

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**

DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ANÁLISIS DEL ACOSO LABORAL (MOBBING) EN INSTITUCIONES
PÚBLICAS DENTRO DE LA CIUDAD DE QUITO Y POSIBLES
CONSECUENCIAS EN EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS**

STEFANY CELINDA AUZ CHÁVEZ

DIRECTOR: RODRIGO SALTOS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: RECURSOS HUMANOS

QUITO, MAYO 2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

ÍNDICE DE CONTENIDOS	2
DESARROLLO DEL PROYECTO	4
1. MARCO TEÓRICO	4
1.1. Introducción.....	4
1.1.1. Sector público.....	5
1.1.2. Sector privado	5
1.1.3. Diferenciación entre sector público y sector privado	6
1.2. Mobbing.....	7
1.2.1. ¿Qué es mobbing?.....	7
1.2.2. Identificar el acoso laboral	9
1.2.3. Tipos de mobbing	12
1.2.4. Manifestaciones y conductas frecuentes de mobbing	17
1.3. Causas del mobbing	20
1.4. Fases del mobbing	25
1.4.1. Fase de conflicto	25
1.4.2. Fase de estigmatización	26
1.4.3. Fase de intervención desde la empresa	28
1.4.4. Fase de solicitud de ayuda especializada extrema y diagnóstico incorrecto	30
1.4.5. Fase de salida o exclusión de la organización.....	30
1.5. Consecuencias del mobbing	31
1.5.1. Consecuencias en la salud física.....	31
1.5.2. Consecuencias en efectos psicológicos.....	34
1.5.3. Consecuencias en las relaciones interpersonales.....	35
1.5.4. Consecuencias en la economía personal	37
1.5.5. Consecuencias en el ámbito profesional	37
1.5.6. Consecuencias para la entidad	39
2. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	43
2.1. Situación actual de Ecuador y sus instituciones públicas	43
2.2. Encuesta.....	45
2.2.1. Objetivo, planeación, elaboración y corrida de encuesta.....	46
2.2.2. Codificación y tabulación de respuestas obtenidas.....	60
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	62
3.1. Evaluación de la presencia de mobbing en las empresas públicas en la ciudad de Quito e interpretación de resultados.....	62

4. PROPUESTAS DE TÁCTIVAS Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y DE NEUTRALIZACIÓN DEL MOBBING.....	75
4.1. Normas preventivas	75
4.2. Normas específicas	78
4.3. Normas múltiples.....	79
4.4. Normas inmediatas	81
4.5. Normas favorables	82
4.6. Normas de largo plazo.....	83
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1. Conclusiones.....	86
5.2. Recomendaciones	88
6. BIBLIOGRAFÍA.....	90

DESARROLLO DEL PROYECTO

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

Hoy en día existen varios indicadores que permiten comparar la realidad de un país en relación al resto de su región o continente, los mismos permiten categorizar a las naciones en base a parámetros previamente estipulados; como por ejemplo su economía (por lo general su nivel de ingreso), la educación que imparten, avances tecnológicos, nivel de deuda, entre otros. Para la correcta ejecución del presente trabajo, se ha identificado la importancia de mencionar ciertos conceptos económicos que permitan un mejor entendimiento del proyecto a realizar.

En relación a lo mencionado, se conoce como mercado en términos económicos, *al escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda.* (Bembibre, s.f.)

En base al concepto mencionado, existen varias agrupaciones que permiten seccionar al mercado, una de ellas es la distribución de los recursos y las instituciones que los controlan, administran y distribuyen al resto de la población. Para lo cual, se distinguen dos agrupaciones, siendo estas el sector público y el privado, a continuación, un breve análisis de ambos.

1.1.1. Sector público

“El sector público se refiere al conjunto que forman las corporaciones, instituciones y oficinas del Estado. De manera que el Estado es una forma de organización de la sociedad, y es entendible que todo aquello que es estatal, es público, en el sentido de que no pertenece a una sola persona o empresa, sino que es propiedad de todos”. (Admin, s.f.)

Los agentes de este tipo de mercado son instituciones controladas directamente por el estado, mediante los cuales se cumple y se hace acatar la voluntad o política vigente en las leyes de un país; estas instituciones están clasificadas por lo general en base a sus objetivos y funciones, entre ellas se encuentran ministerios, bancos estatales, agencias nacionales, entidades regulatorias, entre otras.

La función de las entidades públicas es conseguir la satisfacción de las necesidades e intereses colectivos administrando de manera eficaz y eficiente los recursos existentes; sus decisiones de operación están basadas en la dirección del partido que lo rige y no por criterios comerciales o de rentabilidad.

Un dato de importancia, es que en Ecuador durante el año 2018, el Gobierno ha anunciado una reestructuración del sector público en el cual el principal objetivo es la reducción de costos mediante la eliminación y fusión de entidades públicas con lo cual se espera no renovar vacantes de un estimado de 15,000 de sus empleados durante los próximos meses. Medida que ha provocado la preocupación e incertidumbre dentro de los funcionarios públicos, puesto que se desconoce aún la decisión definitiva sobre los empleos actuales.

1.1.2. Sector privado

Por otra parte, en oposición al sector público en el privado, el gobierno pierde protagonismo pues su función se enfoca en la regulación de las transacciones mas no en realizarlas directamente, como un agente adicional del proceso de comercialización, con esta breve introducción se cita al ingeniero Navarro, quien define al sector privado como *el conjunto de la actividad económica que no está*

controlada por el estado... es la empresa el elemento fundamental... el principal objetivo es el beneficio económico a través de los productos o servicios que intenta comercializar dentro de un mercado en el cual compite con otras compañías. (Navarro, s.f.)

La composición de este sector es muy variada, pues lo conforman desde el ejercicio individual realizado por una persona natural hasta la actividad de las grandes empresas multinacionales que cotizan en bolsa. La operación de cada una de las entidades que lo conforman, son regularizadas por las leyes y normas del país en el que se desempeñen sus distintas actividades; este tipo de compañías contribuyen a la economía de la nación en la que mantienen su operación, puesto que por lo general son fuentes de empleo, desarrollo e inversión extranjera.

1.1.3. Diferenciación entre sector público y sector privado

Con los conceptos mencionados, podemos concluir algunas premisas luego de comparar y entender ambos términos, el primero supone que el sector público es aquel en el que los bienes y servicios son administrados, controlados y distribuidos por parte del gobierno, o en caso de no haberlo, la autoridad legal que se encuentre a cargo del territorio en cuestión.

De este modo podemos especular algunas premisas sobre esta porción que compone el mercado, una de ellas es, que las instituciones públicas se encuentran ligadas a los objetivos políticos y económicos que se plantea el gobierno que rija al momento, razón por la cual una disminución de costos dentro del proyecto gubernamental, como la que propone el gobierno actual de Ecuador durante el período 2018, afecta directamente a los empleados que prestan sus servicios en entidades públicas y se convierte en una amenaza constante a sus puestos de trabajo, debido a la incertidumbre de estabilidad sobre las cuales se encuentran laborando por el momento.

Por otro lado, en el sector privado el eje de la economía se encuentra en la actividad empresarial que es de propiedad exclusiva, puesto se encuentra financiada y administrada por particulares; su objetivo principal es la obtención

de beneficios y rentabilidad para aquellos que son dueños o encargados del poder administrativo de cada una de las compañías que compone al sector privado.

En base a lo expuesto, se concluye que el progreso y desarrollo económico de un país demanda la interacción equilibrada del sector público y privado, de manera que operación conjunta entre ambos logre satisfacer las necesidades actuales e intereses colectivos permitiendo a las empresas privadas la obtención de rentabilidad y promoviendo el desarrollo de la nación en conjunto, sin desviar su accionar de las leyes y reglamentos planteados por el gobierno de la nación en la que se encuentren operando.

1.2. Mobbing

1.2.1. ¿Qué es mobbing?

Hoy en día, se han identificado varios inconvenientes que afectan a las relaciones interpersonales de manera frecuente, tanto que se han vuelto situaciones del diario vivir de aquellas personas que tienen que lidiar con ellas; mismas que pueden presentarse en relaciones sentimentales, laborales, establecimientos académicos, entre otros.

Una de las características que se ha evidenciado como usual en cada uno de los escenarios antes mencionados, son el acoso ya sea físico o psicológico que sufre la víctima en cuestión; y dependiendo del espacio físico en el que se dé el trato despectivo u hostigante, se lo define con un término específico (por lo general utilizando terminología en inglés).

Uno de ellos, es conocido como “mobbing” también denominado como acoso laboral; definido por varios expertos a lo largo de la última década, puesto se ha convertido en un tema de interés común al afectar a empleados públicos y privados dentro de las organizaciones que conforman el mercado laboral de una nación.

Uno de los significados que se le ha dado al término mencionado es el siguiente: *Consiste en actos o comportamientos, en un evento o en una serie de ellos, en el entorno del trabajo o con motivo de éste, con independencia de la relación jerárquica de las personas involucradas, que atenten contra la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de las personas; entre otros: la provocación, presión, intimidación, exclusión, aislamiento, ridiculización, o ataques verbales o físicos, que pueden realizarse de forma evidente, sutil o discreta, y que ocasionan humillación, frustración, ofensa, miedo, incomodidad o estrés en la persona a la que se dirigen o en quienes lo presencian, con el resultado de que interfieren en el rendimiento laboral o generan un ambiente negativo en el trabajo.* (Rivera, s.f.)

En la actualidad en Ecuador, el acoso *laboral* es penado con despido o visto bueno al agresor en caso de ser comprobado el comportamiento hostil con la víctima. En la región se cree que el hostigamiento se limita a acoso sexual por parte de compañeros o superiores en el lugar de trabajo, pero en base a la reforma legal vigente y actualizada por última ocasión en noviembre de 2017, se entiende como parte del acoso laboral, todo comportamiento que atente contra la dignidad de la persona objeto de mobbing, mismo que ocasione humillación, maltrato, menoscabo u otro perjuicio en el ámbito laboral.

Como parte de la presente investigación, se han recabado datos estadísticos lo más cercanos a la actualidad, los cuales permitan evidenciar la existencia de acoso laboral en instituciones públicas; como resultado de la búsqueda realizada, se identificó que durante los primeros cuatro meses del año 2018, el ministerio de trabajo ha recibido un total de 41 denuncias de acoso laboral, luego de que la Ley Orgánica Reformativa del Servicio Público junto con el Código del Trabajo tuvieran una actualización que cataloga al mobbing como delito, dicha reforma entró en vigencia a partir del 9 de noviembre de 2018.

La actualización tiene como objetivo principal garantizar a los ecuatorianos el desarrollo de sus actividades diarias, en un ambiente saludable, seguro, higiénico y adecuado; que no atente contra la salud tanto física ni psicológica de los empleados. A pesar de las denuncias recibidas, el ministro de trabajo actual, Raúl

Ledesma, tiene la certeza de que la cifra mencionada no representa la realidad; puesto que muchas víctimas de mobbing no lo denuncian. Debido a ello, el ministro solicitó a los legisladores dar a conocer y promover los derechos de los trabajadores de manera que se pierda el miedo a denunciar el acoso.

Un punto importante para tomar en cuenta es que, como parte de la denuncia, el agredido debe incluir pruebas del acoso laboral al que hace referencia; sin embargo, por falta de evidencia que sustente el trato hostigante muchas de las víctimas no lo comentan, mucho menos lo denuncian.

En base a lo mencionado, el presente proyecto tiene como fin principal investigar la posible existencia de mobbing en instituciones públicas y sus potenciales consecuencias en el desempeño de los colaboradores que sean víctimas del comportamiento asediante; en cuyo caso se desea proponer tácticas y estrategias que permitan disminuir este problema social en la ciudad de Quito.

1.2.2. Identificar el acoso laboral

La administración estrategia del recurso humano, es el pilar para mantener de manera correcta una organización... sin embargo se debe hacer referencia a los factores psicosociales, mismas que dificultan su funcionamiento normal... estos factores se refieren aquellas condiciones que se encuentran presentes en cualquier situación laboral directamente relacionadas con la ejecución de actividades, que son capaces de afectar de manera psicológica o mental de los colaboradores. (Guevara, Talento Humano y Factores Psicosociales, 2014)

Las organizaciones mantienen muchas responsabilidades y obligaciones con sus stakeholders, con quienes se relacionan a diario; y a pesar de que cada uno de ellos cumple un rol importante, sus colaboradores y empleados deben ser una prioridad, puesto que es parte de su derecho recibir seguridad e higiene en su lugar de trabajo, lo que incluye velar por su salud física y psicológica.

Como se ha mencionado, el acoso laboral (mobbing) tiene consecuencias que afectan directamente contra ambas. María Dolores Guamán en su libro llamado “Talento Humano y Factores Psicosociales” menciona: *“Las situaciones de riesgo e inseguridad están relacionadas con aquellos aspectos del contexto laboral que tiende potencialmente a causar algún daño a las personas, mismo que pueden ser físico, mental o social”* (Guevara, Talento Humano y Factores Psicosociales, 2014).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el mobbing como el comportamiento repetitivo amenazador y agresivo de uno o más miembros de un grupo, hacia un individuo específico sin razón aparente. En base a estudios realizados durante el último año en Latinoamérica, el experto en Prevención de Riesgos Laborales y profesor de psicología, Pedro Gil-Monte, concluyó que el 13% de los trabajadores han sufrido violencia ya sea por trato discriminatorio o amenazas en el ambiente laboral.

En base al estudio mencionado anteriormente, llevado a cabo en Latinoamérica, se destacaron algunos datos estadísticos interesantes como por ejemplo que el 11.7% de hombres y 13.6% de mujeres manifestó sufrir problemas de comunicación junto con discriminación en sus lugares de trabajo; mientras que el 12.7% de hombres y 13.3% de mujeres mencionaron haber sido desacreditados profesional o personalmente; como último dato referente al estudio en cuestión, el 9.6% de mujeres y 9.2% de hombres afirmaron haber sido víctimas de amenazas económicas como impago de remuneraciones futuras dentro de sus entidades de trabajo.

Como parte de las conclusiones que arrojó el estudio en mención se determinó que, en Ecuador un porcentaje que comprende el 16% de colaboradores admite haber sido víctima de acoso psicológico en su lugar de trabajo, de los cuales el 4% de ellos lo padecen diariamente; dicha cifra se eleva en caso del personal femenino pues este tipo de malestar asciende al 19%. Del mismo modo, el 8,7% de las mujeres afirma haber sufrido acoso sexual en su oficina, mientras una de cada dos ha sido aislada por temas relacionados con sexualidad.

Trixia Valle Herrera, en su libro referente a acoso laboral menciona: “*La principal responsabilidad para evitar el mobbing reside en la persona, ya que el tirano existe hasta que la víctima lo permite. La denuncia es una forma simple de erradicar los problemas y el miedo al despido no debería ser un impedimento para proceder a hacerlo*” (Herrera, 2011)

Jorge Escobar, psicólogo clínico quien es uno de los analistas que ha estudiado el acoso laboral presente en Ecuador, explica que el conflicto surge por dos razones, la primera la naturalización de la violencia en los lugares de trabajo y la segunda, el abuso de poder en el ejercicio laboral. Es por ello que es importante identificar el acoso en los lugares de trabajo con el fin de reportarlo y tomar las medidas necesarias.

Mientras que en opinión de Trixia Valle Herrera, analista, comunicóloga y escritora de temas laborales, ¡en su libro “! ¡No tengo ganas de ir a trabajar! El acoso laboral todo sobre mobbing”, alude que el origen del acoso laboral puede estar relacionada con varios factores, y menciona: “*Su surgimiento suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa, como modificaciones organizacionales, cambios tecnológicos o políticos)... sin embargo, en una empresa los rumores pueden ser la punta de lanza para desestabilizar el ambiente laboral y la productividad*” (Herrera, 2011)

De acuerdo a varios estudios, se han detallado algunos acontecimientos que pueden ayudar a identificar la existencia de acoso laboral. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Actitudes puntuales o repetitivas contra la dignidad de una persona
- Cambios importantes en el trabajo junto con bajo rendimiento
- Gestos y/o comentarios inapropiados
- Retraimiento de la víctima en cuestión
- Burlas o difamaciones

1.2.3. Tipos de mobbing

A lo largo del tiempo, algunos especialistas han intentado identificar los distintos tipos de acoso laboral que pueden existir dentro de las entidades; luego de un análisis exhaustivo se han reconocido dos grandes agrupaciones por las cuales se puede clasificar el mobbing, estos son:

- Según su objetivo
- Según la posición jerárquica

En base a lo expuesto, a continuación, se detallan ambos tipos de abuso junto con sus sub agrupaciones (respectivamente) e información adicional, con el fin de conocer e identificar cada uno de ellos en caso de que alguno de ellos pueda ser identificable en el lugar de trabajo.

1.2.3.1. Según su objetivo

En este tipo de acoso laboral, el factor común se encuentra en que el hostigador se ha planteado previamente un objetivo específico dentro de la organización en la que labora, por lo cual utiliza un comportamiento intimidante, como medio de agilizar el tiempo en el cual puede cumplirlo. El mobbing según su objetivo mantiene cuatro sub agrupaciones, que son:

- Mobbing estratégico
- Mobbing de dirección o gestión
- Mobbing perverso
- Mobbing disciplinario

1.2.3.1.1. Mobbing estratégico

Este tipo de acoso laboral, se caracteriza por formar parte de una táctica o estrategia que se desarrolla por parte de algunos miembros directivos de la entidad en la que se labora; este tipo de comportamiento es utilizado cuando se desea prescindir de uno de los trabajadores de la empresa, pero sin despedirlo de manera

intempestiva pues este acto trae consigo remuneraciones compensatorias como lo son las indemnizaciones; lo cual implica un desembolso significativo de la compañía y es un gasto que por lo general se desea evitar.

De esta forma, se espera que al someter a la víctima a un trato hostigante y repetitivo, éste prescinda de su empleo de manera voluntaria, lo cual evitará los pagos adicionales y compensatorios al trabajador en cuestión. Al ser directamente el trabajador quien decide la terminación de la relación laboral de manera voluntaria; las autoridades indagarán las razones principales que le han llevado a tomar dicha acción, pero en un porcentaje muy pequeño se descubre la verdadera causa del abandono del puesto; razón por la cual el mobbing no suele ser considerado como factor de importancia dentro de las causas que promueven un alto índice de rotación en las empresas.

1.2.3.1.1.1. Mobbing de dirección o gestión

El acoso laboral mencionado, basa su operación en que es llevado a cabo por miembros de la dirección que conforman la entidad, los motivos pueden ser varios, pero el más común que se ha podido confirmar mediante estudios anteriores, es la decisión de relegar a un empleado de su puesto de trabajo; de esta forma se lo presiona de manera exagerada con horarios extendidos sin retribuciones o sobrecarga de trabajo para dejarle en evidencia frente a los demás directivos e incluso sus compañeros de labores.

Este tipo de mobbing, se utiliza también como una mala estrategia de causar presión en los demás colaboradores de la compañía a través del miedo que se pueda infundir en ellos, con sobrecarga de trabajo o limitando al máximo el período de entrega de sus objetivos laborales personales; a este tipo de comportamiento se le suelen aumentar el uso de amenazas reiteradas de despido o desmérito en público, lo cual perjudica directamente al ambiente laboral y destruye la relación entre subordinados y jefes o supervisores.

1.2.3.1.2. Mobbing perverso

Este tipo de conducta hace referencia al acoso que no mantiene un objetivo laboral o de escalar dentro de la institución, puesto que sus orígenes se encuentran inmersos en la personalidad del acosador, quien por lo general tiene un temperamento fuerte, hostigador y manipulador; características de una persona que muy posiblemente puede ejercer acoso laboral en el medio en el que se desarrolla en el ámbito profesional.

Este tipo de mobbing es uno de los más controversiales, pues no se logra impartirle solución aparente únicamente con la implementación de cambios o dinámicas en el área de trabajo; pues como se mencionó al inicio no tiene un objetivo laboral; es por esta razón que el acoso seguirá presente mientras que la persona que es causante del acoso laboral a los demás miembros del equipo permanezca en la institución, o a su vez sea remitida con un especialista que ayude a evitar sus comportamientos inadecuados, comprometiéndolo a seguir un tratamiento estricto que sea la condición para conservar su puesto de trabajo.

1.2.3.1.3. Mobbing disciplinario

Este tipo de comportamiento, se lo utiliza por lo general con el fin de implementar normas disciplinarias o correctivas en un área específica de la institución en cuestión. Uno de los factores comunes es el miedo que se imparte en la víctima y además el ejemplo que se propaga al resto de la unidad en la que se labora, esto, a manera de advertencia para los demás miembros que conforman dicha área de trabajo o un equipo laboral.

Dicha conducta crea un clima laboral tenso y de recelo frente a los superiores, por temor a posibles represalias o llamadas de atención públicas y bochornosas. Este tipo de acoso laboral es un medio común utilizado por algunos directivos en su mayoría, con el fin de ganar respeto y sumisión por parte de sus subordinados. En base a estudios previos se ha determinado que en cierto punto este tipo de comportamiento asediante, que tiene un fin disciplinario puede permitir un mejor

control de los empleados a cargo, pero la relación entre los miembros del equipo se ve gravemente fracturada, razón por la cual no es aconsejable su práctica.

1.2.3.2. Según la posición jerárquica

El acoso laboral también se presencia debido a la jerarquía dentro de la empresa, es decir partiendo de la estructura organizativa que la compone; en la cual se identifican con claridad las responsabilidades, obligaciones, poder y autoridad de cada uno de los puestos de trabajo que conforma cada unidad. Se ha determinado que una estructura claramente definida, permite un control directo de los subordinados y compañeros con quienes se labora, lo cual es un factor clave en la prevención de acoso laboral.

Un elemento esencial para la prevención de este tipo de mobbing, es mantener un esquema que evidencie la posición de cada uno de los puestos de trabajo dentro de un organigrama, mismo que puede ser presentado por área o departamento (dependiendo de la estructura de la entidad en cuestión), dicha segregación debe incluir las obligaciones, objetivos, encargos y responsabilidades de cada plaza de empleo, con ello se permite reducir de manera significativa el acoso laboral, causado por continuos conflictos debido a mala comunicación o aquella que tenga muchos factores o integrantes quienes pueden modificar el mensaje.

1.2.3.2.1. Mobbing horizontal

El acoso laboral de manera horizontal se caracteriza porque la víctima y el acosador se encuentran en el mismo nivel jerárquico, por lo tanto, ambos implicados mantienen el mismo nivel de poder y autoridad; sin que ninguno de ellos pueda influenciar en el otro a nivel laboral, ya sea en la carga de trabajo, distribución de responsabilidades o tareas, implementación de tiempos límite para la entrega de proyectos o actividades encomendadas, entre otras.

1.2.3.2.2. Mobbing Vertical

En este tipo de mobbing, el acosador se encuentra en un nivel superior o inferior a la víctima, o viceversa, razón por la cual mantiene mayor autoridad y poder sobre la otra persona. En este caso existen dos tipos de situaciones que se pueden presentar, puesto que el acoso laboral de este tipo puede ser ascendente o descendente.

1.2.3.2.2.1. Asedio ascendente

El acoso laboral de manera ascendente se ha determinado como el menos común entre los comportamientos asediantes, puesto que implica que la víctima tiene un nivel jerárquico superior al de sus agresores; por lo que él tiene mayor autoridad dentro de la organización y por lo tanto puede influir en las tareas u obligaciones que son encargadas a su agresor.

A pesar de ser un tipo de mobbing poco usual, se han reportado casos específicos en los que se ha podido evidenciar su existencia, una de las causas que puede dar paso a este tipo de asedio se debe a que la persona con mayor cargo lo asumió en un período reciente al ser promovido de posición y sus ahora nuevos subordinados no han desarrollado una relación de jefe–empleado, sino que mantienen la idea de compañerismo y camaradería que había anteriormente.

1.2.3.2.2.2. Asedio descendente

Este tipo de acoso, se presenta cuando el empleado hostigado es de un nivel jerárquico inferior al de su victimario, este asedio es el más común dentro de las empresas; puesto que muchos de los acosadores abusan de su poder, autoridad y potestad dentro de la entidad, para desfavorecer a la víctima, ya sea con horarios extendidos que no son recompensados, tareas de mayor complejidad a la que debería tratar, objetivos irreales o muy complicados e incluso menospreciarla frente a sus compañeros.

A pesar de ser el tipo de mobbing más común, por lo general no es reportado por las víctimas quienes lo padecen, en su mayoría la causa de no hacerlo es el miedo a futuras represalias que sus declaraciones puedan tener en el cargo que ocupan o en las tareas o responsabilidades que deben asumir.

1.2.4. Manifestaciones y conductas frecuentes de mobbing

A pesar de que el mobbing ha sido estudiado, investigado y descrito por varios psicólogos, sociólogos y expertos, el término finalmente fue traducido al español como acoso laboral; en base a ello algunos autores han enlistado y descritos las conductas y comportamientos que pueden ser calificados como mobbing, siempre y cuando sean procedimientos repetitivos y en un lapso prolongado de tiempo (en un período promedio de tres meses).

En relación a lo mencionado se realizó la búsqueda de procederes relacionados con el mobbing; de los cuales se identificaron algunas actuaciones que pueden ser catalogadas como parte del acoso laboral. Según León Martínez se pueden evidenciar con mayor frecuencia los siguientes:

- Asignación de trabajos sin valor o utilidad alguna
- Disminución de responsabilidades, rebajando a la persona en la asignación de trabajos por debajo de su capacidad profesional o sus competencias habituales
- Ejercer presión arbitraria o indebida para realizar su trabajo
- Desvalorar sistemáticamente su éxito profesional, esfuerzo o atribuirlo a otros factores
- Evaluar el trabajo de manera rigurosa, exagerada, inequitativa o de forma sesgada
- Dramatizar y amplificar de manera injustificada errores y fallas pequeñas o intrascendentes
- Menospreciar o menospreciar personal o profesionalmente a la persona
- Asignar plazos de ejecución extremadamente cortos o cargas de trabajo irrazonables e injustificadas

- Restringir las oportunidades de comunicación, reuniones con compañeros o supervisores en los cuales puedan informar de manera directa
- Ningunear, excluir, ignorar o fingir no verlo o escucharlo

A los comportamientos mencionados anteriormente, se les puede incluir algunas acciones catalogadas como parte del acoso laboral por el psicólogo Iñaki Piñuel, entre las que destacan las siguientes:

- Excluir a una persona de su puesto de trabajo usando complots y confabulaciones contra ella
- Desequilibrar de manera emocional mediante astucias constantes de hostigamiento
- Atacar constantemente criticando de manera reiterativa y destructiva su accionar en el ámbito laboral
- Maltratar de forma verbal lo que puede incluir amenazas, insultos o gritos para atacarlo psicológicamente acometiendo de manera constante su dignidad
- Inculpaciones falsas que desfavorezcan su trabajo e incluso su rendimiento, destruyendo la reputación personal y/o profesional del individuo
- Provocar intencionalmente a una persona con el fin de generar desconfianza y hacerlo cometer errores
- Forzar a una persona a un abandono prematuro de su puesto de trabajo mediante coacciones o amenazas
- Alterar el entorno laboral de la persona, predisponiendo a sus compañeros de trabajo contra ella

Mientras que Trixia Valle Herrera, menciona algunos comportamientos adicionales que pueden ser identificados como acoso laboral, siempre y cuando se tengan en cuenta los tres parámetros mencionados anteriormente, estos pueden ser:

- Las ideas de la persona en cuestión son descartadas sin analizarlas
- Al burlarse de un colaborador en específico, se crean triángulos de acoso que se componen de víctima, espectadores y agresores; lo que significa la

persona se convierte en el objetivo de los ataques del agresor, y los espectadores alimentan la necesidad del agresor de reconocimiento a través de ejercer “bromas” contra la víctima

- No pasar recados o dar información incorrecta a los demás miembros del equipo e incluso a superiores
- Dar malos tratos constantes y reiterativos
- Darse el crédito por el trabajo de algún subalterno, dejándolo sin reconocimiento alguno
- Sembrar miedo ya sea amenazando su lugar de trabajo o al individuo directamente y de manera invariable
- Poner el beneficio personal por encima de los intereses de la empresa, dejando de lado la ética profesional
- Venta o mal uso de información ya sea de la empresa o de los compañeros de trabajo
- Bajo o nulo reconocimiento en aciertos
- Acoso sexual: se da cuando una persona insiste en seducir a otra, dichas insinuaciones incomodan a la víctima, entre ellas pueden incluirse:
 - Proposiciones o insinuaciones abiertas para un intercambio sexual (a veces incluyendo la posibilidad de mejoras laborales, en caso de acceder)
 - Miradas inapropiadas lo cual afecta al ambiente laboral por la falta de respeto constante

Si alguno de los comportamientos mencionados es identificado de manera recurrente, en períodos que superen los tres meses de tiempo, sean estrictamente en el ámbito laboral y contra un sujeto en específico, se debe sospechar la clara evidencia y posible existencia de mobbing. En base a la investigación realizada, se han seleccionado varios de los mencionados comportamientos para ser parte de la encuesta que permitirá evidenciar la existencia o no de acoso laboral en entidades pertenecientes al sector público en la ciudad de Quito.

1.3. Causas del mobbing

Tal como otros problemas de índole psicosocial del que se tenga conocimiento hasta la actualidad, el mobbing también cuenta con causas que dan origen al comportamiento hostigante y asediante que lo caracteriza y del que hemos hablado anteriormente. En base a análisis previos realizados por estudiosos de lo que respecta a mobbing, se han identificado algunas de las causas principales que pueden dar origen al acoso laboral, a continuación, se presenta un breve análisis de los mismos.

- La organización del trabajo

Una de las causas del acoso laboral es la avería y mal funcionamiento dentro de la estructura de la organización en cuestión, la poca dirección en ella y la falta de especificación lo que a encargos y actividades a realizar respecta, lo cual implica un fallo en la descripción e identificación de los distintos cargos existentes junto con el rol que debe desempeñar cada uno de ellos, teniendo en cuenta la estructura organizacional que debe mantener toda empresa.

Como se mencionó anteriormente, una estructura establecida de manera correcta y clara es de gran importancia dentro de todas las empresas, pues permite organizar la cadena de mando de manera óptima dentro de la misma, al igual que las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores que conforman la entidad, permitiendo además identificar con claridad el nivel de autoridad y poder de todos los empleados, en relación al cargo que ocupan.

En caso de que la jerarquía de la compañía no se encuentre estructurada de la manera adecuada, se amplía la posibilidad de que existan comportamientos hostigadores o de indisciplina dentro de la entidad, debido a la falta de comunicación directa y control vertical que permita un manejo continuo y adecuado del comportamiento de los colaboradores que conforman cada uno de los departamentos que se encuentran en la empresa.

- Miembros de la dirección

Se ha identificado que uno de los factores que propician el mobbing dentro de las entidades, son los miembros de cargos importantes o que ocupan puesto de jefaturas, en situaciones específicas en las que pueden ser catalogados como autoritarios e intransigentes; puesto que este tipo de actitudes evita la comunicación directa entre los miembros del equipo de trabajo o de los empleados que conformen el departamento, y como consecuencia de ello los aísla aquellos empleados que por alguna circunstancia deben trabajar de manera directa con dichos directivos, lo cual provoca inestabilidad emocional y en la mayoría de casos, aísla a dichas personas de los demás colaboradores, convirtiéndolos en claras y posibles víctimas de acoso laboral.

En caso de que el comportamiento hostigante se lleve a cabo dentro de la entidad en la que se labora, el comportamiento autoritario y la actitud negativa por parte de los miembros del área directiva, evita que este tipo de situaciones sean comunicadas o informadas de manera oportuna, puesto que, en parte las personas a las que se debería informar la existencia de los actos hostigantes son quienes han propiciado el ambiente necesario para que el acoso se presente y perpetúe en el ambiente laboral.

- Sobrecarga de tareas y obligaciones

Se ha determinado que una de las causas que propician el acoso laboral, es la sobrecarga de tareas u encargos, mismos que deben ser entregados en un tiempo mucho menor al que se lo podría efectuar por un empleado promedio. Este tipo de comportamiento, se basa directamente en las decisiones tomadas por parte de los miembros directivos de un área específica de la empresa, puesto que son ellos quienes se encargan de la asignación de tareas a ser efectuadas y estipulan los tiempos límites en los que deben ser entregados de acuerdo al cargo que mantiene cada uno de sus colaboradores.

El exceso de trabajo, el corto período que se le da al trabajador para cumplir con sus obligaciones y la falta de comunicación adecuada con los jefes directos de cada uno de los empleados, aumenta la presión en ellos provocando altos niveles de estrés y mal humor constante; lo que concluye por lo general con el aislamiento de la víctima y propicia que el acoso laboral de sus superiores se mantenga, a la vez que provoca el retraimiento y ruptura de la relación con sus compañeros de trabajo.

- Personalidad (patológica) del acosador

Uno de los factores que se han determinado como comunes en los casos de mobbing identificados con anterioridad, es la personalidad (patológica) del acosador, quien claramente brinda sus servicios a la entidad en la que el acoso laboral se ha podido identificar. Dicho empleado, es detectado por su comportamiento hostil, en las que por lo general se incluyen actitudes repetitivas de menosprecio, agresión, asedio y burla en contra de sus compañeros.

En base a estudios psicológicos, se ha podido determinar que existen algunos factores biológicos que se encuentran asociados a los distintos comportamientos violentos que se pueden identificar en un acosador. Como por ejemplo, uno de los trastornos que se encuentra ligado directamente con la personalidad del acosador en casos de mobbing, es la esquizofrenia paranoide, en cuyo caso se debe recurrir a un tratamiento específico con medicación incluida; puesto que uno de los efectos que causa dicha enfermedad es que imposibilita el control de impulsos en la persona que lo padece, lo hace vulnerable a disfunciones nerviosas lo que causa que se altere fácilmente y mantenga un constante comportamiento violento con quienes lo rodean.

Muchos expertos y psicólogos que han estudiado previamente el tema de acoso laboral y su relación con la ya mencionada esquizofrenia paranoide, coinciden en que dentro del perfil del acosador se pueden evidenciar algunas tendencias de que pueden disparar una alerta preventiva en caso de ser

identificadas en alguno de los colaboradores, tal es el caso de mantener un perfil narcisista, sentimiento de superioridad, agresividad e intolerancia continua, autosuficiencia y autoritarismo frente a sus compañeros.

En caso de identificar alguna de las características mencionadas, en la personalidad de uno o varios de los empleados de la empresa, todos los colaboradores son los llamados a manifestar dicho suceso; con el fin de que se tomen las medidas correctivas necesarias dependiendo de la gravedad de la situación, ya sea con la intervención y ayuda dentro de la misma organización o remitiendo el caso a un especialista externo; que mediante el apoyo brindado disminuya el mobbing y permita mejorar el ambiente laboral.

- Peticiones inadecuadas e incluso ilegales

Otra de las causas que ha dado paso al asedio laboral, se ha identificado luego de la negativa por parte de algún trabajador en específico de acceder a la participación de actividades ilegales o que se realicen de manera encubierta por algunos miembros de la compañía. Este tipo de situaciones también se presentan cuando el trabajador se ha resistido a tentativas de manipulación ya sea por parte de sus superiores o compañeros, pertenecientes al mismo nivel jerárquico.

Esta negativa en la participación en las actividades mencionadas, desemboca en la ira o resentimiento del agresor, puesto que dicha negativa puede ser mal interpretado como un comportamiento que ostenta independencia al resistirse a cumplir con las peticiones solicitadas; mismas que por lo general han sido aceptadas previamente, ya sea por miedo o falta de carácter, por los demás miembros del equipo. La negativa de dicho trabajador puede dar paso a humillaciones constantes por parte del acosador mientras que el resto de compañeros se vuelven cómplices del maltrato laboral sin saberlo, ya que no lo han comunicado, ni reportado, mucho menos han alertado a la siguiente posible víctima.

- Sentimientos negativos: miedo y envidia

En base a análisis efectuados por el profesor y psicólogo Piñuel, quien se ha dedicado al estudio del acoso laboral por algún tiempo; menciona que una de las causas que propician el mobbing, son la envidia o celos entre colaboradores que por lo general se encuentran en el mismo nivel jerárquico, puesto que ven a sus compañeros como una amenaza constante en relación a un posible ascenso o reconocimiento futuro dentro del área en la que se desempeñen.

En la mayor parte de casos se ha identificado que el acosador se ha sentido amenazado previamente por la eficiencia o productividad de alguno de sus compañeros en el desarrollo y cumplimiento de las labores que le han sido encargadas. En consecuencia, el perseguidor mantiene un sentimiento de miedo continuo, ante la posibilidad de ser relevado o sustituido de su puesto de trabajo; y como medida de defensa mantiene un comportamiento hostigante y asediante en contra del compañero al que según él, las autoridades podrían encontrar más cualificado para asumir futuros retos.

Tomando en cuenta el análisis de Ronal Hubbard, se hará referencia a una de los resultados que arrojó dicha investigación, este es, que el 20% de la población mundial se puede identificar por tener una personalidad antisocial, la cual es una de las principales causas que provocan el mobbing, puesto que el no saber actuar y convivir en sociedad, convierte a estas personas en blancos fáciles para los posibles agresores de acoso laboral.

- Competencia negativa entre trabajadores

Las compañías por lo general, intentan mantener un número de colaboradores estándar dentro de los distintos comportamientos que la conforman, tomando en cuenta de manera previa la cantidad de trabajo y las actividades que deben ser ejecutadas por cada uno de los colaboradores que integren un mismo equipo; es por ello que se debe mantener una relación abierta entre el mayor número de empleados promoviendo de esta manera la confianza entre ellos y

afianzando sus relaciones. Evitando de esta forma que se cree competencia desleal, que pueda afectar a la salud física y emocional de aquellos que brindan sus servicios a la institución.

Entre los colaboradores que componen la entidad, es bastante común que se mantenga una competencia diaria que se ha comprobado que en ciertas ocasiones se convierte en desleal o negativa, lo que implica comportamientos hostiles. El hecho mencionado, puede llevarse a cabo en caso de que alguno de los colaboradores de la entidad sea identificado como amenaza para los demás, ya sea por su formación, competencias u habilidades en el cumplimiento de tareas.

Debido a lo mencionado, el agresor intentará desacreditar a su compañero de cualquier forma que le sea posible algunos ejemplos de ello podrían ser, afectando sus resultados o tareas laborales, criticándolo constantemente, enfatizando y recordando sus errores (en caso de haber cometido alguno), e incluso utilizando burlas o menosprecios públicos y continuos, que lo hagan quedar en evidencia en su unidad de trabajo, e incluso comprometiendo su puesto actual a futuro.

1.4. Fases del mobbing

El acoso laboral constituye un problema que transcurre en un período de tiempo extendido, como se mencionó anteriormente se estima que su período de inicio es de 3 meses como mínimo, razón por la cual es posible evidenciar ciertas etapas que transcurren durante su evolución. El mobbing normalmente mantiene una secuencia que está conformada por cinco fases, a continuación, un breve análisis de cada una de ellas.

1.4.1. Fase de conflicto

La primera etapa del acoso laboral, no manifiesta ningún comportamiento inadecuado entre víctima y victimario, de hecho, en esta instancia su relación personal es altamente positiva e incluso algunos expertos lo consideran una etapa

en la que se puede formar una amistad en lugar de solo compañerismo. El inicio de este trato, por lo general tiende a confundir a la posible víctima dentro de las etapas posteriores, pues se le dificultará el poder identificar las verdaderas intenciones de su compañero teniendo en cuenta la buena relación que mantenían en un inicio.

El escenario desencadenante del acoso puede ser algo tan simple como un desacuerdo laboral, diferencia de opiniones, un malentendido o conflicto que en un inicio parece no pasar a mayor proporción, pero que con el tiempo aumenta rápidamente de dimensión. En toda organización existen conflictos diarios entre los colaboradores que la componen, mismos que deben ser expuestos, conversados y resueltos en el menor tiempo posible, ya sean referentes al ámbito laboral (intereses u objetivos enfrentados) o problemas que afectan de manera directa al desempeño de los colaboradores (estilo de vida, comportamiento, forma de relación e incluso diversas actitudes).

Según Trixia Valle en esta etapa *“el agresor o mobby adopta actitudes molestas de manera constante en contra de la víctima, son acciones indirectas, sutiles y difíciles de detectar, pues buscan tocar un punto sensible de la víctima con el fin de llevarla al límite”*. De esta manera un ambiente laboral poco saludable y que a su vez se mantenga constante durante un período de tiempo prolongado; es el escenario adecuado para que la segunda fase de mobbing se presente dentro de la entidad, a pesar que este comportamiento inicial en sí, aun no sea considerado como tal.

1.4.2. Fase de estigmatización

En esta fase del conflicto ya se puede utilizar el término mobbing, pues se considera que ha pasado un tiempo prolongado del acoso y comportamiento hostigante hacia uno o varios empleados de la entidad. En ella, la persona que infringe este tipo de proceder pone en práctica una serie de conductas inapropiadas con el objetivo de aislar a la víctima en cuestión de los demás miembros del equipo; es importante tener en cuenta la duración y frecuencia con la que se da

este tipo de comportamientos, puesto que son características clave para identificar el mobbing.

En este período es difícil identificar el tipo de actuaciones que pueden ser catalogados como mobbing, puesto que dentro del ámbito laboral existen comportamientos similares que no necesariamente forman parte de acoso laboral, tales como riñas o malos entendidos entre compañeros de equipo. En esta fase en específico, se puede determinar que el hostigador focaliza su esfuerzo en hacer imperceptible su conducta inadecuada, haciéndolo pasar su proceder como insignificante frente a los demás compañeros e incluso superiores de la unidad en la que se labora; objetivo que con cautela y premeditación logra con facilidad.

En esta etapa, la víctima se da cuenta que este tipo de comportamientos se dan únicamente en su contra, como un trato hostil en específico que no pueden justificar, razón por la cual no es capaz de catalogar la situación, mucho menos reaccionar ante el trato recibido. En varios casos de mobbing se ha determinado que la víctima incluso llega a negar la realidad durante esta etapa; puesto que el comportamiento presenciado puede ser tomado con pasividad por parte de la misma, pues ella o él, no conoce la manera adecuada de hacer frente a este tipo de acciones en su medio de trabajo.

Por otro lado, se intenta evitar el malestar que se presenta con la situación actual, pero al no conocer un medio específico dentro de la misma organización o alguien con quien pueda comentar lo que acontece, el empleado se niega a la posibilidad de pedir ayuda o mencionar su situación; por lo general debido a la falta de conocimiento sobre la existencia de acoso laboral y la interpretación que pueda tener el quejarse frente a sus demás compañeros. Como se mencionó con anterioridad, existen características que pueden ayudar a identificar claramente el mobbing dentro de las entidades, estas son:

- La focalización u objetivo
- La frecuencia
- La continuidad

Trixia Valle, una de las autoras que ha aportado con estudios acerca de acoso laboral a través de algún tiempo, resume el punto mencionado de la siguiente manera “La regla es parecida a la de las “tres C” del bullying, es decir que cumpla con las tres C:

- ✚ *Que sea **constante** – si el tipo de conductas se han repetido constantemente, más de dos veces por semana, durante seis meses.*
- ✚ *Que sea **contra alguien***
- ✚ *Que sea **con intención**” (Herrera, 2011)*

1.4.3. Fase de intervención desde la empresa

La siguiente etapa del mobbing, se puede evidenciar con claridad debido a la estricta intervención de un miembro de mayor jerarquía dentro de la empresa, ya sea el jefe o superior directo de la persona implicada (en este caso de la víctima de acoso laboral); en ciertas ocasiones se ha determinado que la persona a quien los empleados que son víctimas de mobbing recurren para solicitar ayuda, no necesariamente lo hacen a compañeros que laboren en el mismo departamento, puesto que en un gran porcentaje deciden contactar directamente con una persona a cargo del área de recursos humanos.

Uno de los comportamientos repetitivos que se han identificado dentro de la etapa mencionada, se conoce como “error fundamental de atribución”, en el cual los demás miembros de la entidad, ya sean compañeros, superiores e incluso subordinados, intentan encontrar una explicación al hostigamiento continuo sobre el compañero que lo ha recibido; identificando en él cualquier característica negativa a la cual puedan atribuir el acoso recibido, como por ejemplo carácter conflictivo, comportamiento irascible e incluso presencia de depresión continua en horario laboral.

“Como parte de la estrategia el agresor recurre a la utilización de rumores, verdades a medias, juegos de palabras y desprestigio, lo cual dificulta la detección de acoso laboral...” (Herrera, 2011). La búsqueda de una explicación lógica al comportamiento asediante solo complica la situación pues no es identificada como problema sino como un conflicto que puede ser catalogado

como habitual en el ámbito laboral, al cual se le resta importancia y con el paso del tiempo provoca un cambio drástico en el clima laboral, volviéndolo evidentemente tóxico frente a todos los colaboradores que componen la entidad.

“Cuando el entorno no protege a la víctima se crean alianzas, prácticamente surge una mafia dentro de la organización, que ha unido a varias personas en contra de otra en búsqueda de un objetivo personal; una vez que el agresor ha seducido el entorno y la víctima se ha aislado, es más sencillo que pierda mecanismos de afrontamiento o defensa...” (Herrera, 2011)

En este punto, la víctima no se siente comprendida por ninguno de sus colegas dentro de la compañía en la que labora; ya sea debido a la falta de gestión de sus superiores o la pasividad con la que reaccionan sus compañeros ante las burlas o malos a los que se debe enfrentar, incluso la mala organización y distribución de tareas que muchas de las veces son asignadas en exceso a cierto número de trabajadores, la ausencia de práctica de valores, incumplimiento del código de ética (en caso de que exista alguno) y la falta de apoyo por parte de sus amigos; se convierten factores que con el paso del tiempo se maximizan hasta llevar a la víctima a un cuadro de depresión continuo, que se vive a diario en el ámbito laboral.

En varias ocasiones se ha identificado que la empresa interpreta este comportamiento como un conflicto interpersonal, culpabilizando a la víctima de su malestar en la oficina; en un intento de evitar asumir la responsabilidad de la situación. En casos aislados las conductas para afrontar el mobbing, puede ser identificadas como una actitud negativa que refuerce los argumentos del victimario en contra de la víctima en cuestión; es por esta razón que la víctima buscará maneras de encontrar soluciones al acoso laboral por sus propios medios lo cual lo lleva a aislarse del resto de su equipo de trabajo y lo convierte en un blanco identificable y debilitado frente a los agresores.

1.4.4. Fase de solicitud de ayuda especializada extrema y diagnóstico incorrecto

Al no conseguir apoyo dentro de la institución en la que laboran las personas que sufren de acoso laboral, buscan ayuda externa ya sea con un psicólogo o psiquiatra particular dependiendo de la noción de gravedad que tengan de la situación a la que se están enfrentando. Al no ser un tema común dentro del medio en el que nos desenvolvemos, los especialistas antes mencionados pueden tener a menos el malestar de su paciente, debido a la falta de información con respecto a problemas psicosociales relacionados directamente con el ámbito laboral.

En casos específicos, algunos de los doctores (especialistas externos) tienden a realizar diagnósticos breves de sus pacientes puesto que no logran identificar la causa específica de su malestar en el ambiente laboral; los análisis de los doctores por lo general resultan en conclusiones que varían desde alteraciones o cambios repentinos de personalidad hasta desórdenes psicológicos de la víctima; lo cual la lleva a sentirse culpable de la situación que vive en la actualidad, centrando el problema nuevamente en los individuos en cuestión, quienes cada vez se ven más aislados y apartados de su círculo social.

1.4.5. Fase de salida o exclusión de la organización

Trixia Valle comenta que parte de esta etapa se puede identificar, debido a que la empresa se ha dado cuenta, de la exclusión del empleado que está siendo víctima de acoso laboral, pero al no tener pleno conocimiento de lo que está sucediendo pueden catalogarlo como antipatía o falta de compromiso con el desarrollo de la unidad en la que labora. Lo cual da paso a despidos intempestivos, jubilaciones anticipadas, alegaciones de invalidez o incapacidad, con el fin de excluir de manera definitiva a la persona que ellos consideran propicia un mal ambiente de trabajo.

Por su parte, la víctima luego de haber buscado ayuda dentro de su organización e incluso fuera de ella, la víctima se siente acorralada y forzada a tomar decisiones drásticas que según ellos pueden ser la solución a sus problemas de acoso y malestar laboral. Uno de los recursos más utilizados por las personas que han

sufrido mobbing, es la desvinculación de la institución en la que laboran; puesto que el daño psicológico ha ido en aumento y ha permanecido en un lapso prolongado de tiempo; razón por la cual la víctima decide alejarse de manera definitiva del medio que le ha causado tanto daño.

1.5. Consecuencias del mobbing

Ahora que conocemos las causas y etapas del mobbing, podemos identificar de manera clara sus posibles consecuencias y afectaciones, pues al ser una situación que inquieta a la víctima no sólo de forma psicológica sino también la excluye de su ámbito social; debido a lo cual, podemos agrupar sus consecuencias en base al área específica que se ha visto afectada; en el presente trabajo se han identificado las siguientes:

- En la salud física
- Efectos psicológicos
- En las relaciones interpersonales
- En la economía individual
- Ámbito profesional
- Consecuencias para la entidad

1.5.1. Consecuencias en la salud física

Debido al acoso laboral recurrente, la persona quien lo padece empieza a manifestar malestar físico, pues el estrés constante es causante de pérdida de energía acompañado por lo general de disminución prolongada de defensas (también conocidos como glóbulos blancos). Dicha acción conduce a la víctima a convertirse en un ser propenso a enfermedades que podrían ser contrarrestadas con facilidad en caso de tener la energía y balance biológico adecuado dentro de su organismo. Entre las complicaciones más comunes que se pueden manifestar debido al mobbing se encuentran:

➤ Problemas cardiovasculares

Dentro de los problemas cardiovasculares que se pueden presentar a consecuencia de la tensión constante que genera el acoso laboral, se pueden evidenciar afectaciones físicas como dolor de pecho frecuente, arritmias (lo que comprende del mal funcionamiento del sistema eléctrico del corazón, ya sean por latidos muy rápidos o muy lentos en relación al pulso normal), hipertensión (la cual se refiere a cualquier afectación del corazón en la que la presión de la sangre hacia las arterias es más elevada que lo común).

Los problemas mencionados deben ser consultados inmediatamente con un médico especialista, puesto que se trata de anomalías que al no ser tratadas a tiempo junto con la medicación adecuada y el seguimiento oportuno pueden desencadenar escenarios que generen complicaciones a largo plazo, e incluso podrían ser las causas de enfermedades cardiovasculares que duren el resto de la vida por la persona que los padece, un ejemplo claro de ello es la hipertensión, anomalía que necesita medicación diaria pues no califica como enfermedad curable, puesto que únicamente se puede controlar.

➤ Dolores musculares

Otra de las afectaciones frecuentes que puede causar la tensión periódica a la que una persona que sufre de acoso laboral se encuentra expuesta, son contracturas musculares que pueden evidenciarse en diferentes zonas del cuerpo, por lo general dichas tensiones se focalizan en cuello y hombros, ya sea por dolor en el mismo, dificultad de movimiento o rigidez constante; debido a que dichas áreas son perceptibles a movimientos bruscos o esfuerzos indebidos.

Mientras que otros inconvenientes que se pueden identificar, son los dolores lumbares o cervicales continuos que rara vez pueden ser contrarrestados con analgésicos que no necesiten de receta médica para su expedición; a la vez que en situaciones específicas y extremas se ha podido evidenciar la presencia

de temblores en las extremidades de las personas que han sido víctimas de acoso laboral por un tiempo prolongado.

➤ Dolencias gastrointestinales

Otra de las consecuencias frecuentes que son causa de estrés prolongando son los dolores abdominales, pérdida de apetito, náuseas y mareos constantes acompañados por lo general con vómito; incluso se han evidenciado casos definidos que desencadenan gastritis crónica causada por el hostigamiento diario recibido, que en ciertos casos han llegado a agravarse produciendo úlceras y laceraciones en la pared interna del estómago de los pacientes que han sido tratados.

A pesar de que existe tratamiento curativo para las enfermedades mencionadas, es importante expresar que las heridas causadas en el interior del estómago, provocan el debilitamiento de la pared que lo recubre de manera que se necesita un cuidado específico con la alimentación y horarios estrictos que eviten que el órgano vuelva a ser comprometido a futuro.

➤ Problemas respiratorios

Debido a la tensión constante, el aislamiento de su grupo social y la presión que ejercen sus compañeros de trabajo; la víctima que sufre de acoso laboral, puede presentar episodios de ahogo, hiperventilación (lo que se refiere a la producción de bajos niveles de dióxido de carbono durante la respiración, generalmente provocados por ataques de pánico o altos niveles de estrés continuos) y sofocos.

Los síntomas mencionados deben ser controlados con medicación dependiendo del caso específico y la evaluación previa de un médico; por lo general la medicación que se utiliza son antidepresivos, inhaladores (para la apertura de capilares con el fin de facilitar la respiración) o medicamentos calmantes; todos posteriores a una visita médica, con el fin de definir el tratamiento adecuado de acuerdo a cada paciente.

1.5.2. Consecuencias en efectos psicológicos

Otro tipo de consecuencias que se puede evidenciar en las víctimas que sufren de mobbing, son los efectos psicológicos y afectación a la psiquis, entre los problemas más comunes se encuentran:

- Trastornos de ansiedad y estrés

Debido al hostigamiento recurrente, la víctima presenta altos niveles de estrés que no se disipan con facilidad, con lo cual el estado de ánimo mencionado se vuelve constante en la persona que sufre de acoso laboral; lo que provoca episodios frecuentes de ansiedad, e incluso puede causar fobias relacionadas al lugar de trabajo, a las actividades que desempeña y a los compañeros de trabajo; aunque en un inicio todos los factores mencionados hayan sido de su agrado.

- Depresión

Otra de las consecuencias catalogadas como psicológicas debido al acoso laboral constante, es la pérdida de confianza y seguridad en uno mismo, en las capacidades y conocimientos que se han afianzado con anterioridad; dicha sensación puede estar acompañada en algunos casos de sentimientos de desvalorización o inutilidad frente a las tareas encomendadas, con lo cual el empleado se siente incapaz de cumplir con sus funciones de manera adecuada, lo que a futuro afectará al rendimiento laboral del empleado, poniéndolo en evidencia frente a compañeros y superiores.

- Falta de concentración y memoria

Otro de los síntomas que causa el acoso laboral en el aspecto psicológico de quien lo sufre es la falta de concentración en las actividades que le son encomendadas, esto se debe al estrés y ansiedad permanente a la que se encuentra expuesta la víctima. Al mantener esta sensación de presión y temor

continuo, la víctima se encuentra expuesta a una alta probabilidad de desarrollar afecciones mentales directamente relacionadas con la unidad del cerebro responsable de almacenar información, conceptualmente definida como memoria.

➤ Insomnio

A través de varios estudios realizados acerca del acoso laboral y las afectaciones que éste comportamiento puede tener en la persona que lo sufre, se concluyó que la falta de sueño y los problemas al conciliarlo están relacionados de manera directa con el nivel de estrés y ansiedad a la que una persona se encuentra expuesta en su día a día. En ciertos casos algunos médicos han debido recurrir al uso de medicación con el fin de que sus pacientes sean capaces de descansar por un período adecuado, que les permita renovar fuerzas y relajar las conexiones neuronales mientras duermen.

Mientras que, como se ha mencionado con anterioridad el estrés es un factor común en las personas que son víctimas de mobbing al igual que la presión y ansiedad que desarrollan con el paso del tiempo; es por ello que el insomnio se presenta de manera frecuente en dichos pacientes, y la conciliación del sueño se vuelve casi imposible agravada por los dolores de cuello y hombros provocada de igual manera por la tensión constante a la que se encuentra expuesta.

1.5.3. Consecuencias en las relaciones interpersonales

Además de las consecuencias que afectan la salud física y los efectos psicológicos, mismos que han sido previamente mencionados, existen además afectaciones que se enfocan en las relaciones interpersonales que mantienen las víctimas de mobbing, entre las principales afecciones que se han identificado que se encuentran las siguientes:

➤ Irascibilidad

Debido al acoso constante, sufrido por la víctima de mobbing dicha persona suele aislarse de las demás debido a la incomprensión que siente por parte de sus compañeros; lo que provoca cambios radicales en su comportamiento, uno de ellos es la ira y enojo contante, denominado en la mayoría de casos como irascibilidad. Este cambio en la conducta produce distanciamiento no solo con sus compañeros de trabajo sino también en sus demás relaciones, lo cual incluye a familiares y su círculo social (fuera del trabajo).

➤ Resentimiento

Otro de los comportamientos que se le atribuyen al maltrato recibido en el área laboral, es la retracción de la víctima en correspondencia a sus demás actividades y relaciones interpersonales; efecto que puede ser causado por el hostigamiento continuo al que se ve sometido en el área de trabajo.

Este tipo de comportamiento provoca en muchas ocasiones, resentimiento en contra no solo de los agresores sino de aquellas personas que la víctima identifica como posibles ayudantes o colaboradores del maltrato; puesto que, en su búsqueda de ayuda para la resolución del problema no ha identificado algún tipo de accionar por parte del resto de sus compañeros en favor de mitigar o hacer frente al comportamiento asediante del cual está siendo víctima.

➤ Reducción de paciencia

A pesar de los constantes esfuerzos para solucionar el acoso del que es víctima, la persona no suele encontrar la manera adecuada de comunicar los acontecimientos que vive con un superior o incluso con otro miembro de su equipo, y por lo tanto mantiene constantes luchas internas entre lo que debería o no hacer, o lo que debería comentar con sus colegas en un intento de buscar ayuda.

Esta falta de decisión e incertidumbre sobre su accionar, lo lleva a permanecer en un nivel de ansiedad continua lo que provoca tensión permanente, reduciendo a la vez, su paciencia y provocando cambios drásticos de humor; lo cual trae como principal consecuencia la fragmentación de los lazos afectivos que mantiene la persona agredida, dentro de su ámbito laboral.

1.5.4. Consecuencias en la economía personal

Otro de los aspectos que se ven afectados por el acoso laboral es la economía de la víctima quien lo sufre, puesto que la falta de conocimiento hace que estas personas busquen apoyo en primera instancia en ciertos lugares que por lo general no se encuentran especializados en temas de acoso laboral, y han montado una fachada de motivación o estímulo de comportamientos que aseguran mejorar el nivel de vida de aquellos que recurren a él, pero que tienen como principal objetivo el lucro sobre el bienestar de sus clientes.

Otra de las principales maneras en que el aspecto económico de la víctima se ve afectado, se presenta cuando la compañía en la que labora mantiene bonos o remuneraciones variables de acuerdo al cumplimiento de tareas o alcance de objetivos, lo que mide principalmente el desempeño del trabajador. Mientras que el hostigamiento continuo que recibe, no le permite a la víctima desempeñarse de manera adecuada o de la manera en que se espera; convirtiéndolo en un blanco expuesto frente a superiores y compañeros de trabajo.

1.5.5. Consecuencias en el ámbito profesional

Uno de los aspectos que de la misma forma se ve afectado por el acoso laboral es el ámbito profesional, puesto que el comportamiento inadecuado se presenta en este medio en específico es el aspecto cuya afectación puede evidenciarse de forma rápida; entre los malestares que el mobbing puede causar se encuentran los siguientes:

➤ Insatisfacción laboral

Como se mencionó anteriormente, el asedio continuo puede provocar en la víctima insatisfacción laboral, malestar en el trabajo e incluso el rechazo hacia sus actividades laborales, a pesar de que en un inicio el desempeño de las mismas hubiese sido grato y ameno. El maltrato sufrido provoca en ciertos casos rechazo completo al trabajo, lo cual engloba a la entidad a la cual brindan sus servicios, englobando todos los aspectos que tengan relación con la misma, incluyendo los compañeros, colegas e incluso a las tareas y obligaciones que le han sido encomendadas; llevando a la víctima a un escenario de inconformidad constante en su desempeño laboral.

➤ Disminución significativa en el desempeño

La víctima de mobbing no se siente a gusto en su espacio laboral, lo cual muchas veces se extiende incluso a las actividades que le son encargadas, razón por la cual la ejecución de las mismas se realiza de mala gana, omitiendo información importante, cometiendo fallas constantes o con deficiencias sustanciales, lo que provoca una disminución significativa de su desempeño laboral, lo cual dependiendo del caso será detectado por los revisores o superiores del área en cuestión. En algunos casos si su remuneración se basa en resultados, el ámbito económico personal de la persona en cuestión también se ve afectado.

➤ Disminución de responsabilidades

A causa de la insatisfacción laboral y la disminución en el desempeño, en relación a las tareas que se le encargan y aquellas que son culminadas con eficiencia, el trabajador puede ser retirado de sus funciones, disminuyendo responsabilidades y aminorando el número de tareas sobre las cuales estaba a cargo. Esto hecho se debe por lo general a que los superiores han notado un cambio en la actitud del trabajador, su falta de entusiasmo o apoyo en el equipo de trabajo, y a manera de respuesta prefieren apartarlo o reemplazarlo

de manera momentánea en lugar de afrontar problemas adicionales dentro del departamento o área en la que se labora.

La disminución de tareas es detectada por la víctima de acoso laboral, y al no ser justificada en la mayor parte de casos, puede ser tomada como una nueva forma de mobbing, aislando de manera marcada la relación del trabajador con el resto del área; lo cual causa depresión y estrés agudo, puesto que la víctima no logra aumentar su rendimiento debido al hostigamiento recurrente y no responde como debería en el cumplimiento de sus actividades ya reducidas.

1.5.6. Consecuencias para la entidad

Como hemos identificado en los puntos anteriores, el acoso laboral tiende a desarrollar varias afectaciones que engloban varios aspectos en el diario vivir, de esta manera se ha podido determinar que sus consecuencias no son únicamente para la víctima sino también para la entidad en la que se da el fenómeno de acoso laboral. Entre los inconvenientes frecuentes que se han identificado para la entidad se encuentran:

- Pérdida de compromiso con la organización

Debido al malestar laboral los empleados que se ven asediados con continuidad ya no sienten el mismo compromiso con la organización en la que laboran, puesto que su malestar se encuentra asociado a la organización como entidad y no solo a quienes propician los malos momentos dentro del horario de trabajo; de esta manera se pierde el sentido de pertenencia del trabajador que sufre de mobbing, lo cual afecta de manera directa su desempeño y cumplimiento de objetivos.

Según Trixia Valle Herrera, lo que puede iniciar como un trato normal o inocente puede desencadenar una serie de acciones que terminan formando parte de un comportamiento que raya en acoso laboral, según lo menciona en su libro *“el poder de las palabras es impactante y la mente no registra el hecho como rumor o como un “quizá” sino como algo que seguramente*

pasará o sucedió, lo cual se refleja con un cambio de actitud por parte de la persona a la que afecta”. (Herrera, 2011)

➤ Mal clima laboral

En relación a las consecuencias psicológicas que provoca el acoso constante, tales como estrés y ansiedad recurrente, el implicado en acoso laboral mantiene cambios de actitud constantes y algunas de las veces agresivas; lo que causa un clima laboral tenso y negativo dentro de la unidad en la que desempeña sus labores; el malestar se expande con rapidez dentro del departamento o área en la que se identifica; lo que afecta de manera directa en el rendimiento laboral y el cumplimiento de objetivos colectivos a largo plazo, teniendo en cuenta que también existe un malestar individual constante por parte de todos aquellos funcionarios que se desenvuelven en el mismo medio que la víctima.

➤ Aumento de ausentismo

Debido al malestar recurrente en el trabajo, las víctimas de mobbing buscan formas de evitar el contacto con sus agresores la mayor parte del tiempo, lo cual se complica puesto que por lo general quienes los asedian forman parte de su equipo de trabajo, como compañeros y colegas; es por ello que una de las consecuencias del acoso laboral es el aumento de ausentismo durante el horario laboral complementándolo con un aumento significativo de permisos personales, en un intento de la víctima de apartarse del medio en el que no se siente cómodo.

La constante rotación del personal, como consecuencia de las renunciaciones voluntarias frecuentes y los permisos excesivos, afectan directamente a la productividad y eficiencia de la entidad, al igual que al cumplimiento de objetivos grupales planteados a largo plazo, puesto que no todos los empleados se encuentran enfocados en su consecución. Por su parte, Trixia Valle, en base a estudios realizados con anterioridad atribuye a este hecho alguno de los siguientes antecedentes:

- El período de aprendizaje tiene una duración de seis meses aproximadamente; antes del plazo mencionado el personal se encuentra en un período únicamente de instrucción, ya sea de la explicación de sus labores a desempeñar, el funcionamiento global de la entidad en la que labora, algunos procedimientos a seguir y el aprendizaje del manejo de plataformas virtuales (en caso de tenerlas y que el cargo implique el uso de las mismas); los procedimientos mencionados se enfocan en mantener informado a los nuevos colaboradores de las normas mínimas que mantiene la empresa, el desarrollo de actividades y potencializar el desempeño de los nuevos miembros.

- El trabajo grupal logra consolidarse a partir del año en el que se ha laborado juntos; antes de este período el equipo de trabajo no tiene la fortaleza de manejarse por sí solo, pues sus miembros no han afianzado su relación ni la dinámica de trabajar unos con otros de forma colaborativa. Es por ello que es recomendable el mantener equipos de trabajo fijos en caso de que los mismos se encuentren dando los resultados esperados y en caso de no hacerlo, cambiar algunos de sus colaboradores, pero no iniciar un proceso desde cero puesto que la inducción a los nuevos miembros es más costosa y tomará mucho más tiempo del necesario.

- Integrar nuevos miembros de forma constante altera el equilibrio del departamento y el cumplimiento de objetivos del mismo, debido a que el ciclo de instrucción no logra finalizar con éxito y se mantiene en una etapa de enseñanza y coyuntura continuo por parte de todos los miembros del equipo. Como se mencionó anteriormente, debe haber un plazo prudente para la inducción de nuevos colaboradores y la estabilidad dentro de un departamento específico con el fin de potencializar el desempeño del recurso humano. Razón por la cual no se recomienda la entrada de colaboradores en períodos cortos, puesto se pierde estabilidad y ritmo dentro del equipo de trabajo.

➤ Aumento de las bajas voluntarias y despidos

Como se mencionó anteriormente la última etapa del mobbing, está conformada por la salida de la víctima de la institución o entidad en la que labora; es por esta razón que se incrementan las bajas voluntarias (renuncias) e incluso los despidos (por falta de cumplimiento de tareas y objetivos institucionales) dentro de las organizaciones en las que se ha identificado la existencia de acoso laboral.

Esta medida es la más drástica en caso de que la víctima desee poner fin al acoso laboral, pero tiene repercusiones en varios ámbitos de su vida cotidiana; puesto que a causa de la mencionada decisión no mantendrá un ingreso fijo ni podrá asegurarse estabilidad económica con facilidad; lo cual se ve como una desventaja mayor, por lo cual algunas de las víctimas prefieren aguantar el maltrato en relación a la pérdida de trabajo, que sería mucho más perjudicial para ellos y sus familias.

➤ Deterioro de la imagen pública

En caso de que los trabajadores salgan de la compañía ya sea de manera voluntaria u obligatoria, los comentarios posteriores hacia dicha situación no suelen ser positivo; ya sea debido al desinterés o la falta de ayuda por parte de los demás colaboradores de la entidad. En estos casos, por lo general no se presenta un seguimiento o ayuda posterior a la salida de la empresa en la cual se recibió el mobbing; en parte porque el último empleador ya no siente responsabilidad alguna por el empleado que salió de su nómina y se desentiende completamente de la situación. El ex empleado no mantiene buenos recuerdos de su último trabajo y la imagen de la institución se vuelve vulnerable, frente a la opinión pública.

2. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Situación actual de Ecuador y sus instituciones públicas

Ecuador es un país de 283.560 km² de extensión, ubicado en América del Sur y corresponde al cuarto país más pequeño del subcontinente. Es considerado uno de los países con mayor diversidad por km² en el mundo además de ser reconocido por su fauna y flora, se encuentra provisto de gran cantidad de recursos naturales (algunos de ellos únicos en la Tierra). Dichos capitales nativos por lo general son exportados y representan una parte importante del ingreso anual del país; los productos de mayor mercantilización son el banano, camarón, flores (rosas en su mayoría) y cacao.

Luego de una larga historia controversial y llena de altibajos en varios sectores del país como lo son el político, económico y social; en 1979 Ecuador adquirió un modelo democrático definido, pero a pesar de ello la inestabilidad en sus ámbitos representativos permaneció constante hasta el año 2006. Más de dos décadas que trajeron consigo un desequilibrio global que permaneció latente entre la rotación frecuente de gobiernos, los distintos cambios de constitución y los muchos planes económicos que se intentaron llevar a cabo.

El gobierno actual inicio su período en el año 2017, el primer mandatario Lenin Moreno, se presentó como representante del partido político Alianza País (movimiento político de tendencia izquierdista, que tiene como ideologías el bolivarianismo y el socialismo del siglo XXI). A pesar de pertenecer al mismo movimiento oficialista que su predecesor, Rafael Correa, se pueden evidenciar claras diferencias entre ambos mandatos, como por ejemplo la suspensión de la rendición de cuenta Enlace Ciudadano, el mantener una relación de colaboración

con medios de comunicación, el anuncio de una política de austeridad y reestructuración del gobierno con la eliminación y fusión de varias secretarías y ministros, puesto que el gobierno desea implementar un Plan Económico de Estabilización Fiscal y Reactivación Productiva, cuyo objetivo principal está enfocado en la mejora en la prestación de servicios públicos e incremento de eficiencia en el manejo de los recursos.

Tal es así que, en el año 2018 durante el mes de mayo, el presidente anunció su decisión de optimizar el sector público junto con la reestructuración respectiva que este hecho conlleva; dichos cambios incluyen procesos de estabilización, fusión y liquidación de algunas de las entidades que componen el sector público. Con dicho pronunciamiento, el Ministerio de Trabajo calcula que en un aproximado de 15,000 plazas de trabajo no serán renovados para el período 2018. Con estas medidas el gobierno espera tener un ahorro aproximado de 1,000 millones de dólares anual junto con una reducción significativa del tamaño del Estado actual.

Entre los cambios significativos que se plantean realizar para el período 2018 y 2019, se han identificado aquellas consideradas de mayor importancia y se las ha enlistado a continuación, entre ellas se encuentran:

- Reducción significativa de ministerios
- Fusión de ministerios (por ejemplo, el Ministerio de Hidrocarburos, Minería y Electricidad y Energía Renovable conformarán una entidad que será el Ministerio de Energía y Minería)
- Las competencias de ciertas Secretarías serán asumidas por algunos Ministerios con el fin de suprimirlas (tal es el caso, de la Secretaría Técnica de Drogas).
- Algunas instituciones serán eliminadas (como por ejemplo la Secretaría de Inteligencia y la Secretaría Plan Toda Una Vida)
- Reducción de al menos la mitad de asesores presidenciales y ministeriales
- Disminución del 60% del monto programado para bienes y servicios por viáticos al exterior, lo cual representa un aproximado de USD 252 millones anuales, los cuales corresponden únicamente a la Función Ejecutiva

- Optimización de costos en arriendos, con lo cual se calcula un aproximado de USD 21 millones de ahorro
- Restructuración de procesos administrativos de manera que se simplifiquen y se disminuya su tiempo de ejecución, con lo cual se espera un ahorro aproximado de USD 152 millones
- Oferta y venta de vehículos de alta gama y otros bienes del estado, cuyo valor asciende a USD 110 millones y se consideran no están teniendo un uso adecuado o están siendo subvalorados

La implementación del mencionado plan de reestructuración, plantea basarse en principios de transparencia, eficiencia y corresponsabilidad, lo cual permitirá, según los objetivos planteados por el gobierno, mantener un mejor control de las entidades públicas junto con un registro constante de los recursos utilizados por cada una de las entidades que compone al sector público. Los cambios mencionados tienen como finalidad reducir los costos gubernamentales entre un 5% y 10% anuales, a la vez que planea desarrollar la auto sustentabilidad junto con la maximización de la rentabilidad en lo que corresponde al sector público.

2.2. Encuesta

La encuesta es un procedimiento que forma parte de los procesos de investigación y recopilación de datos descriptivos más conocidos y menos costoso que los demás; estos procesos pueden estar enfocados en la investigación de dos tipos de datos, ya sean cuantitativos o cualitativos. Este método en específico, comprende solicitar información a personas de forma escrita a través de un cuestionario previamente establecido y que se encuentra relacionado de manera directa con el objetivo principal de la investigación que se desea realizar. Enfocándose en el presente trabajo, la investigación se basa en la indagación para validar la existencia o no de acoso laboral en las entidades del sector público.

Este procedimiento es uno de los métodos más utilizados en el área investigativa pues permite obtener información de manera sistemática y directa del consumidor o persona de interés (en este caso, servidores públicos), con el fin de conocer e

identificar características similares, opiniones, ideas o hechos específicos en base a los objetivos planteados de manera previa.

Se seleccionó este tipo de procedimiento investigativo debido a sus ventajas en relación a los demás procedimientos de indagación, entre sus principales características positivas se encuentran su facilidad de realización (refiriéndose estrictamente a la formulación de las preguntas), su costo accesible en relación a otros métodos, los resultados son obtenidos de primera fuente, a la vez que no se necesita la intervención de terceros, permite mantener el anonimato del usuario encuestado (en caso de que no se desee conocer la identidad del mismo) y es capaz de enfocar los temas de interés específicos.

2.2.1. Objetivo, planeación, elaboración y corrida de encuesta

En la ejecución del presente trabajo investigativo se ha utilizado una encuesta descriptiva para la obtención de datos de primera fuente, se ha tomado dicha decisión puesto que el objetivo planteado es describir, reflejar y documentar la situación en la que se encuentran los encuestados en el momento exacto en el que se corre la encuesta y en este caso en particular, evidenciar sus distintas experiencias laborales durante la prestación de sus servicios en entidades pertenecientes al sector público.

Con el fin de obtener el mayor provecho de la aplicación, de la herramienta mencionada existen algunos pasos cronológicos y previamente establecidos, que deben ser ejecutados de manera sistemática con el fin de mantener un orden y conseguir la estructura adecuada para la elaboración del formulario, de manera que permita validar y comparar los resultados al final del procedimiento. A continuación, se indican las pautas principales que fueron tomadas en cuenta para la correcta elaboración de la encuesta utilizada para el presente caso de investigación.

a) Establecer objetivos

Durante este punto se debe establecer la razón principal por la cual se desea realizar la encuesta, es importante plantearse previamente qué es lo que se desea lograr, averiguar o comparar, con el fin que los objetivos puedan ser alcanzados luego de correr las encuestas respectivas. En este caso, el objetivo principal que se ha planteado lograr, es evidenciar la existencia de acoso laboral y validar hasta qué punto el ser víctima de mobbing puede afectar en el desempeño de las tareas laborales y responsabilidades a cumplir, dentro de entidades públicas ubicadas en la ciudad de Quito.

b) Definición de la población y respectiva muestra

Siguiendo con el orden establecido en la realización de una encuesta, el siguiente paso a seguir es determinar la población (que se define como el conjunto total de elementos que serán objeto de estudio) sobre la cual se realizará la investigación, en caso de que el universo sea un número muy extenso es necesario definir una muestra (subconjunto que se extrae de la población, mismo que debe ser representativo y que será utilizado para inferir los resultados en relación a un todo).

La muestra, tiene que estar conformada por un grupo que debe ser representativo en relación a la población y en el que se puedan identificar características similares entre los encuestados, puesto que eso permitirá comparar los resultados obtenidos luego del procedimiento realizado y se podrán establecer referencias sobre la población en conjunto referente al tema de interés sobre el cual se realiza el trabajo de investigación.

Con el fin de tener un valor lo más cercano a la realidad, se realizó una investigación extensa que permitiera evidenciar el número de empleados públicos pertenecientes a la ciudad de Quito, en el afán de obtener este dato con exactitud se realizó contacto directo con el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), lastimosamente la persona encargada de la inquietud planteada informó que no se tiene un número exacto de los

empleados públicos que prestan sus servicios en la ciudad de Quito, tampoco se mantiene control de este dato estadístico debido a que no corresponde a un dato representativo a nivel nacional.

En base a lo mencionado, se realizó un ejercicio de estimación con los últimos datos recolectados por el INEC, con datos oficiales y lo más cercanos a la fecha de elaboración del trabajo de investigación. En base a ello, se obtuvo que el número a nivel nacional de personas con empleo es de 7,802,374 (tal como se lo puede evidenciar en el Anexo 2 – Datos Estadísticos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en su estudio anual denominado Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo-ENEMDU).

Con el fin de determinar el número estimado de personas que cuentan con empleo en la ciudad de Quito, se utilizaron datos recopilados por el INEC en base a la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo-ENEMDU, en la cual se determina que el 90.6% de la población tiene empleo (ver fuente de la información mencionada, en Anexo 2 – Datos Estadísticos). Mientras que, en la necesidad de identificar sectores dentro del mercado laboral, se determinó que del total de la población con empleo un 92% corresponde a personal que brinda sus servicios a empresas privadas mientras que el 8% restante lo compone el sector público, así lo manifiesta el INEC en sus últimos estudios.

Mientras que, en base a las áreas de empleo identificadas en el estudio ENEMDU elaborado por el INEC, se pudo evidenciar que el 3.7% del personal que cuenta con empleo, direcciona su actividad a la administración pública, defensa y planes de seguridad social obligatoria (ver fuente de la información mencionada, en Anexo 2 – Datos Estadísticos). Se utilizó de manera adicional información sobre el número de ciudadanos establecidos en la ciudad de Quito con fecha diciembre de 2017 (a continuación, se muestra evidencia de lo mencionado).

Imagen I

Población quiteña a diciembre de 2017 – Datos estadísticos INEC



Estadísticas por tema Estadísticas por fuente Geografía Estadística Banco de Datos Consultar

Instituto Nacional de Estadística y Censos > Sala de Prensa > Noticias > Tras las cifras de Quito

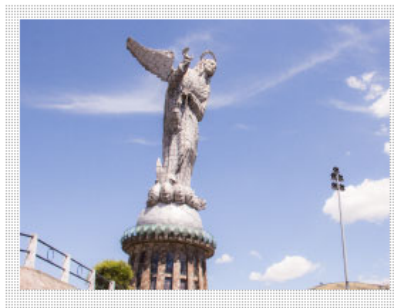
Noticias

Tras las cifras de Quito

5 de diciembre de 2017 - 11:42 am

Tiempo de lectura: 2 minutos | No. de palabras: 444 | 25980 visitas

Compartir Twittear Imprimir Enviar



987.973 y el segundo, a 923.993 personas.

En el 2020 Quito será el cantón más poblado del país con 2'781.641 habitantes, actualmente, la capital con 2'644.145 personas, ocupa el segundo lugar después de Guayaquil (2'644.891 hab), según las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Actualmente en la ciudad, es decir, sin contar las parroquias, la población es de 1'911.966 personas, la cifra de mujeres representa el 51,7% mientras que los hombres es 48,3%. El primer caso agrupa a

Nota. Recuperado de Noticias emitidas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, “Tras las cifras de Quito”, artículo publicado el 5 de diciembre de 2017.

Con los datos manifestados, se realizó un análisis de estimación que permita obtener un dato cercano a la realidad sobre el número de empleados públicos en la ciudad de Quito, a continuación, se presenta un breve resumen sobre el procedimiento realizado para la obtención de la muestra a encuestar.

Tabla I

Estimación de empleados públicos en la ciudad de Quito.

Cálculo de la estimación de empleados públicos en la ciudad de Quito 2018			
	<i>Personas en la ciudad de Quito dic. 2017</i>	*	2.644.145
	<i>Porcentaje de personas empleadas en Quito en relación a la población</i>	*	90,60%
	<i>No. Empleados estimados en Quito</i>		2.395.595
	<i>% de empleados que se encargan de administración pública</i>	*	3,7%
	<i>No. Empleados estimados que se encargan de administración pública en la ciudad de Quito</i>		88.637
	* <i>En base a los datos obtenidos en el EMENDU (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo) realizado por el INEC, en marzo de 2018.</i>		

Nota. Cálculo de la estimación de empleados públicos que laboran en la ciudad de Quito.

Al tener un valor estimado de la población que reside en la ciudad de Quito que es de 2.644.145 para diciembre de 2018, se procedió a obtener el porcentaje de personas que mantienen empleo en base al 90.6% expresado por el INEC. Obteniendo que 2.395.595 individuos mantienen algún tipo de relación laboral dentro de la capital del Ecuador; posteriormente se calculó el 3.7% (valor que representa el porcentaje que direcciona su actividad a la *administración pública*, defensa y planes de seguridad social obligatoria), con lo cual se obtuvo un dato estimado del número de empleados públicos en la ciudad de Quito, mismo que fue de 88.637 individuos.

c) Definición del margen de error

La importancia de definir un margen de error se debe a que dicho valor representa el porcentaje seguridad que el encuestador tiene sobre la veracidad de las respuestas que las personas encuestadas van a brindar y a la vez el

margen de equivocación o desviación que puede haber dentro de dichas contestaciones, con relación a la realidad.

En este caso de investigación, se tuvo en cuenta que el tema de acoso laboral representa un contenido delicado y más en el caso de seguir brindando servicios al sector público puesto que cualquier respuesta puede ser interpretada como queja o insatisfacción laboral. Es por ello que dentro del presente estudio se consideró el porcentaje de error máximo que es del 10%, puesto que se es consciente que las respuestas recibidas pueden estar sesgadas por temor a represalias en el futuro a pesar de que los cuestionarios son anónimos.

d) Determinar el nivel de confianza

El nivel de confianza utilizado será de 95%, porcentaje que corresponde a la seguridad que el encuestador tiene de haber obtenido de manera correcta la muestra en relación a la población que se quiere estudiar y que la misma sea representativa, en base a la población a investigar; de igual forma el nivel de confianza se refiere a la probabilidad que la muestra seleccionada haya influido en los resultados obtenidos.

Poniendo todos los conceptos descritos anteriormente en conjunto, se procedió a calcular el tamaño de la muestra adecuada, de esta manera teniendo en cuenta que 88.637 empleados componen la población del presente estudio, se procedió a realizar el cálculo de la muestra a la que se le realizará la encuesta acerca de mobbing. Dicho análisis se lo realizó de la siguiente manera:

Tabla II

Cálculo de la muestra (número de empleados públicos) a ser encuestados.

MUESTRA CON PROPORCIONES		
Variables	Valores	
Población	88.637 *	
Intervalo de confianza	95%	
Z	1,9600	=
Probabilidad a favor	50%	DISTR.NORM.ESTAND.IN V(C6/2+0,5)
Probabilidad en contra	50%	
Error de estimación %	10%	=
Tamaño de muestra	96	REDONDEAR.MAS((C7^2 *C8*C9)*C5/(C10^2*(C5- 1)+C7^2*C8*C9);0)

Nota. Cálculo de la muestra, lo que se refiere al número de empleados públicos a ser encuestados.

Fórmula para la obtención de muestra

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

En donde:

- N* tamaño de la población
- z* nivel de confianza
- p* probabilidad de éxito
- q* probabilidad de fracaso
- e* precisión (error máximo admisible)

De acuerdo al procedimiento efectuado y descrito en los párrafos anteriores, se pudo determinar que el tamaño adecuado para el estudio que se desea realizar es de 96 ítems o encuestas; mismas que se llevarán a cabo de forma aleatoria en distintas instituciones del sector público independientemente del cargo del funcionario encuestado, con lo cual se desea no interferir de manera significativa con los resultados del estudio a realizar.

Las instituciones públicas que han sido seleccionadas para llevar a cabo la encuesta, fueron elegidas al azar teniendo en cuenta la facilidad de llegar a sus instalaciones físicas para correr los cuestionarios, además de la apertura que se le brindó al presente estudio por parte de sus directivos o personal a

cargo con quienes se mantuvo conversaciones previas para solicitar la autorización respectiva.

Entre las entidades que participaron se encuentran:

- Ministerio de Defensa
- Consejo Nacional Electoral
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Salud
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Ministerio del Trabajo – SERCOP
- Consejo de la Judicatura
- Defensoría de Pueblo
- Empresa Eléctrica Quito
- Unidad de Análisis Financiero y Económico – UAFE
- Asociación de Municipalidades del Ecuador
- Asamblea Nacional
- Municipio de Quito
- Unidad Nacional de Almacenamiento
- Ministerio de Agricultura

e) Diseño del cuestionario

La elaboración de las preguntas que componen el cuestionario a realizar deben estar ligadas de manera directa con los objetivos planteados; pues en base a ellos las interrogantes, podrán centrar sus respuestas en puntos específicos que serán seleccionados por el encuestador ya sea por su experiencia o investigación previa del medio evitando el sesgo en la selección, en base a lo cual se ha tratado de incluir todas las respuestas posibles para cada preguntas planteadas en base al estudio de los comportamientos frecuentes que pueden ser catalogados como mobbing.

Dentro de la encuesta se han utilizado únicamente respuestas cerradas, lo que significa que no se han incluido preguntas en las que los encuestados puedan

redactar su pensamiento u opinión frente al tema sobre el cual está siendo consultado. En caso de las preguntas cerradas, se ha determinado incluir entre 3 a 9 posibles respuestas entre las cuales el encuestado puede elegir una o varias, dependiendo de la pregunta formulada y basándose en su experiencia en el sector público.

Siguiendo el planteamiento de este trabajo de investigación, se tuvieron que formular algunas preguntas cuyas respuestas permitieran lograr el objetivo principal planteado al inicio de la investigación, el mismo que es *“Evidenciar en base a una investigación aplicada, hasta qué punto el ser víctima de acoso laboral puede afectar en el desempeño de las tareas laborales dentro de las entidades públicas ubicadas en la ciudad de Quito”*.

De esta manera se plantearon 8 preguntas que ayudarán a validar lo expuesto anteriormente, a continuación, se presentan las interrogantes que componen el cuestionario efectuado en las instituciones públicas en las que se nos brindó apertura, junto con sus posibles respuestas y una breve explicación del por qué se seleccionó cada una de ellas.

1.- De los comportamientos mencionados a continuación, señale uno o más que usted a experimentado durante su experiencia laboral:

- Le han ignorado
- Le han gritado o elevado la voz
- Le han amenazado de daños o perjuicios
- Ha sido víctima de rumores o calumnias
- Se han referido a usted con apodosos o insultos
- Le han regañado o rebajado frente a otros
- Le han reducido responsabilidades laborales sin justificación
- Han menospreciados su aciertos y/o logros
- Han alterado-saboteado mi correo, trabajo o encargos
- Han hecho énfasis constante en alguno de mis fallos
- Sobrecarga injustificada de trabajo
- Le han hecho bromas de mal gusto o irrespetuosas

Tal como se mencionó anteriormente existen situaciones y comportamientos que pueden ser fácilmente identificados como parte de acoso laboral, de los mismos se tomaron aquellos que se han catalogado como los más frecuentes

y que componen ejemplos reales de maltrato que pueden recibir los empleados dentro de su ámbito laboral, en este caso dentro de instituciones públicas. Es por esta razón que se apertura el formulario con la descripción de estas conductas hostiles con el fin de que el empleado pueda identificar aquellos de los que ha sido víctima sin mencionar ninguna relación con el acoso laboral pues se determinó que dicha mención podría sesgar las respuestas.

La siguiente interrogante que se ha planteado, busca identificar una relación entre el comportamiento hostil recibido con aquella persona que lo ha propiciado, lo que se desea lograr con esta pregunta es evidenciar a los responsables de mobbing, las posibles respuestas incluidas fueron tomadas de los distintos tipos de acoso laboral, mismo que se puede revisar en el apartado 1.2.3.2. “Mobbing de acuerdo a la posición jerárquica”.

2.- ¿Quién fue el responsable de el trato hostigante?

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

De igual manera, como se revisó en capítulos anteriores el acoso laboral puede ser perpetuado por cualquier miembro de la entidad en la que se labore, es decir puede venir de manera ascendente (relacionado con los directivos o superiores), descendente (de los subordinados o personas al mando) y puede darse de forma horizontal (lo que significa que se da entre compañeros con el mismo cargo o rango dentro de la organización).

Esta pregunta se formuló con el fin de evidenciar, que tipo de acoso laboral es el más común de acuerdo a la estructura jerárquica que se mantiene en las entidades públicas; con miras a enfocar las posibles tácticas y soluciones específicamente en el mobbing de mayor recurrencia. Dentro de esta pregunta se incluye la posibilidad de que la persona encuestada no haya sido víctima de mobbing, y en ese caso la opción a elegir sería la última presentada.

3.- El acoso laboral comprende una forma de presión psicológica o moral. El término se emplea para describir las situaciones de hostigamiento a las que son sometidas algunas personas en su ámbito laboral que ocasionan humillación, intimidación, aislamiento, frustración, ofensa, miedo, incomodidad o estrés en la persona a la que se dirigen o en quienes lo presencian.
En base a este concepto, cree usted que ha sido víctima de acoso laboral (mobbing)?

- No
- Sí, de vez en cuando
- Sí, varias veces al mes
- Sí, varias veces a la semana
- Sí, prácticamente a diario

En propósito de la tercera pregunta que compone el presente formulario es dar a conocer el significado de mobbing a las personas encuestadas, descripción que incluye sus implicaciones y algunos de los comportamientos hostiles que lo definen; de esta manera se busca que la persona que se encuentra resolviendo el cuestionario maneje el término y pueda comparar su día a día con el mismo, de forma que pueda realizar un breve análisis de si ha sido víctima o no de acoso laboral, no basándose en el supuesto de haber sido víctima de él sino de comparar el término con su experiencia individual.

De igual manera se han presentado varias opciones en caso de que la respuesta a esta pregunta sea afirmativa, pues el objetivo de la misma es evidenciar la frecuencia con la que estos actos de hostigamiento suceden; con lo cual definir la existencia o no de acoso laboral y la frecuencia con la que se ha evidenciado.

4.- Informó o comentó con alguien su malestar a causa de mobbing

- Sí, con mis superiores
- Sí, mis compañeros
- Sí, mis subordinados
- Sí, con mi familia
- No, lo comenté con nadie
- No he sido víctima de acoso laboral

Una de las condiciones que se desea evidenciar con la formulación de la cuarta pregunta, es la existencia de búsqueda de ayuda por parte de la víctima ya sea que dicho apoyo haya sido buscada dentro o fuera de la institución, y de esta manera poder implementar ciertas propuestas de mejora en las situaciones específicas de acoso laboral con el fin de ayudar a la víctima con

procedimientos poco complejos y que puedan ser puestos en práctica de manera individual, logrando así, un mejor control de la situación y alejando al agresor sin necesidad de enfrentársele o acudir a empleados de mayor rango.

5.- ¿A presenciado acoso laboral contra un compañero de trabajo?

- No
- Sí, de vez en cuando
- Sí, varias veces al mes
- Sí, varias veces a la semana
- Sí, prácticamente a diario

La quinta pregunta planteada, busca demostrar la existencia de acoso laboral en entidades públicas, aunque la víctima no sea la persona encuestada, y de esta manera poder evidenciar la presencia de mobbing dentro del sector laboral mencionado, aunque no se haya podido contactado a la víctima directamente. Es por ello que la pregunta se la ha realizado de forma general con el fin de que la persona encuestada certifique la existencia de conductas y comportamientos asediante en la entidad en la que trabaja y a su vez, se le ha pedido especificar la frecuencia con la que ocurre el hecho mencionado.

6.- Cree usted que ser víctima acoso laboral influye en el cumplimiento de obligaciones y realización de tareas

- No afecta
- Sí, afecta un poco
- Sí, afecta de forma moderada
- Sí, afecta de manera significativa

Como parte del presente estudio, se desea no solo evidenciar la existencia de acoso laboral sino también identificar las consecuencias que el mismo puede provocar en las personas que son víctimas de él. Es por ello, que la sexta pregunta se enfoca en la relación que tiene el ser víctima de acoso laboral y el cumplimiento de las tareas o responsabilidades a cumplir dentro del medio laboral; las respuestas incluidas se han determinado en base a las consecuencias frecuente tanto físicas como psicológicas que se relacionan

con el mobbing, las mismas que fueron detalladas con anterioridad en el apartado 1.5. del presente trabajo.

- 7.- En las distintas entidades en las que ha laborado, pudo identificar alguno de los comportamientos que se enlistan a continuación, en algún compañero o incluso usted, debido al acoso laboral
- Deterioro de la confianza en si mismo
 - Proceso de desvaloración personal
 - Desarrollo de culpabilidad por parte de la víctima
 - Creencia de haber cometido errores
 - Aislamiento y desconcentración continua
 - Incumplimiento de las tareas encargadas
 - Disminución del rendimiento diario
 - Enfermedades (insomnio, estrés, migraña, irritabilidad, fatiga, depresión, cambios de personalidad)
 - Deterioro intelectual y pérdida de memoria

Luego de haber establecido una relación entre el acoso laboral y el cumplimiento adecuado o no de las tareas impuestas al empleado que es víctima del trato hostil y asediante; se han descrito ciertas actitudes y procederes que pueden ser consecuencia del mobbing. Con el planteamiento de la séptima pregunta, se busca evidenciar de manera clara las secuelas a nivel de salud, psicológicas, relaciones interpersonales y consecuencias en su rendimiento laboral de aquellas personas que han sido víctimas de mobbing, o exponer aquellas consecuencias que han sido percibidas por el resto del equipo sobre la persona que ha recibido malos tratos en el ámbito laboral.

- 8.- Existe algún medio de comunicación con los directivos de la entidad, a quienes puedan ser comunicados hechos de interés o malestar entre los empleados, tales como:
- Canales de confianza
 - Mails de quejas
 - Programas de ayuda a los colaboradores
 - No existe nada relacionado

Como punto de cierre para la encuesta realizada, se han identificado posibles herramientas con las cuales una empresa pueda hacer frente al mobbing u acoso laboral. Es por ello que se han detallado una serie de elementos, que pueden ser usados a manera de canales de comunicación directa en los cuales se pueda reportar situaciones dentro del departamento en el que se labora con

el fin de darlos a conocer a los altos mandos de la gerencia de recursos humanos o un departamento a fin; con lo que se espera, dichas personas puedan tomar las riendas de los distintos escenarios que se planteen por estos medios.

De igual manera se ha incluido una opción al final de la lista en caso de que en la entidad en la que se labora no contase con ninguno de estos medios de ayuda o atención directa para sus empleados. Con el fin de evidenciar la importancia de mantener medios de comunicación directa y anónimas dentro de las instituciones como norma primordial para hacer frente al acoso laboral. Mientras que, por otro lado, si la respuesta es afirmativa a la última opción mencionada se podrá identificar la falta de medios de expresión dentro de las entidades públicas en la ciudad de Quito.

f) Recolección de la información

Luego de haber realizado la revisión previa al cuestionario a realizar, y de afirmar que se lo ha formulado de manera ordenada y incluyendo las interrogantes específicas que se desea investigar o sobre las cuales se quería recabar información; es necesario que el encuestador se acerque a las personas de las instituciones seleccionadas de manera previa y en base al número de encuestas que se deben realizar; con lo cual deberá contactar de manera individual y personal a cada uno de los futuros encuestados, se ha determinado que este aspecto es muy importante puesto que el tema a tratar en el formulario puede ser bastante delicado para los funcionarios públicos.

Por esta razón se determinó que se les dará una breve explicación sobre el objetivo del presente estudio, el anonimato bajo el cual contestarán el formulario, la certeza de que no existirá ninguna repercusión o reclamo por parte de la entidad en la que laboran que esté relacionada por la contestación de la encuesta presentada y por último que su colaboración estará aportando a la ejecución del presente trabajo de investigación.

Siguiendo con la planeación efectuada, se visitó a las entidades públicas listadas en el apartado 2.2.1. sección “d”, y se contactó a varios de sus empleados de manera aleatoria con el fin de que sean partícipes de la encuesta formulada y de esta manera poder evidenciar la existencia o no de acoso laboral dentro de la entidad en la cual ofrecen sus servicios, siempre y cuando sus instalaciones se encuentren en la ciudad de Quito.

g) Análisis de los resultados obtenidos

Luego de correr las encuestas en base al número de muestra obtenido anteriormente, los resultados deben ser ingresados a una plataforma digital (lo cual facilitará su análisis e interpretación). La herramienta informática que se utilizará en la presente investigación será Excel, el cual permitirá tabular los datos, graficarlos, compararlos con el fin de obtener conclusiones analíticas y concretas que puedan ser representadas con facilidad para la comprensión de todos quienes revisen el presente estudio.

2.2.2. Codificación y tabulación de respuestas obtenidas

En base a lo mencionado en el numeral anterior, es importante indicar que, para el análisis correspondiente de los resultados a las preguntas planteadas, se ha codificado cada una de ellas al igual que a sus distintas opciones de respuesta de manera similar; lo que significa que se ha dado a cada una de las respuestas un número, mismo que fue asignado de acuerdo al orden que ocupaban en el cuestionario (ver Anexo 1).

De esta manera, todas las interrogantes planteadas tienen como contestaciones asignadas únicamente el concepto de “Respuesta 1”, “Respuesta 2”, “Respuesta 3”, y así sucesivamente; el número de opciones a seleccionar, determinará el número de respuestas que tendrá cada uno de las preguntas formuladas puesto que, dependiendo de la interrogante formulada, las posibles respuestas varían entre 3 a 9 opciones.

El concepto de cada una de las preguntas efectuadas se las puede revisar en el apartado superior o directamente en el Anexo 1 (el cual corresponde al formato de la encuesta utilizada).

La tabulación de las encuestas por su parte se la realizó de manera manual, lo que implicó la revisión de cada una de las respuestas identificadas en los 96 cuestionarios efectuados. Para mayor certeza de los resultados se evidenció que todas las encuestas mantengan coherencia entre sus respuestas y que cada una de las interrogantes que lo componen fueron respondidas, con el fin de lograr el objetivo principal del presente trabajo de investigación.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Evaluación de la presencia de mobbing en las empresas públicas en la ciudad de Quito e interpretación de resultados

Luego de haber estipulado los parámetros para la correcta selección de muestra y haber realizado las encuestas respectivas, se han analizado los resultados de las mismas de manera analítica; para lo cual se ha realizado un estudio de cada una de las preguntas que componen la encuesta con el fin de obtener resultados que puedan representar a la población (en este caso a los trabajadores del sector público).

En base a lo expuesto a continuación, se desglosan los resultados de cada una de las interrogantes planteadas:

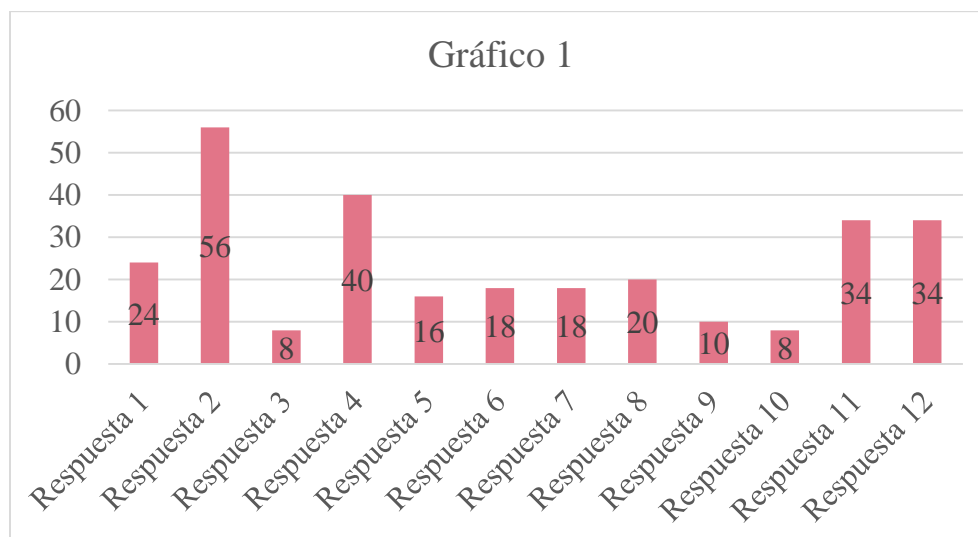
- 1.- De los comportamientos mencionados a continuación, señale uno o más que usted a experimentado durante su experiencia laboral:
 - Le han ignorado
 - Le han gritado o elevado la voz
 - Le han amenazado de daños o perjuicios
 - Ha sido víctima de rumores o calumnias
 - Se han referido a usted con apodos o insultos
 - Le han regañado o rebajado frente a otros
 - Le han reducido responsabilidades laborales sin justificación
 - Han menospreciados su aciertos y/o logros
 - Han alterado-saboteado mi correo, trabajo o encargos
 - Han hecho énfasis constante en alguno de mis fallos
 - Sobrecarga injustificada de trabajo
 - Le han hecho bromas de mal gusto o irrespetuosas

La suma de todas las respuestas recibidas en la primera interrogante da un total de 286, a pesar de que los encuestados fueron únicamente 96 personas esto se da

debido a que como se mencionó con anterioridad todas las preguntas formuladas dan la posibilidad de seleccionar más de una opción de las presentadas.

Gráfico 1

Análisis de la primera pregunta de la encuesta corrida.



Nota. El gráfico corresponde a las respuestas de la primera pregunta que compone la encuesta corrida.

Según lo que se puede evidenciar de los resultados obtenidos, el 20% de los encuestados afirma haber tenido episodios en los que le han gritado o alzado la voz sin ameritarlo dentro de su área laboral, mientras que el 14% han sido víctimas de rumores o calumnias y un 12% han manifestado sobrecarga injustificada de trabajo en el mismo porcentaje que se les han hecho bromas de mal gusto o que pueden ser calificadas como irrespetuosas.

Los demás encuestados, quienes suman un 43% de todas las respuestas recibidas, han identificado ciertos comportamientos hostiles en el trabajo, como lo son la enfatización constante de alguno de sus fallos por parte de alguno de los miembros de su equipo, se han visto afectados por la alteración – sabotaje de su correo electrónico, trabajos o encargos, también se ha evidenciado el menosprecio de sus aciertos y/o logros.

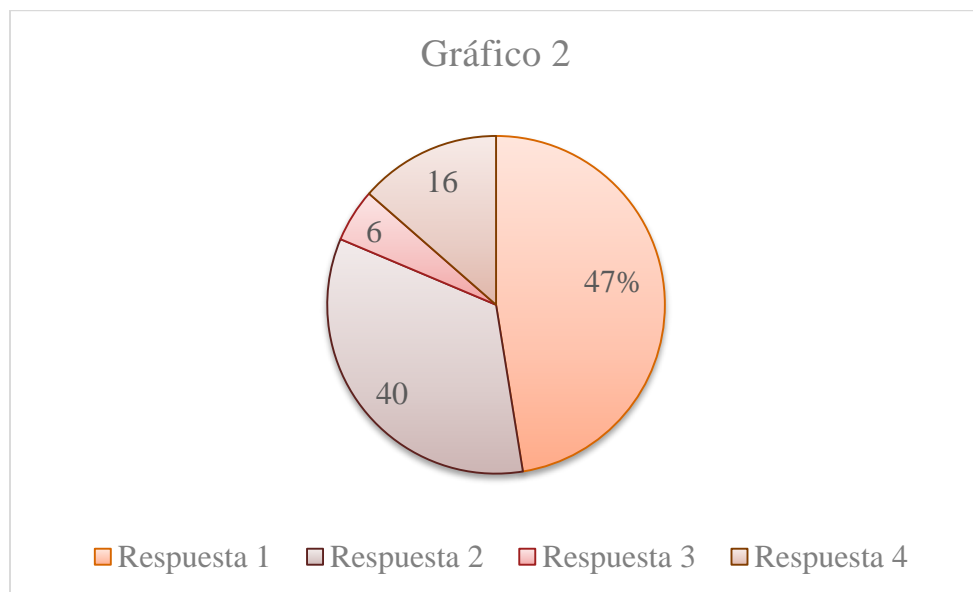
De la misma manera han sido testigos de la reducción injustificada de sus responsabilidades laborales, también se ha evidenciado el maltrato verbal entre compañeros, puesto que han afirmado que se han referido a ellos con apodosos o insultos. Otro de los comportamientos comunes que se ha podido destacar dentro de la presente investigación es que a los funcionarios los han regañado o rebajado frente a otros (en público), para finalizar la presencia de amenazas de daños o perjuicios también han sido identificadas dentro de las respuestas obtenidas y en algunas ocasiones algunos de los empleados se han sentido ignorados dentro del ámbito laboral.

2.- ¿Quién fue el responsable de el trato hostigante?

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

Gráfico 2

Análisis de la segunda pregunta de la encuesta corrida.



Nota. El gráfico corresponde a las respuestas de la segunda pregunta que compone la encuesta corrida.

La segunda pregunta tuvo el fin de identificar a los responsables de tratos inadecuados dentro del ámbito laboral; de las respuestas recibidas se pudo evidenciar que:

- El 47% de dichas actitudes fue promovida por los superiores o jefes de los encuestados.
- Mientras que un 34% de ellos, lo realizaron sus compañeros y colegas.
- Un 14% por su parte admitieron no haber sido víctimas de acoso laboral
- Y el 5% de los encuestados manifestó haber recibido tratos hostigantes por parte de sus subordinados.

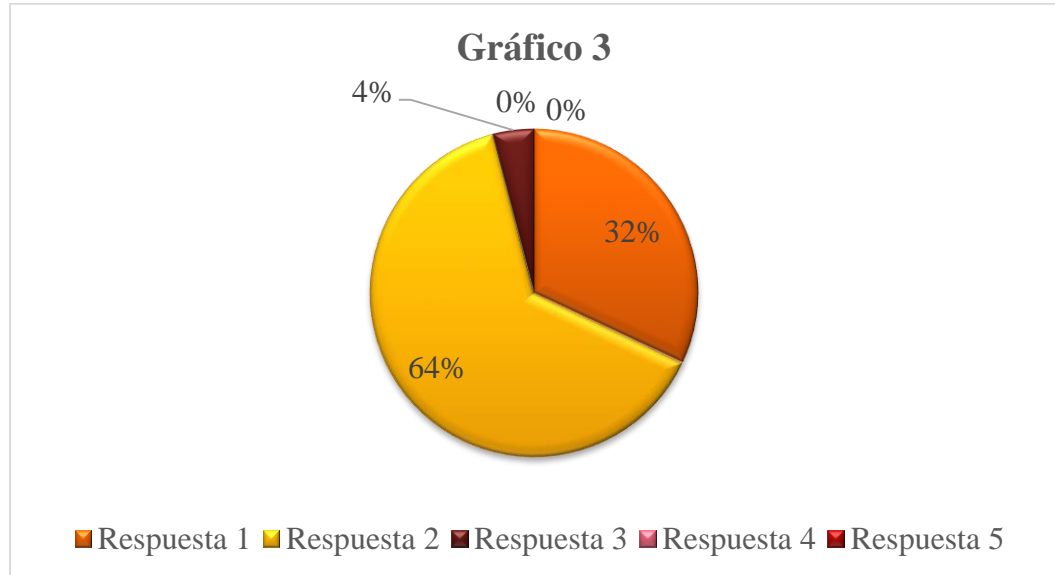
Con los resultados obtenidos se puede validar la teoría que se ha expuesto por algunos de los investigadores de acoso laboral, la cual menciona que el porcentaje más alto de mobbing es propiciado por los superiores de la víctima o personas con mayor autoridad dentro de la jerarquía estructural de la entidad en la que se labora. Seguido de cerca por el acoso y asedio propiciado por los compañeros y colegas de trabajo, que en este caso han ocupado un 34% del total de las respuestas obtenidas.

3.- El acoso laboral comprende una forma de presión psicológica o moral. El término se emplea para describir las situaciones de hostigamiento a las que son sometidas algunas personas en su ámbito laboral que ocasionan humillación, intimidación, aislamiento, frustración, ofensa, miedo, incomodidad o estrés en la persona a la que se dirigen o en quienes lo presencian.
En base a este concepto, cree usted que ha sido víctima de acoso laboral (mobbing)?

- No
- Sí, de vez en cuando
- Sí, varias veces al mes
- Sí, varias veces a la semana
- Sí, prácticamente a diario

Gráfico 3

Análisis de la tercera pregunta de la encuesta corrida.



Nota. El gráfico corresponde a las respuestas de la tercera pregunta que compone la encuesta corrida.

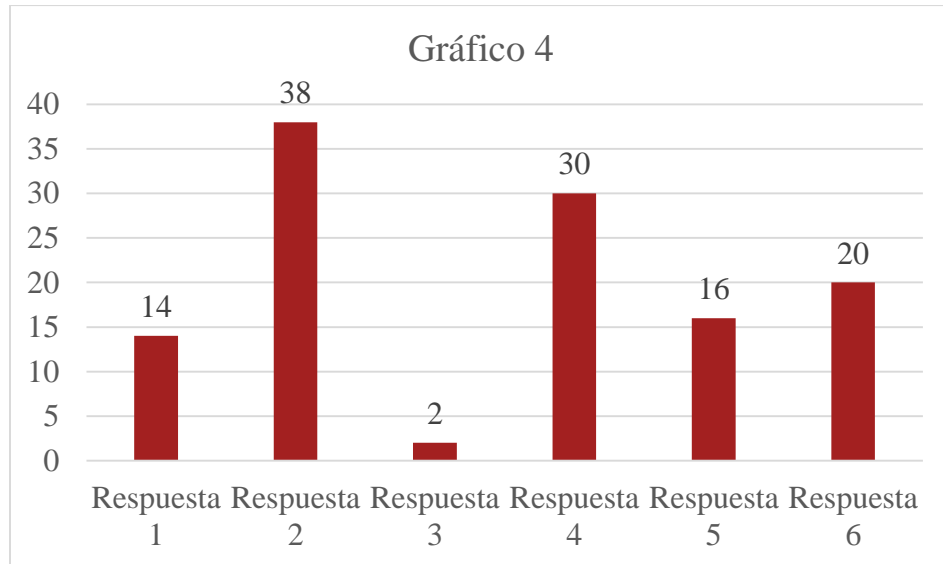
La ejecución de la tercera pregunta, comprendió en la verificación de que los trabajadores se familiaricen con el concepto de mobbing, su manifestación y definición, con el fin de que, en base a ello, sean capaces de identificar si han sido víctimas o no, de acoso laboral en sus respectivas entidades. Del total de encuestados, se determinó que el 64% afirmó haber sido víctima de mobbing de vez en cuando, mientras que el 32% admitió no haber sido objeto de comportamientos hostiles y un 4% afirmó haberlos experimentado varias veces al mes.

4.- Informó o comentó con alguien su malestar a causa de mobbing

- Sí, con mis superiores
- Sí, mis compañeros
- Sí, mis subordinados
- Sí, con mi familia
- No, lo comenté con nadie
- No he sido víctima de acoso laboral

Gráfico 4

Análisis de la cuarta pregunta de la encuesta corrida.



Nota. El gráfico corresponde a las respuestas de la cuarta pregunta que compone la encuesta corrida.

En la cuarta interrogante, se deseaba evidenciar si las víctimas de acoso laboral comentaron sus experiencias con algún tercero, ya sea en busca de ayuda o simplemente a manera de desahogo; de los resultados obtenidos se identificó que 32% de los encuestados comunicó dichos eventos con sus compañeros, mientras que el 25% lo hizo con miembros de sus respectivas familias.

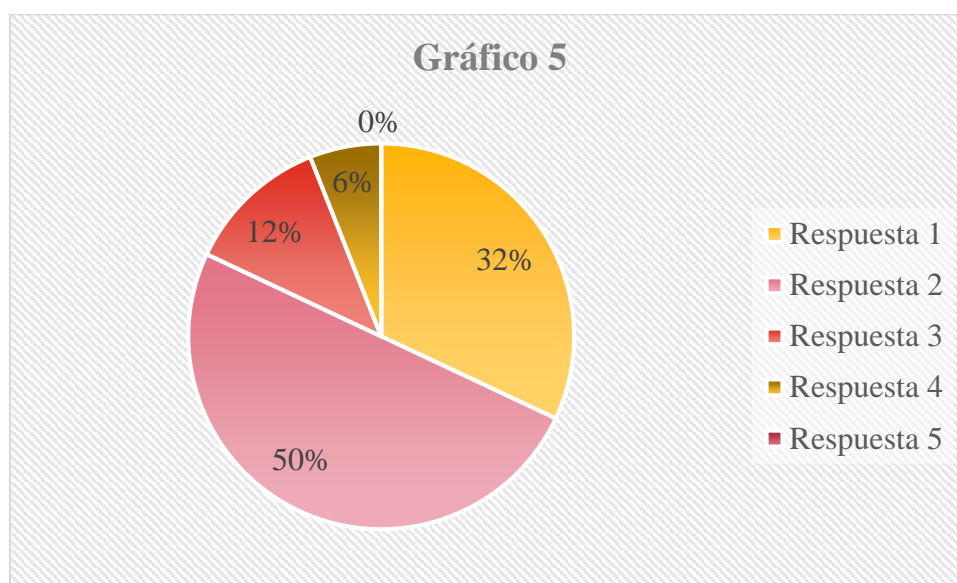
Mientras que, por su parte, el 17% de los encuestados manifestó no haber sido víctima de acoso laboral dentro de una entidad pública, el 13% no comentó con nadie su malestar e inseguridad a pesar de haber sido víctima de mobbing, mientras que el 12% informó de estos sucesos con sus superiores o personas a cargo del departamento en el cual se presenció el acoso laboral y únicamente el 2% comentó los hechos mencionados con sus subordinados.

5.- ¿A presenciado acoso laboral contra un compañero de trabajo?

- No
- Sí, de vez en cuando
- Sí, varias veces al mes
- Sí, varias veces a la semana
- Sí, prácticamente a diario

Gráfico 5

Análisis de la quinta pregunta de la encuesta corrida.



Nota. El gráfico corresponde a las respuestas de la quinta pregunta que compone la encuesta corrida.

La quinta interrogante, comprende la identificación de acoso laboral en la entidad en la que presta sus servicios, independientemente si la víctima es el encuestado o si ha sido testigo de comportamientos inadecuados dirigidos hacia miembro distinto de su área.

Para esta pregunta, el 50% de los encuestados manifestaron haber presenciado mobbing de vez en cuando dentro de sus entidades, sin ser catalogados como víctimas directas de dicho comportamiento. Mientras que el 32% negaron haber presenciado algún procedimiento indebido contra alguno de sus compañeros, el 12% de las personas a quienes se les facilitó el formulario, afirmaron haber identificado mobbing en sus organizaciones varias veces al mes y solo el 6% de las personas que contestaron las encuestas mencionaron

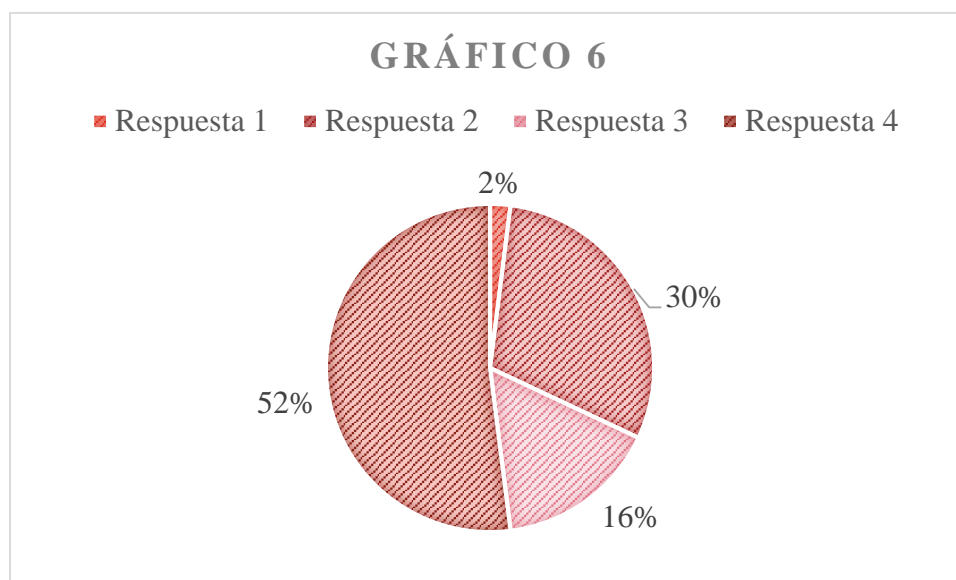
haber identificado comportamientos hostiles varias veces a la semana dentro de sus instituciones laborales.

6.- Cree usted que ser víctima acoso laboral influye en el cumplimiento de obligaciones y realización de tareas

- No afecta
- Sí, afecta un poco
- Sí, afecta de forma moderada
- Sí, afecta de manera significativa

Gráfico 6

Análisis de la sexta pregunta de la encuesta corrida.



Nota. El gráfico corresponde a las respuestas de la sexta pregunta que compone la encuesta corrida.

La sexta pregunta del formulario se enfocaba en validar, si los empleados han sido capaces de identificar consecuencias respecto al acoso laboral en relación al cumplimiento de tareas y desempeño laboral, de aquellas personas que lo sufren constantemente, sin que la víctima sean necesariamente las personas a quienes se les realizó la encuesta; con el fin evidenciar las consecuencias que presentan aquellas personas que han sido hostigadas en el trabajo independientemente si la persona encuestada a sido víctima de dicho trato.

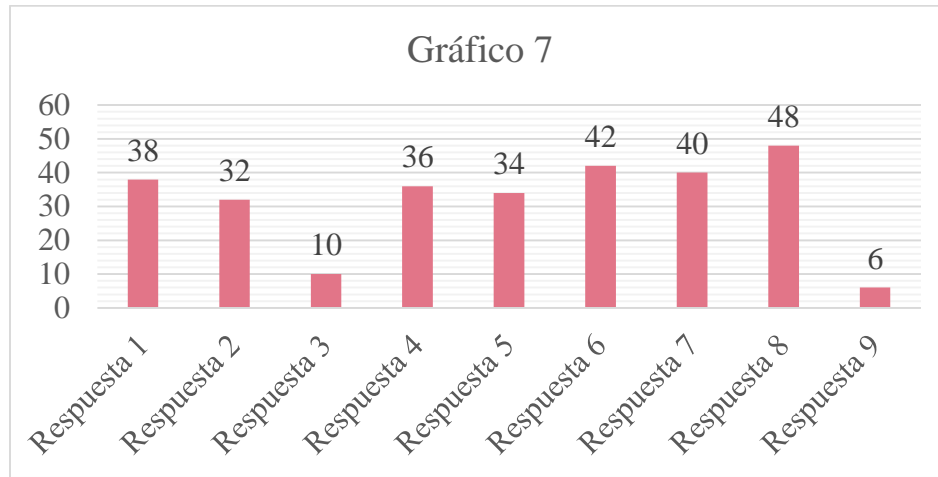
Al preguntar si el mobbing influye en el desempeño y cumplimiento de labores, el 52% de los encuestados coincidieron en que los distintos comportamientos hostiles afectan de manera significativa en relación a la ejecución de tareas encomendadas, mientras que el 30% de ellos manifestaron que el acoso laboral afecta poco en relación al cumplimiento adecuado de tareas.

Por otro lado, el 16% identificó que aquellas actitudes relacionadas con acoso laboral afectan de manera moderada en lo que respecta al desempeño laboral en relación a las personas que son las receptoras de las malas conductas; mientras que únicamente el 2% manifestó creer que ambos factores no mantienen relación alguna.

- 7.- En las distintas entidades en las que ha laborado, pudo identificar alguno de los comportamientos que se enlistan a continuación, en algún compañero o incluso usted, debido al acoso laboral
- Deterioro de la confianza en si mismo
 - Proceso de desvaloración personal
 - Desarrollo de culpabilidad por parte de la víctima
 - Creencia de haber cometido errores
 - Aislamiento y desconcentración continua
 - Incumplimiento de las tareas encargadas
 - Disminución del rendimiento diario
 - Enfermedades (insomnio, estrés, migraña, irritabilidad, fatiga, depresión, cambios de personalidad)
 - Deterioro intelectual y pérdida de memoria

Gráfico 7

Análisis de la séptima pregunta de la encuesta corrida.



Nota. El gráfico corresponde a las respuestas de la séptima pregunta que compone la encuesta corrida.

La séptima interrogante tiene como fin, identificar las consecuencias específicas y evidentes, que tienden a desarrollar las personas que han sido víctimas de acoso laboral; dichos efectos se enlistaron en base a los comportamientos más frecuentes de los identificados en estudios previos sobre mobbing, mismos que han sido enlistados en el apartado 1.5. del presenta trabajo investigativo.

Es importante mencionar que todos los efectos enlistados dentro del cuestionario, fueron seleccionados al menos una vez en las encuestas efectuadas, en base a lo mencionado se ha efectuado un cuadro resumen con base a los resultados obtenidos de manera que se pueda apreciar de mejor manera las principales consecuencias del acoso laboral. A continuación, se presenta, el resumen que condensa las respuestas obtenidas:

Cuadro 1

Resumen sobre las consecuencias de mobbing sobre sus víctimas.

Posibles respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Deterioro de la confianza en sí mismo	38	13%
Proceso de desvaloración personal	32	11%
Desarrollo de culpabilidad por parte de la víctima	10	3%
Creencia de haber cometido errores	36	13%
Aislamiento y desconcentración continua	34	12%
Incumplimiento de las tareas encargadas	42	15%
Disminución del rendimiento diario	40	14%
Enfermedades (insomnio, estrés, migraña, irritabilidad, fatiga, depresión, cambios de personalidad)	48	17%
Deterioro intelectual y pérdida de memoria	6	2%

Nota. El cuadro anterior resume las respuestas obtenidas por parte de los funcionarios públicos en relación a las consecuencias que se pueden evidenciar en personas que han sido víctimas de mobbing.

Una de las pautas que se obtuvieron al analizar la séptima interrogante, fue que el acoso laboral independientemente de quién lo provoque, tiene consecuencias tanto físicas, como psicológicas en la persona que lo recibe; dichos efectos tienen relación directa con el desempeño del personal en la ejecución de tareas y consecución de metas u objetivos previamente planteados dentro de la organización.

Se determina, de esta manera que mientras más presión se ejerza sobre uno de los empleados, el trabajo efectuado tiene mayor probabilidad de realizarse con errores, discrepancias o inconsistencias, que no son perceptibles para el autor debido a los comportamientos hostigantes y demás preocupaciones que lo mantienen distraído de forma continua, mismas que a la vez de ser una

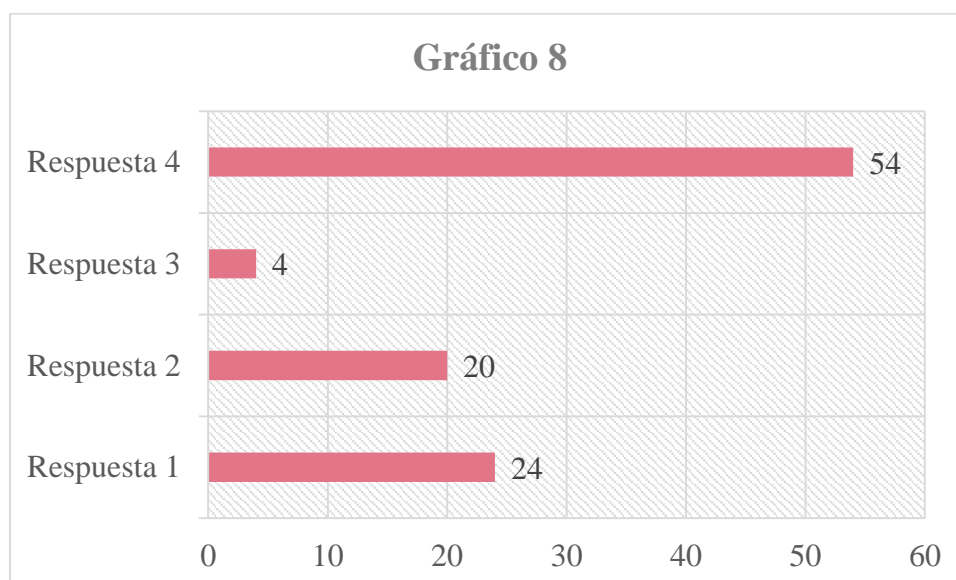
consecuencia de mobbing son la causa del deterioro que tiene el desempeño de sus tareas laborales.

8.- Existe algún medio de comunicación con los directivos de la entidad, a quienes puedan ser comunicados hechos de interés o malestar entre los empleados, tales como:

- Canales de confianza
- Mails de quejas
- Programas de ayuda a los colaboradores
- No existe nada relacionado

Gráfico 8

Análisis de la octava pregunta de la encuesta corrida.



Nota. El gráfico corresponde a las respuestas de la octava pregunta que compone la encuesta corrida.

La octava pregunta, planteaba identificar la existencia de métodos de prevención y medidas que puedan contrarrestar el acoso laboral dentro de las entidades públicas de la ciudad de Quito. Puesto que la comunicación directa y basada en la confianza ha sido identificada como una de las herramientas más eficaces en el control y prevención de acoso laboral.

Para esta interrogante, el 53% de los encuestados mencionaron que no existe ningún medio que permita comunicar dichos comportamientos hostigantes

dentro de la entidad en la que labora, ya sea como queja o únicamente de manera informativa de manera que alerte a los funcionarios de mayor rango sobre el malestar de sus subordinados.

Por otra parte, el 24% manifestó la existencia de canales de confianza en las empresas en las que desarrollan sus labores y el 20% comentó la existencia de mails específicos a los que pueden recurrir en caso de tener quejas o problemas continuos con algún miembro del equipo. Mientras que solo el 4% mencionó la existencia de programas de ayuda a los colaboradores que brindan sus servicios en entidades del sector público.

4. PROPUESTAS DE TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y DE NEUTRALIZACIÓN DEL MOBBING

Luego de conocer las causas y consecuencias del mobbing, es importante poder identificar las situaciones que pueden evitarlo, y de esta manera lograr tratar la situación con medidas que permitan hacer frente al acoso laboral; a continuación, se presentan tácticas (que son métodos o procedimientos a seguir para lograr un fin específico) y estrategias (planificación de procedimientos para alcanzar un fin) que se pueden utilizar para contrarrestar, mitigar y evitar el acoso laboral.

En base a estudios previamente realizados sobre el tema de interés, mobbing u acoso laboral; algunos expertos han determinado varios procedimientos que se pueden utilizar en caso de identificarlo dentro de la entidad en la que se labora. Por su parte, la organización internacional del trabajo (OIT) ha determinado algunas clasificaciones en las que se pueden agrupar las posibles estrategias que pueden ser utilizadas con este fin, dichas medidas se agrupan de la siguiente manera:

- ✓ Normas preventivas
- ✓ Normas específicas
- ✓ Normas múltiples
- ✓ Normas inmediatas
- ✓ Normas favorables
- ✓ Normas de largo plazo

4.1. Normas preventivas

El objetivo principal de estas medidas es identificar las principales causas del mobbing y plantear estrategias que pueden identificar ciertos rasgos o actitudes

que a futuro puedan desencadenar en acoso laboral, por lo tanto; no busca terminar únicamente con los efectos negativos que trae consigo el ser víctima de mobbing, más bien, intenta centrar sus esfuerzos en la prevención del problema, mediante la identificación de acciones que pueden ser catalogados como hostiles.

La administración estratégica del talento humano se define como la función o la unidad de la empresa que mejorará el talento de las personas para llegar a sus objetivos y metas no sólo de la organización sino también en la consecución de retos individuales. (Talento Humano y Factores Psicosociales, 2014)

Dentro de este concepto podemos identificar algunas acciones que se pueden poner en práctica dentro de las organizaciones en las cuales se desea prevenir el acoso laboral, como lo son:

- Planificar y realizar talleres informativos sobre el acoso laboral, el concepto y sus distintos tipos de manifestaciones, de esta manera cualquier indicio de mobbing será descubierto de forma rápida; en el mejor de los casos estos posibles escenarios serán notificados al personal a cargo (ya sea de recursos humanos o al jefe inmediato). Con la información compartida, ya sea a través de consultores expertos, capacitaciones previas, cursos y talleres, se espera que aquella persona que puede ser vista como víctima, recibirá apoyo inmediato por parte de sus compañeros, quienes han identificado un posible caso de asedio laboral.
- Establecer programas de motivación continua para los empleados, este punto requiere énfasis por parte de los directivos de la entidad, puesto que, mientras los trabajadores se encuentren motivados y comprometidos con la empresa y el crecimiento de la misma, intentarán progresar como unidad, disminuyendo la competitividad agresiva o negativa entre ellos, evitando acciones que pueden ser catalogadas como mobbing. Dichas convenciones deben estar dirigidos a mantener un buen clima laboral, conseguir metas grupales e incluso puede evidenciar la manera en que todos los colaboradores pueden tener acceso a oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la

organización, con el fin de evidenciar posibilidades de mejora para cada uno de ellos.

- Incluir en la cultura organizacional el diseño, planificación y fortalecimiento constante de la relación laboral entre todos los empleados, esto se lo puede realizar promoviendo actividades grupales que se realicen luego del horario laboral y fuera de las instalaciones de la oficina. Se busca con ello, que los participantes logren compartir experiencias distintas a las profesionales y que fomenten la honestidad, respeto y unión entre empleados, realizando actividades en las que dichas cualidades deban potenciarse, mientras se promueve el trabajo en equipo y camaradería.
- Compartir ciertas responsabilidades de menor complejidad entre todos los miembros de un mismo departamento que sean de fácil rotación entre cada una de las personas que lo conforman (como por ejemplo la organización de cumpleaños, festejos pequeños, homenajes, arreglo o remodelación de espacios físicos); dicha acción permitirá mantener una comunicación diaria entre ellos con el fin de lograr objetivos específicos, lo cual promueve la confianza entre colegas y afiance sus relaciones.
- Mantener estricta y ordenada estructura organizacional y darla a conocer a todo el personal que compone la entidad; lo cual permitirá una correcta asignación de tareas, fomentará la comunicación entre el personal que compone un mismo departamento y permitirá estrecha supervisión de los subordinados, a la vez de ejercer control sobre sus actividades y comportamientos, junto con la promoción de un proceso de comunicación rápida y directa entre los empleados.
- Mantener a todos los empleados alineados bajo una misma misión y propósito, mismos que deben tener un período límite que permita medir los avances de cada una de las metas planteadas; de esta manera se busca mantener la armonía dentro del área de trabajo, mientras cada uno de los colaboradores enfoca sus esfuerzos en avanzar y desempeñarse en base al

acuerdo original y el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente.

- Asignar a cada empleado que ingresa a la entidad, un consejero (quien actuará como su instructor o coach), dicha persona deberá ser necesariamente de mayor jerarquía, mantener un tiempo prolongado en la empresa (lo cual le permita informar a su coachee sobre procesos y correcta documentación), por lo tanto debe ser capaz de colaborar con su guía, conocimiento y experiencia a la persona que se le encargue; dicho mentor deberá estar pendiente de cualquier indicio o comportamiento que pueda indicar la existencia de mobbing hacia la persona que le fue encargada o algún comportamiento inadecuado que sea originado en ella.

4.2. Normas específicas

Estas medidas son utilizadas luego de haber identificado el tipo de acoso laboral que se presenta en la organización, en base a los resultados obtenidos se busca priorizar las soluciones dependiendo de un previo análisis de la situación en la que se encuentra la entidad en cuestión; razón por la cual se planea facilitar una solución específica que ataque al problema previamente identificado de forma directa.

Entre las acciones que se pueden poner en práctica en este tipo de normas, se aconsejan las siguientes:

- Mantener o implementar medios de comunicación abiertos y directos con los jefes directos de cada uno de los departamentos, en los cuales se puedan recibir sugerencias, inquietudes, experiencias y/o reclamos por parte de los empleados que laboran en un área específica; dicho acto se realizará con vista de afianzar la confianza por parte de los empleados con sus superiores en busca de lograr un apropiado ambiente de trabajo y mantenerlos informados sobre las principales acciones ocurridas en un lapso corto de tiempo (se recomienda que no supere los 30 días).

- Cumplir las normas y reglamentos que mantiene la empresa a cabalidad y darlos a conocer a todos los miembros, en el caso concreto de los directivos es importante que su cumplimiento sea estricto además de evidente por subordinados y demás miembros del departamento, puesto que se ha comprobado en estudios previos, que la mejor forma de promover un cambio o hábito en los empleados es con el ejemplo y liderazgo de aquellos que mantienen un cargo de control.

El líder debe hacer todo lo posible para generar una cultura particular en la empresa y para esto, se necesitan un grupo de competencias clave... se genera entre otros aspectos con carisma y compromiso del líder quien con su ejemplo, contagia a sus seguidores del logro de la misión... (Talento Humano y Factores Psicosociales, 2014)

- Implementar hábitos de conducta que refuercen las relaciones entre colaboradores; dichos comportamientos pueden utilizarse a manera de recordatorio en partes visibles de la entidad como lo pueden ser el saludo cordial, el respeto entre todos los empleados, el uso adecuado de los bienes de la empresa, despedirse de manera cortés, entre otras.
- Mantener un sistema de seguridad individual de acuerdo a las actividades que cada trabajador deba cumplir y control estricto de la información que es confiada a cada uno de ellos, de esta manera se compromete y empodera a los empleados pues se les confió datos importantes de los cuales deben hacerse completamente responsables. La manera adecuada de salvaguardar dicha información es el cambio periódico (es aconsejable no mantener la misma contraseña por más de 45 días) de claves de seguridad ya sea de los computadores, mails y plataformas virtuales a las cuales se tiene acceso.

4.3. Normas múltiples

Por su parte, aquellas llamadas normas múltiples son estrategias que utilizan técnicas que atacan el mobbing en varios aspectos y de manera simultánea, un

ejemplo de ellas es contrarrestar el tipo de acoso identificado e implementar medidas represoras en contra del agresor.

Como se evidencia anteriormente, para el funcionamiento adecuado de estas normas es necesario el uso de una combinación de diferentes tipos de respuesta que haga frente a una misma problemática.

- Asegurar vías individuales y directas de comunicación con el departamento de recursos humanos, como por ejemplo canales de confianza, programas de ayuda, mails destinados únicamente a tratar situaciones relacionadas con mobbing. En estudios realizados de manera previa se ha determinado que el nivel de éxito que tengan estas herramientas se relaciona de manera directa con la confianza con la que se utiliza cada uno de ellos y la confidencialidad que ofrezcan a los empleados.
- Mantener reuniones periódicas que involucren a todo el equipo de trabajo (en caso de ser un grupo extenso, se lo puede realizar por conjuntos pequeños, siempre y cuando en todos se tenga la participación de al menos uno de los jefes del departamento en cuestión), esto permitirá mantener informado a todos los miembros sobre el avance y últimos cambios en caso de haberlos realizado, al igual que evidenciar el avance del progreso para el cumplimiento de los distintos objetivos.

Un buen líder es el que transmite mensajes positivos a sus subordinados que modulan el clima emocional de la empresa para así poder elaborar de manera efectiva determinados contratos o estrategias comerciales dentro de la empresa. (Talento Humano y Factores Psicosociales, 2014)

- Realizar un registro detallado de cada uno de los incidentes presentados por los empleados, tanto los categorizados como leves, graves y aquellos que representen una clara amenaza para la empresa y sus colaboradores; el mencionado registro se realizará con el fin de dar el seguimiento correspondiente a cada una de las situaciones de acoso laboral presentadas por los empleados.

- Establecer los mecanismos necesarios para la resolución de acoso laboral y demás conflictos que se puedan presentar, con el objeto de que los empleados a cargo (responsable de recursos humano, por ejemplo), sean previamente instruidos con el fin de que aporten su conocimiento acerca del tema y actúen como mediadores de conflictos, brindando posibles soluciones a los casos planteados a la vez que implantan medidas preventivas eficientes en contra del acoso laboral.

4.4. Normas inmediatas

Este tipo de estrategias, busca atacar un problema de atención urgente dentro de la entidad, pues en caso de no solventarlo podría afectar a la estructura de la empresa o a su correcto funcionamiento; debido a esto las soluciones que se pretendan implementar deben ser de carácter prioritario e inmediato.

“Establecer con anticipación un plan de intervención inmediata para contener los efectos de la violencia, análogo a las intervenciones en caso de agresión mayor”. (Violencia Silenciosa En La Escuela/ Silence Violence in the School, 2006)

Dicho lo anterior, se pueden evidenciar algunas técnicas que dependiendo de las conductas asediantes identificadas en el medio laboral se pueden poner en práctica dentro de la institución:

- Establecer procedimientos de emergencia claros y objetivos sobre el procedimiento a seguir en caso de identificar al agresor o la situación de acoso laboral, incluyendo niveles de agresión o mobbing con lo cual se pueda definir la gravedad de la problemática en cuestión y en base a ello determinar las medidas necesarias a ser tomadas.
- Mantener un código de ética que contemple la posibilidad de que exista mobbing en la entidad, al igual que las consecuencias y sanciones para las personas que lo provoquen.

- Proteger al trabajador en todas las circunstancias, lo que implica velar por su salud mental y física, por esta razón se recomienda mantener a los empleados en chequeos médicos periódicos, que permitan evidenciar cambios abruptos en su salud, provocados como consecuencias de mobbing y en caso de identificarlos prestar un servicio de asistencia inmediata que involucre especialistas en acoso laboral y en casos específicos y de ser estrictamente necesario la aplicación de tratamientos farmacológicos.
- Consultar con fuentes de ayuda legal confiables con el fin de denunciar de manera formal las situaciones graves de acoso laboral, en caso de identificarlas en la empresa.

4.5. Normas favorables

Estas normas se encuentran enfocadas en la ayuda conjunta de todas aquellas personas que directa o indirectamente han sido afectadas por las conductas hostigantes recibidas en el trabajo, en este caso se incluye la participación de quienes rodean a la víctima en el proceso de recuperación, mismo que incluyen a sus compañeros, colegas, superiores y en casos específicos familiares.

Por otro lado, dentro las normas identificadas como favorables, se pueden evidenciar las siguientes:

- Promover la comunicación directa con los jefes departamentales o de área, con lo cual se fortalezca la relación entre los colaboradores, dichas reuniones serán de manera específica para tratar sobre el avance en la superación de acoso laboral.
- Establecer un programa de mejora continua que fomente el bienestar de los colaboradores en el trabajo, ya sea con frases de motivación y agradecimiento, en el cual se reconozca el esfuerzo, avance, dedicación y logros alcanzados por parte de los empleados que conforman la empresa.

- Mantener una buena visibilidad e iluminación de las distintas áreas de trabajo para la observación adecuada y control continuo del personal que integran el departamento en cuestión.
- Impartir formación específica sobre la manera adecuada de manejar situaciones de violencia en el trabajo en caso de identificarlo, y determinar las posibles medidas que se utilizarán para contrarrestarlo.
- Dar apoyo permanente a las víctimas de acoso laboral, este proceso inicia haciendo que la persona afectada, comprenda la gravedad de lo ocurrido y sea capaz de contar dicha experiencia con la persona de confianza que el/ella decida; dentro de este proceso es importante hacerle entender a la víctima que el desahogarse ayuda en gran medida a la superación de situaciones de mobbing.
- Los empleados pueden compartir a nivel grupal o individual su experiencia (en caso de que la víctima no se sienta en capacidad de presentar su caso, puede comentarlo con el personal de recursos humanos y un representante de dicho departamento será el encargado de dar a conocer lo sucedido), el fin de realizarlo es minimizar y difuminar el impacto del acoso en la institución en la que se labora, de manera que dicha experiencia pueda servir de prevención en futuras ocasiones.

4.6. Normas de largo plazo

A pesar de que se puede tomar medidas coyunturales que intenten solucionar el problema de acoso laboral de manera inmediata, es importante definir propuestas que permitan mantener el mobbing fuera de la institución a largo plazo, sean estas medidas preventivas y/o con control continuo.

Entre las medidas que se pueden adoptar, se encuentran:

- Mantener un código de ética que incluya reglamentos específicos sobre acoso laboral y sus respectivas sanciones en caso de ser detectado; es importante

dar seguimiento a este punto, darlo a conocer y exigir su estricto cumplimiento por todos los colaboradores de la entidad.

Los códigos de ética permiten que las empresas incorporen e implementen principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal... debe ser tomado como parte integral del todo organizacional, mismo que determinará varios patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa, los cuales se verán reflejados en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen y como sus colaboradores se desempeñan en la misma (Talento Humano y Factores Psicosociales, 2014)

- Divulgar de forma constante las normas, principios y valores de la organización, junto con las consecuencias y sanciones en caso de incumplimiento de las mismas.
- Conservar un plan de motivación de empleados que les brinde nuevas oportunidades y el afrontamiento de nuevos retos, originando desarrollo y crecimiento de los colaboradores.
- Articular sistemas de presentación, comprensión clara, aceptación e integración de las personas recién incorporadas, teniendo como guía la cultura organizacional de la empresa, misma que debe basar sus actividades en el estricto cumplimiento del código de ética.
- Establecer sesiones de formación para todos los empleados de la entidad, para tratar temas de interés y ayuda como lo pueden ser el desarrollo de un mejor conocimiento personal, desarrollo de determinadas habilidades necesarias para el empleo, mejora de autoestima, estrategias de afrontamiento, la resolución pronta y adecuada de conflictos, restablecimiento de las relaciones interpersonales y laborales, etc.
- Implementar un modelo organizativo preestablecido en el que se incluya la participación de los empleados, y que no centre su esfuerzo únicamente en la

compensación económica de la empresa sino en el bienestar y estabilidad de sus colaboradores.

- Implementar un sistema de evaluación periódica de los empleados, en el que se pueda evidenciar su desempeño laboral y social dentro de la organización, se recomienda que dichas evaluaciones contemplen aspectos psicosociales, de manera que permita el estudio de la situación actual en la que se encuentran los empleados de la entidad y evidencie los conflictos que pueden presentarse dentro de la misma. Es de suma importancia incluir una valoración específica de las relaciones sociales entre los sujetos a todos los niveles de la estructura organizacional.

Como se mencionó con anterioridad se han determinado ciertos aspectos que pueden desencadenar acoso laboral dentro de las entidades públicas, pero de la misma manera en que se tiene conocimiento de las causas que lo provocan se han detallado las tácticas y estrategias que pueden ser utilizadas en caso de evidenciar indicios de mobbing dentro de las organizaciones.

Es importante indicar que además de incluir las posibles soluciones al problema se han identificado varias medidas a implementar como lo son las normas preventivas, acciones específicas, actividades múltiples, gestiones inmediatas, acciones favorables que implican el apoyo de terceros y pautas que permitan mantener el orden y equilibrio psicosocial dentro de la entidad en la que se labore, con el claro objetivo de disminuir de manera representativa el acoso laboral evidenciado en entidades públicas.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El objetivo principal del trabajo de investigación que se realizó fue el de evidenciar la existencia de acoso laboral en instituciones públicas con sede en la ciudad de Quito e identificar la relación del mobbing frente al cumplimiento adecuado de obligaciones. Para lograrlo, se decidió dividir el presente proyecto en secciones que permitan un conocimiento basto del tema, sus causas, consecuencias y tácticas para evitarlo e incluso afrontarlo.

Fue importante mencionar las claras diferencias que existe entre el sector público y el privado, puesto la presente investigación se enfocó únicamente en instituciones del sector público, y de esta manera se pudo segmentar de manera objetiva la población a ser encuestada.

Como parte de la investigación, se incluyó la información relevante sobre el acoso laboral, aspectos que se pueden evidenciar dentro del capítulo dos, entre los temas tratados se encuentran los distintos tipos de mobbing, sus manifestaciones y una breve reseña de cómo identificarlo dentro de la empresa en que se labora.

Entre los aspectos adicionales que se revelaron, fueron las causas habituales de acoso laboral, las fases que implica este problema psicosocial y las distintas consecuencias que trae consigo ser víctima de mobbing e incluso laborar en una institución en la que se evidencie el mencionado comportamiento hostil e irrespetuoso entre los colaboradores que la componen.

En consecuencia, con el análisis que se realizó se identificaron datos estadísticos lo más pegados a la realidad actual del Ecuador, acción que permitió que el estudio se fundamente en antecedentes sólidos y validados por organizaciones certificadas en el estudio de poblaciones ecuatorianas (como lo es el INEC, el ministerio de trabajo y la ANEP – Asociación Nacional de Empleados Públicos).

En vistas de cumplir con el objetivo general de este trabajo de investigación, se realizó la corrida de la encuesta (estructurada de manera previa con los puntos de interés a analizar), únicamente a servidores públicos, como resultado de las tabulaciones de las respuestas obtenidas de dichos cuestionarios se evidenció que el acoso laboral en la ciudad de Quito dentro del sector público es del 68% aproximadamente.

Otro de los datos que se pudieron evidenciar en base a los resultados obtenidos de la investigación realizada, se validó que el ser víctima de acoso laboral tiene una relación directa en la afectación personal, desempeño laboral y cumplimiento de obligaciones. De igual manera, se demostró que la experiencia individual laboral de aquellas personas que han sufrido mobbing ha sido perjudicial y totalmente desfavorable.

En busca de posibles soluciones al problema planteado, se identificaron una serie de tácticas, estrategias y propuestas para lidiar con el problema claramente identificado dentro de las mencionadas instituciones. De esta manera, se pretende no solo evidenciar la problemática que se vive hoy en día sino aportar con posibles soluciones que permitan a los directivos de las entidades públicas implementar las medidas que crean necesarias, dependiendo de la situación específica de cada una de las identidades en las que laboran.

5.2. Recomendaciones

En base a la investigación realizada, se ha logrado determinar la existencia de acoso laboral en entidades públicas dentro de la ciudad de Quito; lo cual ha permitido proponer posibles soluciones al problema al igual que normas preventivas, cuando los esfuerzos se encuentren centrados en la anticipación de mobbing, con el fin de evitar que el inconveniente se arraigue en la entidad.

Es importante mencionar que el estudio se realizó en base a cifras estimadas de los trabajadores que componen el sector público en la ciudad de Quito, pero en caso de realizar futuros estudios se recomienda la comunicación con algún contacto en el Ministerio de Trabajo o en la Asociación Nacional de Trabajadores Públicos, con el fin de obtener una cifra más cercana a la realidad y de esta manera poder disminuir el margen de error con el que se calculó el tamaño de la población.

En relación a las tácticas y estrategias planteadas en el capítulo cuarto, se destacan ciertas medidas que se cree serán las que ayuden de manera clara y directa a afrontar este problema psicosocial. Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se ha determinado que la base primordial para mantener un buen clima laboral es la correcta comunicación basada en la confianza entre colaboradores.

De esta manera se podrá mantener un mejor control de la situación de cada uno de los departamentos que integran la empresa; las reuniones periódicas por su parte, optimizarán el cumplimiento de objetivos grupales o por direcciones, de manera que las inquietudes, novedades y cambios (en caso de existir), serán comunicados a todos los miembros del equipo de manera oportuna.

Otra de las propuestas que se considera entre las más importantes, es la implementación de canales de comunicación, que se basen en la confianza y permitan mantener el anonimato de los colaboradores que hagan uso de estos medios. Como se mencionó anteriormente, la confianza es primordial para mantener un buen clima laboral, mientras que la confidencialidad de los reclamos que lleguen por los medios implementados, brinda a los empleados seguridad

frente a sus agresores y evita posibles comportamientos hostiles por el resto de sus compañeros.

6. BIBLIOGRAFÍA

- (2006). En A. Castro, *Violencia Silenciosa En La Escuela/ Silence Violence in the School*. Santander: Editorial Bonum.
- (2014). En M. D. Guevara, *Talento Humano y Factores Psicosociales*. Ambato, Ecuador: Encuadernación Gómez B.
- ABC, D. (s.f.). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php>
- Admin. (s.f.). *Diferencias entre*. Obtenido de <https://diferenciasentre.org/sector-publico-y-privado/>
- Bembibre, V. (s.f.). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/mercado.php>
- Comercio, C. d. (s.f.). *Boletín Jurídico*. Obtenido de http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Laboral_Junio_Parte1_2017.pdf
- Contabilidad, G. d. (s.f.). *Debitoor*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-know-how>
- Contabilidad, G. d. (s.f.). *Debitoor*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-franquicia>
- Economía Simple*. (s.f.). Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders>
- Economía, E. A. (s.f.). *Economía y Negocios del Mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/fianza.aspx>
- eHow. (s.f.). *eHow*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/definicion-licencia-franquicia-sobre_135713/
- España, U. (s.f.). *Universia España*. Obtenido de <http://www.universia.es/bullying-acoso-escolar/bullying/at/1121975>
- Gerencie. (s.f.). *Gerencie*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>

- Gómez, J. H. (s.f.). *Diccionario Empresarial*. Obtenido de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTU3NztlLUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCJkTQPNQAAAA==WKE
- Guevara, M. D. (2014). *Talento Humano y Factores Psicosociales*. Ambato, Ecuador: Encuadernación Gómez B.
- Herrera, T. V. (2011). *El acoso laboral todo sobre mobbing*. México D.F.: Trillas S.A.
- Ministerio. (s.f.). *Base Legal del Código de Trabajo*. Obtenido de https://www.iess.gob.ec/documents/10162/2903501/I.2+Base_Legal+Codigo+de+Trabajo.pdf?version=1.0
- Navarro, J. (s.f.). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/politica/sector-publico.php>
- Rivera, A. J. (s.f.). *Ibanezparkman. abogados*. Obtenido de <http://www.iparkman.com/es/articulos/arbitraje-y-mediacion/2330-el-acoso-laboral>

ANEXO 1 – Formato de entrevista

ENCUESTA SOBRE ACOSO LABORAL - MOBBING

* La presente encuesta tiene por objetivo identificar si existe o no Mobbing o acoso laboral en entidades públicas de la ciudad de Quito. La información recopilada será analizada de forma confidencial con fines estadísticos y académicos.

Escoja una o más opciones en cada respuesta en base a su experiencia en entidades públicas.

1.- De los comportamientos mencionados a continuación, señale uno o más que usted a experimentado durante su experiencia laboral:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le han ignorado | <input type="checkbox"/> Le han reducido responsabilidades laborales sin justificación |
| <input type="checkbox"/> Le han gritado o elevado la voz | <input type="checkbox"/> Han menospreciados su aciertos y/o logros |
| <input type="checkbox"/> Le han amenazado de daños o perjuicios | <input type="checkbox"/> Han alterado-saboteado mi correo, trabajo o encargos |
| <input type="checkbox"/> Ha sido víctima de rumores o calumnias | <input type="checkbox"/> Han hecho énfasis constante en alguno de mis fallos |
| <input type="checkbox"/> Se han referido a usted con apodosos o insultos | <input type="checkbox"/> Sobrecarga injustificada de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Le han regañado o rebajado frente a otros | <input type="checkbox"/> Le han hecho bromas de mal gusto o irrespetuosas |

2.- ¿Quiénes fue el responsable de el trato hostigante?

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

3.- El acoso laboral comprende una forma de presión psicológica o moral. El término se emplea para describir las situaciones de hostigamiento a las que son sometidas algunas personas en su ámbito laboral que ocasionan humillación, intimidación, aislamiento, frustración, ofensa, miedo, incomodidad o estrés en la persona a la que se dirigen o en quienes lo presencian.

En base a este concepto, cree usted que ha sido víctima de acoso laboral (mobbing)?

- No
- Sí, de vez en cuando
- Sí, varias veces al mes
- Sí, varias veces a la semana
- Sí, prácticamente a diario

4.- Informó o comentó con alguien su malestar a causa de mobbing

- Sí, con mis superiores
- Sí, mis compañeros
- Sí, mis subordinados
- Sí, con mi familia
- No, lo comenté con nadie
- No he sido víctima de acoso laboral

5.- ¿A presenciado acoso laboral contra un compañero de trabajo?

- No
- Sí, de vez en cuando
- Sí, varias veces al mes
- Sí, varias veces a la semana
- Sí, prácticamente a diario

6.- Cree usted que ser víctima acoso laboral influye en el cumplimiento de obligaciones y realización de tareas

- No afecta
- Sí, afecta un poco
- Sí, afecta de forma moderada
- Sí, afecta de manera significativa

7.- En las distintas entidades en las que ha laborado, pudo identificar alguno de los comportamientos que se enlistan a continuación, en algún compañero o incluso usted, debido al acoso laboral

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Deterioro de la confianza en si mismo | <input type="checkbox"/> Incumplimiento de las tareas encargadas |
| <input type="checkbox"/> Proceso de desvaloración personal | <input type="checkbox"/> Disminución del rendimiento diario |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo de culpabilidad por parte de la víctima | <input type="checkbox"/> Enfermedades (insomnio, estrés, migraña, irritabilidad, fatiga, depresión, cambios de |
| <input type="checkbox"/> Creencia de haber cometido errores | <input type="checkbox"/> Deterioro intelectual y pérdida de memoria |
| <input type="checkbox"/> Aislamiento y desconcentración continua | |

8.- Existe algún medio de comunicación con los directivos de la entidad, a quienes puedan ser comunicados hechos de interés o malestar entre los empleados, tales como:

- Canales de confianza
- Mails de quejas
- Programas de ayuda a los colaboradores
- No existe nada relacionado

ANEXO 2 – Datos Estadísticos

Composición de la población en relación al empleo a nivel nacional

ENEMDU MARZO-2018



Composición de la población: Total nacional

En el trimestre de marzo 2018 a nivel nacional:

- La población en edad de trabajar (PET) es de **12,0** millones de personas.
- La población económicamente activa (PEA) es de **8,2** millones de personas
- La población económicamente inactiva (PEI) es de **3,8** millones de personas.

	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	mar-16	jun-16	sep-16	dic-16	mar-17	jun-17	sep-17	dic-17	mar-18
Población en Edad de Trabajar	10.291.500	10.533.003	10.864.147	11.200.371	11.159.255	11.399.276	11.467.518	11.557.285	11.639.325	11.696.131	11.726.450	11.856.420	11.879.564	11.937.928	11.984.847
Población Económicamente Activa	6.436.257	6.581.621	6.701.014	6.952.986	7.194.521	7.498.528	7.861.661	7.831.981	8.057.159	7.874.021	8.084.382	8.147.564	8.181.049	8.086.048	8.164.425
Población con Empleo	6.113.230	6.304.834	6.424.840	6.664.241	6.921.107	7.140.636	7.412.671	7.415.099	7.637.986	7.463.579	7.728.968	7.781.560	7.842.471	7.712.177	7.802.374
Empleo Adecuado/Pleno	2.875.533	2.996.566	3.118.174	3.328.048	3.545.802	3.487.110	3.142.554	3.214.776	3.154.513	3.243.293	3.112.953	3.267.363	3.303.565	3.417.483	3.356.562
Subempleo	889.255	706.458	603.890	809.269	925.774	1.050.646	1.348.231	1.277.717	1.560.342	1.564.825	1.726.030	1.668.577	1.679.858	1.602.909	1.498.139
Empleo no remunerado	528.991	505.484	537.431	493.182	508.476	574.061	796.919	759.390	834.147	660.893	879.801	828.059	823.329	727.778	831.628
Otro empleo no pleno	1.765.688	2.056.875	2.018.582	2.019.279	1.924.634	1.981.205	2.100.225	2.138.678	2.063.849	1.978.071	1.994.537	1.978.784	2.020.779	1.951.060	2.096.972
Empleo no clasificado	53.763	39.451	146.763	14.463	16.421	47.614	24.742	24.539	25.135	16.497	15.648	38.777	14.940	12.947	19.073
Desempleo	323.027	276.787	276.174	288.745	273.414	357.892	448.990	416.883	419.173	410.441	355.414	366.004	338.577	373.871	362.051
Población Económicamente Inactiva	3.855.244	3.951.382	4.162.884	4.247.385	3.964.734	3.900.748	3.605.856	3.725.303	3.582.166	3.822.110	3.642.068	3.708.856	3.698.515	3.851.880	3.820.422

Nota: En el contexto de cambio del marco maestro de muestreo de las encuestas de hogares, desde diciembre 2013 se incluye estimaciones de población a partir de las proyecciones de población 2010. Los cambios en tendencias de crecimiento poblacional entre diciembre 2013 y anteriores períodos responden a la inclusión de este ajuste de población. Antes de diciembre del 2013 se utilizaba para ponderar la población el ejercicio de proyecciones de población en base al Censo de Población 2001. Este procedimiento no afecta las estimaciones de los diferentes indicadores calculados del mercado laboral presentados en este documento, ni sus series históricas.

Porcentaje de empleo según las ciudades representativas de Ecuador

Tabla 2. Tasa de empleo por ciudades auto-representadas, 2008-2018.

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
mar-08	93,5%	92,0%	95,0%	94,9%	95,5%
mar-09	92,8%	85,9%	95,1%	89,0%	95,9%
mar-10	92,8%	87,7%	96,2%	91,9%	96,9%
mar-11	94,3%	90,0%	95,9%	92,8%	96,5%
mar-12	96,3%	93,7%	95,3%	94,1%	95,6%
mar-13	95,9%	94,5%	96,8%	95,8%	95,6%
mar-14	95,7%	93,9%	96,8%	96,2%	94,2%
mar-15	95,6%	96,2%	96,8%	96,3%	93,6%
mar-16	92,2%	92,8%	95,4%	96,0%	93,0%
mar-17	90,9%	94,9%	95,7%	95,8%	95,0%
jun-17	92,2%	94,7%	95,5%	95,7%	95,4%
sep-17	92,2%	95,4%	95,4%	95,6%	95,2%
dic-17	90,6%	95,6%	94,4%	94,4%	93,9%
mar-18	92,9%	95,3%	94,6%	94,1%	94,3%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

Composición de empleos en el país en base a la rama de su actividad

ENEMDU – MARZO 2018



Composición de los empleados por rama de actividad: Total nacional

La rama de actividad de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es la que concentra mayor participación en el empleo.

Rama de actividad	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	mar-16	jun-16	sep-16	dic-16	mar-17	jun-17	sep-17	dic-17	mar-18
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,5%	27,6%	27,9%	27,4%	24,8%	24,4%	25,0%	28,1%	27,2%	26,8%	25,6%	29,3%	28,6%	26,8%	26,1%	28,3%
Comercio	19,5%	19,6%	20,4%	19,9%	18,3%	18,9%	18,8%	17,8%	18,3%	18,7%	19,0%	17,9%	17,9%	19,0%	19,1%	18,0%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,6%	11,1%	10,5%	10,6%	11,4%	11,3%	10,6%	10,3%	10,8%	10,8%	11,2%	10,3%	10,7%	11,0%	11,3%	11,7%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,5%	8,3%	7,9%	8,0%	7,6%	6,8%	7,1%	6,9%	6,9%	7,2%	6,9%	6,5%	6,6%	6,9%	6,8%	6,2%
Construcción	6,9%	6,5%	6,1%	6,3%	7,6%	7,4%	7,3%	6,2%	6,5%	6,8%	7,1%	6,7%	6,3%	6,4%	6,7%	6,8%
Alojamiento y servicios de comida	4,5%	4,4%	4,9%	5,1%	5,3%	5,5%	6,1%	6,6%	6,1%	6,4%	6,5%	6,1%	6,5%	6,4%	6,4%	6,3%
Transporte	4,7%	5,1%	5,6%	5,6%	5,5%	5,9%	6,2%	5,8%	6,0%	5,7%	5,7%	5,9%	5,8%	5,6%	5,9%	5,8%
Actividades profesionales, técnicas y científicas	3,6%	3,7%	4,0%	4,4%	4,6%	4,3%	4,5%	4,4%	4,5%	4,8%	4,2%	4,1%	4,2%	4,3%	4,5%	4,5%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,1%	3,5%	3,8%	3,7%	4,0%	4,4%	4,4%	4,2%	4,0%	3,7%	4,2%	3,6%	4,0%	3,9%	4,3%	3,7%
Otros Servicios	4,1%	4,2%	3,5%	3,5%	4,1%	3,8%	3,9%	4,2%	4,1%	3,9%	3,9%	4,0%	3,7%	4,0%	3,6%	3,6%
Servicio doméstico	3,4%	2,9%	2,3%	2,5%	3,1%	3,3%	2,7%	2,5%	2,7%	2,6%	2,8%	2,8%	2,8%	2,7%	2,5%	2,6%
Correo y Comunicaciones	1,5%	1,3%	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	1,1%	1,1%	1,0%	1,0%	0,9%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	0,8%
Actividades de servicios financieros	0,8%	0,8%	1,1%	0,9%	1,1%	1,0%	0,8%	0,7%	0,7%	0,5%	0,6%	0,6%	0,8%	0,7%	0,7%	0,6%
Suministro de electricidad y agua	0,7%	0,6%	0,6%	0,5%	0,8%	1,0%	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%	0,7%	0,7%	0,5%
Petróleo y minas	0,5%	0,6%	0,5%	0,5%	0,7%	0,8%	0,7%	0,6%	0,7%	0,4%	0,6%	0,7%	0,7%	0,6%	0,4%	0,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: La rama de actividad **Otros Servicios** incluye: Actividades inmobiliarias - Artes, entretenimiento y recreación - Actividades de organizaciones extraterritoriales - Otras actividades de servicios - No especificado