



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**Propuesta de prevención del acoso laboral (Mobbing) en  
docentes del nivel primaria**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

***Diana Victoria Ayala Aguilar***

**DIRECTORA: DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB**

**SINODALES:**

**MTRA. MARÍA ISABEL DEL SORDO LÓPEZ  
DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO  
MTRO. CARLOS RODRIGO ALONSO PENICHE AMANTE  
DRA. JUANA PATLÁN PÉREZ**



**Facultad  
de Psicología**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX.**

**ABRIL, 2018**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

Mi sincero agradecimiento a:

- Mi familia, especialmente a mis padres cuyo cariño, comprensión y apoyo incondicional han hecho posible que yo llegara hasta este punto.
- Mara Ximena, por su empatía, amistad, ayuda técnica y disposición a compartir sus conocimientos y experiencia. Su apoyo no sólo facilitó el proceso, sino también fungió como guía y ayudó a sostenerme durante este recorrido. Gracias porque, aunque la titulación suele ser un proceso solitario, fue mejor vivirlo acompañada.
- D. De Alba, cuya disposición a debatir conmigo fue de ayuda para romper los círculos en los que frecuentemente me enfrascaba al escribir. Gracias por las discusiones de café que amenizaron este proceso y dotaron de sentido a mis ideas.
- Equipo IEESITO, por retroalimentar mi texto desde sus respectivas áreas de conocimiento y apoyarme en la resolución de dudas referentes al sector educativo. En general, a cada uno por su presencia, palabras de aliento y solidaridad durante la construcción de este documento.
- Doctor Manuel Pando Moreno por la confianza al proporcionarme una copia del IVAPT-PANDO y su autorización en caso de aplicación.

# ÍNDICE

Resumen .....	1
<u>Introducción</u> .....	2

## Capítulo 1. Aproximación a la relación entre trabajo y salud

1.1. Trabajo y Salud .....	5
1.2. Psicología de la Salud Ocupacional .....	6
1.3. Factores psicosociales de riesgo.....	8
1.4. Violencia laboral y acoso laboral como factores psicosociales de riesgo.....	12

## Capítulo 2. Conceptualización del acoso laboral

2.1. Antecedentes y terminología .....	15
2.2. Definición .....	17
2.3. Tipos de conductas presentes en el acoso laboral .....	18
2.4. Características .....	21
2.4.1. Sistemática (frecuencia y duración) .....	21
2.4.2. Desequilibrio de poder.....	22
2.4.3. Intencionalidad .....	24
2.5. Tipos de acoso laboral según direccionalidad .....	24
2.6. Las fases del acoso laboral.....	25
2.7. Factores relacionados a la aparición del acoso laboral .....	28
2.7.1. Factores en el nivel individual.....	28
2.7.1.1. La persona que recibe el acoso.....	29
2.7.1.2. La persona que ejerce el acoso.....	30
2.7.2. Factores en el nivel grupal.....	32
2.7.3. Factores en el nivel organizacional.....	32
2.7.3.1. Tipos de liderazgo .....	33
2.7.3.2. Sistemas de remuneración y promoción.....	33
2.7.3.3. Inseguridad laboral .....	34
2.7.3.4. Canales de comunicación.....	35
2.7.3.5. Políticas organizacionales .....	36
2.7.3.6. Cultura organizacional .....	36
2.8. Consecuencias del acoso laboral .....	38
2.8.1. Nivel individual.....	38
2.8.1.1. Grados del acoso laboral.....	41
2.8.2. Nivel organizacional .....	43

2.9. Prevalencias internacionales y datos estadísticos de acoso laboral .....	45
2.9.1. Prevalencia por direccionalidad del acoso laboral .....	53
2.9.2. Prevalencia por actividad económica y ocupación .....	55

### Capítulo 3. El acoso laboral en el sector educativo

3.1. Prevalencias del acoso laboral en educación básica .....	60
3.2. Direccionalidad del acoso laboral .....	62
3.3. Tipos de conductas .....	65
3.4. Factores relacionados a la aparición del acoso laboral .....	68
3.5. Consecuencias.....	73

### Capítulo 4. Propuesta de prevención del acoso laboral (Mobbing) en docentes de nivel primaria

4.1. Justificación.....	81
4.2. Objetivo general .....	82
4.3. Objetivos específicos .....	82
4.4. Plan de prevención.....	83
4.4.1. Política preventiva contra el acoso laboral en escuelas primarias .....	84
4.4.1.1. Objetivo .....	84
4.4.1.2. A quiénes aplica .....	85
4.4.1.3. Procedimiento y contenido .....	85
4.4.1.4. Difusión .....	86
4.4.2. Campaña de concientización .....	86
4.4.2.1. Nombre de la campaña .....	86
4.4.2.2. Objetivo general .....	87
4.4.2.3. Objetivos específicos.....	87
4.4.2.4. Población objetivo .....	87
4.4.2.5. Ámbito de competencia .....	87
4.4.2.6. Responsable .....	88
4.4.2.7. Duración .....	88
4.4.2.8. Mensajes .....	88
4.4.2.9. Medios y Estrategias .....	88
4.4.3. Curso- taller de sensibilización .....	91
4.4.3.1. Objetivo general .....	91
4.4.3.2. Ficha técnica .....	91
4.4.3.3. Dirigido a .....	92
4.4.3.4. Materiales.....	92
4.4.3.5. Escenario .....	92
4.4.3.6. Contenido temático .....	93

4.4.3.7. Carta descriptiva.....	94
4.4.3.8. Evaluación del curso-taller.....	95
4.4.3.8.1. Evaluación de aprendizaje.....	98
4.4.3.8.2. Evaluación de reacción.....	99
4.4.3.8.3. Evaluación de seguimiento.....	99
4.4.4. Buzón de quejas contra el acoso laboral .....	101
4.4.4.1. Objetivo .....	102
4.4.4.2. Área de aplicación y alcance del proceso.....	102
4.4.4.3. Responsable .....	102
4.4.4.4. Usuarios .....	103
4.4.4.5. Procedimiento de implementación y funcionamiento .....	103
4.4.4.6. Consideraciones respecto al funcionamiento del buzón .....	104
4.4.5. Grupo de ayuda mutua para docentes sujetos de acoso laboral.....	105
4.4.5.1. Objetivos .....	106
4.4.5.2. Integrantes .....	107
4.4.5.3. Criterios de inclusión .....	107
4.4.5.4. Facilitador.....	107
4.4.5.5. Estructura del grupo .....	108
4.4.5.5.1. Tipo de grupo .....	108
4.4.5.5.2. Número de integrantes .....	108
4.4.5.5.3. Sesiones .....	109
4.4.5.5.4. Lugar de reunión .....	109
4.4.5.6. Funcionamiento del grupo .....	109
4.4.5.6.1. Formación (convocatoria) .....	109
4.4.5.6.2. Organización .....	110
4.4.5.6.3. Primera sesión grupal.....	111
4.4.5.6.4. Desarrollo de las sesiones.....	111
4.4.5.6.5. Sesión final y disolución del grupo .....	112
<u>Conclusiones</u> .....	113
<u>Referencias</u> .....	119
<u>Anexos</u> .....	131



## RESUMEN

El objetivo de esta tesina fue diseñar un plan de prevención del acoso laboral en docentes de nivel primaria. La propuesta plantea la implementación de cinco medidas preventivas a nivel organizacional: una política preventiva contra el acoso laboral en las escuelas; una campaña de concientización; un curso- taller de sensibilización; un buzón de quejas como mecanismo para denunciar situaciones de acoso laboral; y un grupo de ayuda mutua dirigido a docentes afectados por este fenómeno. La propuesta se desarrollará más adelante en un futuro.

**Palabras clave:** acoso laboral (mobbing), prevención, docentes, educación básica, primaria.



## INTRODUCCIÓN

El lugar de trabajo constituye un espacio donde las personas tienen la oportunidad de potenciar sus capacidades en pro de su desarrollo profesional y personal; sin embargo, al mismo tiempo es un lugar donde se gestan, manifiestan y reproducen distintas dinámicas violentas, las cuales muchas veces son reflejo de la violencia presente en la sociedad actual (Moreno y Báez, 2010; OIT, 1998).

Una forma de violencia en el trabajo, es el acoso laboral, cuya incidencia, características particulares y consecuencias sobre los trabajadores y las organizaciones le han valido el reconocimiento como factor psicosocial de riesgo por organismos internacionales y legislaciones en materia de lo laboral.

El acoso laboral hace referencia a un proceso mediante el cual un trabajador o grupo de trabajadores son blanco de conductas negativas ejercidas por otro(s) trabajador(es). Dichos ataques son deliberados, sistemáticos y están dirigidos a marginar de la organización a la(s) persona(s) que lo recibe(n).

Las escuelas de educación básica han sido reportadas como organizaciones en riesgo de acoso laboral en diferentes países y los docentes de grupo los principalmente afectados. Este fenómeno se ha asociado con efectos negativos sobre los ámbitos, físico, psicológico y social de los docentes. Asimismo, impacta sobre su desempeño laboral, representando un riesgo para la calidad de enseñanza ofrecida en la escuela.

En virtud de lo anterior, se ha planteado la necesidad de establecer medidas para prevenir y combatir el acoso laboral en las escuelas (NASUWT, 2011; ATL, 2009). Se enfatiza la implementación de medidas preventivas a nivel organizacional puesto que conllevan resultados de mayor alcance y duración que aquellas enfocadas únicamente en el nivel individual (Escartín et al., 2012; Grazia et al., 2004).

En México, el abordaje de las autoridades educativas a la violencia en las escuelas de educación básica se ha restringido al acoso escolar (SEP, 2016). Se carece de un plan que promueva la prevención del acoso laboral en escuelas de nivel primaria, las cuales contienen la planta docente más grande del país (INEE, 2015b).

Debido a ello, el objetivo de esta tesina fue diseñar un plan de prevención del acoso laboral en docentes de nivel primaria . La propuesta plantea la implementación de cinco medidas preventivas a nivel organizacional: una política preventiva contra el acoso laboral en las escuelas; una campaña de concientización; un curso- taller de sensibilización; un buzón de quejas; y un grupo de ayuda mutua. La tesina se estructura en cuatro capítulos:

El primer capítulo introduce el concepto de Psicología de la Salud Ocupacional y enmarca a la violencia laboral y el acoso laboral dentro de su campo de estudio como factores psicosociales de riesgo.

El segundo capítulo aborda la conceptualización del acoso laboral. Incluye apartados que precisan su definición, sus características básicas, tipología y fases. A su vez, describe los factores que contribuyen a su etiología y sus consecuencias a

nivel individual y organizacional. El capítulo concluye con la exposición de prevalencias internacionales sobre acoso laboral.

El tercer capítulo consiste en una aproximación a la presencia del acoso laboral en el sector educativo. En él se realiza un recuento de las prevalencias reportadas en educación básica; los factores de riesgo relacionados a su aparición y las consecuencias negativas que conlleva para el magisterio.

Por último, en el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta de un plan de prevención del acoso laboral en docentes de nivel primaria. El plan plantea la implementación de cinco medidas preventivas a nivel organizacional.

## Capítulo I.

### APROXIMACIÓN A LA RELACIÓN ENTRE TRABAJO Y SALUD

#### 1.1. Trabajo y Salud

Según la Organización Mundial de la Salud OMS (1948, en OMS, 2017), la salud se concibe como el “estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. El derecho a la salud constituye un derecho fundamental de los seres humanos cuya promoción y protección conforman objetivos sociales de primer orden (Cortés, 2005).

El estado de salud de una persona no depende solamente de sus características personales, sino de su interacción con su entorno. En este sentido, las personas pasan al menos una cuarta parte de su vida en su lugar de trabajo (Cortés, 2005).

Definido como “el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos” (OIT, 2004), el trabajo ha servido al ser humano para cubrir sus necesidades y las de la sociedad en la que vive, todo ello en orden de garantizar su supervivencia, contribuir al progreso de las sociedades y a su realización individual (Sandoval, Gómez, Fernández y Torres, 2016).

Dada la cantidad de tiempo y esfuerzo que se invierte en éste, así como las retribuciones de distinta índole que proporciona, el trabajo incide sobre la salud de las personas en diferentes formas (Cortés, 2005).

La relación entre salud y trabajo es compleja y recíproca, puesto que el trabajo puede influir positiva o negativamente sobre la salud de las personas. A su vez, el estado de salud del trabajador influye sobre su desempeño laboral (Álvarez y Faizal, 2012; Cortés, 2005). Dicha relación está bajo el influjo del contexto socio histórico, por lo que las condiciones laborales que favorecen o perjudican la salud de los trabajadores han variado según se han transformado las formas de trabajo a través del tiempo (Sandoval et al., 2016; Álvarez y Faizal, 2012).

## **1.2. Psicología de la Salud Ocupacional**

Desde la década de los ochenta importantes transformaciones en el ámbito del trabajo han repercutido directamente sobre las condiciones laborales actuales: Flexibilización del empleo, condiciones precarias, contratos injustos, jornadas laborales prolongadas, competencia hostil, inseguridad laboral, aumento de las exigencias cognitivas y emocionales, desequilibrio entre el ámbito familiar y laboral, entre otras. En consecuencia, la relación entre el trabajo y la salud también se ha transformado, evidenciando el papel preponderante de aspectos de índole psicológico y social sobre la salud y el desempeño laboral de los trabajadores (Salanova, 2009; Juárez, 2007; Barling y Griffiths, 2003).

Dichos cambios han planteado nuevos desafíos para los modelos tradicionales en el campo de la salud ocupacional, cuyo foco principal han sido los

efectos de los aspectos físicos y químicos del entorno laboral sobre el bienestar de los trabajadores. Se requiere una perspectiva global que incluya a los factores psicosociales en su estudio (NIOSH, 2013; Salanova, 2009; Juárez, 2007).

Como resultado de ello, aunado al auge de investigaciones sobre factores psicosociales en Europa y Estados Unidos, el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) y la Sociedad Americana de Psicología (APA) reconocieron y promovieron formalmente la creación del campo de la *Psicología de la Salud Ocupacional* en 1990 (NIOSH, 2013; Barling y Griffiths, 2003).

La Psicología de la Salud Ocupacional es “la aplicación de la psicología para mejorar la calidad de vida laboral y para proteger y promover la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores” (NIOSH, 2013). Para la Academia Europea de Psicología de la Salud Ocupacional (en Juárez, 2007) consiste en “la aplicación de los principios y prácticas de la psicología a los problemas de la salud ocupacional: el estudio de los aspectos psicológicos, sociológicos y organizacionales de la dinámica de la relación entre el trabajo y la salud” (p.1).

La Psicología de la Salud Ocupacional es un campo multidisciplinario que incide tanto a nivel organizacional como individual. A nivel organizacional pretende la creación y protección de ambientes laborales saludables, así como controlar la exposición de los trabajadores a riesgos laborales. Mientras que a nivel individual, la aplicación de este campo busca incrementar la capacidad del trabajador para desarrollar y proteger su bienestar y seguridad, proveyéndole de los conocimientos y recursos necesarios para lograrlo. En este sentido, a la Psicología de la Salud

Ocupacional no sólo le concierne el bienestar afectivo de los trabajadores, sino aborda también sus aspectos cognitivos, sociales, motivacionales y conductuales (Juárez, 2007; SOHP, s.f.).

El objeto de estudio de este campo incluye temas como: factores psicosociales; contenido y organización del trabajo; prácticas y políticas organizacionales; ambiente intra y extra organizacional; estrés laboral; atributos psicológicos del trabajador; elementos relacionados al desempleo (interacción trabajo- no trabajo) y tópicos emergentes referentes a la relación entre la vida laboral y privada (Salanova; 2009; Juárez, 2007; SOHP, s.f.). En suma, la tarea de la Psicología de la Salud Ocupacional consiste en el estudio, identificación, prevención, vigilancia e intervención sobre aspectos de los tópicos mencionados (Juárez, 2007).

### **1.3. Factores psicosociales de riesgo**

Una de los temas centrales que concierne a la Psicología de la Salud Ocupacional son los factores psicosociales presentes en los centros de trabajo.

Tradicionalmente las regulaciones y normativas referentes a la higiene y seguridad laboral habían dado mayor atención a aquellos aspectos de tipo físico, biológico y químico de los entornos laborales (Álvarez y Faizal, 2012; Pompa, 2011; OIT, 1998). Como consecuencia de los procesos de globalización económica, los cambios en la organización social y las reestructuraciones en los procesos productivos y organizacionales, actualmente los trabajadores están expuestos frecuentemente a factores psicosociales, los cuales, gracias al incremento en su

frecuencia y a los impactos que generan en la salud de los trabajadores, han adquirido mayor relevancia resultando en la necesidad de desarrollar estrategias para su identificación, evaluación y control en los centros de trabajo (Tovalín y Rodríguez, 2011; Moreno y Báez, 2010; OIT, 1998).

A menudo los términos *factores psicosociales* y *factores de psicosociales de riesgo* son empleados indistintamente, a pesar de presentar ciertas diferencias entre sí (Juárez y Camacho, 2011; Moreno y Báez, 2010).

De acuerdo a la OIT (1986), los factores psicosociales en el trabajo consisten en:

Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (p.3)

En una definición más reciente Tovalín y Rodríguez (2011) precisan que los factores psicosociales son:

producto de la interacción entre las condiciones objetivas del trabajo- características del proceso, organización y división del trabajo, las condiciones objetivas del trabajador (edad, sexo, condición social, nivel económico o educativo)- y la subjetividad del trabajador, dando como resultado un conjunto de mecanismos personales que permiten calificar como favorables o adversas las condiciones del trabajos (p.105).

Los factores psicosociales se encuentran en todas las organizaciones y pueden ser positivos o negativos para la salud de los trabajadores. Cuando dichas interacciones en el trabajo son apropiadas, pueden incrementar la satisfacción, la



motivación y la productividad en el trabajo; asimismo, promueven el desarrollo de las competencias de los trabajadores. Por el contrario, las interacciones negativas podrían conducir a respuestas de estrés, desadaptación y disfuncionalidad (Moreno y Báez, 2010).

En cambio, los factores psicosociales de riesgo se refieren a interacciones que tienen la potencialidad de derivar en consecuencias negativas (Tovalín y Rodríguez, 2011; Moreno y Báez, 2010). Sus efectos están relacionados a respuestas de estrés agudo o crónico en los trabajadores, a través de las cuales sus mecanismos de adaptación son alterados deviniendo en patologías físicas y mentales que a su vez repercuten en su rendimiento laboral (Moreno y Báez, 2010).

Para la Agencia Europea Para la Salud y Seguridad (2005) los factores psicosociales de riesgo:

se derivan de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo, y pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión (p.4).

La Tabla 1 expone los factores psicosociales de riesgo identificados por la OIT (2013).

**Tabla 1**  
Factores psicosociales de riesgo identificados por la OIT

<b>Factores psicosociales de riesgo</b>	
<b>Factores del entorno y el puesto de trabajo</b>	Carga de trabajo excesiva (exigencias psicológicas) Jornadas largas y horarios irregulares o extensos de trabajo Mal diseño del entorno y falta de adaptación ergonómica Falta de autonomía y control en la realización de tareas Ritmo de trabajo elevado Falta de claridad en las funciones
<b>Factores organizativos</b>	Supervisión y estilos de dirección inadecuados Estructura organizativa deficiente y ausencia de trabajo en equipos Falta de apoyo social Clima y cultura organizativa Ausencia de cultura de prevención de riesgos Salario insuficiente y valoración inadecuada de puestos de trabajo Discriminación
<b>Relaciones en el trabajo</b>	Acoso sexual Acoso laboral Violencia laboral
<b>Seguridad en el empleo y desarrollo de carrera profesional</b>	Inseguridad sobre el futuro en la empresa Dificultad o imposibilidad de promocionarse y desarrollar carrera profesional
<b>Carga total de trabajo</b>	Doble jornada: interacción de demandas familiares y laborales Descanso insuficiente

Nota: Fuente: OIT (2013).

En México, el Diario Oficial de la Federación (DOF) publicó el 26 de octubre del 2016 el Proyecto de la Norma Oficial Mexicana *PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial- Identificación y Prevención*. Ésta incluye dentro los factores de riesgo psicosocial: Condiciones de trabajo peligrosas, inseguras, deficientes e insalubres; las cargas de trabajo que excedan la capacidad del

trabajador; la falta de control sobre el trabajo; las jornadas de trabajo y rotación de turnos que excedan lo establecido en la Ley Federal del Trabajo; la interferencia en la relación trabajo-familia; el liderazgo negativo; las relaciones negativas en el trabajo; y, la violencia laboral. El proyecto no ha entrado en vigor y no se ha establecido fecha de publicación en el DOF de la Norma Oficial Mexicana definitiva.

#### **1.4. Violencia laboral y acoso laboral como factores psicosociales de riesgo.**

La violencia laboral, en sus distintas manifestaciones, es reconocida como un factor psicosocial de riesgo por organismos internacionales y distintas legislaciones en materia de lo laboral (DOF, 2016; Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2014; Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo, 2013; OIT, 2013; Moreno y Báez, 2010; Chapelle y Di Martino, 2006).

De acuerdo a la OIT (2004, en Chapelle y Martino, 2006), la violencia en el trabajo constituye “toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma” (p.10). Sus manifestaciones comprenden: a) violencia física: asalto, abuso físico y homicidio; b) violencia sexual: acoso sexual, acecho y violación; c) violencia psicológica: amenazas, violencia verbal, abuso psicológico, intimidación y acoso laboral (OIT, 2013, 1998).

En México, el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, publicado en el DOF el 13 de noviembre del 2014, precisa a la violencia laboral como “aquellos actos de hostigamiento, acoso o malos tratos en contra del trabajador que

pueden dañar su integridad o salud” (p.3). Dentro del concepto se engloba al acoso laboral; los malos tratos; y el hostigamiento (conductas verbales, físicas o ambas dentro de una relación de subordinación real). El acoso y hostigamiento sexual se abordan en el artículo 259Bis del Código Penal Federal y en el artículo 13 de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia publicados en el DOF el 10 de mayo del 2011 y el 01 de febrero del 2007 respectivamente.

Actualmente la violencia psicológica prevalece en las organizaciones (Leclerc et al, 2012; Moreno y Báez, 2010; Chapelle y Di Martino, 2006). Ésta incide sobre la percepción que la persona tiene sobre su propia valía mediante la ejecución de actitudes y comportamientos humillantes, denigratorios y/o controladores (Leclerc et al., 2012).

A diferencia de la violencia física, esta categoría incluye una amplia gama de conductas cuya variedad y ambigüedad resulta en una mayor dificultad en su detección (Moreno y Báez, 2010; Chapelle y Di Martino, 2006). La coerción, el abuso verbal (gritos, insultos, apodos), las actitudes agresivas, el silencio despreciativo, las amenazas, la intimidación, el ostracismo, las indirectas, los mensajes ofensivos y el acoso laboral son algunas de sus expresiones señaladas por la OIT (2006, 1998).

El acoso laboral se considera una forma de violencia psicológica en el trabajo (Moreno y Báez, 2010; Chappelle y Di Martino, 2006; OIT, 2004, 1998). No obstante, debido a la particularidad de sus características y sus efectos ha sido separado del concepto genérico de violencia laboral para ganar un espacio propio como factor

psicosocial de riesgo (DOF, 2016; OIT, 2013; Escartín et al, 2012; Moreno y Báez, 2010; Einersen, 2005).

El Proyecto de la Norma Oficial Mexicana *PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial- Identificación y Prevención*, publicada el 26 de octubre del 2016 en el DOF, reconoce al acoso laboral como tal dentro de la categoría de violencia laboral.

El acoso laboral hace referencia a un proceso mediante el cual un trabajador o grupo de trabajadores unen fuerzas para atacar recurrentemente y de manera prolongada a otro trabajador o trabajadores específicos. Dichos ataques están desprovistos de ética, son deliberados y están dirigidos a marginar de la organización a la(s) persona(s) que lo recibe(n). Puede generar alteraciones psicológicas y físicas negativas en quien lo recibe, y favorecer la degradación del clima laboral (Parés, 2007; Hirigoyen, 2001).

Este fenómeno se ha presentado desde antaño, pero sólo hasta las dos últimas décadas del siglo XX se reconoció como una problemática social. Desde entonces se ha motivado un esfuerzo por estudiar las condiciones asociadas a su surgimiento y sus consecuencias tanto nivel individual como organizacional en aras de desarrollar programas de prevención e intervención dirigidos a su erradicación (Arciniega, 2013).

## Capítulo II.

### CONCEPTUALIZACIÓN DEL ACOSO LABORAL

El acoso laboral es un fenómeno que ha sido denominado y definido de diversas maneras desde las primeras investigaciones a finales de la década de los setenta. Actualmente, existen múltiples términos y definiciones dependiendo del autor y marco teórico que se consulte (Escartín, Rodríguez.Carballeira y Zapf, 2012; Trujillo, Valderrábano y Andrade, 2011)

#### 2.1. Antecedentes y terminología

Una de las primeras aproximaciones al acoso laboral fue realizada en 1976 por el psiquiatra estadounidense Carroll Brodsky quien describió casos de este fenómeno en su libro *The Harassed Worker* (El trabajador hostigado), refiriéndose a ellos como *harassment* (hostigamiento) (Blanklejder, 2011).

Es a principios de la década de los ochenta, a raíz de la promulgación de una nueva ley de condiciones laborales en Suecia en 1976, que el psiquiatra de origen alemán Heinz Leymann acuña el término *mobbing* para describir cierto tipo de comportamiento hostil ejercido por grupo de trabajadores contra otro(s) trabajador(es) en el contexto laboral (Leymann, 1996). Debido a que fue el primero en desarrollar metodología para su estudio, se le reconoce como pionero en la investigación sobre acoso laboral (Lutgen-Sandvik, Tracy y Alberts, 2007; Peña y Sánchez, 2007a).

El anglicismo *mobbing* proviene del sustantivo *mob* (turba) y del verbo *to mob* que significa acosar o atacar en masa (Oxford Dictionaries, 2016). El término procede de la etología, gracias a los estudios de Konrad Lorenz quien observó que algunas especies de aves desplegaban un comportamiento defensivo consistente en ejercer un ataque colectivo contra un depredador u otro miembro más grande de la misma especie (Pompa, 2011; Blanklejder, 2011).

En los noventa, la periodista Andrea Adams brinda difusión mediática a esta problemática en el Reino Unido a través de una serie de reportajes de radio; la nombra *Workplace Bullying* (Acoso laboral) dada su semejanza con el comportamiento intimidatorio entre escolares (Lutgen-Sandvik et al., 2007).

Posteriormente, en Francia, la psiquiatra Hirigoyen (2001) comenzó su estudio sobre este fenómeno a partir de casos de pacientes que acudían a su consultorio y lo denominó *acoso moral*. Por su parte, el psicólogo Piñuel (2001) propuso traducir al castellano el término *mobbing* como *acoso psicológico en el trabajo*.

En Estados Unidos, los estudios han descrito, bajo diferentes términos, fenómenos que se superponen o se relacionan con algunos aspectos específicos del acoso laboral (Lutgen-Sandvik et al., 2007): *employee emotional abuse o abuso emocional del empleado* (Keashly, 2001; Lutgen-Sandvik, 2003); *social undermining o detrimento social* (Duffy, Ganster y Pagon, 2002 en Salin, 2003), *workplace mistreatment o maltrato laboral* (Meares, 2004 en Lutgen-Sandvik et al., 2007), *incivility o incivismo laboral* (Anderson y Pearson, 1999 en Salin, 2003), *petty tyranny*

o *pequeña tiranía* (Ashcroft,1994 en Lutgen-Sandvik et al.,2007), *scapegoating* o *chivo expiatorio* (Thylefors, 1987, en Hirigoyen, 2001).

Para efectos de la presente tesina, en adelante se hará referencia a este fenómeno como acoso laboral debido a que es el término utilizado en el Acuerdo General de Administración Número III/2012, emitido por el Comité de Gobierno y la Administración de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. En dicho acuerdo, publicado el 06 de septiembre del 2012 en el DOF, se establecen las bases para investigar y sancionar el acoso laboral y sexual en la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

## 2.2. Definición

De manera semejante a la terminología, en la actualidad se carece de consenso en cuanto a la definición del acoso laboral. La Tabla 2 expone algunos términos con los que se ha nombrado al acoso laboral y su definición correspondiente.

**Tabla 2**  
*Autores, términos y definiciones del acoso laboral*

<b>Autor</b>	<b>Término</b>	<b>Definición</b>
<b>Leymann (1990)</b>	Mobbing/ psychological terror (Atacar en masa/Terror psicológico)	Comunicación hostil y poco ética dirigida de manera sistemática por uno o algunos individuos principalmente hacia otro individuo quien, debido al mobbing, es empujado hacia una posición de indefensión y desamparo, siendo retenido allí a través de continuas actividades de acoso. Estas acciones ocurren de manera frecuentemente (al menos una vez a la semana)
<b>Hirigoyen (2001)</b>	Acoso Moral	Toda conducta abusiva, gesto, palabra, comportamiento, actitud (...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo.
<b>Salin (2003)</b>	Workplace Bullying (Acoso laboral)	Actos repetidos y persistentes hacia uno o más individuos, el cual involucra un desequilibrio de poder percibido y crea un ambiente de trabajo hostil.

*Nota:* Fuente. Salin, D. (2003); Leymann (1990) e Hirigoyen (2001).



La presente tesina tomará como referente la definición propuesta por Einarsen et al. (2003) debido a que comprende las características básicas del acoso laboral descritas más adelante:

Hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas laborales. Para concebir una acción como acoso psicológico (o mobbing) esta debe ocurrir regularmente (semanalmente) y durante un periodo prolongado (por lo menos seis meses). El acoso es un proceso gradual, durante el cual la persona, desde una posición inferior, se convierte en el objetivo de comportamientos sociales negativos de forma sistemática. (p.15)

### **2.3 Tipo de conductas presentes en el acoso laboral**

El acoso laboral implica el empleo de un amplio rango de conductas hostiles, las cuales difieren según su naturaleza y grado de severidad. Si se consideraran aisladamente, algunas de éstas parecerían triviales; sin embargo su efectividad reside en parte en su repetición, acumulación y acción sinérgica (Hirigoyen, 2001).

En la Tabla 3 se expone la categorización del acoso laboral según el criterio de Leymann (1990) quien de acuerdo a cinco dimensiones sistematizó 45 comportamientos hostiles que se presentan típicamente en situaciones de acoso laboral.

**Tabla 3***Categorización de las conductas de acoso laboral según Leymann (1990)*

<b>Dimensiones del acoso laboral</b>				
<b>Limitar la comunicación</b>	<b>Limitar el contacto social</b>	<b>Desprestigio personal ante sus compañeros</b>	<b>Desprestigiar y desacreditar la capacidad profesional y laboral</b>	<b>Comprometer la salud</b>
El acosador no permite a la persona la posibilidad de comunicarse.	No se habla nunca con la persona que recibe el acoso	Se maldice o se calumnia a la persona	No se asigna a la persona trabajo ninguno.	Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
Se le interrumpe continuamente cuando habla.	No se le deja que se dirija a uno	Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador.	Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.	Se le amenaza físicamente.
Los compañeros le impiden expresarse.	Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.	Se ridiculiza a la persona acosada.	Se le asignan tareas inútiles o absurdas	Se le agrede físicamente pero sin gravedad, a título de advertencia.
Los compañeros le gritan e injurian en voz alta.	Se prohíbe a sus compañeros hablar con la persona acosada.	Se atribuye a la persona acosada una enfermedad mental.	Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales	Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.
Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.	Se niega la presencia física de la persona acosada.	Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.	Se le asignan sin cesar tareas nuevas	Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.
Se producen críticas hacia su vida privada		Se le hace ejecutar trabajos humillantes.	Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.	Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio
Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).		Se monitorea, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la persona acosada en términos malintencionados.	Se le hace ejecutar trabajos humillantes	Se agrede sexualmente a la persona
Se aterroriza con llamadas telefónicas		Se hace burla de su vida privada		

**Tabla 3** (Continuación)

Dimensiones del acoso laboral				
Limitar la comunicación	Limitar el contacto social	Desprestigio personal ante sus compañeros	Desprestigiar y desacreditar la capacidad profesional y laboral	Comprometer la salud
		Se le injuria en términos obscenos o degradantes.		
		Se hace burla de sus orígenes.		
		Se acosa sexualmente a la persona con gestos o proposiciones		
		Se cuestionan sus decisiones.		
		Se inventa una supuesta enfermedad a la persona		
		Se imitan sus gestos, su postura, su voz y talante con vistas a poder ridiculizarlo		
		Se atacan sus creencias políticas o religiosas		

*Nota:* Fuente. Leymann (1990).

La categorización de Leymann (1990) incluye un apartado referente a la violencia física y sexual, debido a que pueden aparecer conforme escala el proceso de acoso laboral. Aunque la violencia psicológica, física y sexual puede coexistir en un caso determinado, no siempre ocurre así, por lo que se les considera fenómenos diferentes que no deben confundirse.

En cambio, existen otras clasificaciones más recientes (Rodríguez-Carballeira et al., 2010; Hirigoyen, 2001) las cuales, a pesar de la similitudes con

la de Leymann (1990), optan por excluir el apartado de violencia física y sexual para profundizar en el aspecto psicológico y apoyar su reconocimiento jurídico (Moreno y Báez, 2010).

## **2.4. Características**

A continuación se describen las características básicas que distinguen al acoso laboral: la sistematicidad de las conductas (frecuencia y duración), la intencionalidad y el desequilibrio de poder (Trujillo et al., 2011; Lutgen-Sandvik et al., 2007).

### **2.4.1. Sistematicidad (frecuencia y duración).**

La regularidad con que se hostiga al trabajador es el criterio que distingue al acoso laboral de otras formas de conflictos laborales. A la vez, permite entenderlo como un proceso que va evolucionado en el tiempo de forma deliberada y no como un hecho aislado (Escartín et al., 2012; Trujillo et al., 2011; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996).

La repetición y el efecto acumulativo de las conductas hostiles son algunos de los factores que convierten al acoso laboral en un fenómeno potencialmente perjudicial. (Hirigoyen, 2001). Los criterios de frecuencia y duración en que se deben presentar las conductas negativas para que se considere un caso de acoso laboral dependen del autor. Para Leymann (1996) deben ocurrir al menos una vez por semana (frecuencia) durante mínimo seis meses (duración). Einarsen (2005) insiste que un criterio mínimo de frecuencia de 2 actos negativos por semana provee mayor precisión.

Por razones metodológicas éstos criterios han sido empleados en investigaciones sobre acoso laboral (González y Graña, 2009; Nielsen et al., 2009; Ortega et al., 2009; Lutgen-Sandvik et al., 2007; Niedhammer, David y Degioanni; 2006; Leymann, 1993) No obstante, el apego rígido hacia ellos exige precaución, puesto que bajo algunas circunstancias concretas pueden resultar inoperantes.

Debido a ello, se han propuesto enfoques más flexibles que prefieren caracterizar al acoso laboral como un proceso sistemático cuyo desarrollo y evolución ocurre a través de meses y años, sin imponer umbrales rígidos de duración y frecuencia. Para ser detectado, el proceso requiere observación y registro a lo largo del tiempo (Escartín et al., 2012).

#### **2.4.2. Desequilibrio de poder.**

El acoso laboral implica la existencia de un desequilibrio de poder entre las partes involucradas, donde el trabajador que recibe el hostigamiento se encuentre en una posición de desventaja respecto a sus acosadores (Trujillo et al., 2011).

La asimetría de poder corresponde a diferentes aspectos y no exclusivamente a un desequilibrio de índole jerárquica. Puede ser principalmente de dos tipos: formal e informal (Einarsen, 2005; Escartín et al., 2012; Hirigoyen, 2001; Piñuel, 2008).

Cuando el acoso es ejercido por alguien que ocupa una posición jerárquica superior, existe un abuso de la autoridad y las facultades que su cargo le confieren para perjudicar a un subordinado. El cargo del acosador le permite tener al

alcance recursos enmarcados dentro de la normativa institucional –recursos formales- los cuales se aplican arbitrariamente o se manipulan incidiendo así principalmente sobre las actividades laborales y el desarrollado profesional de la persona a quien se dirige el acoso (Sieglin, 2012).

El poder también puede ser ejercido a través de recursos informales. Es decir, recursos que se fundamentan en un sistema de comunicación e intercambios interpersonales que escapan a la regulación de la normativa institucional (Sieglin, 2012). Por ejemplo, el poder de la información ejecutado a través de una campaña difamación conllevan la manipulación y al deterioro de la imagen pública de la persona hostigada, ante lo cual resulta difícil reivindicarse. Esta situación se manifiesta claramente cuando las fuentes de acoso son los subordinados o los colegas del trabajador afectado, los cuales al tener un estatus jerárquico inferior o similar al acosado el uso de herramientas institucionales quedan fuera de su alcance (Escartín et al., 2012; Sieglin, 2012).

Como menciona Guevara (2005, en Peña et al., 2007) para que el hostigamiento sea efectivo se requiere la participación de un colectivo (poder grupal), por lo que, al menos que la(s) persona(s) acosada(s) obtenga(n) apoyo, el enfrentamiento ante un grupo de compañeros actuando en conjunto tendrá costos altos para el (los) acosado(s) quien(es) se encuentra(n) en posición desventajosa.

La propia evolución del proceso de acoso coloca paulatinamente a quien lo recibe en una posición desventajosa. La persistencia de los ataques y la carencia de recursos externos e internos para enfrentarlos pueden vulnerar al acosado a

través de su progresiva desestabilización psicológica y la degradación de sus redes de apoyo social dentro de la organización (Hirigoyen, 2001).

### **2.4.3. Intencionalidad.**

De acuerdo a Piñuel (2008) la sistematicidad de las conductas hostiles delata al acoso como un fenómeno deliberado y no casual. La naturaleza del acoso sugiere la preexistencia de la voluntad del instigador para acosar a la persona objetivo. De acuerdo a Parés (2007) e Hirigoyen (2001), la ejecución del acoso busca un fin último, aunque éste permanezca oculto o no sea fácilmente identificable. Algunas veces, el acoso tiene un fin instrumental; se emplea como estrategia para lograr un objetivo referente a la obtención o mantenimiento de ciertos privilegios organizacionales (Fadda; 2013).

Esta característica ha suscitado debate entre los expertos. La polémica estriba en que la noción de intencionalidad se presta a muchas interpretaciones y es difícil de determinar en el acosador (Escartín et al. 2012).

## **2.5. Tipos de acoso laboral según direccionalidad**

El acoso laboral puede ser ejercido por diferentes personas dentro de una organización, por lo que se ha clasificado según la dirección del mismo y el tipo de relación jerárquica entre los implicados. En este sentido se distinguen cuatro tipos de acoso: el acoso vertical descendente, el acoso vertical ascendente, el acoso horizontal y acoso mixto.

- Acoso Vertical: Es acoso vertical presenta dos vertientes, las cuales se describen a continuación:

- a) Descendente: El acoso es ejercido por un superior jerárquico hacia su(s) subordinado(s). (Escartín et al., 2012; Hirigoyen, 2011).
- b) Ascendente: El acoso proviene de los subordinados hacia el superior jerárquico. Puede ocurrir durante la promoción de un trabajador a un rango superior generando inconformidad entre sus subordinados que solían ser sus compañeros. También puede ocurrir cuando la organización coloca como superior jerárquico a una persona nueva cuyas formas de gestión no son aceptadas por los empleados (Trujillo et al., 2011).
- Acoso Horizontal: Se ejerce entre colegas o personas que ocupan la misma posición jerárquica en la institución (Escartín et al., 2012; Trujillo et al., 2011).
- Acoso Mixto: Cuando el acoso es llevado a cabo tanto por el superior jerárquico como por los compañeros. Puede aparecer cuando el proceso se ha presentado por un periodo prolongado, de modo que el acoso hacia la persona se ha expandido por la organización (Hirigoyen, 2001; Escartín et al., 2012).

## **2.6. Las fases del acoso laboral**

El acoso laboral es un proceso que se instaura progresivamente a través de diferentes etapas donde el grado de violencia evoluciona en escalada (Leymann, 1996; Einarsen, 2005).

A continuación, se expone el modelo del proceso de acoso laboral propuesto por Leymann (1996) conformado por cuatro fases: a) incidente crítico; b) Acoso;



c) Intervención de la organización; d) exclusión. A éstas se añaden contribuciones de otros investigadores (Einarsen, 1999; Lutgen-Sandvik, 2003; Parés, 2007).

a) Incidentes Críticos: Leymann (1996) concibe al acoso como consecuencia de un conflicto en el trabajo el cual, al no resolverse adecuadamente, escala y deriva en hostigamiento. Por lo tanto, esta fase no se considera propiamente como acoso, sino que hace referencia a la disputa laboral que detona el proceso.

Einarsen (1999) coincide en esta etapa, sin embargo, hace la distinción entre este tipo de acoso (relacionado a una disputa laboral) y el *acoso depredador*. En el primer caso, bajo ciertas condiciones, un conflicto laboral puede intensificarse hasta degenerar en un problema interpersonal con un componente emocional (resentimiento, miedo, sospecha) de tal magnitud que se pretenda afectar a la otra parte. Tanto Leymann (1996) como Einarsen (1999) concuerdan que esta categoría es la más frecuente.

Según Einarsen (1999) en el acoso depredador no se identifica un detonador aparente que involucre directamente al acosado. No se presentó una disputa real o si existió parece una nimiedad. Su móvil responde a otros factores (Parés, 2007).

b) Acoso: El instigador principal inicia el hostigamiento utilizando sistemáticamente durante un tiempo prolongado el conjunto de conductas hostiles anteriormente expuestas (Leymann, 1996).

El proceso es paulatino. En un inicio las agresiones son veladas y sutiles (Hirigoyen, 2001). Conforme pasa el tiempo los ataques se multiplican volviéndose progresivamente más frecuentes, directos y abiertos (Parés, 2007; Einarsen, 1999). Esta etapa puede prolongarse por mucho tiempo (incluso años) hasta que algún escalón jerárquico superior intervenga, el acosado renuncie o se le traslade a otro centro laboral.

- c) Intervención de la organización: Cuando la situación trasciende los directamente involucrados y llega a ser de conocimiento de los altos mandos de la organización. Son frecuentes dos vías de actuación: La primera se refiere a la oportuna intervención de los altos mandos y la consecuente resolución del conflicto. En la segunda vía, la más frecuente (Parés, 2007; Lutgen-Sandvik, 2003), los altos mandos eluden su responsabilidad en el asunto. En este caso, es posible que los altos mandos aceptan como ciertos los rumores sobre el acosado. Pueden minimizar las quejas del afectado; reducir el acoso a un asunto meramente personal, atribuir la culpa a quién recibe el acoso o tratarle como un empleado difícil (Lutgen-Sandvik, 2003).
- d) Expulsión: Ante la irresolución de la situación, el trabajador que ha recibido el acoso es marginado de la organización (Leymann, 1996; Einarsen, 1999). La exclusión puede ocurrir en forma de jubilación anticipada, despido, baja por incapacidad laboral o renuncia del trabajador afectado. También puede ocurrir que al trabajador se le asigne a un área donde no tenga una ocupación productiva; éste solicite un cambio de puesto o área

dentro de la organización; o pida un traslado de lugar de trabajo (Parés, 2007; Lutgen-Sandvik, 2003).

Según Lutgen- Sandvik (2003), el acoso laboral es un proceso cíclico. A la expulsión del trabajador acosado procede un periodo corto de calma hasta que el proceso se focaliza en otro blanco potencial, regenerando así el ciclo.

## **2.7. Factores relacionados a la aparición del acoso laboral**

El acoso laboral es un fenómeno complejo cuya etiología no puede reducirse a una sola causa. Por lo tanto, para su surgimiento contribuyen diversos factores que trascienden diferentes niveles explicativos. El modelo de Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2011) propone que para comprender dicho fenómeno se deben considerar cinco niveles de análisis: 1) nivel individual, 2) nivel diádico, 3) nivel grupal, 4) nivel organizacional y 5) nivel social; cada uno con sus propios elementos factores en el desarrollo del proceso.

Los factores en los niveles individual, grupal y organizacional son los que mayor atención han recibido en las investigaciones realizadas sobre acoso durante las últimas dos décadas (Samnani y Singh, 2012), los cuales se detallarán a continuación.

### **2.7.1. Factores en el nivel individual.**

Se han tratado de identificar las características personales y los comportamientos de los trabajadores que los colocan en riesgo padecer o ejercer acoso laboral.

### **2.7.1.1. La persona que recibe el acoso.**

A pesar de que se hipotetizado sobre rasgos de personalidad y variables sociodemográficas como género, nivel académico, edad, antigüedad laboral, nivel de inteligencia, neuroticismo, entre otras, ninguna ha sido concluyente para poder establecer un perfil único (Justicia, Benítez y Fernández, 2006). No obstante, bajo contextos concretos ciertas características personales colocan a algunos empleados en una posición vulnerable de padecer acoso laboral (Hirigoyen, 2001).

González de Rivera (2003) sintetiza estas características personales en tres categorías:

- a) Los envidiables: Aquellos trabajadores que debido al nivel de competencia que demuestran en su trabajo son percibidos como amenaza por sus compañeros o superiores jerárquicos despertando envidia y celos profesionales. El nivel de desempeño de este tipo de empleado hace que los líderes implícitos del grupo sientan que se les ha puesto en entredicho ante sus propias carencias (González de Rivera, 2003; Hirigoyen, 2001).
- b) Los vulnerables: Se refiere a los empleados que dan la impresión de indefensión ante el resto de los miembros de la organización. Tal impresión puede provenir de alguna característica particular (por ejemplo; ser mujer), algún rasgo de personalidad o algún estado emocional (depresión, necesidad de afecto y aprobación) (González de Rivera, 2003). Escartín et al. (2012) e Hirigoyen (2001) concuerdan que las personas tímidas, ansiosas, depresivas e hiperemotivas (a los cuales se refiere como *sensitivos*) son más proclives a ser blancos de hostigamiento. En caso de

acoso, su hipersensibilidad a la agresión y su reactividad emocional representa un riesgo para su integridad psicológica.

Algunos estudios (Persson et al., 2009, en Samnani y Singh, 2012; Glaso, Matthiesen, Nielsen y Einersen, 2007, en Samnani y Singh, 2012) han encontrado que rasgos como altos niveles de neuroticismo y bajos niveles de conformidad o complacencia se asocian con las personas que reciben acoso. Otras personas en riesgo de hostigamiento son los empleados que no han establecido alianzas con algún grupo de poder en la organización y se mantienen solitarios (Hirigoyen, 2001).

- c) Los amenazantes: Empleados descritos como eficaces, dinámicos, independientes, activos, emprendedores e innovadores (Escartín et al., 2012; González de Rivera, 2003). Son trabajadores que evidencian y/o denuncian los problemas, lo irregular o aquello susceptible de mejora dentro de la organización. Suponen una amenaza al desafiar las normas (explícitas e implícitas) y el funcionamiento establecidos, pretendiendo implementar mejoras o nuevas formas de laborar en la institución (González de Rivera, 2003; Hirigoyen, 2001). Dentro de esta categoría también es posible también incluir a los *delatores*, aquellos trabajadores demasiado escrupulosos que no están dispuestos a colaborar en actividades injustas o irregulares llevadas a cabo por otros miembros de la organización (Hirigoyen, 2001; Parés, 2007).

#### **2.7.1.2. La persona que ejerce el acoso.**

En su revisión de las investigaciones sobre acoso llevadas a cabo en los últimos 20 años, Samnani y Singh (2012) concluyen que el estudio de los

acosadores aún representa uno de los principales retos puesto que, a diferencia del acosado, han sido estudiados en menor proporción.

Al respecto, se ha mencionado al Síndrome de Mediocridad Inoperante Activa (MIA). De acuerdo a González de Rivera (1997), los individuos que padecen MIA están motivados por deseos de sobresalir, influenciar y controlar a otros, pero el nivel de su desempeño laboral no logran satisfacer dichos deseos.

Ante a la falta de mérito propio dentro de las organizaciones y conducidos por la envidia, despliegan estrategias dirigidas a obstaculizar, minimizar y boicotear los esfuerzos de otros empleados que amenacen con ensombrecerlos.

Por su parte, Hirigoyen (2001) hace alusión al perverso narcisista. De acuerdo a su postura, los motivos para hostigar de los acosadores que cumplen con este perfil se desprenden implícitamente de su propia personalidad. Un perverso narcisista establece relaciones interpersonales basadas en luchas de poder, explotación y manipulación. Busca dominar y someter a todo aquel que represente una amenaza o un obstáculo a sus propios intereses. Para lograr tal propósito emplea cualquier medio que le sea útil, aunque el proceso implique violentar al otro.

Al igual que en el caso de los trabajadores afectados por el acoso se exhorta a considerar estos datos con perspectiva crítica. Se subraya que, aunque algunas personas pueden cuadrar en los perfiles propuestos, se corre el peligro de caer en estereotipos que carecen de sustento empírico, y relegar la influencia del contexto en la emergencia del acoso (Escartín et al., 2012).

### **2.7.2. Factores en el nivel grupal.**

En ocasiones, las características descritas a nivel individual se vuelven un riesgo en relación a las características de otros miembros del grupo de trabajo. Para realizar su categorización anteriormente expuesta, González de Rivera (2003) se basó en dos criterios: las personas que porten algo que los distinga respecto al grupo y, aquellas cuya presencia o comportamiento redunde en *un cuestionamiento implícito sobre los símbolos, características y valores que dan homogeneidad al grupo* (p7.)

Las diferencias que distinguen significativamente a un trabajador de su grupo pueden ser de índole física o sociolaboral (género, raza, edad, antigüedad laboral, creencia religiosa, etcétera). Este factor se conoce también como *inconsistencia de estatus* y fue introducido por Heames, Harvey y Treadway (2006, en Samnani y Singh, 2012).

### **2.7.3. Factores en el nivel organizacional.**

La hipótesis organizacional, la cual postula a las condiciones laborales y a la estructura organizativa como factores etiológicos preponderantes del acoso laboral, es ampliamente aceptada entre investigadores (Arciniega, 2013, 2003; Samnani y Singh, 2012; Sieglin, 2012; Einarsen y Johan, 2006; Ovejero, 2006; Moreno et al., 2004; Salin, 2003; Leymann, 1996). Éstos recalcan que, aunque los factores personales están involucrados, es el contexto organizativo el que funge como terreno fértil para la aparición del acoso al tener elementos que lo faciliten y/o promuevan. A continuación, se identifican algunos de dichos elementos.

### **2.7.3.1. Tipos de liderazgo.**

Los estudios han enfatizado dos estilos de liderazgo que facilitan directa o indirectamente casos de acoso laboral: el estilo autoritario y el estilo *laissez-affaire* (*dejen hacer*) (Escartín et al., 2012; Samnani y Singh, 2012; Leymann, 1996)

Por una parte, el estilo autoritario es el que se asocia típicamente con el ejercicio del acoso laboral, dado que se presta al uso arbitrario del poder y a la aplicación del hostigamiento con fines disciplinarios o como mecanismo para desplegar autoridad. En este caso, las conductas hostiles del superior jerárquico autoritario podrían formar parte activa del proceso de acoso (Samnani y Singh, 2012). Dicho estilo también repercute indirectamente sobre el proceso al generar ambientes estresantes que inciten a algunos trabajadores a acosar a otros para desplazar dicho estrés (Escartín et al., 2012).

Por otra parte, el estilo *dejen hacer*, caracterizado por una forma de supervisión que no ofrece orientación ni apoyo a sus subordinados, también fomenta el surgimiento de acoso a través de la permisividad y la negación de maltratos dentro de su equipo de trabajo. Cuando emergen conflictos entre sus subordinados, el jefe que labora bajo este tipo de liderazgo se comporta negligente ya sea ignorándolos o negándolos. Cuando esto ocurre, los conflictos tienden a escalar con el riesgo de convertirse en un proceso de acoso (Escartín et al., 2012; Samnani y Singh, 2012; Einarsen y Johan, 2006; Salin, 2003).

### **2.7.3.2. Sistemas de remuneración y promoción.**

Se refiere a aquellos sistemas de remuneración y promoción que promueven ambientes altamente competitivos al interior de las organizaciones,



donde los trabajadores compiten entre sí por recursos limitados (Escartín et al., 2012; Salin, 2003). Dentro de éstos ambientes, el hostigamiento sería un medio para eliminar a los rivales, para incrementar la paga y/o aumentar las probabilidades promoción (Salin, 2003; Sieglin, 2012).

La remuneración basada en el puntaje relativo de los empleados, así como aquellos donde la evaluación del trabajo depende la cantidad de producción de la organización promueven el acoso horizontal. En el primer caso el hostigamiento estaría dirigido a boicotear en trabajo del trabajador rival para que el acosador obtenga mayor puntaje; en el segundo caso el acoso fungiría como una medida para castigar a aquellos colegas que no se ajustan con el criterio de producción establecido y afectan a los demás (Salin, 2003).

Algunos de estos sistemas también facilitan el acoso vertical. Por ejemplo, el ejercicio de acoso por parte de un superior jerárquico contra algún subordinado talentoso que pueda despojarlo de su cargo; o el caso del jefe cuya evaluación dependa del desempeño de su equipo de trabajo por lo que hostiga al subordinado que muestre bajo rendimiento para que abandone su equipo (Salin, 2003).

### ***2.7.3.3. Inseguridad Laboral.***

La incertidumbre, el miedo a perder el empleo y la presión por mantener la estabilidad laboral ante la inseguridad laboral relacionada a crisis económicas y reestructuras organizacionales, pueden conllevar a que los trabajadores hostiguen a sus compañeros los cuales representan rivales en la obtención de plazas definitivas (Escartín et al., 2012; Uribe, 2011; Baron y Newman 2004 en Einarsen y Johan, 2006; Moreno et al., 2004).

Este riesgo se asocia frecuentemente a organizaciones del sector privado donde, según Hirigoyen (2001), el acoso se presenta en formas más abiertas y directas, pero también con una duración más breve dado que a la empresa no le conviene lidiar con los costos que implica tener un empleado que no le rinda resultados y sólo le provea problemas.

Sin embargo, en otros contextos donde el trabajador goza de mayor seguridad y protección laboral, como son organizaciones del sector público, se han hallado prevalencias más altas de acoso laboral (Cubillo, 2008). Al parecer, esto tiene que ver con la dificultad que presentan dichas organizaciones para despedir personal. En ellas, el empleado cuenta con una plaza definitiva y con el respaldo de algún sindicato, por lo que se opta por hostigarlo hasta lograr que se marche o se le congela dentro de la institución. Estas situaciones son las que suelen aparecer en sectores como la administración pública, el sector salud y el educativo (Cubillo, 2008).

#### ***2.7.3.4. Canales de información y comunicación.***

Las organizaciones que poseen sistemas de comunicación de tipo unidireccional están más propensas al escalamiento del acoso laboral. Este tipo de sistemas son ineficaces a la hora de intervenir en un proceso de hostigamiento dado que el acosado no cuenta con canales de comunicación adecuados para informar de su situación ni donde presentar una queja (Saéz y García-Izquierdo; 2001).

El flujo unidireccional de información obstaculiza que los altos mandos de la organización se enteren de la ocurrencia del acoso en las organizaciones

facilitando a su vez que la violencia se perpetúe al quedar impune. Tal situación suele ocurrir en el sector público y en instituciones altamente burocratizadas donde Hirigoyen (2001) recomienda de la implementación de medios informales y canales alternos para la intervención de en casos de caso.

#### ***2.7.3.5. Políticas organizacionales.***

Una organización requiere establecer normas de comportamiento que regulen las interacciones dentro de ésta. Dicha normativa debe estipular y distinguir los comportamientos que están permitidos de los que son inaceptables (Leymann, 1996).

La carencia de políticas organizacionales que expliciten tolerancia cero ante el acoso laboral, así como de protocolos que indiquen la manera de conducirse en tales situaciones, se asocia con mayor probabilidad de su aparición (Samnani y Singh, 2012; Escartín et al., 2012; Moreno et al., 2004; Leymann, 1996). La inexistencia de dichas políticas se traduce en la falta de sanción para al acosador y transmite el mensaje implícito de que dicho comportamiento está permitido. El trabajador acosado queda sin lineamientos de actuación a los cuales apearse (Salin, 2003).

#### ***2.7.3.6. Cultura organizacional.***

La cultura organizacional se refiere al sistema de significados, creencias, actitudes, valores y metas compartidos por los miembros de una organización (Trujillo et al., 2011). A través de estos elementos los trabajadores que ingresan a una institución aprenden y adoptan de manera paulatina las normas implícitas y

las formas de comportarse dentro de ella como parte de un proceso de socialización (Arciniega, 2013; Escartín et al., 2012).

Ciertas instituciones poseen una cultura organizacional la cual no sólo tolera sino también alienta o recompensa el ejercicio de conductas abusivas; a veces convirtiéndose en prácticas habituales (Arciniega, 2013). Existen contextos laborales donde el acoso laboral es ejercido para inducir o aumentar el rendimiento de sus miembros o para alcanzar estándares de desempeño sin considerar los costos (Sammani y Singh, 2012).

La literatura (Escartín et al., 2012 Samnani y Singh, 2012) enfatiza que tal situación tiende a ocurrir en aquellas organizaciones donde existen asimetrías de poder fuertemente marcadas, una alta jerarquización, presión grupal, exigencia de conformidad por parte de los miembros, un ambiente muy formal y donde el comportamiento abusivo y competitivo se encuentra aceptado (por ejemplo, las fuerzas armadas, los hospitales psiquiátricos y las prisiones).

Dentro de este rubro, el acoso laboral también puede surgir en el marco del *comportamiento micropolítico* en algunas organizaciones. *El comportamiento micropolítico* puede ocurrir en aquellas instituciones donde además de estructuras, procesos y normas formales claramente definidos y establecidos, existen procesos donde se abre un margen de autonomía para los trabajadores donde pueden participar activamente en la toma de decisiones (Einersen y Johan, 2006). Aunque en principio este nivel de autonomía tenga la intención de beneficiar al grupo de empleados, al no estar formalmente delimitado, algunas personas pueden

aprovecharlos para alcanzar o defender intereses personales a pesar de que sus decisiones y conductas no aporten nada al colectivo o incluso lo perjudiquen. Es posible que trabajadores se alíen y formen grupos para competir contra otros empleados con el objetivo de conseguir el control de esos espacios de decisión. La situación se presta a choques de intereses que pueden derivar en el amedrentamiento de la competencia o de aquellos trabajadores que desafían al grupo de poder dominante (Einersen y Johan, 2006).

## **2.8. Consecuencias del acoso laboral**

El acoso laboral se ha asociado a consecuencias negativas en distintos niveles. Su presencia puede incidir sobre la salud de la persona acosada y el funcionamiento de las organizaciones. A continuación se describirán los efectos del acoso laboral a nivel individual y organizacional (Samnani y Singh, 2012; Peña y Sánchez, 2007b; Einarsen y Johan, 2006).

### **2.8.1. Nivel individual.**

Se reconoce que el acoso laboral provoca un efecto sistémico en el estado de salud del trabajador que lo padece al impactar negativamente en sus ámbitos psicológico, físico y social (Carretero et al., 2015; Samnani y Sing, 2012; Peña y Sánchez, 2007b; Einarsen y Johan, 2006; Leymann y Gustafsson, 1996).

Leymann y Gustafsson (1996) sintetizaron en cinco categorías la sintomatología que puede presentar un trabajador como consecuencia de estar expuesto a un proceso de acoso laboral:

- Síntomas cognitivos: Trastornos de memoria, dificultad para concentrarse, apatía, falta de iniciativa, irritabilidad fatiga, agresividad, sentimientos de inseguridad, depresión e hipersensibilidad ante las dificultades.
- Síntomas psicósomáticos: Diarrea, dolor abdominal, vómitos, náuseas, pérdida de apetito, llanto espontáneo, nudo en la garganta y pesadillas.
- Síntomas relacionados al desajuste del Sistema Nervioso Autónomo: Sudoración, sequedad bucal, palpitaciones, rubefacción, acortamiento de la respiración y dolor torácico.
- Síntomas relacionados con la tensión muscular: Dolor de espalda, cervical y muscular.
- Trastornos del sueño: Dificultad para conciliar el sueño, interrupciones del sueño y despertar temprano.

Los efectos descritos por Leymann y Gustafsson (1996) han sido corroborados por investigaciones recientes, particularmente los síntomas de estrés, los problemas para dormir, los cambios de humor y la depresión (Carretero et al., 2015; Kakoulakis et al., 2015; De Miguel et al., 2014; Samnani y Singh, 2012; Topa et al., 2007; Einarsen y Johan, 2006; Einarsen, 1999).

En algunos casos (Einarsen y Johan, 2006; González de Rivera y Rodríguez, 2006) se ha mencionado que los altos niveles de estrés producidos por el acoso pueden derivar en síntomas parecidos al *síndrome de desgaste ocupacional*, respuesta al estrés laboral crónico caracterizada por actitudes de despersonalización, falta de realización en el trabajo y agotamiento emocional. Sin

embargo, dicho síndrome y el acoso laboral son fenómenos distintos y no deben ser confundidos (González de Rivera y Rodríguez, 2006).

El proceso se ha asociado con la disminución del nivel de autoestima de la persona acosada (Kakoulakis et al., 2015) y con la distorsión de sus percepciones sobre el ámbito laboral, el mundo y sobre sí misma (Einarsen y Johan, 2006; Einarsen, 1999). El trabajador afectado por el acoso laboral puede presentar aumento o pérdida de peso y recurrir a conductas adictivas (alcohol, tabaco, drogas, juego patológico) (De Miguel et al., 2014; González de Rivera y Rodríguez, 2006).

Además de la marginación inherente al proceso del acoso laboral, el sujeto afectado tiende a reducir su interés por la interacción interpersonal (De Miguel et al., 2014; Peña y Sánchez, 2007b; González de Rivera y Rodríguez, 2006). Se han reportado alteraciones en las relaciones con familia y amigos (De Miguel et al., 2014; NASUWT, 2012; ATL, 2009).

Si el acoso es particularmente intenso o su duración ha sido prolongada puede dar lugar a patologías más severas tales como cuadros depresivos graves y el Trastorno de Estrés Postraumático, TEPT. (Escartín et al., 2012; González de Rivera y Rodríguez, 2006; Einarsen, Matthiesen y Mikkelsen, 1999, en Einarsen, 1999; Leymann y Gustafsson, 1996). En un meta-análisis de 29 investigaciones sobre el acoso escolar y laboral realizado por Nielsen, Tangen, Idsoe, Matthiesen y Mageroy (2015) se encontró una correlación de .42 entre el hostigamiento y la sintomatología general del TEPT para los dos tipos de acoso. Asimismo, se

hallaron correlaciones similares entre el acoso y síntomas específicos de dicho trastorno. Se apoya la existencia de cierta asociación entre el acoso laboral y la presencia de síntomas relacionados al TEPT.

#### **2.8.1.1. Grados del acoso laboral.**

El acoso laboral es un proceso que se instaura progresivamente a través de diferentes fases donde el nivel de violencia de los ataques tiende a escalar. Por lo tanto, las posibles repercusiones que el proceso genere en la salud de la persona acosada también se presentarán de manera paulatina y acumulativa. La gravedad de las consecuencias dependerá por una parte de la intensidad, la sistematicidad y la duración del hostigamiento, y por otra, de los recursos internos y externos con los que cuente la persona para lidiar con el acoso (González de Rivera y Rodríguez, 2006; Sáez y García-Izquierdo, 2001).

Davenport, Schwarts y Elliot (1999, en Sáez y García-Izquierdo, 2001), describieron tres grados de gravedad del acoso laboral en función de las consecuencias sobre el trabajador acosado:

1. Primer grado: La persona que experimenta el hostigamiento todavía no está consciente de la magnitud del proceso al cual se está enfrentando. La persona acosada presenta sentimientos de irritabilidad y ansiedad, comienza a experimentar falta de concentración, llanto y dificultades esporádicas para dormir. Sin embargo, sus relaciones interpersonales fuera del contexto laboral aún no se perjudican. El trabajador acosado puede amortiguar los efectos estresantes derivados del conflicto mediante



actividades como el ejercicio físico, el yoga, la meditación, un pasatiempo, entre otras (Sáez y García-Izquierdo, 2001). Si las estrategias de enfrentamiento del acosado logran cesar con el asedio éste podrá reincorporarse a su puesto de trabajo en la misma organización o en otro lugar (Sáez y García-Izquierdo, 2001).

2. Segundo grado: Si el proceso de acoso persiste, resulta difícil para la persona eludir ataques sistemáticos durante un periodo prolongado (Sáez y García-Izquierdo, 2001). En consecuencia, se pueden manifestar síntomas cognitivos y psicósomáticos como los mencionados anteriormente por Leymann y Gustafsson (1996). Es probable que el acosado abuse de sustancias para lidiar con la situación estresante y/o presente conductas evitación en forma de retardos o bajas temporales. Durante este grado, el empleado acosado puede comportarse distante con su familia y amigos. El desgaste psicofisiológico obstaculizan la reincorporación eficaz del acosado al trabajo (Sáez y García-Izquierdo, 2001).
3. Tercer grado: La persona hostigada desarrolla sintomatología severa. Es durante este grado donde pueden presentarse cuadros de depresión severa, conductas agresivas, ataques de pánico, accidentes, TEPT e intentos de suicidio.

Debido al grado de afectación del trabajador, sus familiares y amigos dan cuenta de lo que está sucediendo. Para esta fase dichas relaciones pueden estar gravemente alteradas (González de Rivera y Rodríguez, 2006; Sáez y García-Izquierdo, 2001).

Como consecuencia del malestar, aumentan las bajas prolongadas, el ausentismo, la deserción laboral y la dificultad para reincorporarse en el trabajo (Sáez y García-Izquierdo, 2001, Peña y Sánchez, 2007b).

Cuando el empleado abandona o es expulsado del lugar de trabajo, el pronóstico es variable. Si la degradación de salud fue grave, la incapacidad laboral puede ser total. En algunos casos las secuelas permanecen por un periodo prolongado, aunque la persona ya no esté siendo agredida. En otros, si la persona cambia a un trabajo donde pueda desarrollarse la recuperación de su salud es notable. (Peña y Sánchez, 2007b; Sáez y García-Izquierdo, 2001).

La rehabilitación de los trabajadores que se encuentren afectados en este grado de acoso laboral requerirá tratamiento especializado (Escartín et al., 2012; Sáez y García-Izquierdo, 2001).

### **2.8.2. Nivel organizacional.**

A nivel organizacional, Einarsen y Johan (2006) y Samnani y Singh (2012) no localizaron estudios empíricos al respecto en sus revisiones de la literatura de acoso laboral. Los posibles costos de este riesgo psicosocial sobre las organizaciones han sido inferidos principalmente a partir de los hallazgos de consecuencias a nivel individual (Samnani y Singh, 2012; Peña y Sánchez, 2007b; Einarsen y Johan, 2006).

Para Samnani y Singh (2012) y Peña y Sánchez (2007b), la insatisfacción laboral junto a la disminución en la motivación en el trabajo de los empleados acosados podría asociarse con un descenso en la productividad de la

organización y dañar su prestigio. Sin embargo, el vínculo entre estas variables no ha sido comprobada empíricamente (Einarsen y Johan, 2006; Carretero et al., 2015).

No obstante, se ha reportado que el acoso laboral puede influir negativamente sobre el desempeño laboral del individuo afectado y del equipo de trabajo donde se desenvuelve (Samnani y Singh, 2012; Einarsen y Johan, 2006). En este sentido, los casos de acoso también generan un ambiente de miedo y hostilidad en la organización, y obstaculizan la posibilidad de establecer relaciones colaborativas y de cooperación en el trabajo, lo que a su vez podría impactar en la calidad de los servicios prestados (Peña y Sánchez, 2007b).

Se ha analizado las relaciones entre el deterioro de la salud del trabajador afectado y el incremento en el ausentismo laboral, la intención de abandonar el trabajo y la rotación de personal, los cuales representan costos adicionales para la organización (Escartín et al., 2012; Samnani y Singh, 2012; Einarsen y Johan, 2006).

En cuanto al ausentismo laboral, la asociación entre las dos variables es ambigua. Dependiendo del estudio se han encontrado relaciones débiles entre las dos variables (Einarsen y Johan, 2006) o, al contrario, un aumento de ausencias laborales por enfermedad (Carretero et al., 2015).

Para Einarsen y Johan (2006) la rotación de personal ha sido la consecuencia que se ha asociado en mayor medida con el acoso laboral. Diversos estudios (Namie, Christensen y Phillips, 2014; NASUWT, 2012, ATL, 2009) han

reportado el abandono del lugar de trabajo por parte de algunos empleados afectados o la intención de hacerlo. Algunas de las motivaciones reportadas para abandonar el lugar de trabajo son el haber sido expulsado de la organización, renunciar debido a los problemas de salud resultantes del hostigamiento o, como estrategia de afrontamiento para evitar la perpetuación del acoso (Einarsen y Johan, 2006).

El acoso puede tener un impacto financiero sobre de las organizaciones, dados los costos de la asistencia por las complicaciones de salud de los trabajadores afectados, las bajas laborales repetitivas o prolongadas, las pensiones por incapacidad, el retiro temprano y la pérdida de personal (Peña y Sánchez, 2007b; Leymann, 1996).

## **2.9. Prevalencias y datos estadísticos internacionales de acoso laboral**

De acuerdo a una revisión de la literatura sobre acoso laboral llevada a cabo por Neall y Tuckey (2014), la mayoría de los estudios publicados se han concentrado en Estados Unidos, Australia y Europa, principalmente en países como Suecia, Noruega y Dinamarca. Por el contrario, la línea de investigación sobre este fenómeno aún es incipiente en Latinoamérica.

La exposición de dos investigaciones transculturales, una realizada en la Unión Europea y otra en países iberoamericanos, funge como primera aproximación a la incidencia del acoso laboral en un amplio rango de países.

La primera de ellas se trata de la Encuesta Europea de Condiciones del Trabajo, aplicada en países pertenecientes a la Unión Europea cada cinco años desde

1990 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (Eurofound, 2010). En su quinta edición, los resultados señalan que, de los 34 países estudiados, aquellos que mostraron la prevalencia más alta de acoso laboral fueron Francia (10%), Bélgica (9%) y Holanda (8%), mientras que Italia, Polonia y Bulgaria desplegaron los niveles más bajos con apenas el 1% (Eurofond, 2010).

Por su parte, Pando, Aranda, Salazar y Torres (2016) realizaron el primer estudio exploratorio y comparativo sobre violencia y acoso psicológico en Iberoamérica, estudiando a 3210 trabajadores de México, Chile, Costa Rica, Cuba, Ecuador, República Dominicana, España, Perú, Bolivia, Colombia y Venezuela. De acuerdo a sus resultados, entre el 60% y 80% de la muestra total ha padecido alguna forma de violencia psicológica en su lugar de trabajo; siendo Perú (79.8%), Bolivia (76.8%) y Costa Rica (74.8%), los países que mostraron los índices más altos. En lo referente al acoso laboral específicamente, se encontró que los trabajadores de Costa Rica (7.9%), Perú (3.4%) y Chile (3.3%) eran los más afectados. En cambio, las prevalencias más bajas se obtuvieron en México (0.7%), Ecuador (0.9%) y Bolivia (1.6%).

Un análisis más minucioso y específico sobre la incidencia del acoso laboral es proporcionado por las investigaciones enfocadas en poblaciones nacionales. La Tabla 4 integra las prevalencias reportadas en algunos estudios consultados a nivel internacional.

**Tabla 4**  
*Estudios internacionales sobre prevalencia de acoso laboral*

<b>País</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>Prevalencia (%)</b>	<b>Periodo (duración y frecuencia)</b>	<b>Estudio</b>	<b>Instrumento</b>
Dinamarca	3429	8.3	Instrumento (12 meses)	Ortega et al. (2009)	Cuestionario de conductas negativas-Revisado (NAQ-R)
		6.2	Instrumento ahora		
		1.1	Instrumento semanal		
		.5	Instrumento semanal		
Suecia	S/D	3.5	Una vez a la semana por 6 meses	Leymann (1993)	Inventario Leymann de Terrorización Psicológica (LIPT)
República Dominicana	1049 (mujeres)	25.9	Autoidentificación (sin temporalidad)	Gómez, Vega y Pineda, (2010)	Instrumento elaborado por el Centro de Investigación para la Acción Femenina (CIPAF)
		13.9	Instrumento (sin temporalidad)		
Chile	700	75.3	Violencia psicológica	Díaz, Mauro, Toro, Villarroel y Campos (2015)	Inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT-PANDO)
		13.9	Acoso psicológico		
Noruega	2369	4.6	Autoidentificación por 6 meses	Nielsen et al. (2009)	Cuestionario de conductas negativas-Revisado NAQ-R
		2.5	Autoidentificación raramente		
		1.4	Autoidentificación ahora		
		0.6	Autoidentificación una vez a la semana o más por 6 meses		
		14.3	Instrumento de un acto por semana por 6 meses		
		6.2	Instrumento 2 actos por semana por 6 meses		
México	2000	51	Violencia	OCC Mundial (2012, en Vargas 2012)	Instrumento elaborado por la OCC Mundial
		12.2	Acoso laboral		
	307	Violencia psicológica Acoso psicológico	Pando y Aranda (2007)	Inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT-PANDO)	

**Tabla 4** (continuación)

País	Tamaño de la muestra	Prevalencia (%)	Periodo (duración y frecuencia)	Estudio	Instrumento
Estados Unidos	1000	7	12 meses	Namie et al. (2014)	Encuesta de Acoso Laboral en Estados Unidos del Instituto de Acoso laboral
		20	Durante historia laboral		
	403	46	1 acto negativo por semana durante 6 meses	Lutgen-Sandvik et al. (2007)	Cuestionario de conductas negativas-Revisado (NAQ-R)
		28	2 actos negativos por semana dur. 6 meses		
		9.4	Autoidentificación de 6 -12 meses		
		29.8	Autoidentificación durante historia laboral		
España	2861	14	2 actos por semana durante 6 meses	González y Graña (2009)	Cuestionario de conductas negativas-Revisado (NAQ-R)
		8.2	Esporádica o mensual		
		5.8	Semanal o diariamente		
	11054	2.9	Una vez a la semana por 12 meses	VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (Almodovar y Pinilla, 2007)	Cuestionario de la VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)
1.4	Diariamente por 12 meses				
Francia	7694	10.95(hombres) 12.78 (mujeres)	Instrumento una vez a la semana o diario por 6 meses o más	Niedhammer et al.(2006)	Inventario Leymann de Terrorización Psicológica (LIPT)
		4.02 (hombres) 5.77 (mujeres)	Instrumento diario		
		2.14 (hombres) 2.19 (mujeres)	Instrumento de 5 años o más		
		21.84(hombres) 26.81 (mujeres)	Autoidentificación de 12 meses		

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Las prevalencias consultadas en la Tabla 4 varían ampliamente con valores que fluctúan entre el 0.5% y el 46% de trabajadores afectados por el acoso laboral. Dicha variabilidad se observa no sólo en los estudios entre e intra países, sino que incluso se reportan diferentes cifras dentro del mismo análisis.

Tal situación podría reflejar por una parte, diferencias en las condiciones laborales y los valores culturales entre los distintos contextos. Por otra, expresan factores de índole metodológica las cuales se aclaran a continuación.

El primero se refiere a la falta de consenso en la terminología y la definición del acoso laboral. Los investigadores podrían enfatizar aspectos diferentes de un mismo fenómeno según el abordaje empleado (Nielsen et al., 2009; Lutgen-Sanvik et al., 2007).

El tipo de método de medición y los criterios temporales utilizados también determinan los hallazgos obtenidos. Usualmente, la medición del acoso laboral en los estudios cuantitativos se ha realizado mediante dos aproximaciones: el *método de auto-identificación* y el *método operacional* (Nielsen et al., 2009; Lutgen-Sandvik et al., 2007).

El *método de auto-identificación* consiste en preguntarles directamente a los participantes si se consideran sujetos de acoso y con qué sistematicidad, de acuerdo a una definición de acoso laboral previamente presentada por los investigadores (Nielsen et al., 2009; Lutgen-Sandvik, et al., 2007).



En el caso del *método operacional*, se les presenta a los participantes un cuestionario conformado por una lista de conductas negativas usualmente presentes en una situación de acoso y se les pide que indiquen la frecuencia y duración con que han experimentado cada una de las conductas descritas, para posteriormente determinar, según un criterio establecido en el instrumento, quién se considera sujeto de acoso y quién no (Nielsen et al., 2009; Lutgen-Sandvik, et al., 2007). Algunos autores utilizan el criterio de Leymann (1996) (al menos 1 acto negativo semanalmente durante los últimos seis meses); otros, criterios más estrictos como el de Einarsen (1999) (al menos 2 actos negativos a la semana durante los últimos seis meses).

Por lo general, en los estudios consultados (Tabla 4), las prevalencias reportadas mediante el método de auto identificación tienden a ser menores que aquellas obtenidas a través del método operacional. Aunque se desconocen los factores que determinan que un trabajador se identifique o no como sujeto de acoso (Rayner y Keashly, 2005), autores como Lutgen-Sandvik et al. (2007) señalan que probablemente los afectados subestimen el trato violento que padecen o que desistan admitir el acoso por el temor a ser percibidos como débiles. De manera que se ha recomendado la utilización conjunta de ambos métodos para aportar información complementaria (Nielsen et al., 2009; Niedhammer et al., 2007).

Dicha tendencia se aprecia claramente en aquellos estudios donde los autores emplearon los dos métodos (Tabla 4). Por ejemplo, en el estudio realizado por el Ministerio de la Mujer de la República Dominicana (Gómez, Vega,

y Pineda, 2010) con una muestra de 1049 trabajadoras, la diferencia entre la prevalencia de acoso laboral medida por instrumento (25.9%) y la obtenida por el método de auto- identificación (13.5%) es casi del doble. De manera similar, en Estados Unidos, Lutgen-Sandvik et al., 2007 reportaron que la diferencia entre la prevalencia de acoso laboral en los últimos meses evaluado por instrumento (46%) es mucho más alta que la obtenida por auto identificación (9.4%). En el mismo estudio, el 95% de personas que se autoidentificaron como acosadas son las que a su vez obtuvieron los puntajes más altos cuando se les aplicó un instrumento.

En cambio, el estudio llevado a cabo por (Niedhammer et al., 2007) con una muestra francesa fue el único consultado (Tabla 4) donde las personas que se auto identificaron como acosados durante el último año (21.84% de los hombres y 26.81% de las mujeres) superaron las prevalencias obtenidas por el instrumento (10.95% hombres, 12.78% mujeres). No obstante, sólo el 8.78% de hombres y el 10.70% de mujeres coincidieron en ambos métodos.

Otro punto relevante concerniente a la metodología se refiere a los diferentes criterios temporales empleados en el análisis de datos. Los criterios se refieren a la duración de las conductas de acoso (últimos 6 meses, último año, alguna vez en la vida laboral) o a su frecuencia (diario, semanalmente, mensualmente, raramente). Por tendencia, conforme se restringe el criterio, las prevalencias disminuyen. Esto se torna evidente en aquellos estudios que desglosaron las

prevalencias obtenidas según diferentes criterios de periodo dentro del mismo análisis (Tabla 4).

Para Nielsen et al. (2009) el 14.3% de trabajadores noruegos reportó estar expuesto a un acto de acoso semanalmente durante los últimos 6 meses, el 6.2 % a al menos 2 actos por semana durante el mismo periodo a través de un cuestionario. La tendencia fue constante mediante el método de auto identificación; la prevalencia inicial del 4.6%, disminuyó hasta un 0.6% conformé se restringió el criterio de frecuencia (Tabla 4). Sólo el 17.2% de los participantes que reportaron recibir un acto negativo por semana y el 3.2% de los que señalaron al menos dos actos semanales durante 6 meses se auto identificaron como sujetos de acoso.

En Dinamarca (Ortega et al., 2009), aunque el 8.3% ha sufrido acoso laboral durante el último año, sólo el 1.6% lo padece de manera recurrente y apenas el 0.5% lo experimenta diariamente. Una tendencia similar ocurre en los estudios de Namie et al. (2014), González y Graña (2009), y Almodóvar y Pinilla (2007).

Por último, otros estudios distinguen la incidencia de acoso laboral de la presencia generalizada de violencia psicológica en el entorno laboral de acuerdo a la sistematicidad de las conductas hostiles Así, los estudios realizados en México (OCC Mundial, en Vargas 2012; Pando y Aranda, 2007) y en Chile (Díaz et al., 2015) revelan que, a pesar de que, 12.2%, el 8.5% y 13.9% de los

trabajadores respectivamente han padecido acoso laboral, más de la mitad ha experimentado alguna forma de violencia psicológica en su trabajo (Tabla 4).

Las conductas hostiles durante un proceso de acoso laboral son sistemáticas y focalizadas, por lo que los trabajadores estudiados que se encuentran dentro de las prevalencias reportadas mediante criterios restringidos de frecuencia son lo que se considera que han recibido acoso laboral en términos estrictos; y entre más restringido sea el criterio (por ejemplo: diariamente) más severo se considera es el hostigamiento (Pando y Aranda, 2007).

#### **2.9.1. Prevalencia por direccionalidad del acoso laboral.**

La mayoría de las investigaciones consultadas señalan a los superiores jerárquicos como los principales perpetradores del acoso laboral. En segundo lugar a los compañeros de trabajo y en tercero a los subordinados.

En España, el 47.2% de los trabajadores que padecían acoso laboral reportaron a un superior jerárquico como el instigador principal, el 20.9% a un colega, y el 9.1% a un inferior jerárquico. El 23.8% indicó que el hostigamiento era ejercido tanto por superiores como por compañeros (acoso mixto) en el estudio de González y Graña (2007).

En Estados Unidos, los resultados del Instituto de Acoso Laboral reportaron acoso descendente en el 56% de su muestra, acoso horizontal en el 33% y acoso ascendente en el 11%. El 14% de los casos involucran agresores de diferentes

niveles de la organización: colegas, jefes y subordinados (acoso mixto) (Namie et al., 2014).

En Australia y el Reino Unido los supervisores son los responsables del acoso en aproximadamente el 80% de las veces de acuerdo a un estado de la cuestión realizado por Rayner y Keashly (2005) (McCarthy et. al, 1995; Rayner, 1997 en Rayner y Keashly, 2005).

En México, el ejercicio del acoso proviene en su mayoría de los superiores jerárquicos de una muestra de empleados de Guadalajara. La segunda fuente señalada fueron los compañeros con una prevalencia de 29.5%, mientras que los inferiores jerárquicos constituyeron apenas el 8.6% (Pando y Aranda, 2007). En cambio, según los datos de la agencia OCCMundial (2012, en Vargas, 2012) el acoso horizontal (54%) y el acoso vertical (46%) presentan incidencias similares.

Sin embargo, en Dinamarca, el acoso horizontal predomina sobre los otros tipos de acoso con una prevalencia del 71.5%, mientras que el acoso de tipo descendente y ascendente reportan prevalencias del 32.4% y 6% respectivamente (Ortega et al.2009). De acuerdo a dichos autores y al estado de la cuestión de Rayner y Keashly (2005), sus resultados podrían asociarse a la promoción de valores de equidad y a una menor asimetría de poder en las organizaciones en este país.

### **2.9.2. Prevalencia por actividad económica y ocupación.**

A pesar de que el acoso laboral se presenta en todo tipo de organizaciones, los datos sugieren que determinadas actividades económicas y ocupaciones están en mayor riesgo de su presencia que otras.

De acuerdo a La Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo 2000 (Eurofound, 2001), los sectores que presentaron las incidencias más elevadas de acoso laboral fueron los de la administración pública y defensa (14%); educación y salud; hoteles y restaurantes; y transporte y comunicaciones, todos con una prevalencia del 12%.

Para Pando y Aranda (2007) en Guadalajara, México los sectores de servicios fueron los que se asociaron significativamente con acoso laboral. La empresa de la heladería la más afectada con una prevalencia del 66% seguida por el sector educativo con un 51%. Cuando la incidencia se desglosó por puesto de trabajo, los docentes fueron los que más padecían violencia psicológica junto a los cajeros y vendedores.

En su edición del 2007, la Encuesta Nacional de Condiciones del Trabajo, (INSHT, 2007) reportó que el 1.5% de trabajadores españoles tanto del sector servicios como del sector de la industria han sido expuestos a actos de acoso laboral semanalmente durante el último año. Sin embargo, cuando sólo se toman en cuenta a aquellos empleados que fueron hostigados diariamente durante el último año, el sector servicios resulta el más afectado con una prevalencia del

3.2%, mientras que el sector de la industria presenta una incidencia del 2.5%. En dicha encuesta dentro del sector servicios se incluye a las ramas de la administración pública, la educación (desde nivel preescolar hasta educación superior), hostelería y restaurantería, transporte y comunicación, finanzas, entre otras.

En el estudio de Ortega et al. (2009) con empleados de 15 actividades económicas y 13 puestos de trabajo en Dinamarca, el riesgo de convertirse en blanco de acoso fue mayor en los grupos de personas que trabajan con clientes (clientes, pacientes y alumnos) con una prevalencia del 8.1% y en los que trabajan con cosas (maquinaria, herramientas, entre otros) con el 10.9%, respecto a aquellos cuya materia de trabajo son los símbolos (lenguajes, comunicación, escritura, números) quienes reportaron incidencia del 7.1%.

Considerando el puesto de trabajo la incidencia más baja de acoso fue presentada por gerentes, directores y supervisores; académicos; y vendedores, mientras que la más alta se atribuye a operadores de maquinaria; trabajadores del sector de hotelería y restaurantería; bomberos, policías, fuerzas armadas y guardias de prisión; técnicos de laboratorios; y docentes de educación primaria y secundaria (Ortega et al., 2009).

Para los hombres de población francesa (Niedhammer et al., 2007) las actividades económicas cuyas prevalencias repuntaron fueron las de servicios sociales, comunitarios o personales (14.63%); administración pública y defensa

(10.45%); y el sector salud y de trabajo social (9.2%). En el caso de las mujeres, las actividades económicas en mayor riesgo fueron la de manufactura; transporte, almacenaje y comunicación; y enseñanza (10.53%; 8.76%; y 8.65% respectivamente).

Las actividades pertenecientes al sector servicios (hotelería y restaurantería, transporte y comunicación, administración pública y defensa, salud, servicios de protección y educación) tienden a reportar mayor riesgo de acoso laboral en comparación con la industria manufacturera y la construcción.

Finalmente, y a manera de reflexión, se pretende enfatizar la escasez de estudios principalmente de corte cuantitativo realizados en México, país donde diferentes expertos reconocen un atraso en el conocimiento sobre el tema (Arciniega, 2013; Peña y Sánchez, 2007a).

En materia laboral, la preocupación por el factor humano ha ido en aumento. Actualmente, las prioridades ya no se limitan únicamente a la generación y mantenimiento de empleos, también se incluye a la calidad de los entornos laborales; por lo tanto, se ha alarmado sobre la presencia de ciertos riesgos psicosociales que podrían atentar contra dicha calidad como es el acoso laboral (Arciniega, 2013; OIT, 2006). La información expuesta en el presente capítulo ha mostrado que el acoso laboral puede tener consecuencias perjudiciales tanto para los trabajadores afectados como para las organizaciones donde se presenta.



Sin embargo, en México poco se sabe de la incidencia y la naturaleza de esta problemática a nivel formal. Es una realidad conocida a voces como lo demuestran los estudios de caso recopilados por Peña et al. (2007), pero pobremente reconocida a nivel público. De hecho, de acuerdo al estudio de la OCC (2012, en Vargas, 2012), la mayoría de los trabajadores mexicanos ni siquiera tienen consciencia de su existencia.

En la actualidad existen importantes esfuerzos para explorar el fenómeno, pero éstos aún son incipientes. Ante las consecuencias del acoso laboral, es imprescindible el desarrollo de estudios que provean de sustento científico al reconocimiento y las acciones de prevención de este riesgo psicosocial con el objetivo de ayudar a promover transformaciones en la cultura de las organizaciones.

A su vez, la creación de líneas de investigación sobre la incidencia del acoso laboral, aportan un apoyo en la determinación de diagnósticos que funjan de puntos de partida para la implementación de programas preventivos y protocolos de actuación.

### **Capítulo III.**

#### **EL ACOSO LABORAL EN ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA**

Los estudios consultados en el presente capítulo permiten conocer la incidencia y las conductas mediante las cuales se manifiestan la violencia psicológica y el acoso laboral en las escuelas de educación básica. A su vez, se pretende describir los factores que se han relacionado con la etiología de este fenómeno, así como el impacto en la integridad física y psicológica de los docentes.

En cuanto a la metodología empleada en los estudios citados, la mayoría son de tipo cuantitativo. La utilización de encuestas y cuestionarios de autorreporte permiten la obtención de prevalencias y proveen información útil, no obstante, obstaculiza una descripción contextualizada del fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Por tal razón, se optó por la inclusión de estudios cualitativos basados en entrevistas y estudios de caso. A diferencia de las encuestas, este tipo de metodología registran el proceso en su entorno real, aprecian los elementos del fenómeno dentro de un contexto particular y brindan la oportunidad de profundizar en los datos (Hernández et al., 2014).

### **3.1. Prevalencias del acoso laboral en educación básica**

En México, los estudios sobre acoso laboral en el sector educativo se han centrado en las instituciones de educación superior. La mayor parte de dichos estudios han empleado metodología cualitativa (Peña et al., 2007). Sin embargo, no se ha localizado literatura que refiera al acoso laboral en escuelas de los niveles básicos.

La mayoría de estudios consultados han sido realizados por sindicatos magisteriales en Estados Unidos, Canadá, Australia y diferentes regiones de Europa (Bradshaw, Waasdorp y O'Brennan, 2011; NASUWT, 2012 ATL, 2009; Riley, Duncan y Edwards, 2009; OSSTF, EFTO y OECTA; 2005) donde se ha reportado que la violencia psicológica en general y el acoso laboral en particular constituyen fenómenos presentes en las escuelas de educación básica en diferentes partes del mundo.

El 99.6% de los 802 participantes de un estudio nacional sobre acoso laboral en las escuelas australianas han experimentado alguna conducta de hostigamiento durante su trayectoria docente (Riley et al., 2009).

En Estados Unidos una encuesta aplicada a 5064 agremiados de la Asociación Nacional de Educación (*National Education Association* NEA) reportó que el 18% de los docentes y el 13.7% del personal administrativo de las escuelas de educación básica había recibido conductas hostigadoras en su actual centro de trabajo (Bradshaw et al., 2011).

Los magisterios canadienses Federación de Maestros de Secundaria de Ontario (*Ontario Secondary School Teachers' Federation OSSTF*), Federación de Maestros de Primaria de Ontario (*Elementary Teachers' Federation of Ontario ETFO*) y la Asociación de Maestros Católicos Ingleses de Ontario (*Ontario English Catholic Teachers' Association OECTA*) estudiaron a una muestra de 1217 docentes de preescolar, primaria y secundaria, donde el 39% ha sido objeto de acoso por otro miembro de la escuela ya sea colega, superior jerárquico o administrativo. Asimismo, un 12% de los docentes admitió que, a pesar de no haber experimentado directamente el fenómeno, lo habían atestiguado en sus compañeros (OSSTF, et al.; 2005).

En lo concerniente al Reino Unido, una primer encuesta llevada a cabo por la Asociación de Maestros y Catedráticos, (*Association of Teachers and Lecturers ATL*) indicó que un tercio de la muestra de 1000 miembros de los niveles primaria y secundaria reportó haber recibido acoso laboral por parte de otros trabajadores de su centro educativo (ATL, 2009). En un segundo estudio realizado en esta misma región, pero con una muestra de 3000 docentes, la Asociación Nacional de Sindicatos de Directoras de Escuela de Docentes Mujeres (*National Association of Schoolmasters Union of Women Teachers NASUWT*) reveló que el 67% de los participantes señalaron haber padecido u observado acoso laboral en su centro escolar durante los últimos 12 meses de los cuales, una prevalencia del 22% afirmó haber sido sujeto y testigo de este fenómeno.

Además, el 26% percibía al acoso laboral como una práctica frecuente dentro de su escuela (NASUWT, 2012).

Kakoulakis et al. (2015) reportó una prevalencia del acoso laboral del 14.4% mediante el método operacional; y del 16.7% por el método de auto identificación en una muestra de 265 maestros griegos de primaria y secundaria.

Mientras que el 23% de los 470 docentes lituanos de secundaria incluidos en la investigación Malinauskienė, Obelenis y Dopagienė (2005) señalaron haber padecido ocasionalmente conductas hostigadoras en sus escuelas dentro de los seis meses anteriores a la aplicación de la encuesta, únicamente el 2.6% manifestaron haber sido hostigados sistemáticamente.

Cemaloglu (2007) encontró en Turquía que poco más de la mitad de los 315 maestros de nivel primaria había padecido alguna forma de hostigamiento durante los seis meses previos al estudio. Sólo el 6.4% había experimentado al menos una conducta de acoso semanalmente durante el mismo periodo. Cuando el investigador restringió el criterio a al menos 2 actos negativos a la semana, la incidencia de docentes afectados fue del 5.4% (Cemaloglu, 2007).

### **3.2. Direccionalidad del acoso laboral**

En niveles los niveles de educación básica se mencionan a las personas en cargos directivos como los principales perpetradores del hostigamiento y a los docentes de grupo como los afectados más frecuentes. Cabe señalar que el acoso de tipo horizontal también presenta prevalencias significativas.

El 59.3% del profesorado británico de primaria y secundaria que han sido acosado indica que éste fue ejercido por algún miembro del grupo directivo. En segundo y tercer lugar se señalaron a los colegas docentes y a los jefes de departamento con prevalencias del 22.5% y 26.5% respectivamente (ATL, 2009).

En la encuesta de la NASUWT (2012), cuando se les preguntó a los docentes británicos qué posición dentro de la jerarquía de la escuela ocupaba el perpetrador del acoso, las prevalencias resultantes por orden de mayor a menor fueron: Director de la escuela (35%); subdirector (25%); y, jefe de departamento (20%). En cambio, el acoso horizontal obtuvo una prevalencia del 4%. Dicho estudio menciona que en la mitad de los casos (50%) quién recibe el hostigamiento es un maestro de grupo y en un quinto de ellos (20%) se trata de un jefe de departamento. El último dato refleja el hecho de que la posición intermedia de los jefes de departamento dentro de la jerarquía escolar los coloca en riesgo tanto de ejercer como de experimentar acoso laboral, lo cual, de acuerdo a los autores, podría sugerir el empleo de esta práctica como una forma de ejercer la autoridad en las escuelas, transmitida a través de las jerarquías (NASUWT, 2012).

Por su parte, las encuestas llevadas a cabo por los sindicatos magisteriales de Estados Unidos, Canadá y Australia (Bradshaw et al., 2011; Riley et al., 2009; OSSTF et al., 2005) incluyeron en sus análisis a los padres de familia y los alumnos junto al personal escolar como posibles perpetradores del acoso contra los docentes, a pesar de que, en términos estrictos, el acoso laboral refiere a un

proceso que ocurre sólo entre trabajadores que se desarrollan dentro de la misma organización (Einarsen, 1999) .

Así, las asociaciones canadienses encontraron que después de los alumnos (38%) y los padres de familia (30%), los superiores jerárquico (director, subdirector, supervisor o administrador) se reportan como los acosadores más frecuentes (24%); fuente que se mantuvo constante entre los tres niveles educativos (preescolar, primaria y secundaria). Los colegas representaron el 15% de los acosadores. Los maestros de primaria se reportan como los más afectados (OSSTF et al., 2005).

En contraste con el estudio anterior, los hallazgos de las investigaciones con profesorado estadounidense y australiano sostienen que el personal escolar constituye la principal fuente de conductas hostigadoras, a pesar de haber incluido a padres de familia y alumnos dentro de sus opciones. En Estados Unidos, Bradshaw et al. (2011) obtuvieron prevalencias del 45% para personal escolar (directores y compañeros), 29% para administrativos, 32% para padres, y del 30% para alumnos. Para los docentes australianos de primaria y secundaria afectados casi la misma proporción identificó a sus compañeros (85.5%) y a los administrativos (85.4%) como los instigadores más frecuentes, seguidos por los padres de familia (80.7%), el director de la escuela (78.5%) y los estudiantes (74.1%) (Riley et al., 2009). No obstante, cuando los investigadores restringieron el criterio a un proceso de hostigamiento sistemático los trabajadores con cargos

directivos se percibieron como los principales perpetradores. En todos los casos los blancos del acoso laboral los constituyeron docentes de grupo.

### **3.3. Tipos de conductas**

De acuerdo con los estudios consultados (NASUWT, 2012; ATL, 2009; Blase, Blase y Du, 2008; Cemaloglu, 2007; OSSTF et al., 2005), las manifestaciones del acoso laboral en los niveles de enseñanza básica se caracterizan por ser más directas, abiertas y activas. Aunadas a conductas indirectas tales como ignorar, excluir, minimizar opiniones, devaluar la labor, falta de reconocimiento, difundir rumores, dejar de hablar y aislar (NASUWT, 2012; Cemagolu, 2007), en las escuelas de educación básica los docentes señalan haber experimentado y/o atestiguado gritos, amenazas, incesantes críticas infundadas, uso intimidatorio de la disciplina y los procedimiento de competencia, comentarios despectivos, sarcasmos, supervisión excesiva, remoción de áreas de responsabilidad sin consultar con el docente, reprimendas públicas frente alumnos y/o padres de familia (NASUWT, 2012; ATL, 2009; Cemagolu, 2007). El daño a la propiedad y la violencia física sólo se reportó en menos del 1% de los docentes afectados (NASUWT, 2012; ATL, 2009).

El análisis de algunas investigaciones como las que se describen a continuación especificaron además el tipo de conductas hostigadoras de acuerdo a la direccionalidad del acoso laboral (vertical, horizontal o mixto).



Los profesores encuestados por los sindicatos de maestros canadienses (OSSTF et al., 2005), percibieron que cuando el hostigamiento provenía de un superior jerárquico, en el 54% de los casos, éste se manifestaba mediante episodios repetidos de críticas injustas o de acusaciones por faltas triviales, mientras que el 46% reportó sentirse presionado continuamente para cambiar de escuela. También indicaron que habían padecido intentos repetidos de intimidación (35%) y que sus superiores los monitoreaban de una forma excesiva (34%). Otras conductas reportadas fueron guardarse deliberadamente información necesaria para su trabajo (32%), intentos de aislar al docente (26%) y remover al maestro de sus responsabilidades sin justificación (18%).

El acoso por parte de sus compañeros era expresado por críticas injustas en la mayoría de los casos (58%), aunque también ocurrían conductas relativas al aislamiento social del docente acosado (42%) y a la privación de información necesaria para laborar (33%) (OSSTF et al., 2005).

En un estudio cualitativo, Blase y Blase (2006) identificaron y categorizaron las conductas de acoso laboral perpetradas típicamente por los directores en tres niveles de acuerdo a la intensidad de agresión. Para ello analizaron documentos oficiales y realizaron entrevistas semiestructuradas con 50 maestros de primaria, secundaria y bachillerato estadounidenses previamente identificados como sujetos de acoso laboral descendente durante un periodo de entre 6 meses y 9 años.

1. Primer nivel. Constituido por conductas indirectas de hostigamiento: ignorar las necesidades, sentimientos e ideas del docente, falta de apoyo en conflictos con padres de familia y alumnos (se le reprende frente a estos y se les culpa por cualquier altercado o simplemente no se le proporciona orientación al respecto). Privar al maestro de los recursos necesarios para la realización de sus actividades pedagógicas; negarle oportunidades de desarrollo profesional (por ejemplo, evitar a que acuda a cursos); atribuirse el crédito de las propuestas exitosas hechas por el maestro; manifestar favoritismos en el centro educativo.
2. Segundo nivel. El grado de agresión ha escalado respecto al nivel anterior: Monitorear excesivamente al maestro vigilando sus clases, tener como informantes a otros maestros, padres de familia o alumnos. Sabotear o entorpecer la concretización de cualquier iniciativa del maestro. Sustracción de objetos propiedad del docente acosado (comida, documentos, materiales). Destrucción del material pedagógico que el maestro emplea en el aula. Emitir demandas irracionales al maestro, aumenta la sobrecarga de trabajo e incluso puede ordenarle realizar algunas de las tareas correspondientes a sus funciones como director. Critica constantemente e injustamente al docente en privado y en espacios públicos como el aula, en reuniones con otros docentes, en los pasillos de la escuela (Blase y Blase, 2006).
3. Tercer nivel. Se refiere a las formas de agresión más directas y severas descritas por los docentes entrevistados. Manipulación de la información

relacionada con los docentes. Comportamiento explosivo tal como gritos y golpear las mesas con los puños. Coerción (obligar al maestro a cambiar las calificaciones de algún alumno o amenazarlo por disentir o por confrontarlo). Enviar reprimendas escritas injustificadas por casi cualquier eventualidad en la escuela, aunque el maestro no haya estado involucrado. Actitudes racistas y acoso sexual. Acciones encaminadas a la renuncia o traslado del docente a otra escuela; o, en caso de que el docente decida dejar la escuela, el director se encarga de enviar cartas de referencia negativas. Puntuar negativa e injustamente al maestro en las evaluaciones docentes que el distrito escolar comanda al director (Blase y Blase, 2006).

### **3.4. Factores relacionados a la presencia del acoso laboral**

Como fenómeno multicausal, la emergencia del acoso laboral involucra factores a distintos niveles que interactúan y se influyen mutuamente. (Einarsen, et al., 2011; Salin, 2003). Dicha complejidad se refleja en los estudios consultados realizados en escuelas de educación básica donde se reportan resultados a nivel 1) individual, 2) grupal y 3) organizacional.

A Nivel Individual, un estudio cualitativo llevado a cabo en Sudáfrica por De Wet (2010) categorizó las posibles causas del acoso laboral descendente en tres niveles: nivel departamento de educación, nivel escuela y nivel individual, de acuerdo a las respuestas en entrevistas de cuatro docentes de primaria y seis de secundaria previamente identificados como sujetos de acoso laboral por parte de los directores escolares. A nivel individual, los profesores afectados atribuyeron el

acoso recibido a la intención de sus directores de devaluar a los demás, así como al despliegue de actitudes arrogantes y de auto importancia. Los docentes percibían que los directores instigadores además de mostrar una preocupación excesiva por el poder y los privilegios, eran intolerantes ante la disidencia. En caso de que sus subordinados no cumplieran con sus expectativas de lealtad y conformismo, los directores reaccionaban con amenazas de despido y reprimendas públicas o escritas. También adjudicaban el hostigamiento a la envidia del director por sus éxitos, popularidad, creatividad y/o iniciativa mostrados durante la realización de sus actividades pedagógicas.

Algunos instigadores fueron descritos como personas deshonestas e injustas que manipulaban procedimientos institucionales en pro de sus propios intereses o para favorecer a compañeros preferidos; se emplearon términos como: personas altamente competentes, persistentes, articuladas, manipuladoras y conscientes de su comportamiento (De Wet, 2010).

En contraste, los docentes afectados entrevistados eran percibidos por sus compañeros y por sí mismos como trabajadores competentes y exitosos. Aludían a logros pedagógicos o a la obtención de los estándares de aprendizaje por parte de su alumnado. Sin embargo, el investigador subrayó que en su discurso las personas acosadas se auto culpaban de la situación o se rehusaban a denunciar al acosador por no querer afectarlo, lo cual, según De Wet (2010), pudo contribuir a que el acoso continuara y escalara. Cabe señalar que los resultados del estudio de De Wet (2010), se basaron en narraciones personales de los docentes

afectados lo cual puede representar un sesgo en el que los maestros se perciban positivamente y a sus acosadores negativamente.

En el nivel grupal, los resultados del estudio de Blase et al. (2008) concuerdan con la noción de inconsistencia de estatus propuesta anteriormente por Heames et al. (2006, en Samnani y Singh, 2012). Los docentes percibieron que características personales distintivas contribuyeron al acoso por parte de los directores: edad (34.9%), género (24.4%), raza (14%), religión (12.8%), sus creencias políticas (11.6%), alguna enfermedad o discapacidad (11%), etnia (9.9%) y orientación sexual (2.9%).

Otros autores (Ibarra, Escalante y Mendizábal, 2015; Sieglin, 2012; Caromunoz y Bonachera, 2010) preponderan los factores organizacionales como la estructura organizativa y las condiciones laborales de los centros escolares en el surgimiento del acoso laboral.

Los estudios han enfatizado que las escuelas suelen caracterizarse por ser instituciones altamente jerarquizadas donde se establecen remarcadas asimetrías de poder de índole jerárquico (De Wet, 2010; Riley et al., 2009; Blase et al., 2008). Asimismo, las escuelas se conciben como organizaciones orientadas a reglas, es decir, en ellas se espera que el profesorado muestre conformidad a lo establecido en la normatividad formal de la institución (De Wet, 2010; Blase et al., 2008).

La autoridad se encuentra centralizada en la figura del director; en cambio, el docente cuenta con un restringido margen de autonomía para desarrollar sus actividades pedagógicas. Esta situación junto con otras condiciones como la falta

de reconocimiento del fenómeno por parte de las autoridades educativas y sindicales, podría facilitar la aparición de liderazgos autoritarios, los cuales, a su vez, se asocian con el abuso arbitrario del poder y la práctica del acoso laboral como medio para impartir disciplina o imponer autoridad (Escartín, et al. 2012; Samnani y Singh, 2012).

En los estudios de De Wet (2010) y Blase y Blase (2006), los docentes de primaria y secundaria que habían sido hostigados por sus directores aludían frecuentemente al estilo autocrático de dirigir de estos últimos, reflejado en su forma unilateral y arbitraria de tomar decisiones, así como en sus conductas controladoras y coercitivas. Durante las entrevistas los profesores mencionaban que, a pesar de , según lo estipulado en la normativa de sus centros escolares, se celebraban reuniones colegiadas con el fin de tomar decisiones de manera colaborativa entre el personal escolar, los directores instigadores generaban condiciones que favorecían la imposición de sus disposiciones: creaban comités donde los miembros eran docentes aliados (favoritismo), limitaban la agenda únicamente a tópicos que estuvieran bajo su control, o mediante amenazas conseguían que en la junta nadie participara ni disintiera con ellos.

De Wet (2010) añade que, además de caracterizarse por un estilo autoritario, el liderazgo ejercido por los directores hostigadores estaba orientado a la tarea. Es decir, antepone el logro de ciertos estándares de desempeño o la consecución de determinadas metas al mantenimiento del bienestar, la satisfacción y la motivación de sus trabajadores. En consecuencia, se corre el

riesgo de ejercer acoso laboral como una forma ilegítima de inducir un mayor rendimiento en los trabajadores (Escartín et al. 2012, Samnani y Singh, 2012; De Wet, 2010; Salin, 2003).

Aunado a lo anterior, en las escuelas se priorizan los intereses del alumnado y los padres de familia respecto a los de los docentes, incluido su bienestar. Se han documentado casos en los que algunos directores son permisivos con conductas abusivas que alumnos y/o padres de familia emiten contra los maestros. También se han reportado situaciones en que los directores instigadores consienten tratos hostiles hacia sus propios subordinados por parte de otros colegas en posiciones directivas de De Wet (2010).

Otros aspectos organizacionales que pueden influir en la persistencia del acoso laboral en las escuelas es la sobreburocratización y los canales de comunicación unidireccionales (Escartín et al., 2012 Samnani y Singh, 2012; De Wet, 2010; Salin, 2003). Estos promueven una sola vía para solucionar los conflictos en el lugar de trabajo, enlenteciendo los procedimientos de denuncia. Además limitan las posibilidades de interponer una queja debido a que los procedimientos pertinentes siguen cierta línea jerárquica. La comunicación con otras autoridades educativas ocurre a través del director de escuela, quién es frecuentemente el instigador (De Wet, 2010).

Por otra parte, algunos instigadores hacen uso de los procedimientos burocráticos para hostigar a la persona objetivo (manipular documentos, aplicar

discrecionalmente procedimientos reglamentarios). De Wet (2010) y Blase y Blase (2006) evidencian tal punto, al describir el empleo arbitrario e intimidatorio de reprimendas escritas, evaluaciones formales y procedimientos de competencia para hostigar a los docentes.

Asimismo, la característica burocrática de estas instituciones posibilita el acoso a través de proporcionar una noción de *bajo costo* (Salin, 2003). La formalidad, el papeleo y enlentecimiento que implican los procesos burocráticos disminuye la posibilidad de sanción para el acosador.

Cabe destacar que los estudios consultados (De Wet, 2010; Blase et al., 2008; Blase y Blase, 2006) se han centrado en el acoso laboral de tipo descendente perpetrado por directores escolares. No obstante, como se mencionó en el apartado de prevalencias, también se ha reportado la existencia de acoso horizontal en este sector profesional, por lo que se requiere de mayor investigación sobre sus causas.

### **3.5. Consecuencias**

El acoso laboral se ha asociado con consecuencias negativas en los aspectos psicológico, físico y social de los docentes que lo han recibido (Fahie y Devine, 2014; NASUWT, 2012; ATL, 2009; Blase et al., 2008; OSSTF et al., 2005; Malinauskienė et al., 2005)

El estrés representó la consecuencia del acoso laboral más frecuente reportada por el 90.7% de docentes estadounidenses (Blase et al., 2008) y el



79.9% de los británicos (ATL, 2009). De igual manera, la ansiedad obtuvo una incidencia del 65.7% en el estudio de la NASUTW (2012). Una proporción semejante de maestros acosados en Ontario se sentían irritables y ansiosos (73%) (OSSTF et al., 2005).

En otra encuesta con 475 docentes lituanos, Malinauskienė et al., (2005) pidieron a los participantes que indicaran si un médico les había diagnosticado algún impacto en su salud en los seis meses previos al cuestionario. Se encontró que las prevalencias de los profesores diagnosticados con estrés variaban significativamente según la sistematicidad del acoso laboral: aquellos que eran hostigados frecuentemente reportaron una incidencia del 66.7%, en contraste con el 28.7% de los blancos ocasionales y el 7.7% de los que no habían sido afectados por el proceso.

Otras manifestaciones psicológicas derivadas del acoso laboral que han mencionado los docentes son: resentimiento (80.8%), ira (75%) inseguridad (70.3%), sensación de injusticia y ultraje moral (70.3%), sensación de impotencia (64.5%) y amargura (64%) (Blase et al., 2008); pérdida de memoria y concentración (30%) (OSSTF, et al., 2005).

El acoso laboral conllevó a la pérdida de autoconfianza para el 77% de los profesores acosados en el Reino Unido (NASUWT, 2012), el 70.3% en Estados Unidos (Blase et al., 2008) y el 60% en Ontario (OSSTF et al., 2005).

Conforme aumenta la severidad del acoso laboral aparecen afectaciones más graves, las cuales son reportadas en menor medida en los estudios consultados. Entre ellas se incluyen los ataques de pánico con una incidencia del 35% del profesorado en Ontario (OSSTF et al., 2005) y del 23% en el Reino Unido (NASUWT, 2012). La pérdida de apetito ocurrió en el 32% de los casos de la OSSTF et al., (2005). La presencia de depresión fue mencionada por la mitad de los docentes estadounidenses (Blase et al., 2008); por el 13% de sus colegas canadienses (OSSTF et al., 2005) y por 2 profesores sudafricanos entrevistados en la investigación de De Wet (2010). En ocasiones, la ansiedad y la depresión fueron tan intensas que conllevaron a ideación suicida (Fahie y Devine, 2014). Asimismo, la experiencia del acoso laboral derivó en un incremento en el consumo de alcohol, tabaco, u otras sustancias en el 8% y el 7% de los participantes de los sindicatos magisteriales NASUWT (2012) y OSSTF et al. (2005) respectivamente.

En el ámbito de la salud física, la sintomatología corporal se encuentra estrechamente asociada con la persistencia del estrés y la ansiedad. Por ejemplo, las dificultades para dormir han sido reportados entre el 60% y el 72% de los casos (NASUWT, 2012; OSSTF et al., 2005). En los estudios cualitativos (Fahie y Devin, 2014; De Wet, 2010), los docentes entrevistados indicaban náuseas y vómitos debido al miedo experimentado ante la idea de ir trabajar donde eran hostigados. Dolores estomacales, irritaciones en la piel, diarrea y alteraciones en el peso corporal se encuentran dentro del conjunto de reacciones reportadas por los trabajadores acosados (Fahie y Devin, 2014; Blase y Blase, 2006).

Las cefaleas relacionadas al estrés han señaladas por poco más de la mitad de la muestra de la investigación de Ontario (OSSTF et al., 2005) y formó parte de las manifestaciones comunes mencionadas por los participantes entrevistados por Fahie y Devin (2014) y Blase y Blase (2006).

Malinauskienė et al., (2005) encontraron una asociación entre la experimentación de acoso laboral y el incremento de enfermedades cardiovasculares en profesores lituanos, incluso después de haber ajustado en su análisis otros factores de riesgo para dichas enfermedades como el tabaquismo y el sobrepeso.

En cuanto al área social, el ejercicio de las conductas de exclusión inherentes al acoso deriva en la marginación paulatina del profesor de la vida social cotidiana de la escuela. La dinámica de exclusión se retroalimenta a su vez cuando la persona afectada decide marcar mayor distancia con sus compañeros con el objetivo de eludir el maltrato. (Fahie y Devine, 2014; De Wet, 2010; Blase y Blase, 2006; OSSTF, et al., 2005). Paradójicamente dicha conducta coloca en mayor riesgo al acosado de seguir recibiendo un trato hostil y disminuye sus posibilidades de construir una red social que le provea apoyo (Fahie y Devine, 2014).

El impacto sobre la vida social del profesor afectado se extiende más allá del contexto escolar. El acoso impactó gravemente la vida familiar del 37% de los

profesores canadienses (OSSTF et al., 2005), el 29% de los británicos (NASUWT, 2012), y un tercio de los estadounidenses (Blase et al., 2008).

En lo referente al área laboral, el 18% de los participantes del estudio de la NASUWT (2012) pidió una baja laboral extendida, mientras que el 15% tuvo bajas frecuentes debido al acoso laboral.

En la investigación de Blase et al., (2008) el 76.7% del profesorado estaba dispuesto a cambiar de empleo a causa del hostigamiento de sus directores. La NASUWT (2012) reportó que el 22% de los profesores encuestados abandonó su centro escolar.

El abandono del empleo no es la única forma en que el acoso laboral puede obstaculizar el desarrollo profesional y económico del docente afectado. En algunos casos los profesores han rechazado promociones laborales y aumentos salariales en aras de evitar más problemas con el acosador (Fahie y Devine, 2014).

Los docentes han señalado desistir en la generación de iniciativas e ideas innovadoras en sus escolares, debido a que al hacerlo, han recibido críticas y/o sanciones sistemáticas. Tal efecto se extiende a los testigos quienes prefieren mantener un perfil bajo en su trabajo por temor a convertirse en blancos potenciales (De Wet, 2010; Blase y Blase, 2006).

Los profesores (De Wet, 2010; Blase y Blase, 2006) aluden al hostigamiento por parte de sus directores como medio para obligarlos a utilizar métodos

pedagógicos tradicionales los cuales son rígidos e ineficaces de acuerdo a su percepción. Dicha situación se traduce en una reducción significativa de la motivación del profesor, creatividad, innovación, toma de riesgos y capacidad para planear estrategias y materiales educativos, lo que a su vez disminuye la calidad de su enseñanza.

Para algunos docentes, las consecuencias del acoso laboral permearon en la interacción con sus alumnos: presentaron mal humor, apatía, irritabilidad, menores niveles de control, paciencia y tolerancia hacia sus estudiantes. Algunos, mencionaron a raíz de la desestabilización emocional derivada del acoso se tornaron estrictos y controladores en su clase, e inclusive hubo quién mencionó replicar el maltrato en el aula (Fahie y Devine, 2014; Blase y Blase, 2006). Para 49 de los 50 profesores entrevistados por Blase y Blase (2006), los efectos del acoso laboral conllevaron una disminución en su motivación y compromiso con el alumnado.

A nivel institución, Fahie y Devine (2014), De Wet (2010), Blase y Blase (2006) Peña y Sánchez (2007b) han postulado que la disminución de la motivación, la satisfacción laboral y el involucramiento general del maestro con la escuela podría reducir su desempeño y, por lo tanto, la calidad de la enseñanza ofrecida en ese centro educativo.

La alteración de las relaciones interpersonales generada por el acoso laboral obstaculiza el trabajo colaborativo entre el personal escolar, el cual constituye un elemento crítico para aumentar la calidad educativa (Fahie y Devine, 2014).

La pérdida de personal experimentado, el aumento de bajas por incapacidad, los recursos invertidos en el reclutamiento y en la capacitación de nuevos profesores, el daño al prestigio de la escuela representan costos adicionales a nivel organizacional (Fahie y Devine, 2014).

De acuerdo a la información presentada en este capítulo es posible concluir que el acoso laboral es un fenómeno presente en las escuelas de educación básica de diferentes regiones del mundo. El aumento de la proporción de docentes que han recibido ocasionalmente conductas de acoso en algún momento de su trayectoria laboral respecto a aquellos que las han padecido sistemáticamente, sugieren que el acoso laboral emerge en contextos laborales donde preexisten condiciones que facilitan el ejercicio de prácticas hostiles entre el personal escolar. Las prevalencias de docentes que han padecido y/ o atestiguado algún tipo de conductas hostiles en su trabajo revela a las escuelas de educación básica como lugares donde el ejercicio de la violencia psicológica constituye una práctica relativamente frecuente. Asimismo, las prevalencias que incluyen a los testigos da cuenta del acoso como un proceso que trasciende la díada acosador- acosado para incidir indirectamente sobre el resto del entorno.

Estos datos junto a la insistencia de los estudios consultados en la influencia de factores organizacionales en la aparición del acoso laboral en las escuelas,

apoyan la concepción del acoso laboral como un fenómeno que compete a toda la organización y cómo tal, se evidencia la necesidad de implementar acciones que ayuden a combatirlo a este nivel.

## **PROPUESTA. Propuesta de prevención del acoso laboral (Mobbing) en docentes de nivel primaria**

### **4.1. Justificación**

La OIT (2006) promueve la creación de ambientes laborales adecuados donde el trabajo sea realizado en condiciones de libertad, seguridad y dignidad. El acoso laboral como factor psicosocial de riesgo atenta contra tal objetivo al vulnerar la integridad física y psicológica de los trabajadores que lo padecen (Dix, Davey y Latreille, 2012; OIT, 2013; Escartín et al., 2012; Grazia et al., 2004).

Los estudios consultados señalan a las escuelas de educación básica como organizaciones en riesgo a la aparición de acoso laboral, reportando a los docentes de grupo frecuentemente afectados.

El acoso laboral tiene consecuencias sobre el bienestar de quien lo padece y representa un riesgo potencial para la calidad de la enseñanza en las escuelas al comprometer la motivación y el involucramiento general del docente con la institución.

No obstante, en México no se ha localizado literatura que refiera acciones dirigidas a su prevención en las escuelas de educación básica; particularmente en nivel de educación primaria, donde se concentra la mayor matrícula de alumnos y la planta docente más grande del país (INEE, 2015b).



Al respecto, diversos autores (Hurlic y Young, 2013; Vartia y Tehrani; 2012; Bradshaw y Figiel, 2012; Escartín et al., 2012; Grazia et al., 2004) han enfatizado la implementación de medidas preventivas a nivel organizacional, las cuales proporcionan resultados de mayor alcance y duración que aquellas enfocadas únicamente en el nivel individual.

Por lo tanto, se considera pertinente el diseño de un plan de prevención del acoso laboral en docentes de nivel primaria. El plan propuesto plantea la implementación de cinco medidas preventivas a nivel organizacional: una política preventiva contra el acoso laboral en las escuelas; una campaña de concientización; un curso- taller de sensibilización; un buzón de quejas como mecanismo para denunciar situaciones de acoso laboral; y un grupo de ayuda mutua dirigido a docentes afectados por este fenómeno.

#### **4.2. Objetivo general**

Diseñar un plan de prevención que ayude a prevenir la presencia de acoso laboral en docentes de nivel primaria.

#### **4.3. Objetivos específicos**

- Formular una política preventiva contra al acoso laboral en escuelas primarias.
- Sensibilizar a los trabajadores de las escuelas primarias sobre la importancia de reconocer, afrontar y denunciar el acoso laboral mediante la

implementación de una campaña de concientización y un curso-taller de sensibilización.

- Implementar un buzón de quejas como mecanismo para comunicar y denunciar situaciones de acoso laboral en escuelas primarias.
- Proponer un grupo de ayuda mutua dirigido a docentes de nivel primaria sujetos acoso laboral.

#### **4.4. Plan de prevención**

El plan de prevención propuesto está conformado por cinco medidas preventivas de acoso laboral a nivel organizacional: política preventiva contra el acoso laboral; campaña de concientización; curso-taller de sensibilización; buzón de quejas; y grupo de ayuda mutua.

Las medidas preventivas corresponden a las recomendadas por la OMS (Grazia et al., 2004), el Proyecto de Norma Oficial Mexicana *PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial-Identificación y Prevención* (DOF, 2016, 26 octubre) y diversos autores (Hurlic y Young, 2013; Vartia y Tehrani; 2012; Escartín et al., 2012).

Con el objetivo de evaluar la efectividad del plan propuesto sobre la prevalencia del acoso laboral en la(s) escuela(s) donde se lleve a cabo, se sugiere que antes de su implementación se aplique el Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO) cuyas características se describen en los Anexos 1 y 2.

Asimismo, se propone que, bajo un diseño preexperimental de preprueba-posprueba con un solo grupo (Hernández et al., 2014), se vuelva aplicar dicho instrumento seis meses después de la implementación del plan de prevención.

#### **4.4.1. Política Preventiva contra al Acoso Laboral en Escuelas Primarias.**

El establecimiento de una política organizacional en contra del acoso laboral que regule y distinga el comportamiento social permitido del inaceptable es una medida de prevención primaria cuyo fin es minimizar la probabilidad de futuros casos de acoso laboral (Escartín et. al, 2012; Salin, 2003; Leymann, 1996). Pretende formalizar el compromiso de la organización con la creación de un ambiente de trabajo libre de acoso laboral. Su inexistencia constituye un factor de riesgo puesto que transmite el mensaje implícito de que las conductas hostigadoras están permitidas y carecen de sanción (Hurlic y Young, 2013; Loh, 2013; Vartia y Tehrani, 2012; Salin, 2003; Leymann, 1996).

De manera que como primera medida para prevenir el acoso laboral en docentes del nivel primaria se propone la formulación de una política preventiva contra al acoso laboral en escuelas primarias.

##### **4.4.1.1. Objetivo.**

Formular una política preventiva contra al acoso laboral en escuelas primarias.

#### **4.4.1.2. A quiénes aplica.**

Con el objetivo de garantizar su efectividad, la política organizacional debe ser difundida y aplicable a todo el personal de escuelas primarias y no solamente a aquellos trabajadores vulnerables (Loh, 2013; Escartín et. al, 2012): Docentes, personal de apoyo a la educación inclusiva, subdirector académico, subdirector de gestión escolar, director escolar, supervisor de zona, personal de apoyo administrativo, intendente y velador.

#### **4.4.1.3. Procedimiento y Contenido.**

La propuesta de política preventiva contra al acoso laboral en escuelas primarias puede consultarse en el Anexo 4. Para su formulación se tuvo como base las políticas preventivas contra acoso laboral en escuelas de educación básica desarrolladas por sindicatos magisteriales de Estados Unidos y Reino Unido (ATL, 2015; Westgarth Primary School, 2014; Bradshaw y Figiel, 2012; NASUWT, 2011); el *Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral* del INE (2014); el *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual* de INMUJERES (2009) y las recomendaciones de otros autores (Hurlic y Young, 2013; Loh, 2013; Vartia y Tehrani, 2012).

La política está conformada por: declaración de cero tolerancia ante el acoso laboral; definición de este fenómeno, descripción de conductas que con constituyen acoso laboral; población de aplicación; responsables; medidas formales e informales para afrontarlo y disposiciones disciplinarias.

#### **4.4.1.4. Difusión.**

La política debe ser comunicada a los nuevos trabajadores durante el proceso de inducción. En el caso de la plantilla escolar actual, la comunicación de la política se repetirá en el inicio de cada ciclo escolar durante reuniones de consejo técnico. Además, se incluirá en el contenido temático del curso- taller de sensibilización propuesto en este plan.

#### **4.4.2. Campaña de concientización.**

Existe un desconocimiento sobre el acoso laboral por parte de los trabajadores mexicanos en general (Arciniega, 2013; Vargas, 2012), lo cual facilita su invisibilización e impunidad, al no contar con herramientas que permitan identificarlo y afrontarlo.

Ante tal situación se pretende el establecimiento de una campaña de concientización contra el acoso laboral en las escuelas primarias. Dicha campaña consiste en un conjunto organizado de acciones comunicativas que buscan fomentar la conciencia de una población sobre un problema específico con el fin ulterior de lograr una modificación conductual (Icaza, 2007).

##### **4.4.2.1. Nombre de la Campaña.**

“Tolerancia Cero al Acoso Laboral en las Escuelas”

#### **4.4.2.2. Objetivo general.**

Prevenir y erradicar el acoso laboral en las escuelas primarias mediante la concientización del personal escolar sobre la importancia de identificar, afrontar y denunciar este fenómeno.

#### **4.4.2.3. Objetivos específicos.**

- Informar al personal de las escuelas primarias en qué consiste el acoso laboral y cuáles son sus consecuencias.
- Familiarizar al personal de las escuelas primarias con la política preventiva contra el acoso laboral en las escuelas y con los medios formales e informales de queja.
- Fomentar la denuncia de situaciones de acoso laboral en las escuelas primarias.

#### **4.4.2.4. Población objetivo.**

Personal de las escuelas primarias: Docentes, Personal de Apoyo a la Educación Inclusiva, Subdirectores de Gestión Escolar, Subdirectores Académicos; Directores, Supervisores de Zona, Personal de Apoyo administrativo, Intendentes y Veladores.

#### **4.4.2.5. Ámbito de competencia.**

Escuelas Primarias.

#### **4.4.2.6. Responsable.**

La campaña deberá ser llevada a cabo por las autoridades educativas correspondientes.

#### **4.4.2.7. Duración.**

Campaña de concientización permanente.

#### **4.4.2.8. Mensajes.**

- a) Lema: “La integridad de l@s maestr@s es fundamental. No permitamos el acoso laboral.”
- b) Mensaje Clave: “Tienes derecho a sentirte seguro y digno en tu lugar de trabajo. Esta escuela tiene tolerancia cero al acoso laboral. Juntos podemos combatirlo ¡Infórmate y Denuncia!”

#### **4.4.2.9. Medios y estrategias.**

Icaza (2007) y CONABIP (s.f.) sugieren emplear simultáneamente diferentes medios de comunicación con el fin de obtener mayor difusión durante la campaña. Debido a ello, se proponen a continuación los siguientes medios:

- a) Pronunciamento: Se sugiere que las autoridades educativas realicen un pronunciamento escrito de tolerancia cero hacia al acoso laboral en las escuelas primarias. Se difundirá a través de: los portales de internet de las autoridades educativas y de las escuelas y carteles en los periódicos murales de las escuelas primarias.

- b) Evento de concientización: Se propone convocar a un evento a las autoridades educativas pertinentes, supervisores y directores de las escuelas primarias para anunciar la campaña e informar de las acciones que se llevarán a cabo.
- c) Carteles: Los carteles deberán colocarse dentro de las instalaciones de las escuelas primarias (patios, pasillos, periódicos murales, dirección); también dentro de las oficinas de las autoridades educativas y sindicatos. El diseño del cartel de la campaña se muestra en el Anexo 5.
- d) Folletos: Estos deben incluir información básica sobre qué es el acoso laboral, los medios de queja e información de contacto y deben estar disponibles en las mismas instalaciones que los carteles. También pueden ser entregados por supervisores y directores durante las juntas de Consejo técnico.
- e) Creación del Portal Temático por Internet “Tolerancia Cero al Acoso Laboral en las Escuelas” cuyos contenidos básicos, de acuerdo a las recomendaciones de Icaza (2007) respecto a la creación de portales de internet para campañas de concientización, serán:
- Descripción del objetivo, contenido y funcionamiento del portal.
  - Descripción sobre qué es el acoso laboral, los factores relacionados a su aparición y sus consecuencias.



- Documentos descargables sobre la legislación nacional y la normativa institucional en materia de acoso laboral (Política preventiva contra el acoso laboral y el Protocolo de actuación).
- Comunicado, informes y estadísticas sobre el tema.
- Sección de “noticias” sobre el tema.
- Información sobre capacitaciones, cursos, talleres y conferencias referidos al acoso laboral.
- Enlaces con otros portales de internet de acoso laboral.
- Catálogos de asociaciones, grupos de apoyo mutuo y expertos en acoso laboral.
- Información sobre las medidas informales y formales de queja.
- Hipervínculo a la versión electrónica del buzón de quejas.
- Formato descargable de quejas contra acoso laboral (Anexo 8).
- Biblioteca virtual con documentos descargables que informen y traten sobre el acoso laboral (guías, artículos, materiales didácticos).
- Información de contacto.

Se comunicará del nuevo portal de internet a través de segmentos publicitarios en los portales de las autoridades educativas y sindicatos correspondientes; y la consignación de la dirección URL en todos los carteles, folletos, eventos y comunicados que se realicen.

#### **4.4.3. Curso-Taller de sensibilización.**

La capacitación sobre acoso laboral sensibiliza al personal respecto al riesgo que conlleva la presencia de este fenómeno en su centro laboral; los prepara para su identificación, prevención y afrontamiento ya sea como sujetos o testigos de acoso (Dix et al., 2012; Loh, 2013; Wollan, 2013; Bradshaw y Figiel, 2012).

Una vía de capacitación sobre el acoso laboral es través de un curso- taller de sensibilización, estrategia didáctica cuyo fin es familiarizar a un grupo con una problemática determinada mediante el desarrollo de actividades teórico-prácticas (USAID-TRUST, 2011).

##### **4.4.3.1. Objetivo General.**

Reconocer la importancia de identificar y afrontar el acoso laboral en el ámbito escolar, a partir de la revisión de elementos teóricos y vicenciales que incluyen: la definición del acoso laboral, la identificación de sus características, manifestaciones, tipología, fases, grados, factores relacionados a su aparición, consecuencias y medidas para afrontarlo.

##### **4.4.3.2. Ficha técnica.**

- Nombre del curso- taller: Curso-taller de sensibilización para prevenir el acoso laboral en escuelas primarias.
- Modalidad: Presencial.

- Responsable: Facilitador.
- Duración: 12 horas.
- Número de sesiones: 3 sesiones de 4 horas cada una.
- Horario: A disposición de los horarios de la escuela primaria.
- Forma de convocatoria: El Curso-Taller se aplicará al inicio de cada ciclo escolar como parte del programa de formación del personal escolar.

#### **4.4.3.3. Dirigido a:**

Docentes, apoyo de educación inclusiva, subdirectores académicos, subdirectores de gestión escolar, directores, supervisores de zona, personal de apoyo administrativo, intendentes y veladores que mantengan una relación laboral con las escuelas primarias en donde se implemente el plan.

#### **4.4.3.4. Materiales.**

Computadora, proyector, presentación power point (PP) sobre el contenido temático, hojas rota folio, plumones, cinta adhesiva, gafetes y materiales de apoyo para el desarrollo de las dinámicas (hojas con estudios de caso, copias de la política preventiva contra el acoso laboral, tarjetas de consecuencias del acoso laboral; paquetes de sobres con documentos sobre situaciones de acoso laboral)

#### **4.4.3.5. Escenario.**

Se sugiere que se lleve a cabo dentro de las instalaciones de las escuelas primarias en las que se implemente el curso-taller. Se requerirá de un aula lo

suficientemente amplia para la ejecución de las dinámicas, la cual deberá contar con un pintarrón, sillas y mesas para 15 personas aproximadamente. Se sugiere que el aula esté habilitada para el adecuado desarrollo del taller, es decir, contar con la iluminación, ventilación y limpieza apropiadas.

El cupo del curso-taller es de un máximo 15 participantes. En caso de que el personal escolar exceda el cupo, se sugiere abrir otros grupos hasta cubrir la participación de la plantilla de la escuela.

#### **4.4.3.6. Contenido temático.**

1. Definición del acoso laboral como factor psicosocial de riesgo en el trabajo.
2. Tipos de conductas presentes en el acoso laboral.
3. Características del acoso laboral
4. Tipología del acoso laboral.
5. Fases del acoso laboral.
6. Lo que no constituye acoso laboral.
7. Factores relacionados a la aparición del acoso laboral.
8. Consecuencias del acoso laboral (nivel individual y organizacional).
9. Grados del acoso laboral.
10. Medidas para afrontar el acoso laboral en la escuela.
  - 10.1. Política preventiva contra el acoso laboral en escuelas primarias
  - 10.2. Medidas informales.
  - 10.3. Medidas formales.

#### 4.4.3.7. Carta Descriptiva.

<b>Sesión1: Conceptos básicos del acoso laboral: Definición, Características, Manifestaciones y Tipología</b>						<b>Duración: 4 horas.</b>
<b>Objetivo particular:</b> El participante identificará los conceptos básicos del acoso laboral (definición, características, manifestaciones y tipología)						
<b>Tema</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnica de instrucción</b>	<b>Actividades</b>		<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
			<b>Facilitador</b>	<b>Participantes</b>		
<b>Presentación/ Encuadre</b>	El participante identificará los objetivos, contenidos y motivos de la implementación del curso-taller.	Expositiva	Recibirá a los participantes y les dará la bienvenida. Expondrá los motivos, objetivos y contenidos de la implementación del curso- taller.	Escucha activa	Computador Proyector Presentación PP	10 minutos
	El participante se integrará al curso-taller para generar una dinámica grupal de reconocimiento y confianza.	“Dos verdades y una mentira”	Pedirá a los participantes que en círculo se presenten diciendo su nombre y contando dos datos reales y uno falso sobre sí mismo.	Quién adivine el dato falso del compañero continuará con la actividad. Así sucesivamente hasta que todos terminen	Gafete por participante	30 minutos
	El participante enunciará sus expectativas sobre el curso-taller.	“Lectura de manos”	Pedirá a los participantes dibujar su propia mano en las hojas blancas donde expresarán sus expectativas.  Dividirán en grupos de tres para discutir sus respuestas y elegir un representante por cada equipo para exponer las conclusiones ante el resto de participantes.	En cada dedo responderán una pregunta acerca de sus expectativas del taller. Expresarán sus expectativas grupalmente	Hojas blancas Plumones	20 minutos
	El participante definirá las reglas de interacción del curso-taller	Acuerdos y compromisos “el contrato”	Invitará a los participantes que señalen las conductas permitidas y las que no dentro del curso-taller y a cuáles se comprometen. Escribirá las ideas en una hoja rotafolios, la cual se mantendrá en el aula durante el curso-taller.	Participación activa	Hoja rotafolios Plumones	10 minutos

CONTENIDO Tema	Objetivo	Técnica de instrucción	Actividades		Material	Tiempo
			Facilitador	Participantes		
<b>1. Definición del acoso laboral como factor psicosocial de riesgo en el trabajo.</b>	El participante definirá el concepto de acoso laboral en el marco de los factores psicosociales de riesgo en el trabajo.	Diálogo simultáneo	Dividirá al grupo en parejas para intercambiar ideas durante 5 minutos acerca de qué entienden por acoso laboral. Al terminar, un integrante de cada pareja expone las conclusiones discutidas.	Discutirán con su pareja de diálogo.	N/A	20 minutos
		Expositiva	Definirá los conceptos básicos de riesgo psicosocial en el trabajo, violencia laboral y acoso laboral.	Escucha activa	Computador Presentación PP Proyector	30 minutos
<b>2. Tipos de conductas presentes en el acoso laboral</b>	El participante reconocerá las conductas a través de las cuales se manifiesta el acoso laboral.	Tormenta de ideas	Invitará a los participantes a nombrar todas las conductas que se les ocurran a través de las cuales se puede manifestar el acoso laboral. Escribe las respuestas en el pintarrón.	Nombrará manifestaciones de acoso laboral que se les ocurran.	Pintarrón Plumones	10 minutos
		Expositiva	Recuperará las ideas señaladas por los participantes y describirá las conductas típicas presentes en un proceso de acoso laboral en el contexto escolar.	Escucha activa	Computador Presentación PP Proyector	20 minutos
<b>RECESO</b>						<b>20 minutos</b>
<b>3. Características del Acoso Laboral</b>	El participante identificará las características del acoso laboral (sistematicidad, desequilibrio de poder e intencionalidad)	Expositiva	Describirá las características del acoso laboral.	Escucha activa	Computador Presentación PP Proyector	10 minutos
<b>4. Tipología del acoso laboral</b>	El participante reconocerá los tipos de acoso laboral según su direccionalidad	Expositiva	Describirá los diferentes tipos de acoso laboral según su direccionalidad (descendente, ascendente, horizontal y mixto).	Escucha activa	Computadora Presentación PP Proyector	10 minutos
		Role playing	Dividirá al grupo en dos equipos para representar escenas de los cuatro tipos del acoso laboral. Cada escena debe durar máximo 10 minutos.	Cada equipo ilustrará las características de los tipos de acoso laboral mediante la representación de dos escenas (por equipo). Cada representación se discutirá	Hojas con la descripción de escena y los roles. Sillas Escritorio	40 minutos
<b>Cierre de taller</b>	Finalizar la sesión	Expositiva		Escucha activa	N/A	<b>10 minutos</b>

<b>Sesión 2: Fases del acoso laboral; diferencias entre el acoso laboral y otros fenómenos organizacionales y factores relacionados a su aparición en el ámbito escolar.</b>						
						<b>Duración: 4 horas</b>
<b>Objetivo particular:</b> El participante identificará las fases del acoso laboral; las diferencias entre el acoso laboral y otros fenómenos organizacionales; y los factores relacionados a su aparición en el ámbito escolar						
Tema	Objetivos Específicos	Técnica de instrucción	Actividades		Materiales	Tiempo
			Facilitador	Participantes		
<b>Recapitulación de la sesión anterior</b>	El participante explicará los conceptos e ideas relevantes de la sesión anterior	Interrogativa	Dirigirá una serie de preguntas sobre lo revisado en la sesión anterior.	Mencionarán los puntos relevantes de la sesión anterior.	N/A	10 minutos
<b>5. Fases del acoso laboral</b>	El participante reconocerá las etapas del acoso laboral	Expositiva	Explicará las fases que conforman un proceso de acoso laboral.	Escucha activa	Computador Presentación PP Proyector.	20 minutos
		“Rompe-cabezas”	Dividirá al grupo en cuatro equipos. Proporciona a cada equipo cuatro pedazos de papel cada uno con un párrafo diferente de un caso de acoso laboral.	Numerarán los párrafos del caso de acuerdo a las diferentes fases del proceso de acoso laboral.	Hoja con caso de acoso laboral recortada en párrafos.	60 minutos
<b>6. Lo que no constituye acoso laboral</b>	El participante distinguirá entre acoso laboral y otros fenómenos presentes en el lugar del trabajo	Expositiva	Explicará las diferencias entre el acoso laboral y otros fenómenos en el lugar de trabajo.	Escucha activa	Computador Presentación PP Proyector	10 minutos
		Estudio de casos	Dividirá el grupo en equipos de tres. A cada equipo le asigna una hoja que describa un caso de acoso laboral.	Determinan si el caso asignado constituye una situación de acoso laboral o no. Explican al resto del grupo sus respuestas con sus respectivos argumentos. El grupo discute lo presentado hasta llegar a una conclusión consensuada.	Hojas de caso Pintarrón Plumones	50 minutos
<b>RECESO</b>						<b>20 minutos</b>
<b>7. Factores relacionados a la aparición del acoso laboral</b>	El participante identificará los factores relacionados a la aparición del acoso laboral.	Tormenta de ideas	Pide mencionar cuáles creen que sean los posibles factores que subyacen un proceso de acoso laboral en las escuelas.	Nombran factores que se les ocurran.	Pintarrón plumones	20 minutos
		Expositiva: “El árbol”	Proyecta un árbol representando la etiología del acoso laboral. Explica cómo está construido: Raíces: factores sociales; Tronco: factores organizacionales; Ramas: Factores grupales; Hojas: Factores personales. Da ejemplos y solicita a los participantes que proporcionen algunos.	Escucha activa  Dan ejemplos de casos en que intervengan factores en distintos niveles de análisis	Computadora Diapositiva del árbol Proyector	40 minutos
<b>Cierre de sesión</b>	Finalizar la sesión	Expositiva		Escucha activa	N/A	<b>10 minutos</b>

**Sesión 3: Consecuencias del acoso laboral y medidas para afrontarlo en el ámbito escolar.****Duración: 4 horas.****Objetivo particular:** El participante identificará las consecuencias del acoso laboral y las pautas de acción para afrontarlo en la escuela.

Tema	Objetivos Específicos	Técnica de instrucción	Actividades		Materiales	Tiempo
			Facilitador	Participantes		
<b>Recapitulación de la sesión anterior.</b>	El participante explicará los conceptos e ideas relevantes de la sesión anterior	Interrogativa	Dirigirá una serie de preguntas sobre lo revisado en la sesión anterior.	Mencionarán los puntos relevantes de la sesión anterior.	N/A	10 minutos
<b>8. Consecuencias del acoso laboral (nivel individual y organizacional)</b>	El participante identificará las consecuencias del acoso laboral a nivel individual y organizacional	“Adivina la sección”  Expositiva	Dividirá el pizarrón en dos grandes divisiones llamadas Individual y Organizacional. A su vez, la sección individual se subdivide en: área psicológica, física y social. Dentro de un recipiente se encontrarán tarjetas dobladas que tendrán escrita alguna consecuencia del acoso laboral.  Al final explicará las consecuencias.	Sacar una tarjeta del recipiente y pegarla con cinta adhesiva en la sección del pizarrón que corresponda, hasta que se acaben todas las tarjetas  Escucha activa	Pizarrón Plumones Recipiente Tarjetas Cinta adhesiva	50 minutos
<b>9. Grados del acoso laboral</b>	El participante identificará los grados de acoso laboral	Expositiva	Describirá los grados en un proceso de acoso laboral	Escucha activa	Computadora Presentación PP Proyector	30 minutos
<b>RECESO</b>						<b>20 minutos</b>
<b>10.1 Política preventiva contra el acoso laboral en escuelas primarias</b>	El participante reconocerá la política preventiva contra el acoso laboral en escuelas primarias	Expositiva	explicará la política preventiva contra el acoso laboral en la escuela	Escucha activa	Copias de la Política preventiva contra el acoso laboral.	20 minutos
<b>10.2 Medidas Informales</b>	El participante identificará las medidas informales de actuación en caso de acoso laboral en la escuela.	Expositiva	Describirá las medidas informales que los participante pueden tomar en caso de acoso laboral	Escucha activa	Copias de la Política Escolar para prevenir el acoso laboral.	20 minutos
<b>10.3 Medidas Formales</b>	El participante identificará las medidas formales de actuación en caso de acoso laboral en la escuela.	Expositiva	Describirá las medidas formales que los participante pueden tomar en caso de acoso laboral	Escucha activa	Copias de la Política Escolar para prevenir el acoso laboral.	20 minutos
	El participante discutirá las medidas (informales y/o formales) de actuación pertinentes según el caso de acoso laboral	“Charola de entrada”	Organizará a los participantes en grupos de tres. Entregará a cada grupo un paquete con cuatro documentos, cada uno de los cuales con una situación de acoso laboral distinta.	Cada grupo discutirá qué medida (formal o informal) de actuación expuesta podría corresponderle a cada caso de acoso presentado en los documentos.	Paquetes de cuatro documentos en sobres cerrados.	60 minutos
<b>Cierre de taller</b>	Finalizar el taller	Expositiva		Escucha activa	N/A	<b>10 minutos</b>



#### **4.4.3.8. Evaluación del Curso- taller.**

De acuerdo a Grados (2009) y a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) (2008), para conocer la efectividad de un proceso de capacitación es necesario evaluar sus resultados. Dicha acción aporta información sobre el cumplimiento de los objetivos planteados, los conocimientos o habilidades adquiridos por los participantes y sobre los aspectos de la capacitación que requieren modificación. Se llevarán a cabo tres tipos de evaluaciones del curso-taller de sensibilización: evaluación de aprendizaje, evaluación de reacción y evaluación de seguimiento.

##### *4.4.3.8.1. Evaluación del aprendizaje.*

Con el objetivo de evaluar los conocimientos adquiridos por los participantes durante la aplicación del curso- taller, se diseñó un cuestionario de 10 reactivos referentes al acoso laboral. Siete de los reactivos son de opción múltiple y los tres restantes son abiertos. El tiempo promedio de aplicación es de 10 minutos (Anexo 6).

Se aplicará un diseño preexperimental de preprueba-posprueba con un solo grupo (Hernández et al., 2014):

$$RG1 \rightarrow O1 \rightarrow X \rightarrow O2$$

Dónde:

G: Grupo de sujetos.

O1: Medición preprueba

X1: Intervención (Curso-taller de sensibilización)

O2: Medición posprueba

La fase de preprueba se realizará al inicio de la primera sesión del curso-taller, mientras que la fase de posprueba se aplicará inmediatamente después del cierre del curso-taller en la tercera sesión.

#### *4.4.3.8.2. Evaluación de reacción.*

Con el objetivo de conocer las impresiones finales de los participantes sobre el curso-taller que permitan realizar mejoras en su diseño (Grados, 2009), se desarrolló un cuestionario conformado por 15 reactivos referentes a aspectos del curso-taller (contenidos, presentación, facilitador y desarrollo de capacidades), el cual puede observarse en el Anexo 7.

Las respuestas de 13 reactivos se registran a través de una Escala de Likert de 5 opciones (1= Muy de acuerdo; 2= De acuerdo; 3= Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo; 4= En desacuerdo; 5= Muy en Desacuerdo). Se Incluye un reactivo abierto donde el participante puede expresar sus observaciones sobre el curso-taller y un reactivo final donde lo califica globalmente en una escala del 1 al 10.

Se propone aplicar este cuestionario únicamente al final del curso-taller de manera individual junto al cuestionario para la evaluación del aprendizaje.

#### *4.4.3.8.3. Evaluación de seguimiento.*

Con el objetivo de dar seguimiento y evaluar el impacto del curso-taller en el contexto escolar (Grados, 2009), se propone acordar la realización de una

entrevista colectiva con los participantes en cada escuela en la que se implemente el curso-taller de sensibilización.

Se sugiere que la entrevista se realice tres meses después de la implementación del curso-taller y tenga lugar dentro de las instalaciones de las escuelas en las que se lleve a cabo el mismo. La fecha de realización se negociaría con anticipación y tendría una duración aproximada de 60 minutos (Grados, 2009).

Se propone una entrevista semiestructurada, donde se requiere que el facilitador prepare un guión entorno a los temas a tratar y realice preguntas abiertas sobre ellos. A pesar de que requiere cierto nivel de planeación, esta forma de entrevista aporta flexibilidad al otorgar un amplio margen de respuesta a los participantes y al permitir la adaptación de las preguntas a dichas respuestas (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013).

Los objetivos específicos de la entrevista son (Grados, 2009):

- Conocer la percepción de los participantes entorno a los temas tratados durante el curso-taller.
- Obtener información sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el curso-taller en su contexto laboral.
- Identificar temas que los participantes crean que pudieran incluirse en próximos cursos-talleres.

Se sugiere que el facilitador responsable del curso- taller realice la entrevista de acuerdo a las siguientes consideraciones (Díaz et al., 2013):

- a) Contar con su guía de entrevista.
- b) Explicar a los participantes los objetivos de la entrevista colectiva y el contenido de la misma.
- c) Seguir la guía de entrevista permitiendo la expresión libre y espontánea de los entrevistados, adaptando el orden de las preguntas acorde al proceso.
- d) Invitar a los entrevistados a aclarar y/o profundizar en sus respuestas cuando sea pertinente.
- e) Evitar interrumpir a los entrevistados, así como permitir que éstos traten temas que perciba relacionados con el tema.
- f) Registrar la información recopilada durante la entrevista y agradecer a los participantes por su cooperación.

#### **4.4.4. Buzón de quejas contra el acoso laboral.**

Se ha reconocido la carencia de canales de comunicación en las escuelas a través de los cuales, las personas que reciben acoso laboral puedan informar de su situación a las autoridades educativas de mayor jerarquía (De Wet, 2010; Saéz y García- Izquierdo, 2001). En algunos casos, el mecanismo para interponer una queja por acoso laboral sigue la línea jerárquica (De Wet, 2010). La queja del docente pasa por el director escolar quien frecuentemente constituye el perpetrador del acoso (NASUWT, 2012; De Wet, 2010; Blase, et al., 2008).

Un canal alternativo para comunicar casos de acoso laboral (Escarfín et al., 2012; Hirigoyen, 2001) es el buzón de quejas, canal de comunicación abierto que

recibe información sobre inconformidades de los trabajadores de una organización y fomenta la comunicación ascendente (Montoya y De la Rosa, 2014).

En México, la SEP cuenta con el antecedente de haber implementado buzones específicos donde estudiantes y padres familia pueden informar sobre casos de acoso escolar (SEP, 2016). Sin embargo, no cuenta con herramientas de este tipo donde el personal escolar pueda denunciar casos de acoso laboral.

#### **4.4.4.1. Objetivo.**

Implementar un buzón de quejas como mecanismo para comunicar y presentar denuncias por situaciones de acoso laboral en escuelas primarias.

#### **4.4.4.2. Área de aplicación y alcance del proceso.**

Las quejas podrán referirse a cualquier caso de acoso laboral que se presente en las escuelas primarias.

#### **4.4.4.3. Responsables.**

De acuerdo Escartín et al. (2012), la responsabilidad de los mecanismos de denuncia del acoso laboral puede ser asumida por una persona, un grupo, un comité o un área. En las escuelas primarias se propone para la administración del buzón de quejas:

- a) El establecimiento de un comité especializado en la detección y tratamiento de casos de acoso laboral en las escuelas o en su defecto:
- b) El Órgano Interno de Control en la Administración Federal de Servicios Educativos (OIC), autoridad administrativa facultada para recibir, investigar

y canalizar las quejas relacionadas con la actuación de los servidores públicos de la SEP: desde la calidad de trámites y servicios de la SEP hasta casos de acoso sexual entre trabajadores.

#### **4.4.4.3. Usuarios del buzón de quejas contra acoso laboral.**

Podrán formular quejas contra casos de acoso laboral el personal de las escuelas primarias: Docentes, Personal de Apoyo a la Educación Inclusiva, Subdirectores de Gestión Escolar, Subdirectores Académicos; Directores, Supervisores de Zona, Personal de Apoyo administrativo, Intendentes y Veladores.

#### **4.4.4.5. Procedimiento de implementación y funcionamiento.**

Para mayor difusión y alcance de esta herramienta entre los trabajadores de la escuela, se propone implementar el buzón mediante tres vías:

- a) Medio físico: Consiste en una caja sellada en donde los trabajadores depositan el formato de queja a través de una ranura. Deberá contar con un bolígrafo y copias del formato de queja por acoso laboral (Anexo 8). Se colocará un buzón de quejas dentro de las instalaciones de la escuela primaria en un lugar visible para todo el personal escolar. Únicamente el área responsable tendrá acceso al contenido del buzón, el cual requiere ser revisado periódicamente (diariamente o al menos una vez a la semana) para la atención oportuna de las quejas.
- b) Medio electrónico: Esta vía cuenta con dos modalidades:

- El establecimiento de un correo electrónico con un nombre llamativo referente al acoso laboral (por ejemplo: [buzonacosolab@sep.gob.mx](mailto:buzonacosolab@sep.gob.mx)), en el que la persona podrá describir su caso en formato libre o guiarse por el formato de quejas preestablecido (Anexo 8).
  - La creación de un hipervínculo al que se pueda acceder desde la página principal de las autoridades educativas correspondientes. El hipervínculo derivará a la versión electrónica del formato de quejas por acoso laboral preestablecido (Anexo 8), el cual se podrá llenar y enviar digitalmente. El sistema remitirá automática e inmediatamente la queja al área responsable de atenderla, a su vez enviará automáticamente un correo al remitente a modo de acuse de recibo.
- c) Medio telefónico: Se refiere a la instauración de una línea telefónica de denuncia (Por ejemplo 1800-ACOSOLABORAL). La línea será atendida por personal capacitado en la recepción y registro de quejas por acoso laboral de acuerdo a los lineamientos del formato de quejas del Anexo 8.

#### ***4.4.4.6. Consideraciones respecto al funcionamiento del buzón.***

- No tramitar quejas que no aporten datos personales o de contacto.
- Atención inmediata y seguimiento de quejas presentadas por este medio.
- Establecer una fecha límite de respuesta una vez recibida la queja. El área responsable deberá proporcionar una respuesta al remitente sobre el resultado de sus deliberaciones en el menor plazo posible.
- Confidencialidad durante la recepción y el tratamiento de la queja.

- Garantizar que la utilización del buzón no represente un riesgo para la situación laboral del trabajador que emite la queja.
- Crear un sistema de registro de todas las quejas presentadas, el cual debe mantenerse actualizado.
- Informar y capacitar al personal escolar sobre la existencia y funcionamiento del buzón de quejas.

#### **4.4.5. Grupo de Ayuda Mutua para docentes sujetos de acoso laboral.**

Los grupos de ayuda mutua constituyen una medida de prevención terciaria sugerida para el apoyo en la recuperación del bienestar de los docentes que han padecido acoso laboral ante los efectos que dicho fenómeno genera en sus ámbitos psicológico, social y físico (Escartín et al., 2012; Grazia et al., 2004).

Estos consisten en un grupo pequeño conformado por personas que comparten una situación similar que puede ser de tipo biológica o psicosocial. Sus miembros se reúnen voluntariamente de manera periódica para: intercambiar experiencias e ideas; proporcionar información; expresar emociones; y brindarse apoyo mutuo. Se caracteriza por una estructura horizontal y simétrica entre sus miembros y por contar con un facilitador o moderador que dirija las sesiones (Moya y Costa, 2008; Ródenas, 1996; Subdirección de Prevención y Protección a la Salud de la Subdirección General Médica, 2008; Mendoza y Caro, 1999).

Los beneficios que proporcionan a sus integrantes son (Moya y Costa, 2008):

- Descubrir que su caso no es único y que no se encuentran solos.
- Comprender mejor su experiencia y comenzar a cuidarse a sí mismos.



- Dar cuenta que no son responsables del proceso de acoso laboral.
- Contar con un espacio de franqueza y confidencialidad en donde pueden expresarse con libertad sin ser juzgados.
- Empatía y apoyo social; necesario en casos de acoso laboral donde es frecuente el aislamiento de la persona que lo padece.
- Sentirse escuchados y comprendidos por personas que han pasado por situaciones similares a la suya.
- Aprender más sobre el proceso del acoso laboral.
- Intercambiar diferentes formas de afrontar situaciones similares.
- Comprender y, en caso de ser necesario, modificar su propio comportamiento.
- Motivación al darse cuenta que otros han podido afrontar la experiencia y salir adelante.

A continuación se propone un grupo de ayuda mutua dirigido a docentes de grupo de nivel primaria que hayan sido sujetos de acoso laboral. El grupo pretende fungir como una medida de apoyo para su recuperación.

#### **4.4.5.1. Objetivos.**

- Facilitar el apoyo emocional entre docentes sujetos de acoso laboral.
- Fomentar el establecimiento de relaciones sociales entre docentes sujetos de acoso laboral.
- Proporcionar a los docentes sujetos de acoso laboral un espacio confidencial de expresión sobre su experiencia.

- Brindar la posibilidad a los docentes sujetos de acoso laboral de conocer a otras personas en su misma situación para compartir experiencias y sentimientos.
- Ofrecer la oportunidad a los docentes sujetos de acoso laboral de aprender más sobre el proceso de acoso laboral en general y sobre su experiencia en particular.

#### **4.4.5.2. Integrantes.**

Docentes de grupo de nivel primaria que hayan sido sujetos de acoso laboral.

#### **4.4.5.3. Criterios de inclusión.**

- Docentes de grupo de nivel primaria que cuenten con al menos seis meses de antigüedad en su actual puesto de trabajo y que reporten ser sujetos de acoso laboral.
- Haber respondido la opción “3= más que mis compañeros” del criterio B en más de 4 reactivos del IVAPT-PANDO (Anexos 1 y 2).
- Desear participar en el grupo de ayuda mutua.

#### **4.4.5.4. Facilitador.**

La función de facilitador del grupo será desempeñada por un psicólogo que cuente con las siguientes características (Moya y Costa, 2008; Mendoza y Caro, 1999):

- Dominio teórico del acoso laboral.
- Conocimiento y experiencia en dinámica de grupos.

- Comprensión sobre el impacto y consecuencias del acoso laboral.
- Sensibilidad sobre las necesidades emocionales de las personas que han padecido acoso laboral.
- Información jurídica sobre el acoso laboral.
- Contar con un directorio básico sobre los servicios que se ofrecen para tratar el acoso laboral: instancias internas y externas, expertos, psicólogos, abogados, asociaciones civiles.

La función del facilitador es promover la dinámica de grupo y que se cumplan los objetivos del grupo de ayuda mutua manteniendo la horizontalidad del mismo, por lo que evitará asumir el rol de docente convirtiendo las sesiones de grupo en exposiciones o conferencias.

#### ***4.4.5.5. Estructura del grupo.***

##### *4.4.5.5.1. Tipo de grupo.*

Se tratará de un grupo de ayuda mutua cerrado, el cual se caracteriza por mantener los mismos integrantes a lo largo de todas las sesiones y por tener un límite temporal, lo cual permite dar seguimiento al desarrollo grupal e individual.

##### *4.4.5.5.2. Número de Integrantes.*

El grupo deberá integrarse por un mínimo de 5 personas y por un máximo de 10. Si la demanda de participación excede dicha cantidad, se subdivirá el grupo.

#### *4.4.5.5.3. Sesiones.*

El número total de sesiones serán de 10, cada una con una duración de dos horas. La periodicidad será quincenal y se acordarán los horarios de acuerdo a las actividades de los integrantes.

#### *4.4.5.5.4. Lugar de reunión.*

Se recomienda un lugar neutral (por ejemplo, un centro comunitario), de fácil acceso y céntrico. Un lugar cerrado, sin ruido, suficientemente espacioso y privado para facilitar el intercambio entre los integrantes. Deberá contar con sillas, sanitarios, ventilación e iluminación adecuadas. Las sillas se dispondrán circularmente para facilitar el intercambio entre iguales durante las sesiones.

#### **4.4.5.6. Funcionamiento del grupo.**

##### *4.4.5.6.1. Formación (convocatoria).*

Será responsabilidad de las autoridades educativas correspondientes la promoción del grupo de ayuda mutua. Ésta se realizará mediante las siguientes actividades:

- Canalización directa por parte de las autoridades educativas (superior jerárquico, área responsable de atender las quejas) a los docentes que han presentado una queja (formal o informal) por acoso laboral.
- Elaboración y distribución de material (folletos y carteles).

- Información del grupo en los portales de internet de las autoridades educativas, así como en el portal temático sobre acoso laboral propuesto en la campaña de concientización.
- Información del grupo en el evento de concientización propuesto en la campaña de concientización y el curso-taller de sensibilización propuesto.

Todos los medios deben incluir: Fecha, hora y lugar de las reuniones; información del responsable a cargo; e información de contacto.

#### *4.4.5.6.2. Organización.*

Antes de dar inicio al grupo de ayuda mutua, se sugiere que el facilitador lleve a cabo las siguientes acciones:

- a) Una entrevista inicial a cada integrante potencial con el objetivo de conocer sobre el acoso laboral experimentado, su situación actual y sus expectativas respecto al grupo.
- b) Aplicar el IVAPT-PANDO (Anexo 2) a cada posible integrante.
- c) Informar al docente sobre los objetivos y el funcionamiento del grupo.
- d) Informar al docente sobre los horarios y lugar de reunión del grupo.
- e) Inscribir a quienes cumplan con los criterios de inclusión.
- f) Realizar un directorio con datos sociodemográficos e información de contacto de cada docente participante.
- g) Remitir a terapia individual a la persona que así lo solicite.

#### *4.4.5.6.3. Primera sesión grupal.*

- a) Se da la bienvenida y se presentan los integrantes.
- b) Los integrantes expresan sus expectativas respecto al grupo.
- c) Se explican las reglas básicas de funcionamiento del grupo (Anexo 9).
- d) Se discuten y pactan posibles reglas adicionales.

#### *4.4.5.6.4. Desarrollo de las sesiones.*

- a) El facilitador lleva a cabo el registro de asistencia con el objetivo de llevar un control sobre el ausentismo y la deserción de participantes.
- b) El facilitador informa al grupo en caso de ausencia de algún integrante para que no sea un factor que influya sobre el trabajo grupal.
- c) El facilitador pregunta si ha ocurrido algún evento desde la última sesión. Si hay algún acontecimiento prioritario, se habla.
- d) Después se decide grupalmente el tema que se hablará; si se sigue con el tema de la sesión anterior o se propone uno nuevo.
- e) Aplicación y desarrollo de las dinámicas grupales.
- f) Todos los integrantes pueden proponer temas y aportar material para dinamizar la reunión (libros, artículos, películas,).
- g) Al finalizar la sesión se realiza una despedida donde se pactan grupalmente acuerdos y se concreta el tema de la siguiente sesión.
- h) El facilitador registra en una minuta grupal datos relevantes respecto al funcionamiento de la sesión y el comportamiento grupal e individual de

los participantes. Debe acordar con los miembros los temas que puede transcribir y cuáles son confidenciales.

- i) El facilitador hace recordatorios de las próximas sesiones por teléfono.
- j) En caso de deserción, el facilitador llama al integrante para darle la oportunidad de asistir o hablar. Se respeta la decisión de la persona.
- k) El facilitador reporta mensualmente a las autoridades correspondientes sobre el funcionamiento del grupo mediante un informe escrito.

#### *4.4.5.6.5. Sesión final y disolución del grupo.*

- a) Anticipar la finalización desde sesiones anteriores.
- b) Expresar grupalmente los objetivos alcanzados y los aprendizajes adquiridos.
- c) Expresar grupalmente lo que el grupo se ha significado para cada quien y los sentimientos respecto a su disolución.
- d) El facilitador puede entregar a los integrantes una copia con el directorio de especialistas, asociaciones y otros grupos de ayuda mutua, en caso de no haberlo hecho antes.
- e) Organizar una celebración final para facilitar la despedida.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la información presentada en esta tesina, las escuelas de educación básica constituyen contextos laborales donde el ejercicio de conductas de acoso laboral es una práctica relativamente frecuente. El origen multi-factorial de este fenómeno exige acciones que ayuden a mitigar su incidencia desde distintos niveles.

A pesar de los costos y la dificultad que representa intervenir desde el nivel organizacional, diversos autores (DOF, 2016; Hurlic y Young, 2013; Vartia y Tehrani; 2012; Escartín et al., 2012; Grazia et al., 2004) han recomendado la implementación de medidas a este nivel, debido la tendencia a resultados de mayor alcance, eficacia y duración. Algunas de ellas han sido instauradas por sindicatos magisteriales en colaboración con autoridades educativas de diferentes países (ATL, 2015; Bradshaw y Figiel, 2012; NASUWT, 2011).

En México, las autoridades educativas han puesto en marcha diversas acciones a nivel organizacional para combatir la violencia escolar, sin embargo éstas se han restringido al acoso escolar (SEP, 2016). No se ha localizado literatura que refiera acciones que promuevan su prevención en las escuelas de nivel primaria.

La presente tesina tuvo por objetivo el diseño de un plan de prevención del acoso laboral en docentes de nivel primaria. El plan propuesto plantea la implementación de cinco medidas preventivas a nivel organizacional: una política preventiva contra el acoso laboral; una campaña de concientización; un curso-



taller de sensibilización; la implementación de un buzón de quejas; y la propuesta de un grupo de ayuda mutua.

A pesar de que el plan está dirigido para prevenir el acoso laboral en docentes de escuelas primarias, cuatro de las medidas propuestas (la política preventiva; la campaña de concientización; curso-taller; y el buzón de quejas) involucran a todo el personal escolar.

Esto corresponde a lo planteado por Loh (2013), Wollan (2013), Escartín et al. (2012) y Grazia et al. (2004), para quienes la efectividad y el alcance de las medidas preventivas a nivel organizacional dependen del involucramiento de toda la organización y no solamente de los directamente implicados. Si, de acuerdo a De Wet (2010), Blase et al. (2008), Blase y Blase (2006), los factores organizacionales tienen un papel relevante en el surgimiento del acoso laboral en las escuelas, se infiere que todos los miembros del personal escolar tienen algún grado de responsabilidad en su prevención y afrontamiento.

El involucramiento del personal escolar en medidas dirigidas a la sensibilización sobre el acoso laboral como la política preventiva, la campaña y el curso-taller, promueve que cada trabajador esté preparado para identificar y afrontar situaciones de acoso laboral ya sea en ellos mismos o en terceros (Escartín et al., 2012). Fomenta que trabajadores con cargos diferentes en la escuela no permitan el acoso hacia los docentes. Podría disminuir la probabilidad de nuevos casos de acoso al comprender que tal comportamiento tiene tolerancia cero en la escuela. De manera similar, incrementa la conciencia de los docentes

respecto al riesgo al que están expuestos (Loh, 2013; Wollan, 2013; Escartín, 2012).

Dichas medidas permiten a los integrantes del cuerpo directivo (especialmente a los directores escolares) dar cuenta de su responsabilidad particular en la prevención y afrontamiento de casos de acoso entre sus empleados (ATL, 2015; NASUWT, 2011). A su vez, las acciones de sensibilización pretenden disminuir la posibilidad de que estos ejerzan acoso, dado que se reportan frecuentemente como los perpetradores (NASUWT, 2012; ATL, 2009).

En conjunto estas medidas buscan reducir la generación de nuevos casos de acoso laboral en este contexto laboral. No obstante, cada medida también tiene sus propios puntos a considerar.

Para incrementar el compromiso y el apoyo hacia la propuesta de la política preventiva contra el acoso laboral, su desarrollo requiere la participación y el consenso de autoridades educativas, representantes sindicales y el personal escolar (incluyendo docentes). Cuando las políticas se desarrollan de manera unilateral puede disminuir el apoyo hacia ellas (Escartín et al., 2012). Cuando los miembros de la organización son los autores de la política aumenta la probabilidad de apego a ésta, además les permite realizar las adaptaciones pertinentes de acuerdo a su contexto laboral específico (Loh, 2013; Wollan, 2013; Escartín et al., 2012). La política requiere complementarse con un protocolo de actuación que especifique los procedimientos de denuncia, investigación y resolución del acoso laboral, sin embargo, dichos procedimientos requieren ser especificados por cada

institución. Aun así, la política preventiva propuesta constituye una primera aproximación que podría fungir como base sobre la cual las escuelas donde fuera implementarse pudieran realizar modificaciones de acuerdo a su contexto particular.

El mantenimiento permanente de la campaña de concientización para que los nuevos empleados estén al tanto del riesgo psicosocial, así como la plantilla mantenga presente la información puede ser costoso (Icaza, 2007).

En cuanto al curso-taller de sensibilización, Loh (2013), Wollan (2013) y Escartín et al. (2012) recomiendan incluir la capacitación de personas con cargos directivos en resolución de conflictos y liderazgo. Lo primero proporcionaría herramientas a los directores escolares para intervenir oportunamente durante el surgimiento de un conflicto entre docentes y así evitar que escale. Lo segundo, ayudaría al director a evitar el ejercicio de un estilo de liderazgo autoritario o un estilo *dejen-hacer*, asociados con la aparición de acoso laboral (Escartín et al., 2012; Samnani y Singh, 2012; Salin, 2003).

La implementación de un buzón de quejas en distintas modalidades (física, telefónica y electrónica) expande los medios y las posibilidades de denunciar el acoso laboral tal como lo sugiere Hirigoyen (2001). Representa una alternativa al canal de comunicación unidireccional que sigue línea jerárquica reportada en escuelas (De Wet, 2010). Sin embargo, para que funcione es indispensable el compromiso de las autoridades educativas en el seguimiento de las denuncias y la imposición de las sanciones correspondientes.

La propuesta de un grupo de ayuda mutua, es una medida de intervención dirigida específicamente a docentes de grupo que padezcan o hayan padecido acoso laboral. Corresponde a una medida de prevención terciaria, es decir, cuando ya ha ocurrido el acoso (Grazia et. al, 2004). Su implementación debe contemplar que al ser un servicio que se propone desde la institución, existe el riesgo de generar temor en los miembros al rompimiento de la regla de confidencialidad y que otras personas de su trabajo (incluyendo el acosador) se enteren de que asiste al grupo. Para lo cual es importante que los integrantes se comprometan con las reglas de confidencialidad que se establecen al inicio del grupo.

Asimismo, es pertinente señalar que los grupos de ayuda mutua no constituyen una forma de terapia psicológica (Moya y Costa, 2008). Debido a la diversidad en las experiencias, es probable que para algunas personas la atención terapéutica individualizada sea un recurso más adecuado, especialmente si se presenta depresión, TEP o algún otro trastorno psiquiátrico (Moya y Costa, 2008).

No obstante, el trabajo grupal se reconoce particularmente beneficioso en casos de acoso laboral (Escartín et. al, 2012) y resulta más asequible que proporcionar terapia especializada a cada uno de los docentes afectados (Moya y Costa, 2008).

Algunos de los puntos que se han cuestionado respecto a la pertinencia de las medidas de prevención a nivel organizacional se refieren a la dificultad de su implementación, así como a los costos económicos que implica. Sin embargo,

autores como Hurlic y Young, (2013); Escartín et al. (2012) Vartia y Tehrani (2012) y Grazia et al. (2004) señalan que el abordaje a este nivel, además de mejorar las condiciones laborales en general, tiende a resultados de mayor alcance y duración que las medidas centradas únicamente en los directamente involucrados. Asimismo, la inversión inicial en medidas organizacionales podría prevenir mayores costos derivados de las consecuencias en el sector educativo que conlleva el acoso laboral tanto a nivel individual como institucional.

## REFERENCIAS

- Acuerdo General de Administración Número III/2012, del tres de julio de dos mil doce, del Comité de Gobierno y Administración de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, mediante el cual se emiten las Bases para investigar y sancionar el acoso laboral y el acoso sexual en la Suprema Corte de Justicia de la Nación. México, *Diario Oficial de la Federación*, 6 de septiembre del 2012.
- Almodóvar, A. y Pinilla, F. (2007). VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (ENCT 2007). Recuperado de Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo <http://www.oect.es/Observatorio/Contenidos/InformesPropios/Desarrollados/Ficheros/Informe%20VI%20ENCT%202007.pdf>
- Álvarez, F. y Faizal, E. (2012). *Riesgos laborales: Cómo prevenirlos en el ambiente de trabajo*. Bogotá: Ediciones de la U. Arnaut, A. (2013). *Los maestros de educación básica en México: Trabajadores y profesionales de la educación*. Recuperado del sitio web del Senado de la República [http://www.senado.gob.mx/comisiones/educacion/foros/docs/130613\\_presentacion1.pdf](http://www.senado.gob.mx/comisiones/educacion/foros/docs/130613_presentacion1.pdf)
- Arciniega, R. (2013). *Subculturas organizacionales: Mobbing y contexto organizacional*. México: Ediciones y Gráficos Eón.
- ATL (2009). *The hidden bullies in schools: staff bullying needs to be tackled*. Recuperado del sitio web de la Association of Teachers and Lecturers del Reino Unido <http://www.atl.org.uk/Images/The%20hidden%20bullies%20in%20schools%20-%20press%20release.pdf>
- ATL (2015). *Bullying at work. Your guide from ATL-the education union*. Recuperado del sitio web de la Association of Teachers and Lecturers en el Reino Unido: <https://www.atl.org.uk/advice-and-resources/publications/bullying-work>
- Barling, J. y Griffiths, A. (2003). A history of occupational health psychology. En J.C.Quick y L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp.19-31).
- Becerra, M. (01 de marzo, 2014). Opinión: es necesario recuperar el prestigio del docente. *ADN Político. CNN México* Recuperado de <http://www.adnpolitico.com/opinion/2014/03/01/opinion-es-necesario-recuperar-el-prestigio-del-docente>

- Blanklejder, A. (2011) Mobbing: un vocablo más del quehacer laboral. En V. Vega (coord.), *Violencia; maltrato, acoso laboral: el mobbing como concepto* (pp.239-252). Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Blase, J. y Blase, J (2006). Teachers' perspectives on principal mistreatment. *Teacher Education Quarterly, Fall 2006*.
- Blase, J. Blase, J. y Du F. (2008). The Mistreated Teacher: A national study. *Journal of Educational Administration*, 46 (3), 263-301.
- Bradshaw, C, y Figiel, K. (2012). *Prevention and intervention of workplace bullying in schools: A report prepared for the National Educational Association* Recuperado del sitio web de la National Education Association, Human and Civil Rights Department: <https://www.nea.org/assets/docs/Workplace-Bullying-Report.pdf>
- Caro-Muñoz, A. y Bonachera, I. (2010). Un análisis práctico sobre el fenómeno del mobbing en la universidad. *Revista jurídica de Castilla y León*, 20, 195-302.
- Carretero, N., Gil-Monte, P. y Luciano, J. (2011). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 23(4), 617-623.
- Cemaloglu, N. (2007). The exposure of primary school teachers to bullying: An analysis of various variables. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35 (6), 789-802.
- Chappelle, D. y Di Martino, V. (2006). *Violence at work*. Ginebra: OIT.
- Código Penal Federal. *Diario Oficial de la Federación*, México, 10 de mayo de 2011
- CONABIP (s.f.). *Guía para realizar una campaña de concientización*. Recuperado del sitio web de la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares de Argentina: [http://www.conabip.gob.ar/sites/default/files/guia\\_para\\_realizar\\_una\\_campa\\_na\\_de\\_concientizacion.pdf](http://www.conabip.gob.ar/sites/default/files/guia_para_realizar_una_campa_na_de_concientizacion.pdf)
- Cortés, J. (2005). *Técnicas de prevención de riesgos laborales: Seguridad e Higiene en el trabajo*. Madrid: Tebar.
- Cubillo, C. (2008). *Tratamiento jurídico del mobbing*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- De Miguel, J., García, P. y Martín, N. (2014). *Evaluación y diagnóstico del fenómeno del mobbing en la Universidad Autónoma de Madrid*. Madrid: UAM ediciones.

- De Wet, C. (2010). The reasons for and the impact of principal-on-teacher bullying on the victims' private and professional lives. *Teaching and Teacher Education*, 26(7), 1450-1459.
- Díaz, X., Mauro, A., Toro, J., Villaroel, P. y Campos, D. (2015). Validación del Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo- IVAPT-PANDO- en tres ámbitos laborales chilenos. *Ciencia y Trabajo*, 17(52), 7-14.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Dix, G., Davey, B. y Latreille, P. (2012). Bullying and harassment at work: ACAS solutions. En N. Tehrani. *Workplace Bullying: symptoms and solutions* (pp. 196-213). New York: Routledge.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2005). The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(3), 1-14.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., y Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work. En S. Einarsen (Ed.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.3-30). Londres: Taylor and Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., y Cooper, C. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. En S. Einarsen (Ed.), *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice* (pp.3-40). Boca Raton, Fl.: Taylor and Francis.
- Einarsen, S. y Johan, H. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (3), 251-273.
- Escartín, J., Rodríguez-Carballeira, A. y Zapf, D. (2012). *Guías de intervención: Mobbing, acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Fadda, S. (2013). *Acoso Psicológico en el contexto universitario italiano*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Fahie, D. y Devine, D. (2014). The impact of workplace bullying on primary school teachers and principals. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 58 (2), 235-252.



- Gómez, C., Vega, V. y Pineda, M. (2010). *De la anécdota ala evidencia: Investigación sobre acoso sexual y el acoso moral en el trabajo IAT 2010-RD. Informe final de resultados*. Santo Domingo, República Dominicana, Ministerio de la Mujer. Recuperado e [http://countryoffice.unfpa.org/filemanager/files/dominicanrepublic/informe\\_final\\_de\\_resultados\\_de\\_la\\_investigacion\\_acoso\\_sexual\\_2.pdf](http://countryoffice.unfpa.org/filemanager/files/dominicanrepublic/informe_final_de_resultados_de_la_investigacion_acoso_sexual_2.pdf)
- González de Rivera, J. (1997). El trastorno por Mediocridad Inoperante Activa (síndrome MIA). *Psiquis*, 18 (6), 229-231.
- González de Rivera, J. (2003). La valoración médico legal del mobbing o acoso laboral. *Psiquis*, 24(3), 107-114.
- González de Rivera, J. y Rodríguez, M. (2006). Acoso psicológico en el trabajo y psicopatología: Un estudio con el Lipt-60 y el SCL 90-R. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 22(3), 397-412.
- González, D. y Graña, J.L. (2007). El acoso Psicológico en el lugar de trabajo: análisis descriptivo en una muestra de trabajadores. *Psicopatología Clínica legal y Forense*, 7, 63-76.
- Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Trillas.
- Grazia, M., Fattorini, E., Gilioli, R., Rengo, C. (2004). *Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo*. Milán: OMS.
- Guía del reglamento interior de trabajo, que rige las relaciones entre los trabajadores y la empresa (s.f.). Recuperado del sitio web de la Secretaría de Gobierno del Estado de Guanajuato: <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/relacionesLaborales/Reglamento%20Interior%20de%20Trabajo.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hirigoyen, M. (2001). *El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona: Paidós.
- Hurlic, D. y Young, A. (2013). Políticas for workplaces. J. Lipinski y L.M. Crothers (Eds.). *Bullying in the workplace: causes, syntoms and remedies* (pp.321-337). New York: Routledge
- Ibarra, L., Escalante, A. y Mendizábal, G. (2015). El acoso laboral entre los trabajadores universitarios. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*. 4 (7).

- Icaza, M. (2007). *Guía de la OMPI sobre campañas de sensibilización de la propiedad intelectual*. Recuperado del sitio web de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/general/1002/wipo\\_pub\\_1002.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/general/1002/wipo_pub_1002.pdf)
- INE (2014). *Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral*. Recuperado del sitio web del Instituto Nacional Electoral [www.ine.mx/archivos3/.../2014/.../CGor201407-02/CGor201407-2\\_ap\\_8\\_a1.pdf](http://www.ine.mx/archivos3/.../2014/.../CGor201407-02/CGor201407-2_ap_8_a1.pdf)
- INEE (2015b). *Los docentes en México: Informe2015*. México: INEE. Recuperado del sitio Web del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación: <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/I/240/P1I240.pdf>
- INMUJERES (2009). *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*. Recuperado del sitio web del Instituto Nacional de Antropología e Historia: [http://www.inah.gob.mx/images/stories/Transparencia/2011/protocolo\\_vs\\_abuso\\_sexual.pdf](http://www.inah.gob.mx/images/stories/Transparencia/2011/protocolo_vs_abuso_sexual.pdf)
- Juárez, A. (2007). Psicología de la Salud Ocupacional: área de oportunidad en México. *Revista de la Facultad de Salud Pública y Nutrición, UANL*. Recuperado de <http://www.respyn.uanl.mx/viii/3/editorial/editorial.htm>
- Juárez., A. y Camacho, A. (2011). *Reflexiones teórico-conceptuales de los psicossocial en el trabajo*. México: Juan Pablos Editor- Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Justicia, F. Benítez, J. y Fernández, E. (2006). Caracterización del acoso psicológico en el contexto universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22(3)*, 293-308.
- Kakoulakis,C., Galanakis, M., Bakoula, C., Darvyri, P., Chrousos, G. y Darviri, C. (2015). Validation of the negative acts questionnaire (NAQ) in a sample of greek teachers. *Psychology, 6*, 63-74.
- Keashly, L. (2001). Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective. *Violence & victims, 16(3)*, 233-268.
- Leclerc, D., Beaumont,C., Massé, L., Dumont, M., Allaire, L. y Lefebvre, P. (2012). *Guide de prevention et d'intervention contre la violence envers le personnel de l'éducation. La violence laisse des traces. Il faut s'en occuper*. Montréal: Centrale des syndicats du Québec

- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. *Diario Oficial de la Federación*, México, 01 de febrero de 2007.
- Leymann, H.(1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2),119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and Development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Leymann, H. y Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders.*European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 251-270.
- Loh, J. (2013). The role of human resources departments in addressing bullying behavior. En J.Lipinski y L.M.Crothers (Eds.). *Bullying in the workplace: causes, symptoms and remedies* (pp.255-271). New York: Routledge
- Lutgen-Sandvik, P. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse: Generation and regeneration of workplace mistreatment. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 471-501.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S.J. y Alberts, J.K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree, and impact. *Journal of Management Studies*, 44 (6), 837-862.
- Malinauskienė, V., Obelenis, V. y Dopagienė, D. (2005). Psychological terror at work and cardiovascular disease among teachers. *Acta Medica Lituanica*, 12 (2), 20-25.
- Mendoza, L. y Caro, E. (1999). *Manual de grupos de autoayuda: Sugerencias para organizar, establecer y dirigir grupos de autoayuda*. México: Gobierno del Distrito Federal- Secretaría de Desarrollo Social-Dirección General de Equidad y Desarrollo Social.
- Ministerio de la protección Social (2004). *Formas y consecuencias de la violencia en el trabajo*. Recuperado del sitio web del Ministerio de la Protección Social de Colombia <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/publicaciones/estudios/Estudio-violencia-en-el-trabajo-2004.pdf>
- Mob (2016). *Oxford Dictionaries*. Recuperado de [://www.oxforddictionaries.com/es/traducir/ingles-espanol/mob](http://www.oxforddictionaries.com/es/traducir/ingles-espanol/mob)
- Montoya, M. y De la Rosa, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Revista Razón y Palabra*. Recuperado del sitio web de

la Razón y Palabra:  
[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/M87/09\\_DeLaRosa\\_M87.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/M87/09_DeLaRosa_M87.pdf)

Moya, M. y Costa, S. (2008). *Manual de consulta sobre Grupos de Ayuda Mutua de personas con discapacidad física (experiencias en GAM desde la Federación ECOM)*. Barcelona: Federación ECOM.

Moreno, B. y Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Recuperado del sitio web del Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>.

Moreno, B., Rodríguez, A., Garrosa, E. y Morante, M. (2004). Acoso Psicológico en el trabajo; y una aproximación organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (3), 277-289.

Namie, G., Christensen, D. y Phillips, D. (2014). 2014 WBI U.S. Workplace bullying survey. Workplace Bullying Institute, 2014). Recuperado de del sitio web del Workplace Bullying Institute <http://workplacebullying.org/multi/pdf/WBI-2014-US-Survey.pdf>

NASUWT (2011). *Tackling Workplace Bullying*. Recuperado del sitio web de The National Association of Schoolmasters Union of Women Teachers del Reino Unido: <http://www.leicestercitynasuwt.org.uk/documents/nasuwt/Tackling%20Workplace%20Bullying.pdf>

NASUWT (2012). *Workplace bullying in school in school and colleges*. Birmingham: NASUWT.

Neall, A. y Tuckey, M. (2014). A methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87,225-257.

Niedhammer, I., David, S. y Degioanni, S. (2007). Economic activities and occupations at high risk for workplace bullying: Results from a large-scales cross-sectional survey in the general working population in France. *Int Arch Occup Environ Health*, 80, 346-353.

Nielsen, M., Skogstad, A., Matthiensen, S., Glaso, L., Aasland, M, Notelaers, G. y Einarsen, S. (2009). Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (1), 81-101.

- Nielsen, M., Tangen, T., Idsoe, T., Matthiesen, S. y Mageroy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school: A literature review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 21, 17-24.
- NIOSH (2013). *Occupational Health Psychology (OHP)*. Recuperado del NIOSH: <https://www.cdc.gov/niosh/topics/ohp/>
- OIT (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra: OIT  
[http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09\\_301\\_span.pdf](http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_span.pdf)
- OIT (1998). La violencia en el trabajo: un problema mundial. Recuperado del sitio web de la Organización Internacional del Trabajo: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_008502/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang-es/index.htm)
- OIT (2004) ¿Qué es el trabajo decente? Recuperado del sitio Web de la OIT: [http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_LIM\\_653\\_SP/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm)
- OIT (2013). *Género, salud y seguridad en el trabajo: Hoja informativa 3*. Recuperado del sitio Web de la OIT: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_227402.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227402.pdf)
- OMS (1995). *Estrategia mundial de la salud ocupacional para todos: El camino hacia la salud en el trabajo*. Ginebra: OMS.
- OMS (2017). *Constitución de la OMS: Principios*. Recuperado del sitio Web de la Organización Mundial de la Salud: <http://www.who.int/about/mission/es/>
- Ortega, A., Hogh, A., Hyld, J. y Olse, O. (2009). Prevalence of workplace bullying and risk groups: A representative population study. *Int Arch Occup Environ Health*, 82, 417-426.
- Ovejero, A. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: una perspectiva psicosocial. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 101-121.
- Pando, M. y Aranda, C. (2007). Violencia y acoso psicológico en el trabajo. Panorámica de Guadalajara, México. En F. Peña, P. Ravelo y S. G. Sánchez (coords) *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México* (pp. 245-264). México: Ediciones y Gráficos Eón.

- Pando, M., Aranda, C., Preciado, L., Franco, S. y Salazar, J. (2006). Validez y Confiabilidad del Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO). *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 11(2), 319-332.
- Pando, M. Aranda, C. Salazar, J. y Torres, T. (2016). Prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en trabajadores de Iberoamérica. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(1).
- Pando, M., Aranda, C., Tsuno, K., Inoue, A., y Kawakami, N. (2013). Assessing Psychological Violence and Harassment at Work: Reliability and Validity of the Japanese Version of the Inventory of Violence and Psychological Harassment (IVAPT) Comparing NAQ-R and LIPT. *Journal of Occupational Health*, 55,108-119.
- Parés, M. (2007). Las fases del mobbing. En F. Peña, P. Ravelo y S. G. Sánchez (coordinadores) *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México* (pp.41-65). México: Ediciones y Gráficos Eón Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, y Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing.
- Peña, F. Ravelo, P. y Sánchez, S. (2007). Introducción. En F. Peña, P. Ravelo y S. G. Sánchez (Coords), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México* (pp. 9-23). México: Ediciones y Gráficos Eón Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, y Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing.
- Peña, F. y Sánchez, S. (2007a). El mobbing. Contribuciones del Concepto al estudio del trabajo y su organización. En F.Peña, P. Ravelo y S. G. Sánchez (Coords),*Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México* (pp. 23-40). México: Ediciones y Gráficos Eón Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, y Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing.
- Peña, F. y Sánchez, S. (2007b). Mobbing y salud. Repercusiones negativas en los trabajadores y en los espacios laborales. En F. Peña, P. Ravelo y S. G. Sánchez (Coordinadores), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México* (pp. 181-202). México: Ediciones y Gráficos Eón Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, y Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander. Sal terrae.*

- Piñuel, I. (2008). *Mobbing, estado de la cuestión: Todo lo que siempre quiso saber y nadie le explicó sobre el acoso psicológico en el trabajo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pompa, R. (2011) Mobbing: una respuesta globalizada a una situación también globalizada. En V. Vega (coord.), *Violencia; maltrato, acoso laboral: el mobbing como concepto* (pp.130-142). Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Proyecto de la Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial- Identificación y Prevención. Diario Oficial de la Federación, México, 26 de octubre de 2016.
- Rayner, C. y Keashly, L. (2005). Workplace bullying. En P. Spector y S. Fox (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: An integration of both actor and recipient perspectives on causes and consequences* (pp.271-296). Washington: American Psychological Association.
- Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la Secretaría de Educación pública. *Diario Oficial de la Federación*, México, 29 de enero de 1946.
- Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. *Diario Oficial de la Federación*, México, 13 de noviembre de 2014.
- Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias en los Estados de la República Mexicana (2015). Recuperado del sitio web: <https://documents.mx/documents/reglamento-interior-de-trabajo-de-las-escuelas-primarias-en-los-estados-de.html>
- Riley, D., Duncan, D. y Edwards, J. (2009). Investigation of staff bullying in Australian schools: Executive summary. Recuperado de: [http://www.schoolbullies.org.au/InvestigationOfStaffBullying\\_ExecSummary.pdf](http://www.schoolbullies.org.au/InvestigationOfStaffBullying_ExecSummary.pdf)
- Ródenas, S. (1996). Grupos de ayuda mutua: una respuesta alternativa en la práctica del trabajo social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 4, (oct.1996), pp.195-205.
- Rodríguez-Carballeira, A., Escartín, J. Visauta, B. Porrúa, C. y Martín-Peña, J. (2010). Categorization and hierarchy of workplace bullying strategies: A delphi survey. *Spanish Journal of Psychology*, 13 (1), 297-208.
- Ruíz-Frutos (2006). *Salud laboral: Conceptos y técnicas de prevención de riesgos laborales*. Barcelona: Elsevier Masson.

- Sáez, M. y García-Izquierdo, M. (2001). Violencia psicológica en el trabajo mobbing. En J. Buendía y F. Ramos (Coords.). *Empleo, estrés y salud* (pp.191-205). Madrid: Pirámide.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- Salin, D. (2003) Ways of explaining Workplace Bullying: A review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56 (10), 1213-1232.
- Samnani, A. y Singh, P. (2012). 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Agression and Violent Behavior*, 17, 581-589.
- Sandoval, J., Gómez, G., Fernández, L. y Torres, A. (2016). Breve historia de la salud ocupacional en México. *Rev Mex Sal Trab*, 7-8 (17-18), p.31-36.
- SEP (2016). Orientaciones para la prevención, detección y actuación en casos de abuso sexual infantil, acoso escolar y maltrato en las escuelas de educación básica. México: SEP.
- Sieglín, V. (2012). El acoso laboral en universidades públicas en México. incidencia y factores subyacentes”, F. Peña y R. Fuentes (coords), *Tras las huellas del asedio grupal en México* (mobbing) Pags, Ediciones Eón, Universidad Autónoma de Nuevo León, Escuela Superior de Medicina-IPN.
- SOHP (s.f.). *What is Occupational Health Psychology?* Recuperado del sitio Web de la Society for Occupational Health Psychology: <http://www.sohp-online.org/field.htm>
- Subdirección de Prevención y Protección a la Salud de la Subdirección General Médica (2008). *Guía técnica para la integración de grupo de ayuda mutua*. México: ISSSTE.
- STPS (2008). Guía de capacitación “Elaboración de programas de capacitación”. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Topa, G., Depolo, M. y Morales, J. (2007). Acoso laboral: meta análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19 (1), 88-94.
- Trujillo, M., Valderrábano, M. y Andrade, M. (2011). *Guía de práctica para el diagnóstico de mobbing en la organización*. México: Instituto Politécnico Nacional.



- Uribe, F. (2011). *Violencia y acoso en el trabajo mobbing*. México: Manual moderno.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual Moderno.
- USAID-TRUST (2011). *Manual para jóvenes facilitadores*. Recuperado del sitio web de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Fundación Trust de la Américas: <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=fbwjJWFL2QM%3D>
- Vargas, I. El “mobbing” afecta a 50% de empleados. CNN expansión. Jueves de agosto del 2012. Recuperado de <http://expansion.mx/mi-carrera/2012/08/08/mexicanos-sufren-bullying-en-el-trabajo>
- Vartia, M. y Tehrani, N. (2012). Addressing bullying in the workplace. En N. Tehrani. *Workplace Bullying: symptoms and solutions* (pp. 213-230). New York: Routledge.
- Westgarth Primary School (2014). *Prevention of Bullying-Staff and Community Members*. Recuperado del sitio web de la Westgarth Primary School de Australia: [http://wgps.vic.edu.au/uploaded\\_files/media/prevention\\_of\\_bullying\\_\\_staff\\_and\\_community\\_members.pdf](http://wgps.vic.edu.au/uploaded_files/media/prevention_of_bullying__staff_and_community_members.pdf)
- Wollan, M. (2013). Strategies for managers in handling workplace bullying. En J. Lipinski y L.M. Crothers (Eds.). *Bullying in the workplace: causes, symptoms and remedies* (pp. 271-291). New York: Routledge

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: CARACTERÍSTICAS DEL IVAPT-PANDO**

Desarrollado en México por Pando et al. (2006), el Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO) evalúa el acoso laboral diferenciándolo de la violencia psicológica general en el contexto laboral.

El IVAPT-PANDO está conformado por 22 reactivos con dos criterios de respuesta A y B. Cada reactivo consiste en una aseveración referente a alguna conducta de acoso laboral. En una primera columna de respuesta (A) se le solicita al participante que señale la frecuencia de ocurrencia de dicha conducta de acuerdo a una escala tipo Likert de cinco opciones (nunca= 0, casi nunca =1, a veces=2, frecuentemente=3 y muy frecuentemente=4). Este criterio proporciona información sobre la presencia e intensidad de violencia psicológica. A continuación, en una segunda columna (B) se le pide al participante indicar la frecuencia con que experimenta la misma conducta en comparación con sus compañeros de trabajo. Para lo cual, se utiliza otra escala de Likert de tres opciones (1=menos que mis compañeros, 2= igual que mis compañeros, 3= más que mis compañeros). Se realizó una modificación añadiendo una cuarta opción de respuesta a esta escala [4= No aplica (en caso de contestar “nunca” en inciso A)] para disminuir la probabilidad de obtener datos perdidos por falta de comprensión de dicha opción (Díaz et. al, 2015). El criterio B distingue entre prácticas organizacionales generalizadas (violencia psicológica) y los casos donde

las conductas hostigadoras se ejercen de manera focalizada hacia algún trabajador (acoso laboral).

El instrumento incluye un reactivo final que identifica el tipo de acoso laboral de acuerdo a su direccionalidad (descendente, horizontal, ascendente o mixto). Con el fin de adaptarlo la población docente, este reactivo se modificó incluyendo opciones de acuerdo a la estructura ocupacional de las escuelas primarias.

El acoso laboral se define según el número de reactivos en los que el participante responde “3= más que mis compañeros” en la columna B, y se clasifica en alto (8 o más), medio (4-7) y nulo (0-3). Se consideran casos de acoso laboral aquellos clasificados en alto y medio (Pando et al., 2013).

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.911. Tiene validez factorial, donde el 53.47% de la varianza es explicada por el primer factor y validez relevante de 0.77% de acuerdo al procedimiento de Guilford. Está estandarizado para la población mexicana (Pando et al., 2006).

Por último, se creó una ficha sociodemográfica la cual identifica aspectos como la edad, sexo, el estado civil, nivel de escolaridad, puesto de trabajo, antigüedad en el puesto de trabajo, antigüedad en la docencia.

## ANEXO 2: VERSIÓN MODIFICADA DEL IVAPT-PANDO

### INVENTARIO DE VIOLENCIA Y ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO.

#### Datos sociodemográficos:

Sexo H ( ) M ( ) Edad \_\_\_\_\_ Estado civil: Soltero ( ) Casado ( ) Divorciado ( )  
Otro \_\_\_\_\_

Grado de escolaridad: Normal ( ) Licenciatura ( ) Maestría ( ) Doctorado ( )  
Otro \_\_\_\_\_

• Cargo que ocupa en la escuela:  
Supervisor ( ) Director ( ) Subdirector académico ( ) Subdirector de gestión escolar ( )  
Maestro de grupo ( ) Maestro de inglés ( ) Maestro de educación física ( ) Maestro de  
taller de lectura y escritura ( ) Maestro de enseñanza artística ( ) Maestro de tecnologías  
de la información ( ) Apoyo a educación inclusiva ( ) Otro \_\_\_\_\_

- Antigüedad en el puesto actual: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses.
- Años en la docencia: \_\_\_\_\_
- Turno en el que labora: matutino \_\_\_\_\_ vespertino \_\_\_\_\_ mixto \_\_\_\_\_

El cuestionario que está usted a punto de contestar, tiene como intención conocer algunos aspectos de las relaciones interpersonales en su lugar de trabajo, para ello se requiere que conteste las siguientes preguntas. Para cada pregunta hay dos columnas:

El primero, que es el inciso (a) se refiere a la frecuencia con que ocurre lo que se pregunta y el segundo inciso (b) se refiere a la frecuencia con que le ocurre respecto a sus compañeros.

**Es importante** que conteste ambas columnas tanto inciso A como el inciso B.

#### RESPUESTAS:

**A)**

**4. Muy frecuentemente**

**3. Frecuentemente**

**2. Algunas veces**

**1. Casi nunca**

**0. Nunca**

**B)**

**1. Menos que a mis compañeros**

**2. Igual que a mis compañeros**

**3. Más que al resto de mis compañeros**

**4. No aplica (en caso de contestar**

**“nunca” en inciso A)**

<b><u>PREGUNTAS</u></b>	<b>A</b>	<b>B</b>
1. Recibo ataques a mi reputación		
2. Han tratado de humillarme o ridiculizarme en público		
3. Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas		
4. Se me asignan trabajos o proyectos con plazos tan cortos que son imposibles de cumplir		
5. Se me ignora o excluye de las reuniones de trabajo o en la toma de decisiones		
6. Se me impide tener información que es importante y necesaria para realizar mi trabajo		
7. Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores y después acusarme de negligencia o ser un mal trabajador(a)		
8. Se extienden por la empresa rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona		
9. se desvalora mi trabajo y nunca se me reconoce que algo lo haya hecho bien		
10. Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.		
11. Se castigan mis errores o pequeñas fallas mucho más duramente que al resto de mis compañeros (as)		
12. Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con compañeros y/o con otras áreas de la empresa		
13. Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar		
14. Siento que se me impide expresarme		
15. Se me ataca verbalmente criticando los trabajos que realizo		
16. Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.)		
17. Se ignora mi presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no la viera no existiera)		
18. Se me asignan sin cesar tareas nuevas		
19. Los trabajos o actividades que se me encargan requieren una experiencia superior a las competencias que poseo, y me las asignan con la intención de desacreditarme		
20. Se me critica de tal manera en mi trabajo que ya dudo de mi capacidad para hacer bien mis tareas		
21. Tengo menos oportunidades de capacitarme o formarme adecuadamente, que las que se ofrecen a otros compañeros		

22. Se bloquean o impiden las oportunidades que tengo de algún ascenso o mejora en mi trabajo		
---	--	--

23. La(s) persona(s) que me provocan las cosas arriba mencionadas es/son (puede seleccionar más de una opción):

- Mi(s) superior(s) Sí ( ) NO ( )  
En caso de que **sí** especifique cuál: Director ( ) Subdirector académico ( )  
Subdirector de gestión escolar ( ) Supervisor ( ) Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
- Compañero(s) de trabajo Sí ( ) NO ( )
- Subordinado(s) Sí ( ) NO ( )
- No aplica ( )

### ANEXO 3: TAXONOMÍA DE BLOOM (TABLA DE VERBOS PARA LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS DEL DOMINIO COGNOSICITIVO)

**Tabla de verbos para la elaboración de objetivos del dominio cognoscitivo\***

<u>Conocimiento</u>	<u>Comprensión</u>	<u>Aplicación</u>	<u>Análisis</u>	<u>Síntesis</u>	<u>Evaluación</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repetir</li> <li>• Enunciar</li> <li>• Enumerar</li> <li>• Nombrar</li> <li>• Relatar</li> <li>• Describir</li> <li>• Definir</li> <li>• Esbozar</li> <li>• Reproducir</li> <li>• Subrayar</li> <li>• Distinguir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar</li> <li>• Definir</li> <li>• Escribir</li> <li>• Comparar</li> <li>• Interpretar</li> <li>• Traducir</li> <li>• Redactar</li> <li>• Discutir</li> <li>• Explicar</li> <li>• Expresar</li> <li>• Reconocer</li> <li>• Organizar</li> <li>• Ubicar</li> <li>• Identificar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar</li> <li>• Emplear</li> <li>• Calcular</li> <li>• Demostrar</li> <li>• Describir</li> <li>• Determinar</li> <li>• Dramatizar</li> <li>• Ejemplificar</li> <li>• Manejar</li> <li>• Estructurar</li> <li>• Comprobar</li> <li>• Manipular</li> <li>• Utilizar</li> <li>• Medir</li> <li>• Medir</li> <li>• Subdividir</li> <li>• Operar</li> <li>• Reproducir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar</li> <li>• Calcular</li> <li>• Comparar</li> <li>• Criticar</li> <li>• Experimentar</li> <li>• Designar</li> <li>• Determinar</li> <li>• Dividir</li> <li>• Enunciar</li> <li>• Examinar</li> <li>• Identificar</li> <li>• Inducir</li> <li>• Inferir</li> <li>• Investigar</li> <li>• Probar</li> <li>• Seleccionar</li> <li>• Organizar</li> <li>• Señalar</li> <li>• Separar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer</li> <li>• Diseñar</li> <li>• Arreglar</li> <li>• Conceptualizar</li> <li>• Componer</li> <li>• Crear</li> <li>• Demostrar</li> <li>• Descubrir</li> <li>• Dirigir</li> <li>• Diseñar</li> <li>• Escribir</li> <li>• Esquematizar</li> <li>• Estructurar</li> <li>• Explicar</li> <li>• Formular</li> <li>• Generar</li> <li>• Modificar</li> <li>• Narrar</li> <li>• Organizar</li> <li>• Sintetizar</li> <li>• Redactar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar</li> <li>• Argumentar</li> <li>• Aprobar</li> <li>• Calificar</li> <li>• Criticar</li> <li>• Demostrar</li> <li>• Decidir</li> <li>• Descubrir</li> <li>• Elegir</li> <li>• Explicar</li> <li>• Juzgar</li> <li>• Medir</li> <li>• Modificar</li> <li>• Estimar</li> <li>• Probar</li> <li>• Refutar</li> <li>• Revisar</li> <li>• Seleccionar</li> <li>• Sustentar</li> <li>• Valorar</li> <li>• Valuar</li> <li>• Verificar</li> </ul>

*Nota:* Recuperado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Copyright 2008.

## **ANEXO 4: PROPUESTA DE POLÍTICA PREVENTIVA CONTRA EL ACOSO LABORAL EN ESCUELAS PRIMARIAS**

### **1. Introducción**

La Escuela Primaria\_\_\_\_\_ cuenta con políticas y procedimientos que apoyan a la comunidad escolar en la promoción y protección de un entorno seguro y positivo. La presente política proporciona un marco de apoyo para prevenir el acoso laboral en la escuela, su fin es proveer de herramientas para abordar conductas inaceptables e injustificables entre el personal escolar.

### **2. Definición de la política escolar contra el acoso laboral**

La Escuela Primaria\_\_\_\_\_ se compromete a proporcionar un ambiente de trabajo seguro, solidario y libre de acoso laboral en el que cada trabajador sea tratado con respeto, justicia y dignidad. El acoso laboral tiene un impacto negativo en los trabajadores y en los centros educativos, por lo que esta escuela tendrá tolerancia cero hacia cualquiera de sus manifestaciones. Los trabajadores que ejerzan conductas de acoso laboral hacia sus compañeros, subordinados y/o superiores jerárquicos serán sujetos de acción disciplinaria. Asimismo, la escuela promoverá y difundirá la presente política entre el personal escolar.

### **3. A quiénes aplica esta política**

Esta política es aplicable a todos los miembros del personal escolar, el cual incluye: docentes, personal de apoyo a la educación inclusiva, subdirector académico, subdirector de gestión escolar, director escolar, supervisor de zona, apoyo administrativo, intendente y velador. El cuerpo directivo (subdirectores, director y supervisor) tiene la responsabilidad particular de implementar esta política.

### **4. Definición de acoso laboral**

El acoso laboral hace referencia a un proceso mediante el cual un trabajador o grupo de trabajadores unen fuerzas para atacar recurrentemente y de manera prolongada a otro trabajador o trabajadores específicos. Dichos ataques están desprovistos de ética, son deliberados y están dirigidos a marginar de la organización a la(s) persona(s) que lo recibe(n). El acoso laboral puede ser ejercido de un superior jerárquico hacia sus subordinados (descendente), entre compañeros (horizontal) y de los subordinados hacia su superior jerárquico (ascendente).

### **5. Manifestaciones del acoso laboral**

Se califican como manifestaciones de acoso laboral, entre otras, las siguientes:

- a) Limitar la comunicación: Interrumpir continuamente a la persona cuando habla; gritar o insultar; amenazar verbalmente y/o por escrito; aterrorizar a la persona con llamadas telefónicas o correos; criticar constantemente el desempeño de la persona de una manera arbitraria y ofensiva.
- b) Limitar el contacto social: Ignorar a la persona; prohibir a sus compañeros hablar con ella; impedirle que se dirija a uno; cambiar su ubicación física con el fin de aislarle de sus compañeros; tratar a la persona como si no existiera.



- c) Desprestigio personal: Difundir rumores sobre la persona; criticar y burlarse de su vida privada; imitar sus gestos, postura y/o voz con el fin de ridiculizarle; dar a entender que la persona tiene problemas psicológicos.
- d) Desprestigio de la capacidad profesional: No asignarle trabajo alguno; asignarle tareas muy por debajo o muy por encima de sus competencias profesionales; asignar tareas absurdas, inútiles o incluso degradantes; privar de información o recursos indispensables para realizar su trabajo; realizar demandas contradictorias o excluyentes.; excesiva supervisión; bloqueo intencional de las oportunidades de promoción o de capacitación.

Las conductas deben ocurrir frecuentemente (por lo menos una vez a la semana) y durante un periodo prolongado (por lo menos seis meses). El proceso se percibe como intencional e involucra un desequilibrio de poder entre los involucrados (no necesariamente de índole jerárquica). El acoso laboral conlleva diversas consecuencias en la integridad física y psicológica de la persona afectada como ansiedad, falta de concentración, insomnio, irritabilidad, fatiga, decremento en el desempeño laboral, trastornos gastrointestinales, depresión, deterioro en las relaciones sociales, trastorno de estrés postraumático, entre otros.

#### **6. No se considera acoso laboral:**

- a) Un conflicto aislado entre trabajadores de la escuela.
- b) Diferencia de opiniones y contra argumentación fundamentada de propuestas.
- c) Críticas constructivas que se emitan de manera respetuosa y cuyo fin no sea la humillación o represalia.
- d) Exigencia del cumplimiento de las labores correspondientes al cargo asignado.
- e) Exigencia para cumplir con lo estipulado en la normativa escolar.
- f) Las acciones del cuerpo directivo dirigidas a gestionar y monitorear el desempeño de sus subordinados, siempre y cuando se realicen legal y razonablemente.
- g) El liderazgo inadecuado por parte del cuerpo directivo, siempre y cuando se trate de una situación generalizada hacia todos los trabajadores.
- h) La formulación de circulares o memorandos encaminados a exigir mejoras en el desempeño laboral; así como la evaluación laboral de los subordinados conforme a indicadores objetivos de rendimiento del Servicio Profesional Docente.
- i) Las acciones de investigación realizadas por el director escolar (o supervisor de zona si el director es el sujeto de denuncia) en caso de reporte de queja por parte de algún trabajador de la escuela.
- j) Las acciones administrativas dirigidas a dar por terminado el contrato de trabajo, siempre y cuando se tenga una causa justificada.

#### **7. Las responsabilidades del personal escolar**

##### **7.1. Las responsabilidades del director escolar incluyen:**

- a) Comportarse en concordancia con la presente política e imponer el ejemplo al resto del personal escolar.

- b) Asegurarse de que todos los empleados estén informados sobre esta política y sobre su responsabilidad en la prevención y el reporte de cualquier incidente de acoso laboral.
- c) Fomentar un ambiente laboral donde los empleados sean tratados con dignidad y respeto; se sientan libres de comunicar sus preocupaciones; y donde ninguna manifestación de acoso laboral sea tolerada.
- d) Prevenir en la medida de lo posible el acoso laboral, estar alerta ante la posibilidad de un incidente y tomar medidas inmediatas una vez identificado se haya presentado o no una queja formal.
- e) Asegurarse de que todos los reportes de acoso laboral sean tratados con absoluta seriedad, sensibilidad y confidencialidad y realizar una pronta intervención para investigar y resolver el asunto.
- f) Registrar cualquier incidente de acoso laboral, así como los resultados de las investigaciones y/o las acciones realizadas.
- g) Evitar la victimización de la persona que interponga una queja.
- h) Asegurarse que los nuevos empleados estén al tanto de los estándares de comportamiento esperados en la escuela y recordárselos a la actual plantilla al menos una vez cada ciclo escolar.

#### **7.2. Las responsabilidades de los empleados incluyen:**

- a) Trabajar colectivamente en promover y mantener relaciones interpersonales armoniosas en la escuela y un ambiente de trabajo libre de acoso laboral.
- b) Comprometerse a tratar al resto del personal escolar con dignidad y respeto; y a resolver los conflictos laborales de una manera profesional.
- c) Reportar cualquier incidente de acoso laboral que se experimente o atestigüe.
- d) Comprometerse a cumplir con esta política.

#### **7.3. Las responsabilidades de la autoridad educativa de mayor jerarquía incluyen:**

- a) Orientar y asistir al cuerpo directivo escolar en el manejo y seguimiento de reportes de acoso laboral.
- b) Apoyar y orientar en los programas de capacitación sobre esta política.

### **8. Cómo afrontar al acoso laboral.**

El cuerpo directivo escolar y las autoridades educativas de mayor jerarquía investigarán y harán frente a todas las quejas de acoso sexual de una manera justa y oportuna respetando la privacidad de los trabajadores tanto como sea posible.

#### **8.1. Medidas informales**

El personal escolar puede emplear alguna de las siguientes alternativas como primer paso para resolver un incidente de acoso laboral:

- a) En ocasiones, las personas no son conscientes de que su comportamiento resulta ofensivo. Si cree que se encuentra en las circunstancias adecuadas, informe

- directamente de manera oral o escrita al perpetrador de la conducta que ésta le resulta inaceptable; asimismo, exprese respetuosamente su deseo de que pare.
- b) Registre en un diario los incidentes ocurridos incluyendo fechas, nombres y testigos. Los registros son útiles para describir los incidentes y pueden ser utilizados en caso de tomar una medida formal.
  - c) Si los incidentes persisten acuda al director escolar. En caso de que la fuente del acoso sea este último diríjase al supervisor de zona. También puede acudir a un representante sindical para apoyo en una resolución informal del asunto.
  - d) En una primera instancia el miembro del cuerpo directivo escolar correspondiente discutirá informalmente con el supuesto perpetrador sobre lo sucedido y dará amonestación verbal sin registro en el expediente del trabajador. Esto deberá hacerse sin retardo después de que la queja se haya hecho.

## **8.2. Mediación**

El trabajador afectado puede pedir una junta informal con el supuesto perpetrador en la cual acuerden la presencia de un mediador. La mediación es un proceso en el cual un intermediario experimentado asiste a las partes en conflicto. Los intermediarios no emiten juicios ni determinan los resultados, sus funciones consisten en apoyar a las partes involucradas en la comprensión de los intereses de cada una y asistirles en la negociación de acuerdos para la resolución del conflicto. Evita que los conflictos escalen y se requiera de procedimientos formales. El mediador, quien deberá ser una persona capacitada e imparcial que no haya estado involucrado anteriormente en el conflicto, será asignado por las autoridades educativas.

Si la persona afectada opta por esta alternativa, indicará por escrito al director escolar (o en caso de que este último sea el sujeto de queja, al supervisor de zona) su deseo de iniciar un proceso de mediación. Ante lo cual se notificará al supuesto perpetrador. Si este último declina participar en el proceso, se le avisará a la persona afectada su derecho a iniciar un procedimiento formal. De iniciarse un proceso de mediación, el mediador tratará de que las partes lleguen a un consenso en el menor tiempo posible. Los términos del acuerdo se establecerán por escrito con copia para cada parte.

Debido a la asimetría de poder y diversidad de motivos subyacentes en una situación de acoso laboral se recomienda limitar el empleo de la mediación a las etapas iniciales del proceso de acoso; siempre y cuando el origen de este último esté relacionado a un conflicto laboral manejado inadecuadamente y donde los intereses del perpetrador no correspondan exclusivamente al perjuicio o a la marginación de la persona afectada. Para fomentar el éxito del proceso de mediación, la participación en esta debe ser totalmente voluntaria tanto para el supuesto perpetrador como para la persona afectada.

## **8.3. Medidas formales**

La escuela tomará medidas formales cuando:

- La adopción de medidas informales no haya dado solución a la situación.

- Ante la naturaleza y gravedad del caso de acoso laboral reportado resulte inapropiado o impráctico la implementación de alguna de las medidas informales.

En cualquiera de las situaciones anteriores se procede de la siguiente manera:

- a) El trabajador afectado puede interponer una queja formal por acoso laboral ante el director escolar (en caso de que este último sea el sujeto de queja, ante el supervisor de zona), consistente en un reporte escrito donde se describen los incidentes, las fechas de lo sucedido y los involucrados. Se recomienda presentar la queja tan pronto como sea posible, al menos dentro de los primeros 10 días laborales después del incidente más reciente.
- b) La queja formal de acoso laboral también podrán presentarse a través de los buzones de queja específicos para este proceso instalados de manera física en las escuelas o en su modalidad telefónica (1800-ACOSOLABORAL), correo electrónico ([buzonacosolab@xx.xx](mailto:buzonacosolab@xx.xx)) a través de los portales de internet de la SEP y el portal [www.xxx.edu/Toleranciacercontraelacosolaboral](http://www.xxx.edu/Toleranciacercontraelacosolaboral).
- c) El trabajador sujeto de queja será informado mediante un escrito sobre la queja que se ha presentado en su contra.
- d) El director escolar (en caso de que este último sea el sujeto de queja, el supervisor de zona) iniciará una investigación sobre el caso de acoso laboral en un tiempo no mayor de 14 días después de emitir la queja formal.
- e) La persona que conduzca el proceso de investigación o resolución del incidente no debe haber estado involucrado en este.
- f) Durante el proceso se registrarán todas reuniones celebradas, la evidencia recabada, los procedimientos y resultados obtenidos.
- g) En casos donde el proceso de investigación represente un riesgo al bienestar del afectado o del sujeto de queja; o, aquellos en que exista la posibilidad de que el sujeto de queja pueda obstruir o influenciar sobre el resultado de la investigación, se considerará la suspensión precautoria pagada del sujeto de queja durante el proceso de investigación. Se consultará a la autoridad educativa pertinente.
- h) Durante el proceso de investigación todas las partes involucradas deben mantener estricta confidencialidad. De igual manera, los reportes y procedimientos deben mantenerse confidenciales y sólo las personas implicadas tendrán acceso a la información.
- i) Se debe asegurar que ningún trabajador sea victimizado como resultado de interponer una queja de acoso laboral o por ser sujeto de una.
- j) Al concluir la investigación, se notificará por escrito tanto al trabajador que interpuso la queja como al sujeto de la misma la decisión tomada por la persona encargada de conducir la investigación (director escolar o supervisor de zona).
- k) En caso de concluirse que ha tenido lugar una situación de acoso laboral, se llevará a cabo un procedimiento disciplinario de acuerdo a las disposiciones descritas en el apartado 9.
- l) El sujeto de queja tiene derecho a apelar la queja formal puesta en su contra, así como la decisión determinada a raíz del proceso de investigación.

- m) Adicionalmente reportes falsos de acoso laboral serán sujetos a alguna acción disciplinaria del apartado 9.
- n) El trabajador afectado también se reserva el derecho de ejercer cualesquier otra vía legal que pueda estar disponible.

### **9. Disposiciones disciplinarias**

Se tomará acción disciplinaria contra cualquier miembro del personal escolar que infrinja esta política. El régimen disciplinario consiste en una graduación de sanciones cuya aplicación tomará en cuenta factores como la gravedad y frecuencia de la conducta incurrida; antecedentes de incidentes o advertencias; y los deseos de la persona acosada. En consecuencia, la determinación por alguna de las acciones dependerá de las circunstancias de cada caso concreto. Ninguna acción disciplinaria se tomará contra un trabajador hasta que la escuela haya concluido la investigación del asunto.

Las acciones disciplinarias contempladas se encuentran en consonancia con lo establecido en la Guía de Reglamento Interior de Trabajo de la Ley Federal del Trabajo (s.f.), el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública (1946) y el Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias en los Estados de la República Mexicana (s.f.) e incluyen:

- a) Amonestación verbal: Consiste en la observación o advertencia oral al trabajador infractor por parte de su superior jerárquico inmediato. Se realiza de manera privada donde se le proporcionan los detalles de la queja, se le insta a mejorar el comportamiento y se señala que en caso de reincidencia se considerará una sanción más severa.
- b) Extrañamiento escrito: En caso de una primera reincidencia, el superior jerárquico inmediato hará una advertencia escrita al trabajador especificando los detalles de la infracción en que se incurrió, la petición de mejorar el comportamiento y el apercibimiento de que en caso de reincidencia se considerará una sanción más severa. Se tendrá copia en el expediente personal del trabajador y al sindicato.
- c) Notas malas en las hojas de servicio: En caso de una segunda reincidencia, se hará una constancia de demérito que se asigne al trabajador infractor en su expediente personal con copia al sindicato.
- d) Suspensión en sueldo y funciones hasta un máximo de ocho días.
- e) Recisión de contrato individual.

### **10. Para información adicional:**

#### **10.1 Buzón de quejas contra el acoso laboral:**

1800-ACOSOLABORAL

[buzonacosolab@xx.xx](mailto:buzonacosolab@xx.xx)

[www.xx.edu/Toleranciacercontraelacosolaboral](http://www.xx.edu/Toleranciacercontraelacosolaboral)

#### **10.2. Instancia responsable:**

XXXXXXXXXXXX

**ANEXO 5: CARTEL DE CAMPAÑA DE CONCIENCIACIÓN CONTRA EL ACOSO LABORAL (ELABORACIÓN PROPIA)**

**LA INTEGRIDAD DE L@S MAESTR@S**

**ES FUNDAMENTAL. NO PERMITAMOS**

**EL ACOSO LABORAL.**

CAMPAÑA TOLERANCIA CERO  
AL ACOSO LABORAL EN LAS ESCUELAS

**HAZ TÚ DENUNCIA.  
ES CONFIDENCIAL  
Y GRATUITA.**

☎ 01-800-ACOSOLABORAL  
✉ BUZONACOSOLAB@SEP.GOB.MX  
🗨 BUZÓN DE QUEJAS EN TU ESCUELA  
🌐 WWW.SEP.GOB.MX/TOLERANCIACEROCONTRAEACOSOLABORAL

📍 ASISTE A NUESTRAS INSTALACIONES  
Órgano Interno de Control de la Secretaría de Educación Pública  
Dinamarca 84, Juárez, 06600, Ciudad de México.  
Teléfono: 01 55 5546 4680



## **ANEXO 6: EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE DEL CURSO-TALLER DE SENSIBILIZACIÓN PARA PREVENIR EL ACOSO LABORAL EN ESCUELAS PRIMARIAS**

**Nombre:**

**Fecha:**

**Escuela:**

**Cargo:**

**Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y conteste.**

- 1. ¿Qué es el acoso laboral?**
  
- 2. ¿Cuáles de las siguientes opciones NO es una Manifestación del acoso laboral?**
  - a) Asignar tareas muy por debajo de las competencias del trabajador
  - b) Imitar la voz, gestos y postura del trabajador
  - c) La obstaculización intencional del trabajador del escalafón.
  - d) Difundir rumores sobre el trabajador
  - e) Acoso sexual
  
- 3. Constituyen características del acoso laboral:**
  - a) Sistemática, subordinación jerárquica e intención
  - b) Sistemática, desequilibrio de poder e intención
  - c) Diferencias de opinión, intención y sistemática
  - d) Críticas incesantes, frecuencia y desequilibrio de poder
  - e) Liderazgo autoritario, violencia y sistemática.
  
- 4. El acoso laboral puede ocurrir (señala la respuesta INCORRECTA):**
  - a) De un docente a otro docente
  - b) De un director a un docente
  - c) De un director a otro director
  - d) De un padre de familia a un docente
  - e) De un grupo de docentes a un director
  
- 5. ¿Cuáles de las siguientes opciones NO es una fase del proceso de acoso laboral?**
  - a) Negociación
  - b) Acoso
  - c) Exclusión
  - d) Incidente crítico
  - e) Intervención de la organización

- 6. ¿Cuál de las siguientes situaciones forma parte de un proceso de acoso laboral?**
- a) Cuando me critican por hacer mal mi trabajo de acuerdo a los indicadores de rendimiento escolar del Servicio Profesional Docente.
  - b) Cuando me reprenden por infringir la normativa escolar.
  - c) Cuando tuve una discusión aislada con mis compañeros por diferencias en cómo hacer el trabajo.
  - d) Cuando durante la época de evaluaciones, el/la director(a) presiona a toda la plantilla otorgando sobrecarga de trabajo y exigiendo mayor esfuerzo.
  - e) Cuando, a diferencia del resto de mis compañeros, continuamente me niegan información y materiales necesarios para realizar mi trabajo.
- 7. Son dos factores que se han relacionado a la presencia de acoso laboral:**
- a) Una política escolar anti acoso laboral - Ser diferente a mis compañeros
  - b) Liderazgo autoritario - Una institución altamente jerarquizada.
  - c) Inseguridad Laboral - Contar con canales informales de denuncia.
  - d) Desburocratización escolar – Comunicación asertiva.
  - e) Ambiente organizacional altamente competitivo- La existencia de consejos técnicos escolares.
- 8. Menciona tres consecuencias del acoso laboral:**
- 9. Acción recomendada para afrontar el acoso laboral:**
- a) No hacer nada, esperar hasta que la situación regrese a la normalidad
  - b) Renunciar
  - c) Llevar un diario donde se registren incidentes, nombres y fechas.
  - d) Reaccionar emocionalmente ante alguna provocación del acosador con el objetivo de marcarle un límite.
  - e) Desahogarse con familiares y amigos
- 10. Mencione una medida informal y una medida formal para afrontar el acoso laboral**
- a)
  - b)



## ANEXO 7: EVALUACIÓN DE REACCIÓN DEL CURSO-TALLER DE SENSIBILIZACIÓN PARA PREVENIR EL ACOSO LABORAL EN ESCUELAS PRIMARIAS

Su opinión es muy importante para nosotros. Nos es sumamente útil para seguir organizando y mejorando el curso-taller de sensibilización. Le solicitamos evaluar cada uno de los siguientes aspectos del curso- taller. Marque con una **X** la casilla que mejor represente su punto de vista para cada afirmación.

	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo Ni en desacuer do	4 En desacuer do	5 Muy en desacuer do
<b>Contenido del programa</b>					
El curso taller cumplió con los objetivos planteados					
Mis expectativas respecto al curso-taller fueron satisfechas					
<b>Presentación del programa</b>					
Los temas fueron tratados en orden lógico					
Las dinámicas fueron pertinentes y relevantes a los temas impartidos					
Se propició una participación activa en las sesiones de trabajo					
Los materiales del curso-taller fueron pertinentes y útiles					
La duración del taller fue la adecuada					
<b>El facilitador</b>					
Presentó los temas de manera clara y ordenada					
Demostró un buen conocimiento del tema					
Respondió satisfactoriamente a las preguntas de los participantes					
Incentivó la participación del grupo					
<b>Desarrollo de capacidades</b>					
Adquirí conocimientos relevantes para mi trabajo					
Tengo la seguridad de que podré poner en práctica los conocimientos aprendidos en este curso-taller cuando la situación lo amerite					

Por favor formule sus posibles observaciones y recomendaciones para mejorar la efectividad del curso- taller en un futuro:

En una escala del 1 al 10, donde 1 corresponde a la calificación más baja y 10 a la más alta ¿Qué calificación global le pondría al curso-taller de sensibilización?

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

## ANEXO 8: FORMATO DE QUEJA CONTRA ACOSO LABORAL

FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Día Mes Año

El área responsable tramitará y dará seguimiento a toda queja, la cual será atendida de manera confidencial. Para su apropiada atención es indispensable proporcionar los datos solicitados, por lo que se espera la proporción de información clara y veraz.

### DATOS DE LA PERSONA QUE PRESENTA LA QUEJA

Nombre: \_\_\_\_\_  
Escuela: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico : \_\_\_\_\_  
Nombre del/la jefe/a inmediato/a: \_\_\_\_\_  
Cargo del/la jefe/a inmediato/a: \_\_\_\_\_

### DATOS DE LA PERSONA CONTRA QUIEN QUE SE PRESENTA LA QUEJA

Nombre: \_\_\_\_\_  
Escuela: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico : \_\_\_\_\_  
Nombre del/la jefe/a inmediato/a: \_\_\_\_\_  
Cargo del/la jefe/a inmediato/a: \_\_\_\_\_

### DECLARACIÓN DE HECHOS

A continuación se le solicita que marque con bolígrafo el inciso correspondiente a su caso. Conteste las preguntas.

**1. Frecuencia con la que han sucedido los hechos:**

a) Una sola vez ( ) b) Varias veces de manera esporádica ( ) c) Varias veces de manera continua hasta la fecha actual ( )

**2. En caso de haber ocurrido una sola vez indique:**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

**3. En caso de que el hecho se haya repetido varias ocasiones o que siga ocurriendo hasta la fecha actual, indique el periodo aproximado:**

---

**4. La actitud de la persona que le acosó fue:**

a) Abierta y clara ( ) b) Amenazante ( ) c) Discreta o sutil ( )

**5. Describa cómo se manifestó el acoso:**

**6. La reacción inmediata de usted ante la(s) conducta(s) de esa persona consistió en:**

a. Confrontar ( ) b) Ignorar ( )

c) Otra \_\_\_\_\_

**7. Indique si existieron testigos cuando ocurrieron los hechos:**

a) Nadie los presencié ( ) b) Los presencié una persona ( )

b) Los presenciaron dos o más personas ( )

**8. En caso de existir testigos de los hechos, proporcione los datos de los mismos (nombres y cargos):**

\_\_\_\_\_

**9. Indique los cambios que sucedieron en su situación laboral a partir de los hechos:**

a) Sigue igual ( ) b) Es tensa, estresante e incómoda ( )

c) Usted fue asignado/a otra área ( )

d) Otra:

**10. Forma en que le afectaron los hechos (puede elegir más de una opción):**

a) Emocional ( ) b) Física ( ) c) Familiar ( ) d) Social ( ) e) Laboral ( )

Explique: \_\_\_\_\_

**11. ¿Cómo le afectaron los hechos en su rendimiento personal durante el tiempo que se presentaron?**

\_\_\_\_\_

**12. ¿Considera que los hechos fueron causados por alguna situación particular?**

\_\_\_\_\_

**13. ¿Considera necesario acudir con algún especialista para tratar el impacto derivado del acoso?**

a) Sí ( ) b) No ( )

Explique: \_\_\_\_\_

**14. ¿Ha denunciado anteriormente la(s) conducta(s)?**

a) Sí ( ) b) No ( )

**15. ¿Ha comunicado estos hechos a su superior jerárquico inmediato (en caso de que éste no sea el sujeto de queja)?**

a) Si ( ) b) No ( )

En caso de que sí, indique fecha y resultado:

\_\_\_\_\_

**16. En caso de que el sujeto de queja sea su superior jerárquico inmediato ¿Comunicó la situación otro superior jerárquico?**

a) Si ( ) b) No ( )

En caso de que sí, indique fecha y resultado:

\_\_\_\_\_

**17. ¿Ha comunicado estos hechos ante otra autoridad o instancia?**

- a) Si ( ) b) No ( )

En caso de que sí, indique fecha y resultado:

---

**18. ¿Cuenta con alguna evidencia que pueda proporcionar fundamento a los hechos?  
(puede elegir más de una opción):**

- a) Ninguna evidencia ( )  
b) Documentos ( )  
c) Fotografías ( )  
d) Testigos ( )  
e) Correos electrónicos ( )  
f) Notas ( )  
g) Grabaciones de audio/video ( )  
h) Otros \_\_\_\_\_

**19. Mencione si su caso consiste en un hecho aislado o conoce de otros cometidos por la misma persona:**

**20. Datos e información adicional que considere necesario aportar para el seguimiento de su queja:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**FIRMA**

## **ANEXO 9: REGLAS BÁSICAS DEL FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO DE AYUDA MUTUA PARA DOCENTES SUJETOS DE ACOSO LABORAL.**

Dentro de los acuerdos pactados por los integrantes del grupo, se debe conservar la siguiente normativa básica, la cual será comunicada por el facilitador en la entrevista inicial y en la primer sesión del grupo.

- a) Voluntariedad: La decisión de unirse al grupo, así como de participar en las sesiones es totalmente voluntaria.
- b) Confidencialidad: No se puede comunicar fuera del grupo lo que se comparta durante sus sesiones.
- c) Respeto: Incluye mantener un trato cordial; respetar los turnos para hablar; evitar juzgar a los demás; evitar aconsejar o asumir la responsabilidad de los problemas de otros Integrantes.
- d) Participación: Aunque la participación en el grupo es voluntaria, el facilitador deberá ofrecer la posibilidad de hacerlo a cada integrante y evitar que la conversación se centre en unos cuantos miembros.
- e) Puntualidad: Comprometerse a respetar los horarios de entrada y salida.
- f) Asistencia: Los miembros deben comprometerse a asistir regularmente y comunicarse con el facilitador en caso de inasistencia.
- g) Hablar desde la propia experiencia: Centrarse en los propios sentimientos, hablar en primera persona, no interpretar y no preguntar por qué a otros miembros.
- h) Cumplimiento de las reglas: Reconocimiento y aceptación explícita de estas reglas.