laboral del personal de una institución pública, en la ciudad de Quito?

4. Objetivo General

Identificar la incidencia del acoso laboral (*mobbing*) en el desempeño de los colaboradores de una institución pública, en la ciudad de Quito.

5. Objetivos específicos

- Identificar factores de riesgo que están considerados como acoso laboral dentro de la institución.
- Evaluar el nivel de acoso laboral en los trabajadores
- Evaluar y analizar el nivel de desempeño en los trabajadores
- Plantear medidas preventivas y/o correctivas para prevenir y/o evitar el acoso laboral, en función de un mejor desempeño

6. Hipótesis

El acoso laboral (*mobbing*) como factor de riesgo psicosocial, afecta al desempeño laboral del personal de una institución pública, en la ciudad de Quito.

7. Metodología

7.1. Diseño de Investigación

El presente proyecto, dispondrá de una investigación descriptiva. La investigación descriptiva debido a que se presentarán conceptos, definiciones y detalles con respecto al objeto de estudio y sus derivados; y también a través del análisis práctico donde se incluye la investigación experimental al hacer uso de instrumentos como encuestas y observación de campo para recopilar datos de fuentes primarias.

Además, se realizará una recopilación de información en base a fuentes secundarias bibliográficas basadas en informes, anuarios, tecnología, e-learning, internet, libros de diferentes autores con el fin de aplicar un análisis a las mismas y aplicar la información obtenida en cada parte del proyecto.

7.2. Tipos de investigación

En base a los objetivos planteados para el desarrollo de este estudio, se aplicará la investigación exploratoria que permitirá un primer encuentro al problema planteado y un panorama general que es necesario para el inicio, pasa por una investigación descriptiva que identificará hechos específicos hallados, que ayudará a identificar las causas. Para ello se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos, que permitan el levantamiento de información a través de herramientas, normativa y bibliografía relacionada, para contar con el conocimiento de la situación real a través de la aplicación de cuestionarios psicosociales y formularios de evaluación de desempeño, recayendo en la identificación de medidas para el beneficio de los colaboradores y de la institución.

7.3. Fuentes de información

Para la obtención de datos e información que permita continuar con los hallazgos, se acudirá a:

7.4. Fuentes primarias: se obtendrá información de primera mano a través del diseño de campo a través de cuestionarios y formularios aplicados a la organización, la entrevista realizada a 59 servidores de la institución en la ciudad de Quito, la obtención de datos históricos sobre aspectos relevantes que se hayan presentado con anterioridad y que guarden relación; así como datos históricos del desempeño.

7.5. Fuentes secundarias: se recabará información relevante, a través de la utilización de textos, guías y demás bibliografía que permita conceptualizar de manera lógica y permita un entendimiento de las variables de estudio. Pero principalmente, se acudirá a la normativa legal vigente sobre el acoso laboral como riesgo psicosocial.

7.6. Método

Se utilizará el método deductivo, a fin de identificar desde lo general a lo específico para conocer la causa y efecto de la relación entre las variables dependiente e independiente.

7.7. Herramientas Investigativas

7.7.1. Lipt – 60

La herramienta de evaluación del acoso laboral a utilizar será el cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo LIPT - 60, es la versión española que viene a modificar el método de Leymann original (LIPT - 45) creada por el Instituto de Psicoterapia e Investigación de Madrid (1999). Este método analiza seis subescalas de acoso y añade 15 ítems nuevos lo cual proporciona la posibilidad de respuesta del cuestionario añadiendo grados de intensidad a las conductas recibidas.

Por tanto, se obtienen la frecuencia y la intensidad de las estrategias de acoso percibidas por los trabajadores:

Tabla 3
Subescalas de acoso laboral

Subescala	ítems
Desprestigio laboral (DL)	5, 10, 17, 18, 28, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60
Entorpecimiento del progreso (EP)	14, 27, 32, 33, 34, 35,37
Incomunicación o bloqueo de la comunicación (BC)	3, 11, 12, 13, 15, 16, 51, 52, 53
Intimidación encubierta (IE)	7, 9, 43, 44, 46, 47, 48

Intimidación manifiesta (IM)	1, 2, 4, 8, 19, 29
Desprestigio personal	6, 20, 21, 24, 25, 30, 31

Fuente: (González y Rodríguez s.f.)

Elaboración propia

Desprestigio Laboral. Son aquellas estrategias de acoso en el trabajo en las que se produce un descrédito o desprestigio en el trabajo, bien a través de distorsión en la comunicación, como rumores o calumnias, o con medidas restrictivas o de agravio comparativo con el resto de los trabajadores, minimizando u ocultando sus logros.

Tabla 4
Ítems subescala desprestigio laboral

Items subescala DL

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

Fuente y elaboración: (González y Rodríguez s.f.)

Entorpecimiento del progreso. Se refieren a un bloqueo sistemático de la actividad laboral, degradando al trabajador con tareas inapropiadas en la forma o en el contenido, de acuerdo con sus competencias.

Tabla 5
Ítems subescala entorpecimiento del progreso

Ítems subescala EP:

14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus.. compañeros.....
27. Le asignan un trabajo humillante.....
32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer
33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.....
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.....
35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia
37. Le obligan a realizar tareas humillantes

Fuente y elaboración: (González y Rodríguez s.f.)

Incomunicación o bloqueo de la comunicación (BC). Referidos a un bloqueo de la comunicación intraorganizacional (dentro de la organización) y extraorganizacional (con el exterior de la organización).

Tabla 6
Ítems subescala incomunicación o bloqueo de la comunicación

Ítems subescala BC

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

Fuente y elaboración: (González y Rodríguez s.f.)

Intimidación encubierta (IE). Referidos a amenazas y daños encubiertos, que predominantemente no dejan “huella” o se realizan de manera “limpia”, sin que se puedan delimitar responsables específicos.

Tabla 7
Ítems subescala intimidación encubierta

Ítems subescala IE

7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras
9. Recibe escritos y notas amenazadoras..
43. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.....
44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.....
46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.....
47. Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).....
48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.....

Fuente y elaboración: (González y Rodríguez s.f.)

Intimidación manifiesta (IM). Se refieren a amenazas o restricciones que se le imponen de forma directa, no disimulada incluso en público, tales como amenazas verbales, gritos o ponerle en ridículo.

Tabla 8
Ítems subescala intimidación manifiesta

Ítems subescala IM

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

Fuente y elaboración: (González y Rodríguez s.f.)

Desprestigio Personal. Se refieren a un descrédito o desprestigio de su vida personal y privada (no la laboral), mediante la crítica, burla y denuesto de su forma de ser, vivir y pensar.

Tabla 9
Ítems subescala desprestigio personal

Items subescala DP

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

Fuente y elaboración: (González y Rodríguez s.f.)

Además, en el LIPT-60 hay 10 ítems que no se pueden agrupar en estas dimensiones apropiadamente, aunque se tienen en cuenta para la obtención de los indicadores globales NEAP, IMAP e IGAP y para el análisis cualitativo. Estos ítems, saturan en más de una dimensión, se agrupan en varias dimensiones con validez factorial, pero no constituyen una escala por el pequeño número de ítems en cada factor- lo que disminuiría la fiabilidad de la medición-, y por su alto grado de especificidad (bajas comunalidades). Se mantienen en el test por cuanto su presencia puede ser muy relevante en la caracterización del acoso.

NEAP: Contaje simple de todas las respuestas distintas de cero.

IGAP: índice global, obtenido sumando los valores asignados a cada estrategia de acoso psicológico y dividiendo esta suma entre el número total de estrategias consideradas en el cuestionario, es decir, entre 60 (o el número de respuestas contestadas).

IMAP: índice medio de intensidad de las estrategias de acoso psicológico experimentadas, obtenido dividiendo la suma de los valores asignados a cada estrategia

entre el número total de respuestas positivas. Este número es variable, y viene determinado por el NEAP.

La interpretación de los índices globales y de las dimensiones de acoso del LIPT-60 se facilita gracias a unos baremos que permiten comparar las puntuaciones de un individuo con un grupo normativo.

También se describe el uso de herramientas de apoyo:

NTE INEN-ISO 10667-1. prestación de servicios de evaluación. procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales. parte 1: deberes del cliente (ISO 10667-1:2011, IDT)

UNE ISO 10667-2. prestación de servicios de evaluación. procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales. parte 2: deberes del proveedor de servicios.

NTP 926 factores psicosociales metodología de evaluación

NTP 283: encuestas: metodología para su utilización

NTP 318: el estrés. proceso de generación en el ámbito laboral

NTP 438: prevención del estrés: intervención sobre la organización

NTP 349: prevención del estrés: intervención sobre el individuo

NTP 489: violencia en el lugar de trabajo

UNE EN ISO 10075-2. principios ergonómicos relativos a la carga de trabajo mental. parte 2.

UNE EN ISO 10075-1. principios ergonómicos relativos a la carga de trabajo mental parte 1.

UNE EN ISO 10075-3. principios ergonómicos relativos a la carga de trabajo mental. parte 3.

7.7.2. Sistema de la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño en el Sistema

Otra herramienta que se utilizará, para medir la variable independiente del presente estudio será el Sistema de la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño en el Sistema “SIITH”, el mismo que se alinea al cumplimiento de las normas emitidas por la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, entendiendo que la evaluación del desempeño es un conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armoniosos, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto; y, que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales.

Para el efecto en diciembre de 2018 se crea el SIITH, cuya aplicación se realizó en el mes de diciembre de 2019, en el marco de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294 de 6 de octubre de 2010, Parágrafo II De las Unidades de Administración del Talento Humano, artículo: 52, literal j) y Capítulo VI Del Subsistema de Evaluación del Desempeño, artículos del 76 al 80. Reglamento General a la LOSEP, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 418 de 1 de abril de 2011: Capítulo VII, Del Subsistema de Evaluación del Desempeño, artículos: 215 al 227 y la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, emitida mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 218 de 10 de abril 2018.

El uso de este sistema decanta en la aplicación de un proceso lógicamente relacionado entre la entidad de control y la Unidad de Talento Humano institucional con los siguientes factores:

Aplicativo informático: consiste en contar con los permisos para el buen uso del aplicativo informático a la institución.

Asignación de responsabilidades: la asignación de responsabilidades es ejercida por parte del jefe inmediato superior, quien a su vez determina responsabilidades de manera individual de las y los servidores de la institución, utilizando como insumo el portafolio de productos o servicios actualizado de cada unidad o proceso interno derivado

del estatuto orgánico legalmente expedido, metas anuales por producto o servicio de cada unidad o proceso interno y el manual del puesto o perfiles legalmente aprobados.

Metas por unidad: mediante este factor se mide el desempeño desde la perspectiva institucional reflejando en el cumplimiento de objetivos y metas de cada unidad o proceso interno dentro del año sujeto a evaluación.

Asignación del rol: el administrador del sistema informático asigna roles para el proceso de la evaluación de desempeño, los mismos que ya se encuentran definidos para la UATH como administrador, aprobador siendo la máxima autoridad, el jefe inmediato de cada unidad o proceso y el rol de los servidores que se asigna de manera automática.

7.7.3. Entrevista estructurada

Con la finalidad de sustentar la metodología aplicada, se utilizará una tercera herramienta, mediante entrevistas estructuradas en grupos de discusión psicosocial, para una triangulación en datos, basada en la NTP 107: Diseño y realización de entrevistas. Las identificaciones de estas preguntas han sido basadas en temas relacionados a los factores de riesgo psicosocial que no son evidenciados en las herramientas antes expuestas y que tratan aspectos fundamentales indicados en el planteamiento del problema, situaciones identificadas en el interior de la institución y que requieren de una especial observación.

8. Aplicación de la metodología

La investigación se realizó en una institución pública de la ciudad de Quito, con un segmento de estudio de 59 personas pertenecientes la Planta Central, aplicando el siguiente procedimiento: aplicación del cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo, LIPT 60 para indagar en la existencia o no de acoso laboral *mobbing*.

Es importante mencionar que a través del LIPT 60 no solamente se identifica la presencia o ausencia de acoso psicológico sino también los factores de riesgo que están considerados como acoso laboral y el nivel de acoso dentro de la institución, aspectos que se consideraron en el desarrollo y objetivos de esta investigación.

A continuación, se aplicó la entrevista con preguntas estructuradas diferenciando grupos de discusión psicosocial acorde al área y cargo laboral, contando con una

preparación previa para que no exista sesgo en las respuestas y se pueda lograr la mayor objetividad, este proceso de la entrevista fue levantada por una profesional en psicología de la institución.

Para identificar el planteamiento del objetivo general, y conocer la relación que existen entre las variables de estudio, también se aplicó la evaluación de desempeño en el mes de diciembre de 2019, mediante el uso de la nueva plataforma tecnológica SIITH que dispone la entidad de control en el ámbito laboral. Esta evaluación se realizó a todo el personal institucional, acorde a la metodología expuesta.

8.1. Procedimiento de recolección

La administración del LIPT 60 como método de medida de existencia de *mobbing* puede realizarse de dos formas diferentes:

Auto administrado, donde el sujeto deberá responder directamente las preguntas, sea de manera afirmativa o negativa (LIPT dicotómico) o respondiendo en base a escalas de respuestas como en el caso expuesto para la presente investigación.

Heteroadministrado, donde hay un observador de conductas y valora según criterio, las situaciones.

Para el caso del presente estudio el instrumento se autoadministró, considerando el cuestionario LIPT 60 con una valoración según escala de Likert, la cual evalúa la intensidad percibida por el personal ante situaciones y comportamientos de acoso psicológico que le aquejan en su vida laboral.

Conforme estaba planificado se aplica el Cuestionario de Estrategias de Acoso en el Trabajo LIPT-60, al personal institucional.

Tabla 10

Información general de aplicación Lipt 60

Tiempo de Duración:	Las encuestas fueron aplicadas al personal, en el mes de enero del año 2020 con un período de 20 minutos para aplicar la encuesta.
----------------------------	--

- Número de personas:** Se realizó la evaluación psicosocial a 59 colaboradores.
- Lugar:** Las encuestas fueron enviadas a cada colaborador a sus correos electrónicos, contando de manera permanente con personal competente designado, para solventar dudas que se presentaren. Los resultados fueron tabulados y procesados en la ciudad de Quito.
- Información de las encuestas:** Se socializó la encuesta días antes de la evaluación a fin de solventar preguntas de parte de los evaluados referentes al cuestionario y que lo resuelvan con una orientación previa.
- Actitud de los encuestados:** La actitud de todas las personas fue participativa, aunque bastante preocupados, ya que nunca antes se había aplicado ningún tipo de estudio para identificación de posibles riesgos psicosociales.

Fuente: Manual Lipt 60 de *Leymann*
Fuente y elaboración propia

El conocer la situación de los encuestados frente a un posible acoso laboral permite tomar decisiones y aplicar estrategias para erradicar esta mala práctica laboral, es por ello que, la prevalencia de personas afectadas por la exposición a situaciones y comportamientos de acoso será calculada con base en la distribución de la siguiente tabla:

Tabla 11
Clasificación de Likert ante respuestas del LIPT 60

Sumatoria de respuestas positivas en el cuestionario LIPT 60	Clasificación según sumatorio
Cero respuestas positivas	No presenta indicios de la existencia de acoso psicológico.
De 1 a 29 respuestas positivas	Moderada probabilidad de acoso, y es recomendable, exploración individual para confirmar la situación de acoso psicológico en el trabajo y valorar posible sintomatología psicopatológica asociada.
Y de 30 a más respuestas positivas	Alta probabilidad de padecer acoso. Se requiere una exploración individual más a fondo para valorar el caso. Riesgo de desarrollo de cuadro psicopático.

Fuente: Manual Lipt 60 de *Leymann*
 Elaboración propia

Una vez consolidada la información obtenida, se debió conocer las medidas aritméticas de las 6 variables analizadas y de las 3 variables de conjunto como índice global ya explicadas.

Ante los hallazgos cuantitativos se propone el cuadro descrito a continuación que permitirá la toma de decisiones y la aplicación de estrategias en beneficio del personal y de la institución:

Tabla 12
Estrategias a realizar según puntuación escala de Likert

<p>Si $X_n < 0.5$ en Likert [0,4]..... Desarrollar estrategias de prevención</p> <p>Si $X_n > 0.5$ en Likert [0,4]..... Desarrollar estrategias de reducción</p> <p>Donde X_n representa la variable de respuestas positivas en cada estrategia de acoso en el trabajo que configuran el <i>mobbing</i> en base al enfoque teórico de Leymann en su cuestionario de LIPT-60</p>
--

Fuente: Manual Lipt 60 de *Leymann*
 Elaboración propia

8.2. Garantías de anonimato, privacidad y confidencialidad

Las encuestas y entrevistas se han realizado con las garantías de anonimato, privacidad y confidencialidad, tanto por razones deontológicas, como legales de protección del derecho a la intimidad.

Así mismo todas estas garantías de privacidad, confidencialidad y anonimato se han extendido a todas las personas que han intervenido, colaborado y participado en la evaluación, verificándose únicamente la legitimidad para dar las informaciones y hacer las consideraciones pertinentes (Quién está legitimado para exponer el qué sobre qué asuntos) bajo las siguientes premisas:

La institución está legitimada para hacer todas las consideraciones respecto a todos los puestos y todas las situaciones de trabajo dentro de la misma.

Los delegados de la UATH están legitimados para hacerlas respecto a todo el personal de los puestos de trabajo de la institución.

Cada colaborador está legitimado para hacerlo respecto a su propia situación de trabajo.

Para la segunda variable se obtendrán datos históricos de evaluación de desempeño del personal objeto de estudio, desde los años 2016, 2017 y 2018, los mismos que serán analizados y comparados, permitiendo a través de un histograma el comportamiento de la aplicación de estas evaluaciones con el modelo anterior y la

comparación con los datos obtenidos de la evaluación del desempeño del año 2019 aplicada a los trabajadores mediante el nuevo sistema de evaluación.

Capítulo tercero

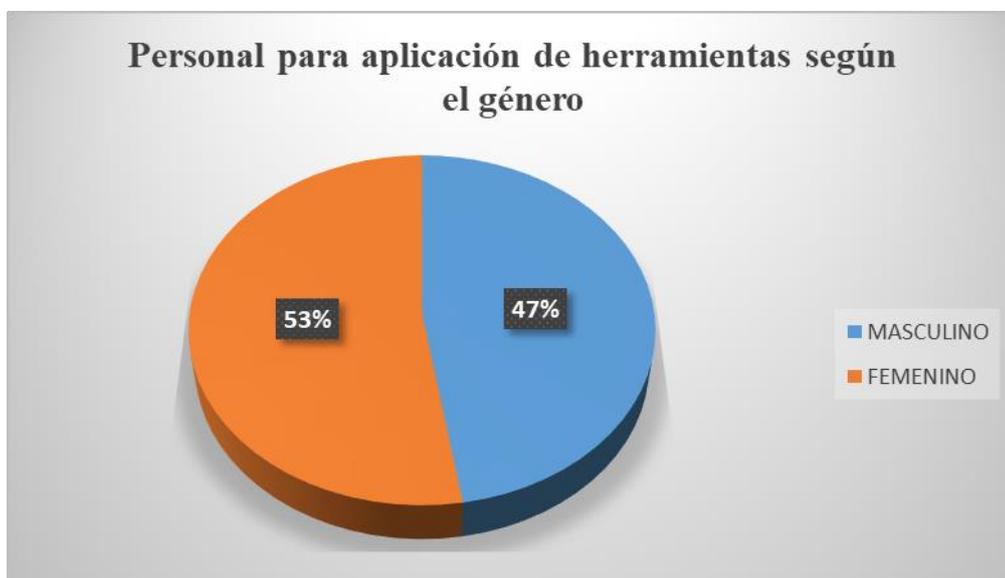
Análisis de resultados

1. Análisis de resultados aplicación LIPT 60

1.1. Situación socio demográfica

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución del personal, según el género, 47 % de los colaboradores son género masculino y 53% son colaboradores del género femenino.

Gráfico 2
Personal por género

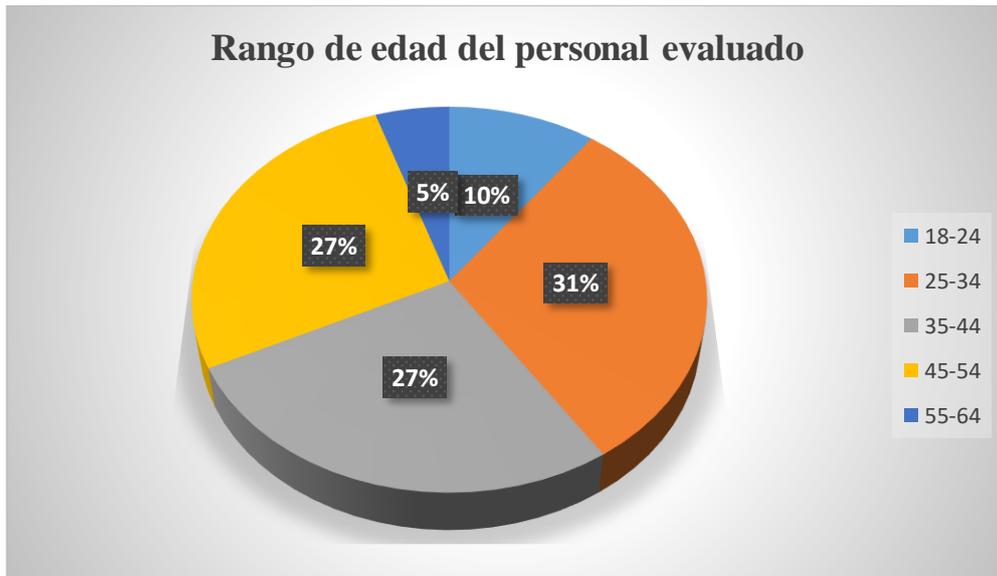


Fuente: Institución donde se desarrolló el estudio

Elaboración propia

Por el rango de edad el personal se distribuyó de la siguiente manera como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 3
Rango de edad del personal evaluado



Fuente: Institución donde se desarrolló el estudio
Elaboración propia

Por los años de trabajo en la institución, los colaboradores evaluados se distribuyeron de la siguiente manera, observando que el 47% de personal es relativamente nuevo con un tiempo laboral de 0 a 3 años.

Gráfico 4
Antigüedad de los trabajadores evaluados



Fuente: Institución donde se desarrolló el estudio
Elaboración propia

A continuación, en el gráfico 5 se puede observar la distribución de los trabajadores según la asignación de proceso conforme la cadena de valor institucional, identificando que el 63% del personal pertenece a las unidades correspondientes al proceso adjetivo, el 34% se encuentra en el proceso sustantivo y el 3% al proceso gobernante.

Gráfico 5
Distribución del personal conforme cadena de valor



Fuente: Institución donde se desarrolló el estudio

Elaboración propia

La tabla a continuación nos emite los resultados generales de la evaluación de acoso laboral el cual los niveles de acoso hallados en el personal encuestado.

1.2. Resultados generales de evaluación de acoso laboral.

Tabla 13
Resultados aplicación LIPT 60

El estudio no presenta indicios de la existencia de acoso psicológico.	Probabilidad baja, de acoso psicológico.	Moderada probabilidad de acoso.	Alta probabilidad de padecer acoso.
54	1	4	0
91%	2%	7%	0%

Fuente y elaboración propias

En el siguiente gráfico podemos observar la relación estadística de los niveles de acoso existentes en la institución conforme la herramienta aplicada.

Gráfico 6
Resultados acoso laboral



Fuente y elaboración propias

La siguiente tabla, refleja los resultados de los niveles de acoso del personal, de acuerdo a los procesos correspondientes en la cadena de valor institucional.

Como se puede observar en la tabla anterior, del 91% de personal que no presenta indicios de acoso laboral corresponden a los tres procesos de la cadena de valor

institucional con un mayor número de personas en el proceso adjetivo que guarda relación directa al porcentaje de personal mayoritario que se encuentra en este, a continuación se identifica que un 2% de personas reflejan una baja probabilidad y recaen en el proceso sustantivo y que el 7% que indica tener una moderada probabilidad de acoso laboral podemos observar que 1 persona se encuentra en el proceso gobernante, 1 persona en el proceso sustantivo y 2 personas en el proceso adjetivo, lo que implica la existencia de acoso vertical, ascendente y descendente.

Tabla 14
Niveles de acoso conforme cadena de valor

PROCESO	NIVEL DE ACOSO LABORAL			
	No presenta indicios	Baja probabilidad	Moderada probabilidad	Alta probabilidad
Gobernante (orientan la gestión institucional)	1		1	
Sustantivo (ejecución orientada a los objetivos estratégicos)	19		1	
Adjetivo (facilitan el desarrollo de actividades que integran el proceso sustantivo)	34	1	2	

Fuente y elaboración propias

El gráfico a continuación refleja la incidencia del sexo en la obtención de resultados, identificando que el 80% de personas que indican tener una moderada o baja probabilidad de acoso laboral dentro de la institución son mujeres. Aun cuando el porcentaje es mínimo de personas que manifiestan algún tipo de acoso laboral en las acciones se debe considerar este hallazgo.

Gráfico 7
Resultados acoso laboral según el sexo



Fuente y elaboración propias

La siguiente tabla, informa sobre los rangos de edad y relación que existe entre el acoso laboral, el rango de edad y los años de servicio, identificando que el 100% de personas que presentaron factores de riesgo psicosocial son personas que trabajan entre 12 y 15 años en la institución, porcentaje que deberá ser considerado para las medidas preventivas a determinarse.

Tabla 15
Niveles de acoso por edad y años de servicio

Nivel de acoso laboral	Cantidad/Personas	Rango de Edad	Años de servicio
No presenta indicios	54	18 – 24 años	0 – 3 años
		25 – 34 años	4 – 7 años
		35 – 44 años	8 – 11 años
		45 – 54 años	12 – 15 años
		55 – 64 años	16 – 21 años
			22 a más años
Baja probabilidad	1	35 – 44 años	12 – 15 años

Moderada probabilidad	4	35 – 44 años 45 – 54 años	12 – 15 años
-----------------------	---	------------------------------	--------------

Fuente y elaboración propias

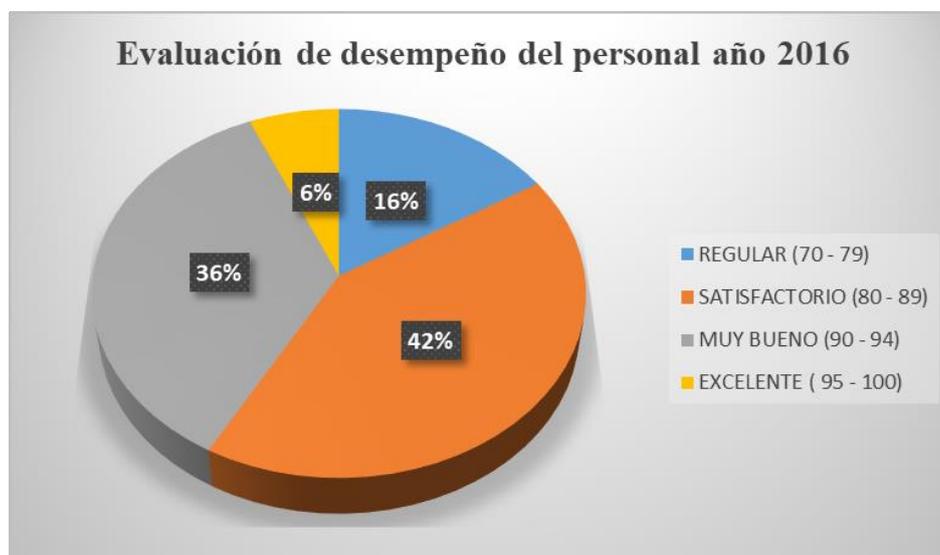
2. Análisis de resultados de la evaluación de desempeño laboral.

A continuación, se refleja en gráficos estadísticos los resultados, correspondientes a datos históricos de la evaluación de desempeño aplicadas en los años 2016, 2017 y 2018 al personal en la institución, conforme procedimiento dispuesto por la entidad rectora del trabajo en el país. Resulta importante resaltar que hasta el año 2018 se utilizaba un formulario denominado EVAL – 01, bajo una metodología abierta a la subjetividad del evaluador, por lo que los resultados no podían ser cien por ciento confiables; a partir de diciembre de 2019 se utilizó una nueva herramienta de evaluación con una metodología de calificación basado a los resultados cuantificables y verificables de las actividades realizadas, previo la asignación de responsabilidades alineadas al perfil del puesto. Ante lo expuesto, se evidencia que los resultados entre una y otra metodología para la evaluación del desempeño varían considerablemente.

A continuación, podemos observar el gráfico el cual refleja los resultados obtenidos por el personal en la evaluación de desempeño del año 2016, identificando que existe un importante porcentaje cuyos resultados se encasillan en un rendimiento regular.

Gráfico 8

Resultados de evaluación de desempeño 2016



Fuente: Institución donde se desarrolló el estudio
Elaboración propia

De igual manera el siguiente gráfico nos permite observar los resultados generales de las evaluaciones aplicadas al personal en el año 2017, con mejores resultados, con una disminución del 10% en obtención de notas **regulares**.

Gráfico 9
Resultados de evaluación de desempeño 2017



Fuente: Institución donde se desarrolló el estudio
Elaboración propia

Por su parte en el año 2018 podemos observar que nuevamente existe un crecimiento de personas cuyas evaluaciones se encasillan en un rendimiento regular.

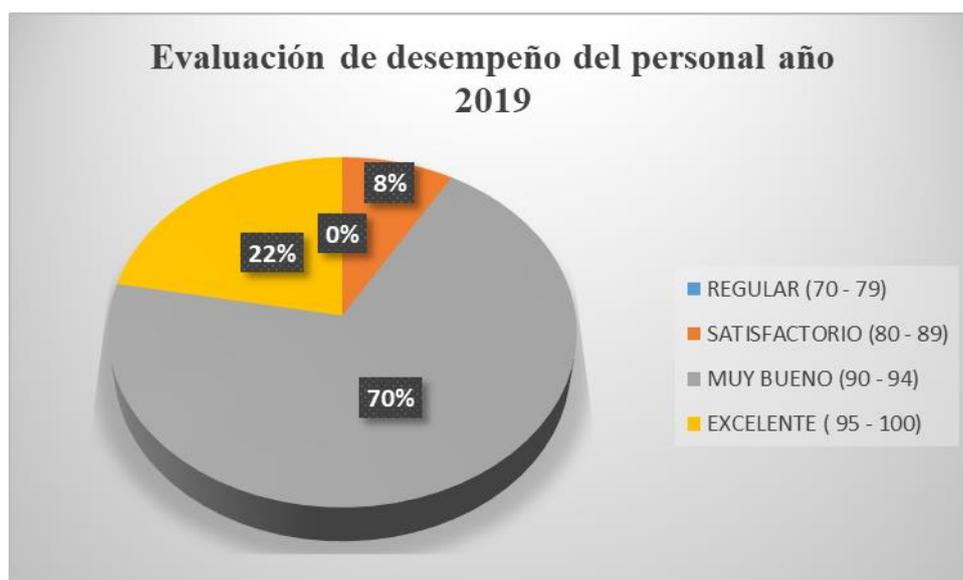
Gráfico 10
Resultados de evaluación de desempeño 2018



Fuente: Institución donde se desarrolló el estudio
Elaboración propia

En el siguiente gráfico podemos observar que con la aplicación de la nueva herramienta y metodología de evaluación existe un crecimiento considerable del personal cuyos resultados fueron muy buenos con un decrecimiento evidente de resultados regulares.

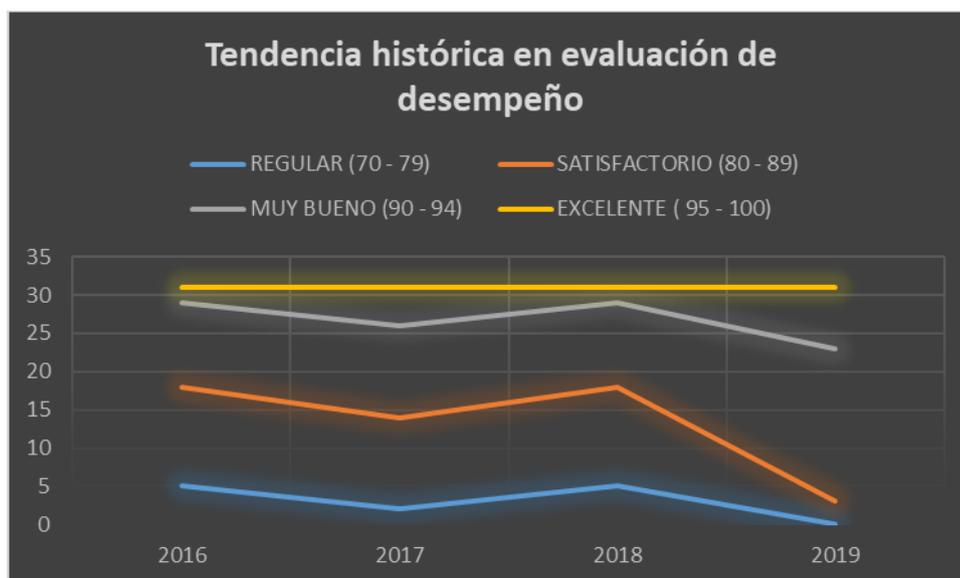
Gráfico 11
Resultados de evaluación de desempeño 2019



Fuente: Institución donde se desarrolló el estudio
Elaboración propia

Los comportamientos de los gráficos anteriores se expresan en el siguiente histograma, que permite gráficamente emitir conclusiones sobre la aplicación de esta herramienta y los resultados de la misma.

Gráfico 12
Histograma de tendencia en evaluación de desempeño años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020



Fuente: Institución donde se desarrolló el estudio
 Elaboración propia

3. Cruce de variables

Una vez aplicadas las herramientas metodológicas y obtenido los resultados cuantitativos, a continuación, se expresa estadísticamente el cruce de la información, a través de la aplicación del coeficiente de correlación lineal de Pearson, para determinar el encuentro de la relación existente, entre las dos variables de estudio.

Ante lo expuesto, se debe mencionar que el coeficiente de correlación lineal de Pearson es una media estadística que mide la relación sobre la intensidad y orientación que existe entre el acoso laboral (*mobbing*) y el desempeño laboral en este caso; en este sentido, si la correlación es negativa significa que cuando sube el valor de “x”, el valor de “y” disminuye, mientras, si la correlación es positiva el valor de “x” y “y” aumentan y, cuanto el resultado es 0 significa que no existe ninguna relación.

$p = -1$ Correlación perfecta negativa

$p = 0$ No existe correlación

$p = +1$ Correlación perfecta positiva

La fórmula aplicada en el presente cálculo estadístico está dada de la siguiente manera:

$$P_{xy} = \frac{Cov_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

$Cov(x;y)$: la covarianza entre el valor x , y .

$\sigma(x)$: desviación típica de x

$\sigma(y)$: desviación típica de y

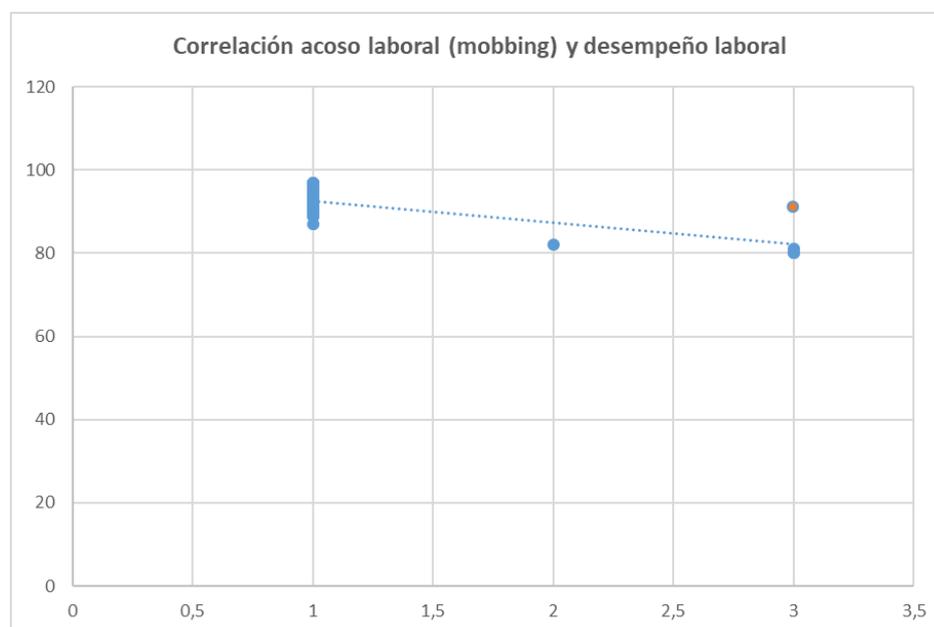
En la presente investigación, el cruce de resultados cuantitativos correspondiente a la aplicación de las herramientas metodológicas LIPT 60 y del Sistema de la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño, manifiesta que el resultado es -0.70, es decir que existe una correlación perfecta negativa, a mayor acoso, menor puntaje en la evaluación, identificando que, de las 5 personas en quienes se identificó la presencia de acoso laboral, 4 de ellas obtuvieron los resultados más bajos en la evaluación realizada en diciembre de 2019, recayendo en el cuadrante de satisfactorio que es de 80 a 84 puntos sobre 100, se debe especificar que en el sector público una evaluación de menos de 75 puntos puede ser causal de un sumario administrativo recayendo en una desvinculación laboral, es decir que mencionar una calificación satisfactoria, no es común. La persona que no vinculó su desempeño laboral al acoso, pertenece a una posición de nivel jerárquico superior.

En tal sentido, se afirma la hipótesis planteada, “el acoso laboral (*mobbing*) como factor de riesgo psicosocial, afecta al desempeño laboral del personal de una institución pública, en la ciudad de Quito.

Representación gráfica de la correlación

Gráfico 13

Correlación acoso laboral (*mobbing*) y desempeño laboral



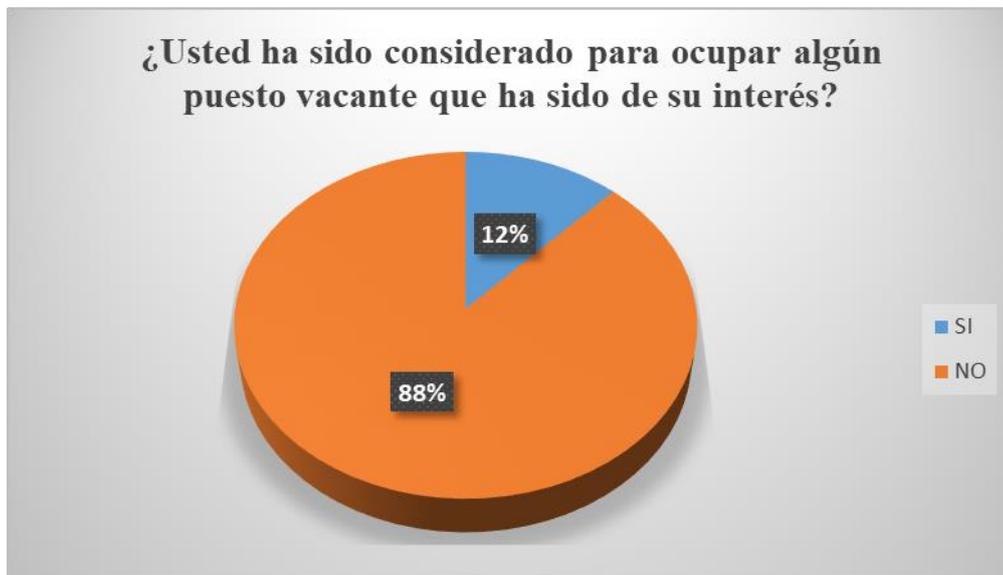
4. Análisis de resultados de la entrevista psicosocial estructurada.

La aplicación de esta entrevista estructurada con ocho preguntas clave se la realizó al total de la población de la presente investigación, acogiendo las recomendaciones de la NTP 107, para el diseño y realización de entrevista. Esta herramienta se considera fundamental en el presente trabajo de titulación, ya que las preguntas escogidas se basan a los argumentos expuestos en la identificación del problema cuyos puntos no han sido tratados puntualmente con las anteriores herramientas.

A continuación, se expresa en los siguientes gráficos los principales hallazgos que permiten contar con mayores argumentos para recomendar acciones dentro de la institución. Para una mejor interpretación, los resultados cualitativos han sido transformados a respuestas cuantitativas cerradas para una mejor tabulación.

Es así, que se evidencia que dentro de la institución el 88% del personal no es tomado en cuenta para ocupar vacantes con mayor escala de puesto, conforme las explicaciones en las respuestas de la entrevista manifiestan que la institución prefiere contar con personal externo para ocupar dichos cargos.

Gráfico 14
Resultados pregunta relevante entrevista



Fuente y elaboración propias

A diferencia de los resultados de la aplicación de la primera herramienta metodológica se puede observar que el 67% de personal a nivel general manifiesta haber pasado por alguna condición que le provoque factores de riesgo psicosocial, sin que esto sea de manera recurrente, pero si en algún momento se ha presentado.

Gráfico 15
Resultados pregunta relevante entrevista



Fuente y elaboración propias

Haciendo referencia a la estabilidad laboral el 69% de personas manifiestan no sentir estabilidad laboral, este resultado se acrecienta por las condiciones actuales de la tasa de desempleo que vive el país, y la decisión desde el Ejecutivo de disminuir los puestos de trabajo en el sector público a nivel general, a esto se suma que el 24% de la nómina de trabajadores institucionales se encuentran bajo la modalidad de contrato ocasional o un nombramiento provisional.

Gráfico 16
Resultados pregunta relevante entrevista



Fuente y elaboración propias

5. Plan de acción

5.1. Identificación de medidas a aplicarse

La situación del estado del arte referente al *mobbing* en nuestro país, data de un período bastante corto, la carencia de estudios, investigaciones y principalmente interés por este fenómeno que ha estado latente desde los inicios de la historia de la relación laboral, así lo demuestran, los artículos con los que se ha podido contar, en su gran parte son descriptivos, con ausencia de estudios analíticos y de interpretación que permitan conocer y entender.

Los resultados de la aplicación de la primera herramienta metodológica, refleja que de las 59 personas que participaron en el estudio, conforme los criterios diagnósticos de acoso laboral, no existe indicios de un alto nivel de acoso laboral, con ausencia

identificada en el 91%; el 2% con una baja probabilidad de acoso y el 7% con una presencia moderada.

El nivel de confianza de la herramienta LIPT 60 conforme sus propiedades psicométricas tienen un alfa de Cronbach de fiabilidad del 0.95, lo cual confirma que esta herramienta es adecuada para identificar la presencia o no de factores de riesgo psicosocial; sin embargo, al ser un estudio exploratorio dentro de la institución es importante posterior a la intervención detallada en las recomendaciones, realizar un segundo estudio que permita afianzar los resultados.

Por su parte, la entrevista estructurada como una tercera herramienta de triangulación, indagó en situaciones puntuales que no fueron consultadas o reflejadas específicamente con la herramienta LIPT 60, cuyos resultados contaron con hallazgos que implican la definición de un importante plan de intervención, y mucho más cuando no se reflejan intervenciones anteriores o acciones institucionales dentro del ámbito del acoso laboral.

Al ser un universo pequeño fue posible la aplicación de los instrumentos en su totalidad, corroborando que al ser el *mobbing* un tipo de acoso sistémico podría desarrollarse y expandirse de manera horizontal en la institución, al contar con resultados alentadores sobre la existencia de este fenómeno, no se puede inobservar los resultados que informan sobre una existencia mínima o moderada.

Resulta importante focalizar la atención al grupo que demostró contar con niveles menores de acoso, en cuanto al sexo de los entrevistados y al tiempo de servicio en la institución ya que en su mayoría recayeron en mujeres que trabajan por un tiempo considerable en la entidad.

Se debe exponer que, al existir una estructura horizontal en el relacionamiento interno entre el nivel jerárquico institucional, se pudo observar que para la aplicación de las herramientas no existió influencia de poder o intimidación que pudiera desviar los resultados obtenidos, identificando también que el bajo nivel *mobbing* existente se lo realiza entre pares del mismo espacio laboral.

Otro factor que se identifica, es que las personas cuyos resultados manifiestan la existencia de riesgo psicosocial se encuentran en su mayoría en las áreas correspondientes

al procedo adjetivo de la cadena de valor institucional, siento un punto de principal atención.

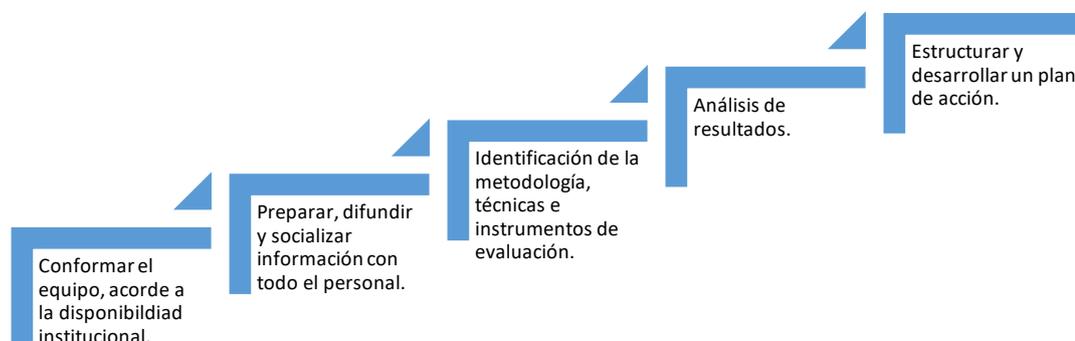
Los estudios para afrontar la situación de acoso laboral en el Ecuador son escasos, mucho más cuando las autoridades competentes en materia del trabajo han implementado baja normativa para afrontar el acoso laboral, entendiendo a lo largo de la historia la existencia del acoso únicamente como sexual y aun así las normas no han sido delimitadas correctamente, existiendo vacíos cuando hay presencia y denuncia de casos.

Aun cuando el grado de acoso encontrado es escaso, se deberá establecer medidas correctivas y/o preventivas que evite la presencia en mayor escala de acoso laboral, para lo cual se recomienda exploración individual para confirmar la situación de acoso psicológico en el trabajo y valorar posible sintomatología psicopatológica asociada.

Por otro lado, mediante el historial de evaluaciones disponibles desde el año 2016, resulta complejo realizar una interpretación determinante debido a que existió tres metodologías de aplicación en los últimos cuatro años, así como la alta rotación de personal incluido el personal evaluador. Como un hallazgo importante se resalta que la metodología actual es mucho más efectiva en cuanto al cumplimiento de metas pudiendo medir y cuantificar los productos y actividades desarrolladas de manera homologada acorde al puesto de trabajo, dejando de lado el contar únicamente con la percepción del evaluador.

Dentro del organigrama institucional no existe un área de Seguridad y Salud Ocupacional, no obstante, le corresponde a la Unidad Administrativa de Talento Humano la aplicación de las medidas correctivas o preventivas, mediante la aplicación de un programa de prevención, basados en los parámetros y formatos establecidos por la Autoridad Laboral conforme dispone el Acuerdo Ministerial 082 de junio de 2017, conteniente de acciones para fomentar una cultura de no discriminación y de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.

Gráfico 17
Proceso de aplicación



Fuente y elaboración propias

Con la intención de abordar la prevención de riesgos psicosociales y la promoción de la salud y el bienestar en el trabajo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha diseñado el programa SOLVE, el cual constituye un paquete de formación, el cual se podría adoptar en la institución ya que está basado en experiencias de uso en años anteriores, avances científicos y buenas prácticas, capaz de afrontar los cambios organizacionales y desafíos, el uso de esta herramienta está avalada y permitida por la Autoridad Nacional en el ámbito laboral, la cual incluye la “Guía del formador” y “Cuadernos del trabajo del participante”.

De igual manera, se puede adoptar el *six pack* referente a seis regulaciones en materia de seguridad y salud ocupacional probadas en Reino Unido por el “*Health and Safety Executive*”, donde se añaden detalles y obligaciones que deben ponerse en práctica involucrando a todos los actores de la relación laboral institucional. En cuanto a la planificación preventiva, sugiere aplicar los siguientes principios generales:

Gráfico 18
Principios generales de planificación preventiva



Fuente: *Health and Safety Executive*

Elaboración propias

5.2. Modelo operativo

Propuesta de intervención

A partir de lo expuesto, el modelo operativo a sugerirse en el presente plan de intervención de riesgo psicosocial para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de la institución, es un modelo de intervención que constaría de un programa a ejecutarse, propuesto a partir de los resultados identificadas en el análisis de datos arrojados de las herramientas aplicadas a los colaboradores. En este programa se detalla el objetivo, acciones, recursos, indicadores, metas y medios de verificación. En la presente propuesta no se puede definir la asignación de un presupuesto, ya que la

institución donde se desarrolla el estudio, no cuenta con presupuesto de inversión y por su naturaleza y atribuciones constitucionales, el recurso humano debe destinarse del existente a través de la conformación de un equipo. Al ser la primera vez que la institución ejecute un plan de acción sobre riesgos psicosociales, este debe ser perfectible en el tiempo, deberá aplicarse con una medición semestral para el seguimiento, análisis de impacto y mejorar los resultados.

OBJETIVO GENERAL	ACCIONES SUGERIDAS	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Prevenir y minimizar los riesgos psicosociales considerados como acoso laboral (<i>mobbing</i>), en el personal de la institución, mediante la implementación de un programa de prevención, promoción y educación, para contribuir al bienestar físico, social y mental.	Conformar y preparar el equipo; debido a la ausencia de un área de SSO el equipo estará conformado por un delegado de cada Unidad institucional, liderado por la UATH, el mismo que será preparado para identificar la presencia de posibles factores que se constituyan como riesgo psicosocial, será el responsable de identificar las herramientas, definir la ruta y cronograma de intervención.	Recurso humano propio de la institución (valor monetario específico no asignado) Costo valorado hora laboral promedio 7,5 USD.	Número de equipos conformados y preparados	Un equipo conformado y capacitado	1. Actas de conformación y reuniones. 2. Registro de asistencia que contendrá el objeto de la reunión, fecha, nombre y firma del delegado que conforma el equipo.
	Capacitar y sensibilizar sobre la importancia de los riesgos psicosociales a todo el personal institucional de manera presencial.		Número de empleados capacitados y sensibilizados	100% del personal capacitado y sensibilizado	1. Material utilizado (presentación, videos) 2. Registro de asistencia con firmas de los asistentes 3. Registro fotográfico
	Socializar el programa a implementarse.		Número de empleados informados sobre el programa de prevención	100% del personal informado sobre el programa de prevención	
	Difusión de una campaña de prevención de riesgos psicosociales.		Número de cartillas informativas sobre prevención de riesgos psicosociales	Cinco cartillas informativas enviadas por medios digitales institucionales	1. Cartillas informativas en medio magnético. 2. Registro magnético de difusión
	Entrevista estructurada individual para valoración de posible sintomatología psicopatológica asociada.		Número de entrevistas estructuradas individuales	100% de personal entrevistado	1. Cuestionarios de evaluación (bajo el principio de confidencialidad) 2. Informe de los resultados obtenidos firmado por los responsables de la evaluación
	Grupos focales de discusión psicosocial (segmento a definirse de acuerdo a los resultados de las acciones que anteceden)		Número de grupos focales conformados	100% del personal conformando los grupos focales de discusión	1. Cuestionarios de evaluación (bajo el principio de confidencialidad) 2. Informe de los resultados obtenidos firmado por los responsables de la evaluación

Análisis de resultados e impacto.	Número de informes de resultados	Un Informe de resultados	1. Informe general con los anexos de intervención de las acciones antes descritas, manteniendo el principio de confidencialidad.
Planteamiento de nuevas medidas a aplicarse acorde a la realidad situacional.	Número de medidas propuestas	Medidas propuestas para su aplicación	Propuesta

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Con los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas metodológicas, y el cruce de variables, se comprueba la hipótesis planteada, al concluir que existe relación directa entre las dos variables de estudio, ya que el acoso laboral (*moobbing*) incide al desempeño. De igual manera, se pudo identificar el nivel de acoso laboral presente en los trabajadores de la institución donde se desarrolló la presente investigación, siendo así, también se concluye que:

La relación entre el acoso laboral (*mobbing*) como factor de riesgo psicosocial, afecta al desempeño laboral del personal, es decir a mayor riesgo, menor puntaje en la evaluación, y siendo el resultado obtenido en la correlación lineal de -0.70, existe una correlación perfecta negativa. Identificando que el 80% del personal que presenta factores de riesgo psicosocial obtuvieron el menor puntaje del total de las evaluaciones de desempeño realizado al personal. El 20% restante corresponde a una persona que pertenece al nivel jerárquico superior.

En tal sentido, se afirma la hipótesis planteada, “el acoso laboral (*mobbing*) como factor de riesgo psicosocial, afecta al desempeño laboral del personal de una institución pública, en la ciudad de Quito.

De las 59 personas expuestas, se puede evaluar el nivel de acoso laboral en la institución, dado que el 91%, “no presentan indicios de acoso laboral”; no obstante, no se puede inobservar la presencia de “moderada probabilidad de acoso” en un 7% y la existencia del 1% de una “probabilidad pequeña de acoso psicológico”.

Ante la ausencia de un plan o protocolo que permita prevenir y/o tomar las medidas correctivas por la presencia de acoso laboral, resulta imperante el planteamiento de acciones estratégicas, que coadyuven a erradicar los factores de riesgo identificados en la institución y a prevenir una mayor incidencia.

Los factores de riesgo que se identifican en la institución recaen con mayor incidencia en los casos que presentan acoso laboral en los ítems constantes en las subescalas de desprestigio laboral y entorpecimiento del progreso.

Se ha podido evaluar el nivel de desempeño laboral en los trabajadores, en cuyo análisis se identifica que el uso y aplicación de la herramienta bajo una nueva metodología dispuesta por la autoridad nacional en el ámbito laboral, permite obtener resultados objetivos, lo que disminuye la subjetividad por parte del evaluador.

La entrevista estructurada como una tercera herramienta de triangulación, permitió indagar en situaciones descritas en el planteamiento del problema y principalmente en argumentos relevantes que no fueron tratados, por lo que bajo la percepción del personal se contó con hallazgos importantes que, a diferencia de los resultados obtenidos con las herramientas anteriores, permite sugerir la aplicación de un importante plan de intervención, ante posibles resultados que no han sido reflejados.

Recomendaciones

Promover una política preventiva que establezca medidas organizativas y de gestión “anti-acoso laboral”, la misma que debe ser difundida a todos los colaboradores.

Dar cumplimiento inmediato al Acuerdo Ministerial 82, expedido el 16 de junio de 2017, por parte del Ministerio del Trabajo, para implementar el programa de prevención de riesgos psicosociales, bajo las consideraciones plantadas en su guía, lo que dará lugar a la prevención y/o mitigación, que involucre a todo el personal, con especial atención a las personas que indicaron contar con algún factor de riesgo psicosocial, mediante evaluaciones individuales.

Aun cuando el grado de acoso encontrado es escaso, se deberá establecer medidas correctivas y/o preventivas que evite la presencia en mayor escala de acoso laboral, para lo cual se recomienda exploración individual para confirmar la situación de acoso psicológico en el trabajo y valorar posible sintomatología psicopatológica asociada.

Diseñar campañas informativas internas dirigidas a los colaboradores, mediante el uso de textos y conceptos comparativos de lo que se constituye o no como acoso laboral, para que puedan identificar claramente conductas y expresiones que puedan constituirse como *mobbing*.

Evitar que la situación de riesgo psicosocial se incremente dentro de la intuición, por lo que se deberá considerar capacitaciones y charlas a todo el personal referente al impacto que generan los riesgos psicosociales tanto a la persona como a la empresa.

Socializar los resultados con los niveles jerárquicos para la toma de decisiones preventivas y correctivas, una vez que se ha identificado la presencia de acoso laboral.

Aplicación de estrategias para empoderar al personal sobre la erradicación de prácticas laborales que coadyuven a un impacto psicológico entre pares.

Una vez implementado el programa de prevención y/o mitigación de riesgos psicosociales, se deberá aplicar una herramienta de contraste para conocer el impacto generado y el cumplimiento del objetivo del programa.

Observar a través de diferentes herramientas de talento humano posibles alertas que puedan presumir la existencia o no, de riesgos psicosociales, para una segunda intervención.

Contrastar los resultados de las evaluaciones de desempeño del año 2019 con el año 2020, con el uso de la misma herramienta metodológica.

Obras citadas

- Araceli Oñate, Iñaki Piñuel, 2002. *La incidencia del mobbing o acoso psicologico en el trabajo en España*. Alcalá de Henares. España: Universidad de Alcalá de Henares.
- Aranda, C; Salazar, J; Pando, M; Torres, T, (2015) *Prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en trabajadores de Iberoamérica*, Artículo, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, Universidad de Guadalajara, Editorial: El Manual Moderno, Xalapa, México.
- Arciniega, Rosa Silvia, 2012. «Factores organizacionales en la comprensión del mobbing.» *Psicología Iberoamericana*, vol.20, núm.1, enero-junio: pp.80-90.
- Ayala, Sabino. (2012). *Factores a tener en cuenta en la evaluación de desempeño de los colaboradores*. Tarapotó, Perú.
- Bernal, T.C.A., (2006). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. México.
- Cardona Doris, Ballesteros Mónica, 2006. «El acoso psicológico: riesgo laboral más frecuente de lo esperado.» *Facultad de salud pública, Universidad de Antioquia*.
- COIFA, (1994). *Manual de entrenamiento Seguridad, Salud y Condiciones de Trabajo*, Primera edición, Impresión Ediciones Talleres Abya Yala, Quito - Ecuador, pp. 76.
- Daza, F. y Pérez, J. (1997) NTP 443: *Factores Psicosociales: metodología de evaluación*. INSHT.
- Ferrari, L; Trotta, M; Cebey, M; y Napoli, M. (2009). *Factores psicosociales de la violencia laboral. Una aproximación discursiva*. I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVI, Jornadas de Investigación Quinto Encuentro. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

Generalitat de Catalunya. 2006. *Manual para la identificación y evaluación de riesgos laborales*. [En línea] 2006. [Citado el: 01 de 02 de 2018.] https://www.gencat.cat/treball/doc/doc_21212475_2.pdf.

Góngora Yerro Juan José, Lahera Martín Matilde, Rivas Bacaicoa María Luisa, 2002. *Acoso Psicológico en el Trabajo. "Mobbing"*. Navarra, España: Instituto Navarro de Salud Laboral.

González, D. (2008). *El Acoso psicológico en el lugar de trabajo antecedentes organizacionales*. Boletín de Psicología. 93, 7-20.

Health and Safety Executive. *What are psychosocial risk factors?* [en línea]. [Consultado: mayo 2020]. Disponible en: <http://www.hse.gov.uk/msd/mac/psychosocial.htm>

Hurtado, P. Jorge. 2016, *Elementos de la Metodología de la Investigación, Un programa para compartir Métodos, técnicas y herramientas para investigar.* Libros y materiales, plataforma virtual Universidad Andina Simón Bolívar. Quito. *Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo*, Dec. 584. RO-S 461: 15/nov/2004, 18ava. Edición, Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, Ecuador, p.8.

Llacuna, J. (1998) *Cambio de conducta y comunicación: introducción y elementos*, NTP 504, España.

Martel Verona, Santana María Concepción, Mateo Raquel, 2012. «*El Mobbing: Un problema ético en la gestión de empresas.*» *Ciencia y Sociedad* vol. XXXVII, núm. 4. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana: 407-434.

Ministerio del Trabajo, 2017. *Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial*. Quito, Ecuador.

Moreno Jiménez, Bernardo . 2011. <http://www.scielo.org>. *Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales*. [En línea] 2011. [Citado el: 5 de 02 de 2018.]

Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. In W.C. Borman. *Handbook of psychology*. Vol. 12. Industrial and organizational psychology (pp. 39-53).

- Oficina internacional del trabajo, Ginebra. 2017. Organización internacional del trabajo. *Boletín internacional de investigación sindical*. [En línea] 28 de abril de 2017. [Citado el: 01 de 02 de 2018.] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_553931.pdf. 8.
- Oficina Internacional del Trabajo. 2013. *La Prevención del estrés en el trabajo: lista de puntos de comprobación*. 2013.
- Olano, Oscar, 2017. *El acoso psicológico como factor de riesgo laboral ¿realidad o tabú en una empresa de turismo en Quito?* Tesis, Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Oñate Araceli, Piñuel Iñaki, 2002. *La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Resultados del barómetro Cisneros II sobre la violencia en el entorno laboral*. Alcalá de Henares.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). *La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada al género*. 2013. [en línea]. [Consultado: 17 de mayo de 2020]. Disponible en: http://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_227402/lang--es/index.htm.
- Organización Internacional del Trabajo. *Formación de Formadores SOLVE: Integración de promoción de la salud en las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo*. [En línea]. [Consultado: abril de 2020]. Disponible en: https://www.ilo.org/safework/events/courses/WCMS_203479/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo. *Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo*. 2017. [en línea]. [Consultado: 17 de marzo de 2020]. Disponible en: http://www.ilo.org/actrav/info/international-journal-labour-research/WCMS_553931/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo. *Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo*. 2017. [en línea]. [Consultado: enero de 2020]. Disponible en: http://www.ilo.org/actrav/info/international-journal-labour-research/WCMS_553931/lang--es/index.htm.

- Pagán, M. (2011). *Mobbing. Cómo protegerse para sobrevivir y mantener el derecho a la dignidad humana cuando hay acoso psicológico laboral*. Puerto Rico. 14, 15-16.
- Pinzon, B y Atencio E. (2010). *El Mobbing en el desempeño laboral. Implicaciones en la salud*. Multiciencias, Vol 10. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, Universidad de Zulia.
- Ramos, Mariella, 2017. *Mobbing en una asociación de esparcimiento privada 2016*. Tesis, Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Ros, C. (2013). *Violencia y Acoso Laboral en Trabajadores del Sector Servicios*. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación. Noveno Encuentro, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Trechera, J. (2003) *Introducción a la psicología del trabajo*, 2da edición, Editorial Desclée de Brouwer, Bilbao - España, p.36.
- Vásquez, E. M. (2010). *Mobbing, un aspecto a vigilar en los profesionales en Colombia*. Revista Gerencial de Política y Salud 9(19), 41-52.

Anexos

Anexo uno

Cuestionario Lipt 60 de Leymann

Sexo: Hombre

Edad:

Mujer

Tiempo de trabajo:

Área de trabajo:

Cargo que ocupa:

A continuación, hay una lista de distintas situaciones que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X):

El cero (“0”) si **no ha experimentado esa conducta en absoluto**

El uno (“1”) si la ha experimentado **un poco**

El dos (“2”) si la ha experimentado **moderada o medianamente**

El tres (“3”) si la ha experimentado **bastante y**

El cuatro (“4”) si la ha experimentado **mucho o extremadamente:**

1	Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.	0	1	2	3	4
2	Le interrumpen cuando habla.	0	1	2	3	4
3	Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar.	0	1	2	3	4
4	Le gritan o le regañan en voz alta.	0	1	2	3	4
5	Critican su trabajo.	0	1	2	3	4
6	Critican su vida privada.	0	1	2	3	4

7	Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.	0	1	2	3	4
8	Se le amenaza verbalmente.	0	1	2	3	4
9	Recibe escritos y notas amenazadoras.	0	1	2	3	4
10	No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo.	0	1	2	3	4
11	Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.	0	1	2	3	4
12	La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.	0	1	2	3	4
13	No consigue hablar con nadie, todos le evitan.	0	1	2	3	4
14	Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.	0	1	2	3	4
15	Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.	0	1	2	3	4
16	En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.	0	1	2	3	4
17	Le calumnian y murmuran a sus espaldas.	0	1	2	3	4
18	Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.	0	1	2	3	4
19	Le ponen en ridículo, se burlan de usted.	0	1	2	3	4
20	Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.	0	1	2	3	4
21	Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.	0	1	2	3	4
22	Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.	0	1	2	3	4
23	Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.	0	1	2	3	4
24	Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.	0	1	2	3	4
25	Ridiculizan o se burlan de su vida privada.	0	1	2	3	4
26	Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.	0	1	2	3	4
27	Le asignan un trabajo humillante.	0	1	2	3	4
28	Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.	0	1	2	3	4
29	Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.	0	1	2	3	4
30	Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.	0	1	2	3	4
31	Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales.	0	1	2	3	4
32	No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.	0	1	2	3	4
33	Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.	0	1	2	3	4

34	Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.	0	1	2	3	4
35	Le asignan tareas muy por debajo de su competencia.	0	1	2	3	4
36	Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.	0	1	2	3	4
37	Le obligan a realizar tareas humillantes.	0	1	2	3	4
38	Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.	0	1	2	3	4
39	Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.	0	1	2	3	4
40	Le amenazan con violencia física.	0	1	2	3	4
41	Recibe ataques físicos leves, como advertencia.	0	1	2	3	4
42	Le atacan físicamente sin ninguna consideración.	0	1	2	3	4
43	Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.	0	1	2	3	4
44	Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.	0	1	2	3	4
45	Recibe agresiones sexuales físicas directas.	0	1	2	3	4
46	Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.	0	1	2	3	4
47	Manipulan sus herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).	0	1	2	3	4
48	Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.	0	1	2	3	4
49	Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse.	0	1	2	3	4
50	Las personas que le apoyan reciben amenazas o presiones para que se aparten de usted.	0	1	2	3	4
51	Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.	0	1	2	3	4
52	No le pasan las llamadas o dicen que no está.	0	1	2	3	4
53	Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted.	0	1	2	3	4
54	Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos.	0	1	2	3	4
55	Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	0	1	2	3	4
56	Exageran sus fallos y errores.	0	1	2	3	4
57	Informan mal sobre su permanencia y dedicación.	0	1	2	3	4
58	Controlan de manera muy estricta su horario.	0	1	2	3	4

59	Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho, se lo niegan o le ponen pegas y dificultades.	0	1	2	3	4
60	Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente.	0	1	2	3	4

Anexo dos

Formulario de evaluación del desempeño del SIITH

 Ministerio (del Trabajo)		METAS POR UNIDAD			Fecha:	Unidad/Proceso:
					El:	
					Fecha:	1 de 1
					Código:	IN-GEP-02-02-POR-01
INSTITUCIÓN:						
UNIDAD/PROCESO:						
FECHA DE DEFINICIÓN DE METAS: FEBRERO A DICIEMBRE 2020						
FECHA DE LEVANTAMIENTO DE RESULTADOS: DICIEMBRE DE 2020						
#	PRODUCTOS/SERVICIOS	INDICADOR	META PROTECT	META CUMPLID	PORCENTAJ E DE	OBSERVACIONES
1			100X			
2			100X			
3			100X			
4			100X			
5			100X			
6			100X			
7			100X			
8			100X			
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE METAS POR UNIDAD					0,00%	

 Ministerio del Trabajo		ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Fecha:	26-mar.-2018
				Versión:	01.1
				Página:	1 de 1
				Código:	IN-CEP-02-02 FOR-02
INSTITUCIÓN:		UNIDAD / PROCESO:			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:		PUESTO INSTITUCIONAL:			
NÚMERO DE CEDULA:		GRUPO OCUPACIONAL:			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL JEFE INMEDIATO:		ROL DE PUESTO:			
		NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:			
Nº	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE INSUME:	PRODUCTO INTERMEDIO:	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
7.-					
8.-					
9.-					
10.-					
MISIÓN DEL PUESTO: Descripción breve de la razón de ser del puesto que desempeña:					
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: (Describe puestos, unidades, instituciones o clientes)					
Nº	INTERNO		EXTERNO		
1.-					
2.-					
3.-					
Nº	COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
8	Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.		
38	Pensamiento Analítico	Medio	Capacidad de analizar la información disponible (legislación comparada, normas vigentes, leyes y reglamentos sobre la materia) y estructurar las partes y contenidos normativos, modelos y enfoques que permita simular una relación causal (diagnósticos situacional actual) y el efecto de su aplicación (nueva propuesta).		
80	Expresión Oral	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.		
Nº	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
2	Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.		
5	Orientación de Servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		
14	Contrucciones de Relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.		
Fecha:					
_____ Firma del Servidor Público			_____ Firma del Jefe Inmediato		
Nombre: 0 No. Cédula: 000000000-0			Nombre: 0 No. Cédula: 000000000-0		

 Ministerio del Trabajo		NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL		Fecha: 26-mar-2018 Versión: 01.1 Página: 1 de 1 Código: IN-CEP-02-02 FOR-03		
INSTITUCIÓN: NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO: NÚMERO DE CÉDULA:	0 0 000000000-0	UNIDAD / PROCESO: PUESTO INSTITUCIONAL: GRUPO OCUPACIONAL: ROL DE PUESTO:	0 0 0 0	0		
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES			CALIDAD	OPORTUNIDAD	COMENTARIOS	
No.	PRODUCTO INTERMEDIO					
1.-	0		Excelente	En el tiempo previsto		
2.-	0		Excelente	En el tiempo previsto		
3.-	0		Excelente	En el tiempo previsto		
4.-	0		Excelente	En el tiempo previsto		
5.-	0		Excelente	En el tiempo previsto		
6.-	0		Excelente	En el tiempo previsto		
7.-	0					
8.-	0					
9.-	0					
10.-	0					
PERFIL DEL PUESTO			PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		B	R	I	
1.-	0		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.-	0		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.-	0		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.-	0		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.-	0		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.-	0		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7.-	0		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8.-	0		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9.-	0		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.-	0		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
COMPETENCIAS TÉCNICAS			PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	D	MD	
8	Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Pensamiento Analítico	Medio	Capacidad de analizar la información disponible (legislación comparada, normas vigentes, leyes y reglamentos sobre la materia) y estructurar las partes y contenidos normativos, modelos y enfoques que permita simular una relación causal (diagnósticos situacional actual) y el efecto de su aplicación (nueva propuesta).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80	Expresión Oral	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COMPETENCIAS CONDUCTUALES			PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	S	F	
2	Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Orientación de Servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Contrucciones de Relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>* Esta información se llenará solo en los casos establecidos en los literales b.3 - b.4 - b.5 del artículo 10 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño</p>						
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN						
A. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL						100%
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)						0,00%
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)						0,00%
COMPETENCIAS TÉCNICAS (Resultado automático)						10,00%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)						10,00%
TOTAL (Resultado automático)						20,00%
B. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS						
SANCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable						%
TOTAL (Resultado automático)						0,0%
RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)						
FACTORES			EVALUACIÓN CUANTITATIVA		EVALUACIÓN CUALITATIVA	
A.- NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL			20,00%			
B.- SANCIONES ADMINISTRATIVAS			0,0%		INSUFICIENTE	
TOTAL (Resultado automático)			20,00%			
Fecha:						

 Ministerio del Trabajo		RESULTADOS EVALUACIÓN INDIVIDUAL		Fecha:	26-mar.-2018
				Versión:	01.1
				Página:	1 de 1
				Código:	IN-GEP-02-02 FOR-09
INSTITUCIÓN:	0	UNIDAD/PROCESO:	0		
APELLIDOS Y NOMBRES:	0	PUESTO INSTITUCIONAL:	0		
NÚMERO DE CÉDULA:	000000000-0	GRUPO OCUPACIONAL:	0	0	
		ROL DEL PUESTO:	0		
1. INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA (EVALUACIÓN DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO)					PONDERACION
Nivel de Cumplimiento (Ingrese información)					35%
TOTAL: (Resultado automático)					0,00%
2. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL					30%
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)					0,00%
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)					0,00%
COMPETENCIAS TÉCNICAS (Resultado automático)					10,00%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)					10,00%
TOTAL: (Resultado automático)					6,00%
3. NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS					20%
TOTAL: (Ingrese información)					0,00%
4. NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS					15%
TOTAL: (Ingresar información)					0,00%
5. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS					
SANCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable					%
TOTAL: (Resultado automático)					0,0%
RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)					
FACTORES		EVALUACIÓN CUANTITATIVA		EVALUACIÓN CUALITATIVA	
1.-	INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	0,00%		INSUFICIENTE	
2.-	NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	6,00%			
3.-	NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS	0,00%			
4.-	NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS	0,00%			
5.-	SANCIONES ADMINISTRATIVAS	0,00%			
TOTAL (Resultado automático)		6,00%			
OBSERVACIONES:					
Fecha:					

Anexo tres

Entrevista estructurada para evaluación de riesgos psicosociales

ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES	
INSTITUCIÓN	FECHA:
GRUPO	
INTRALABORAL	
PREGUNTAS	Observaciones
¿A escuchado hablar sobre el acoso laboral?	
¿A sentido en algún momento que han desprestigiado o minimizado sus actividades?	
¿Usted ha sido considerado para ocupar algún puesto vacante que ha sido de su interés?	
¿Cómo mira usted la comunicación dentro de su institución?	
¿Considera que la comunicación dentro de la institución es la adecuada?	
¿A experimentado usted conductas que le provoquen	

intimidación, miedo, angustia, desmotivación?	
¿Usted siente que su estabilidad laboral están en peligro?	
¿Usted se siente a gusto con el clima laboral?	