

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES DE PREVENCIÓN DEL
MOBBING O ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO EN LA CAJA
NACIONAL DE SALUD – OFICINA ADMINISTRATIVA REGIONAL LA PAZ”**

POSTULANTE:

Univ. Liseth Aguilar Castro

HONORABLE COMITÉ REVISOR:

M.Sc. Edgar Zeballos Sánchez

M.Sc. René Sangüesa Figueroa

LA PAZ - BOLIVIA



ÍNDICE

ÍNDICE	2
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
CAPÍTULO I	9
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1. JUSTIFICACIÓN	9
1.1.1. Justificación Teórica.....	9
1.1.2. Justificación Metodológica	10
1.1.3. Justificación Práctica.....	10
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.3. HIPÓTESIS	11
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.5.1. Tipo de Estudio	12
1.5.2. Métodos de Investigación.....	12
1.5.3. Técnicas para la Gestión de los Datos Requeridos	13
1.5.3.1. Información Cuantitativa y Cualitativa	13
1.5.3.2. Fuentes de Datos	14
1.5.3.3. Instrumentos para la recolección de los datos.....	14
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
2.1.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos.	15



2.1.2	Carácter Multivariado de la Administración de Recursos Humanos.	15
2.1.3	Carácter Situacional de la Administración de Recursos Humanos.	16
2.1.4	Políticas de los Recursos Humanos.	16
2.1.5	Dificultades de la Administración de Recursos Humanos.	17
2.2	DESEMPEÑO LABORAL	17
2.2.1	La Evaluación del Desempeño.....	18
2.2.2	Objetivos de la Evaluación del desempeño.	19
2.3	PRESIÓN LABORAL (MOBBING)	20
2.3.1	Presión Laboral.....	20
2.3.2	Presión Tendenciosa	21
2.4	SATISFACCIÓN LABORAL	23
2.4.1	Determinantes de la Satisfacción Laboral.	25
2.5	SALUD OCUPACIONAL	29
2.5.1	Medicina del Trabajo.....	31
2.5.2	Higiene Industrial.....	31
2.5.3	Seguridad industrial.	32
2.5.4	Ergonomía.	32
2.5.5	Factores Psicosociales.....	32
2.5.6	Campos de acción de la Salud Ocupacional.	33
2.6	CLIMA ORGANIZACIONAL	33
2.6.1	Ambiente laboral.....	34
2.6.2	Clima laboral.....	34
2.7	MOBBING	34
2.7.1	Conceptualización de Mobbing.	35
2.7.2	Definición y términos de Mobbing.....	36
2.7.3	Clases de Mobbing.....	39



2.7.3.1.	La presión laboral tendenciosa descendente.	39
2.7.3.2.	La presión laboral tendenciosa horizontal.	39
2.7.3.3.	La presión laboral tendenciosa ascendente.	40
2.7.4	Clasificación de los factores psicosociales del trabajo.	40
2.7.4.1.	La Organización del tiempo del trabajo.	41
2.7.4.2.	Aspectos relativos a las tareas.	41
2.7.4.3.	Carga mental de trabajo.	41
2.7.4.4.	Comunicación y relaciones en el trabajo.	41
2.7.4.5.	Autonomía en el trabajo.	44
CAPÍTULO III	45
MARCO REFERENCIAL	45
3.1. GENERALIDADES	45
3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD	46
3.3. ESTATUTO ORGÁNICO	47
3.4. REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL	48
DISPOSICIONES GENERALES	48
CAPÍTULO IV	52
MARCO PRÁCTICO	52
4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN	52
4.1.1.	Población.	52
4.1.2.	Criterios de selección.	52
4.1.3.	Muestra de la investigación.	52
4.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS	54
4.2.1.	Datos generales de la muestra de estudio.	54
4.2.2.	Desempeño laboral.	56
4.2.3.	Presión laboral.	60



4.2.4.	Satisfacción laboral	64
4.2.5.	Salud ocupacional	68
4.2.6.	Clima organizacional.....	70
4.2.7.	Aspectos a considerarse para la prevención del “mobbing”	73
4.2.8.	Presencia de “mobbing” ó presión laboral en la CNS.....	76
4.3.	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	79
4.3.1.	Desempeño laboral de los funcionarios.....	79
4.3.2.	Actividades preventivas para la presión laboral	79
4.3.3.	Aspectos para la mayor satisfacción laboral.....	80
4.3.4.	Medidas para la salud ocupacional	82
4.3.5.	Prevención del “mobbing”	83
CAPÍTULO V		85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		85
5.1.	CONCLUSIONES	85
5.2.	RECOMENDACIONES	88
CAPÍTULO V		90
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN		90
6.1.	ARGUMENTACIÓN	90
6.2.	OBJETIVO	91
6.2.1.	Objetivo general.....	91
6.2.2.	Objetivos específicos	92
6.3.	ESQUEMA GRÁFICO.....	92
6.4.	DESARROLLO	93
6.4.1.	Estrategia de desarrollo organizacional.....	93
6.4.2.	Estrategia jurídica.....	94
6.4.3.	Estrategia Administrativa.....	96



6.4.3.1.	Selección del Personal	96
6.4.3.2.	Capacitación.....	97
6.4.3.3.	Evaluación de Desempeño	98
6.4.3.4.	Salud.....	98
6.4.3.5.	Sistemas de Resolución de Conflictos.....	99
6.4.4.	Estrategia de cambio en el diseño del trabajo	100
6.4.5.	Estrategia de cambio del sistema de liderazgo-dirección.....	101
6.4.6.	Estrategia de fijación de los estándares de conducta ético-social de la organización	103
BIBLIOGRAFÍA.....		106
ANEXOS.....		108



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Distribución de la muestra de estudio según género	54
Gráfico N° 2 Distribución de la muestra de estudio según edad	54
Gráfico N° 3 Distribución de la muestra de estudio según su antigüedad	55
Gráfico N° 4 Desempeño laboral (Parte A).....	56
Gráfico N° 5 Desempeño laboral (Parte B).....	57
Gráfico N° 6 Desempeño laboral muestra conjunta (Parte A)	58
Gráfico N° 7 Desempeño laboral muestra conjunta (Parte B)	59
Gráfico N° 8 Presión laboral (Parte A).....	60
Gráfico N° 9 Presión laboral (Parte B).....	61
Gráfico N° 10 Presión laboral, muestra conjunta (Parte A)	62
Gráfico N° 11 Presión laboral, muestra conjunta (Parte B)	63
Gráfico N° 12 Satisfacción laboral (Parte A).....	64
Gráfico N° 13 Satisfacción laboral (Parte B).....	65
Gráfico N° 14 Satisfacción labor, al muestra conjunta (Parte A)	66
Gráfico N° 15 Satisfacción laboral, muestra conjunta (Parte B)	67
Gráfico N° 16 Salud ocupacional.....	68
Gráfico N° 17 Salud ocupacional, muestra conjunta	69
Gráfico N° 18 Clima organizacional (Parte A)	70
Gráfico N° 19 Clima organizacional (Parte B)	71



Gráfico N° 20 Clima organizacional, muestra conjunta (Parte A) 72

Gráfico N° 21 Clima organizacional, muestra conjunta (Parte B) 73



CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN

1.1.1. Justificación Teórica

El hostigamiento dentro de las fuentes de trabajo no es una conducta novedosa en el ámbito laboral boliviano. Sin embargo, ya que no existen estudios que aborden esta problemática en profundidad, se podría decir que el interés científico resulta relativamente nuevo, pues el término *mobbing* y sus voces derivadas en castellano derivan de la observación del comportamiento agresivo en el reino animal por parte de los etólogos.

El mobbing o presión laboral tiene una relación directa con el área de los recursos humanos porque ha calificado como “virus” para dicha gestión. La consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico¹.

Algunas de las alteraciones que aparecen en el contexto laboral son:

- a) Mal clima y ambiente de trabajo.
- b) Afectación de la cantidad y calidad del trabajo.
- c) Interferencias en los circuitos de información y comunicación.
- d) Descenso de la creatividad e innovación.
- e) Mayor absentismo y bajas laborales.

¹ Heinz Leymann, “Mobbing and psychological terror at work places”, USA 1990, vol. 5, Pág. 119.



- f) Aumento de la posibilidad de accidentes:
- g) Por desatención
- h) Por negligencia²

1.1.2. Justificación Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación no contribuirá con ninguna novedad en cuanto a métodos pero se aplicarán conocimientos existentes prácticos para asegurar los resultados dentro de este proceso de investigación mediante técnicas, instrumentos y cimientos teóricos sólidos de investigación científica aplicados al campo de la administración³.

1.1.3. Justificación Práctica

Una rápida observación en diferentes lugares donde existen grupos (sean numerosos o no), se evidencia que existen actitudes hostiles hacia uno de los miembros, generalmente uno nuevo, indefenso, o con facilidad de irritación⁴.

Cuando esta conducta es reiterada y se prolonga por un tiempo relativamente extenso, la víctima puede desarrollar diferentes reacciones psicológicas que pueden afectar la satisfacción y el desempeño laboral así como también la depresión o el aislamiento,

Por tanto, la motivación principal de esta investigación es “el estudio del mobbing entendido como acoso psicológico en el trabajo donde el maltrato emocional es sutil, pero no por ello menos doloroso. Existen acosos donde la violencia ejercida

² Iñaki Piñuel y Zabala. Mobbing. Como sobrevivir el acoso psicológico en el trabajo. Ed Sal Terrae. Santander, 2001, Pág. 55.

³ Para mayores referencias acerca del método a utilizarse en esta investigación, consultar subtítulo Metodología de la investigación.

⁴ Marie France Hirigoyen, El acoso moral, España 1999, Ed. Paídos Ibérica, Pág. 56.



es más evidente, pero el tema de estudio es el ejercicio de la violencia sutil, la que se enmascara, de una manera perversa, con valores humanos y democráticos”.⁵

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias organizacionales que debe tener una propuesta administrativa orientada a la prevención del mobbing o presión laboral tendenciosa dentro de la Caja Nacional de Salud regional La Paz?

1.3. HIPÓTESIS

La Caja Nacional de Salud – Oficina Administrativa Regional requiere del diseño de estrategias organizacionales orientada a la prevención del mobbing ó presión laboral tendenciosa.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Diseñar estrategias organizacionales orientadas a la prevención del mobbing ó presión laboral tendenciosa dentro de la Caja Nacional de Salud – Oficina administrativa regional La Paz, para hacer efectivo el desempeño laboral e incrementar la satisfacción del trabajador.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Efectuar una revisión teórica de las principales categorías de análisis (presión laboral, clima organizacional, salud ocupacional, desempeño laboral).

⁵ Pérez Soliva, Marina: *MOBBING: Conociendo al grupo acosador desde la antropología*, XIII CONGRESO INTERNACIONAL DE ANTROPOLOGÍA FÍSICA “JUAN COMAS”, en: <<http://www.acosomoral.org/pdf/Conociendo%20al%20grupo%20acosador.PDF>>.



2. Establecer la presencia del “mobbing” o presión laboral en la Caja Nacional de Salud Oficina administrativa regional La Paz, por medio de una encuesta.
3. Identificar el desempeño laboral de los funcionarios así como actividades preventivas para la presión laboral y medidas para la salud ocupacional para la prevención del “mobbing” en la Caja Nacional de Salud – Oficina administrativa regional La Paz
4. Determinar empíricamente la necesidad de planificar una estrategia administrativa para prevenir el mobbing o presión laboral en la Caja Nacional de Salud – Oficina administrativa regional La Paz

1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Tipo de Estudio

Esta investigación es de tipo descriptivo. En palabras de Hernández S. y otros “...Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.⁶

La descripción no es sólo una exposición general de los elementos que se estudia, sino también la capacidad de verificar los cambios en la perspectiva respecto al tema seleccionado.

1.5.2. Métodos de Investigación

El primer método a emplear será el de observación, a través del cual se identifican determinados rasgos que caracterizan un fenómeno dado tomando como base un esquema conceptual predeterminado por parte del investigador y unos propósitos ya establecidos en relación con la investigación. En este caso, se observará el

⁶ Hernández Sampieri, Roberto y otros, Metodología de la Investigación, México – 2007, Ed. McGraw-Hill, 4° Edición, Pág. 34.



comportamiento de los trabajadores en su ambiente de trabajo, registrando el trato que tienen, y también encuestándolos sobre los conflictos interpersonales que enfrentan en su relacionamiento cotidiano.

Otro método a emplear será el inductivo, considerando que ésta es una “Modalidad eminentemente empírica de investigación que parte de la observación de la casuística de un fenómeno para, mediante la búsqueda y agrupación de semejanzas, formular conclusiones de valor general”.⁷

- a) Método analítico: Este método permite generalizar los resultados alcanzados a partir del estudio de casos concretos enmarcados en un contexto determinado.
- b) Método sintético: Este método permite integrar las partes investigadas en un todo orgánico, lógico y sistemático.

1.5.3. Técnicas para la Gestión de los Datos Requeridos

1.5.3.1. Información Cuantitativa y Cualitativa

La información cuantitativa requerida para esta investigación será:

- a) Carga mental de trabajo
- b) Comunicación y relaciones en el trabajo
- c) Autonomía en el trabajo
- d) Promoción en el trabajo
- e) Participación laboral en el trabajo

⁷ Barite, Mario: Diccionario de Organización y Representación del Conocimiento: Clasificación, Indización, Terminología, Montevideo, Uruguay, 2005, en: <<http://www.eubca.edu.uy/diccionario/biografi.htm>>



- f) Tiempo de trabajo
- g) Consecuencias para la salud del trabajador

En cuanto a la información cualitativa, ésta será:

- a) La presión laboral tendenciosa descendente
- b) La presión laboral tendenciosa horizontal
- c) La presión laboral tendenciosa ascendente

1.5.3.2. Fuentes de Datos

Se emplearán tanto datos de fuentes primarias como secundarias, según el siguiente detalle:

- Fuentes primarias: Estudios, libros, normas legales relativas al tema de estudio.
- Fuentes secundarias: todo trabajador que haya sufrido, haya sido testigo o hubiera participado activamente en situaciones de presión psicológica dentro del ambiente laboral.

1.5.3.3. Instrumentos para la recolección de los datos

Los instrumentos a ser empleados en la recolección de datos serán los siguientes:

- Boleta de encuesta.
- Boleta de entrevista.
- Guías de observación.
- Fichas de información documental.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.1.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos es el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener, conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

La Administración de Recursos Humanos, “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”⁸.

La Administración de Recursos Humanos es considerada como una pieza clave en el desarrollo de las instituciones, porque los profesionales constituyen el capital intelectual de la institución que debe contribuir a la eficacia, eficiencia y efectividad de la administración⁹.

2.1.2 Carácter Multivariado de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos Valcárcel y Rodrigo (2008), es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería

⁸ , Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos México 2007, Ed. Mcgraw-Hill, 8° Edición, Pág. 79.

⁹ Robbins S y Coulter M, Administración, Mexico 2005, Ed Pearson Educación – Prentice Hall, 8° Edición, Pág. 114.



de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc¹⁰.

2.1.3 Carácter Situacional de la Administración de Recursos Humanos.

No existen leyes o principios universales para la Administración de Recursos Humanos. La Administración de Recursos Humanos es situacional, es decir, depende de la situación organizacional del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles¹¹.

Por otro lado, la Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

2.1.4 Políticas de los Recursos Humanos.

Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema¹².

¹⁰ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México 2007, Ed. Mcgraw-Hill, 8° Edición, Pág. 83.

¹¹ IBIDEM.

¹² Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, México 2007, Ed. Mcgraw-Hill, 7° Edición, Pág. 32.



2.1.5 Dificultades de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos, es diferente a la Administración de cualquier otro recurso organizacional, ya que implica algunas dificultades:

1. La Administración de Recursos Humanos, es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
2. La Administración de Recursos Humanos es responsable por los recursos más complejos, diversos y variables que son las personas.
3. Los Recursos Humanos no se encuentran sólo dentro del área de Administración de Recursos Humanos, sino que se ubican en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos gerentes.
4. La Administración de Recursos Humanos se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia que favorezcan tanto a la organización como al trabajador.
5. El control de la calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.

Por tanto la Administración de Recursos Humanos no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, auxilio que es transferido a otras áreas que reciben peligrosamente mayor soporte y atención¹³.

2.2 DESEMPEÑO LABORAL

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

¹³ Robbins S y Coulter M, Administración, México 2005, Ed Pearson Educación – Prentice Hall, 8° Edición, Pág. 87.



Es necesario que la evaluación del desempeño tenga niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto¹⁴.

2.2.1 La Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona.

La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: "evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional" y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Tomando en cuenta los dos conceptos anteriores, la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el

¹⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México 2007, Ed. Mcgraw-hill, 8° Edición, Pág. 65.



departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado¹⁵.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todas las áreas. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

2.2.2 Objetivos de la Evaluación del desempeño.

Los objetivos son los siguientes:

- a) Medir el potencial humano: lo cual significa mejorar el desempeño y estimular la productividad, dar oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.
- b) Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas de supervisión.
- c) Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- d) Aportar base para las recomendaciones salariales y promocionales.
- e) Adecuación del individuo al cargo.
- f) Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados.
- g) Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.

¹⁵ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México 2007, Ed. Mcgraw-hill, 8° Edición, Pág. 75.



- h) Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias .licencias, entre otros.

Algunas de las ventajas que proporciona la evaluación del desempeño son:

- a) Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- b) Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- c) Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.3 PRESIÓN LABORAL (MOBBING)

Mobbing es la presión laboral tendenciosa, la presión laboral tendiente a la autoeliminación de un trabajador mediante su denigración¹⁶.

Analicemos esta nueva terminología en sus requisitos conceptuales:

2.3.1 Presión Laboral.

Por presión se entiende toda conducta que desde el punto de vista objetivo puede ser percibida como un ataque. Si ha existido dicho ataque sobre la víctima, y se reúnen el resto de los requisitos que se analizan a continuación, se habrá producido una presión laboral tendenciosa¹⁷.

¹⁶ Mariano Meseguer de Pedro, El Acoso Laboral en el Trabajo (mobbing) y su Relación con los Factores de Riesgo psicosocial en una empresa hortofrutícola, Departamento de Psiquiatría y Psicología social-Universidad de Murcia, 2006, Murcia – España, Pág. 25.

¹⁷ IBIDEM.



- La contundencia semántica anterior, obliga así a descartar supuestos de roces laborales que por su nimiedad, no pueden ser aquí incardinados; la presión requiere un comportamiento severo, con peso específico propio, y por ende una simple broma, incluso de mal gusto, no quedaría aquí incluida.
- Tampoco quedarían incluidos los supuestos denominados presión frustrada o en grado de tentativa, en los que el sujeto destinatario, por motivos que sean, no llega a sentir la misma. El mobbing exige una víctima, un presionado, porque si este no existe, lo único que tendríamos sería un comportamiento, malintencionado, o maledicente, por parte del sujeto activo, pero no una presión.
- La presión puede ser explícita o implícita. Tanto si esta se produce mediante malas palabras, como si se produce mediante miradas, risas u otro, estamos frente a una presión.
- La presión normalmente es sin contacto, pero también puede darse el caso de que sea con contacto físico, con actitudes repetidas de un trabajador sobre otro.
- La presión sufrida debe ser consecuencia de la actividad laboral que se lleva a cabo, entre personas vinculadas en la prestación de servicios y en el lugar de trabajo.

2.3.2 Presión Tendenciosa

Es sin duda el requisito más importante; es el requisito que adjetiva toda la expresión, y es el requisito que conceptúa más nítidamente, la no admisibilidad por la conciencia social de dicha presión laboral¹⁸.

¹⁸ Diccionario Enciclopédico Larousse, 2009, Ed. Larousse, 29º Edición



Tendenciosa en su acepción finalista, significa que la presión laboral “tiende a” o dicho de otra forma que responde a un plan. Dicho plan puede ser:

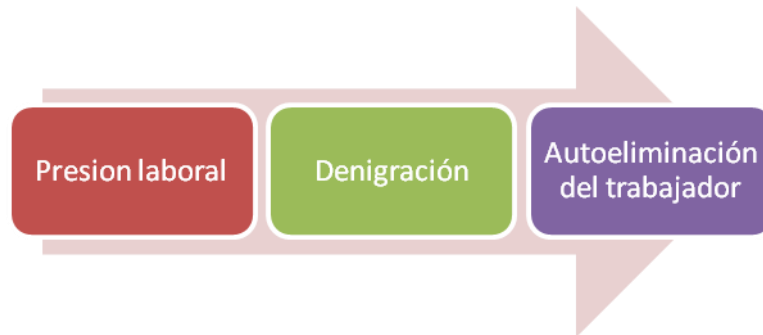
- **Explicito o implícito.** En algunos casos la presión responde a una finalidad manifestada, pero esto no siempre es así. La víctima no es comunicada de dicha finalidad, sino que percibe un cambio cuyo origen desconoce o simplemente intuye, pero sobre el que nadie le da certeza. Sin embargo el carácter explícito o implícito de dicho plan es indiferente, pues lo relevante es su existencia.
- **El plan otorga una permanecía en el tiempo.** Para que se pueda hablar de un comportamiento “tendente a”, es necesario que tales manifestaciones de voluntad se repitan a lo largo de un periodo, pues de lo contrario estaríamos ante un hecho puntual y no ante una situación de mobbing. Una de las características más importantes del mobbing es una conducta que se repite de forma sistemática y recurrente.
- **El plan evidencia dolo.** El mobbing es un conjunto de comportamientos destinados a un fin y esos comportamientos se realizan consistente y voluntariamente. Independientemente de que su origen sea accidental o empresarialmente ordenado. En el principio nos encontramos ante un comportamiento reiterado, sistematizado, del que es consistente el sujeto activo y que pese a ello lo mantiene voluntariamente¹⁹.

El hecho de que el mobbing sea doloso, y por ende que no se produzca por imprudencia, constituye lo que podemos denominar “el elemento subjetivo del mobbing”.

¹⁹ Mariano Meseguer de Pedro, El Acoso Laboral en el Trabajo (mobbing) y su Relación con los Factores de Riesgo psicosocial en una empresa hortofrutícola, Departamento de Psiquiatría y Psicología social-Universidad de Murcia, 2006, Murcia – España, Pág. 36.



La esencia del mobbing, la tendenciosidad de este comportamiento abyecto, es la búsqueda de autoeliminación del trabajador (abandono laboral o la baja médica) mediante su denigración.



Fuente: Elaboración propia.

Donde:

- Presión sería la acción
- Laboral sería la causa
- Denigración sería el medio
- Autoeliminación del trabajador sería el objetivo ó finalidad.

2.4 SATISFACCIÓN LABORAL

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes²⁰.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral

²⁰ Robbins, Stephen Decenzo, David, Fundamentos de la Administración, México – 2009, Ed. Prentice Hall, 3º Edición, Pág. 89.



del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización²¹.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general²². De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente²³.

²¹ Schultz, Duane P, Psicología Industrial, México -1996, Ed. Mc.Graw Hill, 3º Edición, Pág. 8.

²² Blum, Milton L. y Naylor, Satisfacción Laboral, México – 1994, Ed. McGraw Hill, 3º Edición, Pág. 14.

²³ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, México – 2004, Ed. Pearson Educación, 10ª Edición, Pág. 107.



2.4.1 Determinantes de la Satisfacción Laboral.

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción²⁴.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal.

²⁴ Revista Psicológica (http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm), 8 de diciembre de 2010, Satisfacción laboral y Productividad, María Clotilde Atalaya, Año III N° 5 Septiembre 1999.



Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral²⁵.

Los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: *sus características personales*. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo, son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores²⁶.

2.4.2 Satisfacción y Productividad.

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos²⁷. Se entiende la *productividad* como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella²⁸. En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y

²⁵ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, México – 2004, Ed. Pearson Educacional, 10ª Edición, Pág. 63.

²⁶ Schultz, Duane P, Psicología Industrial, México -1996, Ed. McGraw - Hill, 3º Edición, Pág. 9.

²⁷ Robbins Stephen, La Verdad acerca de la Dirección de las Personas y nada más que la verdad, México – 2000, Ed. Pearson Prentice Hall, 2ª Edición, Pág 56.

²⁸ Stoner James, Freeman & Gilbert, Administración, Mexico-1996, Ed. Prentice Hall Hispanoamerica, 6º Edición, Pág. 13.



capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

El nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral²⁹.

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Se plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad. Por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y

²⁹ Robbins, Stephen Decenzo, David, Fundamentos de la Administración, México – 2009, Ed. Prentice Hall, Pág. 74.



equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano.

2.4.3 Manifestación de la insatisfacción de los empleados.

Entre los que se pueden mencionar:

- **Abandono.** La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.



- **Expresión.** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad.** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia.** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación³⁰.

2.5 SALUD OCUPACIONAL

Anualmente, más de 1 millón de trabajadores en el mundo mueren debido a accidentes y enfermedades ocupacionales. Este resultado se traduce en alto costo económico.

³⁰ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, México – 2004, Ed. Pearson Educación, 10ª Edición, Pág. 56.



La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud ocupacional como la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. La prevención entre los trabajadores de desviaciones de la salud causadas por sus condiciones de trabajo³¹.

La protección de los trabajadores en su empleo de riesgos resultantes de factores adversos a su salud. La ubicación y el mantenimiento del trabajador en un ambiente ocupacional adaptada a su condición fisiológica y para resumir la adaptación del trabajo al hombre y de cada hombre a su ocupación.

La salud ocupacional no se limita a cuidar las condiciones físicas del trabajador, sino que también se ocupa de la cuestión psicológica. Para los empleadores, la salud ocupacional supone un apoyo al perfeccionamiento del trabajador y al mantenimiento de su capacidad de trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo indica que la Salud Ocupacional es el conjunto de actividades multidisciplinarias encaminadas a la promoción, educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación de los trabajadores, para protegerlos de los riesgos ocupacionales y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas.

Sus principales áreas son:

- Medicina del Trabajo.
- Higiene Industrial.
- Seguridad industrial
- Ergonomía
- Factor Psicosocial

³¹ Informe Comité Mixto OIT – OMS, OIT & OMS, Epidemiología de enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo, Ginebra 1990, Pág. 41.



2.5.1 Medicina del Trabajo.

“La Medicina del Trabajo busca promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones, prevenir todo daño causado a la salud de los trabajadores por las condiciones de su trabajo, protegerlos en su empleo contra riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a la salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo conveniente a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas, en suma adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su tarea”³².

Sus principales programas son:

- Examen de pre – empleo
- Análisis y clasificación de ambiente
- Exámenes médicos periódicos

2.5.2 Higiene Industrial.

Es la Ciencia y el Arte dedicado al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales que se originan en los lugares de trabajo y que pueden ser causa de enfermedades, perjuicios a la salud o al bienestar, incomodidades o ineficiencia entre los trabajadores o entre los ciudadanos de la comunidad³³.

Su clasificación es la siguiente:

- Físicos: Ruidos, etc.
- Químicos: Polvos, humos, gases y vapores.
- Biológicos: Bacterias, virus y hongos.

³² Manual de Salud Ocupacional, Dirección General de Salud Ambiental, Dirección Ejecutiva de Salud Ocupacional y auspiciada por la OPS/OMS, Perú – 2005, Ed. Perugraf impresores, Pág. 20.

³³ IBIDEM, Pág. 23.



2.5.3 Seguridad industrial.

Es el conjunto de actividades destinadas a la prevención, identificación y control de las causas que generan accidentes de trabajo³⁴.

Sus factores de riesgo son:

- Condición ambiental peligrosa.
- Actos Inseguros.
- Riesgo por incendio y explosión.
- Riesgo eléctrico

2.5.4 Ergonomía.

Estudia el sistema Hombre-Máquina, tratando de conseguir un óptimo funcionamiento entre sí, para que la condiciones de trabajo del hombre sean las más adecuadas y seguras en la prevención de la salud, de la integridad física y del exceso de fatiga.

2.5.5 Factores Psicosociales.

El factor psicosocial estudia:

- a.) Las características del trabajo o factores de tensión percibidas en el medio ambiente, objetivo global del trabajo.
- b.) Las reacciones subjetivas de la persona a los factores de tensión percibidas en el trabajo denominados reacciones de tensión y manifestadas por medio de reacciones psicológicas y fisiológicas.
- c.) Los resultados de prolongadas situaciones de tensión: Enfermedad física, perturbaciones mentales y conducta en retirada.

³⁴ IBIDEM, Pág. 30.



2.5.6 Campos de acción de la Salud Ocupacional.

- a) **Prevención Primaria.** Se pretende que el trabajador sano no llegue a enfermar Ej.: Examen de pre – empleo.
- b) **Prevención Secundaria.** Se trata de conseguir diagnósticos precoces para tratar oportunamente, exámenes periódicos de control: audiometría y espirometría.
- c) **Prevención Terciaria.** Se aspira que las lesiones o limitaciones residuales que persistan tras la curación clínica de un paciente lo incapaciten lo menos posible Ej.: reubicación de minusválidos.

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.

Tomando en cuenta que las relaciones laborales se producen en un ambiente específico, es necesario explicar la importancia que tiene el ambiente y el clima laboral en la vida de las personas. Por tanto, un buen ambiente en el trabajo es fundamental en dos niveles: empresa e individuo. En el primero, sin un buen ambiente de trabajo no se conseguirán alcanzar los objetivos que se han marcado y, en el segundo, un descontento personal hará insostenible la eficacia diaria y puede, además, acarrear graves problemas psicológicos.

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”³⁵

³⁵ Gadow, Fabiana, La Gestión del Talento en Tiempos de Cambio, Argentina – 2010, Ed. Ediciones Granica SA, 1º Edición, Pág. 36.



2.6.1 Ambiente laboral

El ambiente laboral es un importante objeto de análisis de la sociología laboral, rama especializada de la Sociología aplicada al análisis de los conflictos de grupo en un medio donde se desarrolla el trabajo humano. Así, la atención de la sociología laboral o sociología del trabajo en el estudio del trabajo como fuente de riqueza ve objetivamente más allá de las denominadas "relaciones sociales de empleo", prestando mayor atención al concepto de "mundo del trabajo", mucho más amplio y complejo, que contiene las diversas formas de trabajo y actividad, atendiendo tanto a la actividad como a la intención para la cual la actividad es llevada a cabo, y que llega hasta el concepto mismo de "empresa", como esfuerzo colectivo del trabajo³⁶.

2.6.2 Clima laboral

El Clima laboral tiene una importante relación en la determinación de la Cultura Organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, por lo que el Clima laboral tiene una incidencia directa³⁷.

Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen sobre la conducta de estos. Se puede definir como estado de adaptación, la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

2.7 MOBBING

³⁶ Robbins Stephen P., Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Mexico-1998, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 5° Edición, Pág. 36.

³⁷ Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Mexico-2004, Ed. Pearson Educación, 10° Edición, Pág. 260.



2.7.1 Conceptualización de Mobbing.

La palabra mobbing deriva del verbo inglés “To mob” (atacar con violencia) prestado de la Etología, donde fue introducido por Konrad Lorenz para referirse al comportamiento agresivo de algunas especies de pájaros contra sus contendientes. Aunque el concepto es relativamente reciente el fenómeno, en sí, fue estudiado por el etólogo Konrad Lorenz porque observó el comportamiento de determinadas especies animales constatando que en ciertos casos los individuos más débiles del grupo se coaligaban para atacar a otro más fuerte. Para definir esta situación se utilizó el verbo inglés “to mob” que se define como atacar con violencia. Una publicación de 1976, relacionada con el mobbing en el mundo laboral, hacía referencia al *Trabajador hostigado* (Brodsky, 1976). En este libro, por primera vez, se estudiaron casos de Mobbing.

El profesor Piñuel considera, que el acoso, se produce, sobre todo, en los casos en los que no se puede despedir a un trabajador, bien porque es funcionario público, o porque su prestigio y su capacidad de trabajo harían impropio el despido.

El inicio del acoso suele empezar de forma anodina, como un cambio repentino de una relación que hasta el momento se consideraba neutral o positiva. Suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa como modificaciones organizativas, tecnológicas o políticas. La persona que sufre el mobbing comienza a ser criticada por la forma de realizar su trabajo, que por otro lado, hasta el momento era bien visto. Al principio, las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas o vejaciones. No obstante, la situación resulta extraña para la víctima porque no entiende lo que está pasando y tiene dificultad para organizar conceptualmente su defensa³⁸.

³⁸ Piñuel L, Mobbing: Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo, España – 2001, Ed. Santander: El Terrae, Pág. 29.



2.7.2 Definición y términos de Mobbing.

Algunos términos y definición utilizados por diferentes investigadores para describir el mobbing en el trabajo aparecen en el cuadro 1³⁹

Cuadro 1

Definiciones y términos utilizados para describir el mobbing

AUTOR	TÉRMINO	DEFINICIÓN
Brodsky (1976)	Harassment	Intentos repetidos y persistentes por parte de una persona de atormentar, agotar, frustrar o lograr una reacción de otra persona, es un trato que se caracteriza por la provocación persistente, la presión, el enfrentamiento, la intimidación u otros modos de comportamiento que causan incomodidad a otra persona.
Hadjifotiou (1983)	Bullying	Serie de acciones repetidas y prácticas que se dirigen a uno o más trabajadores, que son indeseables, que pueden hacerse deliberada o inconscientemente, pero ocasionan la humillación, ofensa y distres y que interfieren el desempeño del trabajo y/u ocasiona un ambiente de trabajo desagradable.
Matthiesen, Raknes, y Rokkum (1989)	Mobbing	Una o más conductas y reacciones duraderas y repetidas de una o más personas dirigida a una o más personas de su grupo de trabajo.
Leymann (1990)	Mobbing Psychological Terror	Comunicación no ética y hostil dirigida de modo sistemático por una o mas personas principalmente hacia una persona.
Kile (1990)	Health endangering leadership	Actos de humillación y acoso continuos de larga duración por parte de un superior y son expresados abiertamente o de modo encubierto.
Wilson (1991)	Workplace trauma	La desintegración de la autoestima del empleado como resultado del tratamiento continuo, real o

³⁹ Mariano Meseguer de Pedro, El Acoso Laboral en el Trabajo (mobbing) y su Relación con los Factores de Riesgo psicosocial en una empresa hortofrutícola, Departamento de Psiquiatría y Psicología social-Universidad de Murcia, 2006, Murcia – España, Pág. 51- 54.



AUTOR	TÉRMINO	DEFINICIÓN
		percibido, deliberadamente maligno o malévolo por parte de un empleador o superior.
Adams (1992)	Bullying	Critica continua y abuso personal en público o en privado, con el fin de humillar y degradar a una persona.
AFS (1993)	Mobbing	Acciones recurrentes censurables o claramente negativas que van dirigidas contra empleados concretos de manera ofensiva y pueden tener como consecuencia la marginación de estos empleados de la comunidad laboral que opera en el mismo lugar de trabajo.
Bjorkqvist, Osterman y Hjelt-back (1994)	Harassment	Actividades repetidas con el fin de causar sufrimiento psicológico (aunque algunas veces también físico), y dirigido hacia uno o más individuos, que no son capaces de defenderse por sí mismos.
Ashforth (1994)	Petty Tyranny	Un líder utiliza su poder sobre los demás mediante la arbitrariedad y el autobombo, despreciando a los subordinados, mostrando escasa consideración, utilizando un estilo basado en la fuerza para la resolución de conflictos, impidiendo la iniciativa, y utilizando castigos no contingentes.
Vartia (1996)	Harassment	Situaciones donde una persona es expuesta repetidamente y durante cierto tiempo a acciones negativas por parte de una o más personas.
Lyons, Tivey y Ball	Bullying	Conductas persistentes, ofensivas, abusivas, intimidadoras maliciosas o insultantes, abuso de poder o amenaza de sanciones, donde el receptor se siente desconcertado, amenazado, humillado o vulnerable, que socavan su autoconfianza y que puede causar en ella sufrimiento.
Thylefors (1997)	Scapegoating	Una o más personas, durante un periodo de tiempo, son expuestas de modo repetido a acciones negativas por parte de uno o mas individuos.
O'moore , Seigne, Mcguire y Smith (1998)	Bullying	Conducta destructiva. Agresión repetida verbal, psicológica o física dirigida hacia un individuo o grupo de individuos.
Zapf (1990)	Mobbing	Atormentar, intimidar, ofender, excluir socialmente a alguien, o asignar trabajos a alguien que está en una posición inferior.
Hoel y Cooper (2000)	Bullying	Situación donde uno o varios individuos perciben ser receptores de acciones negativas de una o varias personas de forma persistente, durante un periodo



AUTOR	TÉRMINO	DEFINICIÓN
		de tiempo, donde la víctima tiene dificultad para defenderse.
Aquino (2000)	Victimization	Percepción del individuo de haber estado expuesto, momentánea o repetidamente, a acciones agresivas que emanan de una o más personas.
Salin (2001)	Bullying	Los comportamientos negativos repetidos y persistentes que se dirigen hacia uno o varios individuos, y que crean un ambiente hostil de trabajo. Cuando la víctima está sometida a este hostigamiento tiene dificultades para defenderse por sí misma; por lo que hace del conflicto una lucha de poder desigual.
Westhues (2002)	Mobbing	Hacer campaña deliberada contra un empleado que sirve de blanco para excluirlo, castigarlo y humillarlo en un impulso desesperado para aplastarlo y eliminarlo en el trabajo por sus compañeros,
Agencia Europea para la seguridad y la salud en el trabajo	Acoso Moral	Una conducta inadecuadamente reiterada, directa o indirecta, que puede ser verbal, física o de otro modo, de una o más personas contra una u otras en el lugar de trabajo y/o en el proceso de contratación que, razonablemente puede considerarse que contraviene el derecho de las personas a un trabajo digno. Un incidente aislado de conducta, no se considera acoso.
Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2003)	Bullying	Para etiquetar de bullying (o mobbing) y ser aplicado a una situación particular es una interacción o un proceso que tiene que ocurrir repetidamente y regularmente (ej: semanalmente) y durante un periodo de tiempo (ej: aproximadamente seis meses). Bullying es un proceso de escalamiento en el cual la persona se enfrenta desde una posición inferior y resulta ser objeto de actos sociales negativos sistemáticamente. Un conflicto no puede llamarse bullying si es un incidente aislado o si las dos partes en conflicto tienen aproximadamente el mismo poder.

Fuente: Elaboración propia



2.7.3 Clases de Mobbing

2.7.3.1. La presión laboral tendenciosa descendente.

Es la que se genera desde una posición superior en el organigrama empresarial. De hecho es conocida como “bossing” en cuanto el hostigamiento llega del jefe.

La fuerza le viene al sujeto activo respecto del sujeto pasivo de su diferente posición de poder, de su puesto dominante en el seno de la empresa.

En este tipo de mobbing, el sujeto activo no precisa de una coalición con otros trabajadores frente al sujeto pasivo, pues la posición de “jefe” es suficiente para que no se cuestionen abiertamente sus afirmaciones.

Este tipo de presión que no solo es el más abundante, si no que con frecuencia es el que daña más gravemente la psique del trabajador, ya que el sujeto pasivo percibe tanto la repulsión de la empresa a través de su representante, como la indiferencia o pasividad de sus compañeros de trabajo (testigos pasivos) todo lo cual conduce a una posición de desorientación, que se traduce con el paso de los tiempos en autoinculpción⁴⁰.

2.7.3.2. La presión laboral tendenciosa horizontal.

Es la que se genera de una posición similar, desde un punto de vista del organigrama empresarial.

La fuerza le viene al sujeto activo respecto al sujeto pasivo, no de una diferencia de poder dentro de la empresa, si no de una mayor fortaleza psicológica personal o de la unión con otros compañeros.

⁴⁰ Mariano Meseguer de Pedro, El Acoso Laboral en el Trabajo (mobbing) y su Relación con los Factores de Riesgo psicosocial en una empresa hortofrutícola, Departamento de Psiquiatría y Psicología social-Universidad de Murcia, 2006, Murcia – España, Pág. 134.



En este tipo de presión, precisamente por su persistencia en el tiempo, es fácil constatar una actitud permisiva de los superiores, en realidad la superioridad está ausente.

El enfrentamiento constituye una especie de selección natural de trabajador, bien por comodidad de que sean sus propios compañeros quienes hayan dado el primer paso frente a un trabajador concreto, bien por no minimizar la fuerza del grupo y que luego ello pueda revertir contra la dirección, la superioridad empresarial, con su deliberada ausencia, se convierte en un cooperador necesario⁴¹.

2.7.3.3. La presión laboral tendenciosa ascendente.

Es la que se genera de una posición inferior en el organigrama de la empresa.

La fuerza le viene al sujeto activo normalmente, de su unión con otros compañeros sometidos jerárquicamente.

El caso típico se produce en los procesos de fusiones de empresas o departamentos, donde los asalariados pasan a depender de un jefe “intruso”.

Pero también se puede producir cuando dicho intrusismo es así sentido por la escasa edad del nuevo jefe. En tales casos existe una actitud recelosa inicial, que puede derivar en una especie de boicot, manifestando desconocimiento sobre lo que se conoce, realizando las cosas deliberadamente mal o lentamente, en una búsqueda de que tal comportamiento colectivo repercuta negativamente sobre el “intruso”⁴²

2.7.4 Clasificación de los factores psicosociales del trabajo.

Aunque se han presentado diversas taxonomías de los factores psicosociales, presentaré la siguiente clasificación:

⁴¹Mariano Meseguer de Pedro, El Acoso Laboral en el Trabajo (mobbing) y su Relación con los Factores de Riesgo psicosocial en una empresa hortofrutícola, Departamento de Psiquiatría y Psicología social-Universidad de Murcia, 2006, Murcia – España, Pág. 152.

⁴² IBIDEM



2.7.4.1. La Organización del tiempo del trabajo.

Aquí hacemos referencia a la organización y al contenido del trabajo analizados en función del tiempo. Se incluyen elementos como el horario laboral.

El horario de trabajo estructura en gran medida la forma de vida de la población activa. El número de días entre los que se reparte esta duración global, la frecuencia y la importancia de las pausas de cada día y el tipo de horario desempeñan un papel importante en la fatiga percibida por el trabajador.

2.7.4.2. Aspectos relativos a las tareas.

Las tareas hacen referencia a un conjunto de elementos que son exigibles en el desempeño de una actividad laboral. Estos elementos tienen una potencialidad motivadora o desmotivadora, en función de cómo se diseñen o se estructuren.

Normalmente se incluyen elementos como, el ritmo de trabajo, el conflicto y la ambigüedad del rol, la monotonía y la repetitividad de la tarea, la autonomía y la cualificación personal.

2.7.4.3. Carga mental de trabajo

Para el estudio de la carga mental se incluyen tres indicadores que hacen referencia a las exigencias de la tarea:

- La cantidad de trabajo.
- La sensación de monotonía.
- Las consecuencias de los errores

2.7.4.4. Comunicación y relaciones en el trabajo

Entre los factores más importantes que influyen en este punto, se pueden mencionar los siguientes:



- Personalidad del individuo.
- Diferencias individuales: edad, sexo, escolaridad, etc.
- Antecedentes laborales.
- Factores familiares.
- Experiencias previas.
- Tipo de trabajo que se desempeña y supervisión que recibe.
- Características del equipo de trabajo.
- Políticas de la empresa y condiciones físicas de trabajo.

Los beneficios que se obtienen con relaciones humanas satisfactorias son múltiples, pero entre los más importantes podemos mencionar los siguientes:

- Mayor eficiencia en el trabajo.
- Ahorro de tiempo.
- Mayor satisfacción y motivación del personal.
- Mejor integración del personal.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo.
- Mayor grado de desarrollo personal, tanto del Jefe como de sus colaboradores.
- Reducción de problemas humanos.
- Mayor compromiso por la calidad y productividad⁴³.

Criterios que determinan el análisis de problemas hacia una buena comunicación organizacional:

ESTAR CON OTROS	ESTAR DEBAJO, SOBRE O LEJOS DE LOS DEMÁS
<ul style="list-style-type: none">• Comportarse en forma espontánea.• Relacionarse de persona a persona.	<ul style="list-style-type: none">• Actuar de forma estudiada.• Mantenerse en un solo papel.

⁴³ DEGUATE (www.deguate.com), 10 de diciembre de 2010, La Comunicación Organizacional en las Relaciones Humanas, Camino Hacia la productividad, Zuñiga Bernal Arturo.



<ul style="list-style-type: none">• Deseo auténtico para brindar ayuda.• Abierto y dispuesto a responder.• Estar en el aquí y ahora.• Emitir Mensajes claros.• Acción conjunta.• Contacto humano.• Actitud positiva.• Aceptación de uno mismo y los demás tal como son.	<ul style="list-style-type: none">• Ayudar bajo influencias externas.• Cerrado e incapacitado para responder.• Estar en el allá y entonces.• Encubrir el mensaje.• Acción unilateral.• Distanciamiento.• Actitud negativa y pesimista.• Intolerancia y control.
--	--

La comunicación no es estática sino dinámica, continua y sistemática. Está formada por diferentes partes, las cuales deben operar al menos con un mínimo de eficiencia.

Este proceso es el mismo que utilizan las personas a nivel interno para el manejo de la información y es a lo que comúnmente llamamos pensamiento. Es decir, que reciben, transforman y transmiten la información en forma continua y sistemática, estén conscientes de ello o no.

El sistema nervioso juega un papel muy importante en el proceso de la comunicación, su función es coordinar las actividades tanto internas como externas del cuerpo. Proporciona los mecanismos que permiten regular las funciones para la conservación de la vida, así como para informar sobre el mundo exterior y responder.

Cada persona muestra preferencia por uno de estos sentidos en especial y lo utiliza más que los otros, para pensar y expresarse verbalmente. Esto significa que algunos de nosotros preferimos utilizar imágenes; otros prefieren sonidos; y otros sensaciones corporales, para hacer que este mundo en que vivimos tenga sentido.

Las empresas entonces, quedan inmersas en estos procesos individuales que encuentran impacto a su vez en los procesos productivos.



2.7.4.5. Autonomía en el trabajo

La autonomía es el grado en que el trabajo permite a la persona que lo realiza organizar las tareas e incluso determinar los métodos a utilizar. Desde el teletrabajo, que facilita una plena autonomía, hasta el imposible control de determinadas cadenas de fabricación, existen distintos grados y normalmente se distinguen tres tipos de autonomía⁴⁴:

- La autonomía temporal: Posibilidad de determinar el ritmo de trabajo, la duración y distribución de las pausas y de adaptar el horario y las vacaciones a sus necesidades.
- La autonomía procedimental: Posibilidad de influir en el orden de las tareas y en el procedimiento empleado para realizarlas.
- La autonomía organizacional: Posibilidad de intervenir en la política de la empresa, en los objetivos, normas y procedimientos.

Cuando el ritmo y el método de trabajo vienen impuestos así como las herramientas y el orden de las tareas, el trabajador tienen poco control y altas exigencias que derivan en estrés. Esto explica enfermedades relacionadas con la tensión nerviosa, debido a factores como tareas repetitivas, ritmo impuesto, y poca capacidad de decisión.

⁴⁴ Llanaez Alvarez Javier, Ergonomía y Psicología Aplicada-Manual para la formación del especialista, 2007, Ed. Lex Nova, 1º Edición, Pág. 401.



CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. GENERALIDADES

La Caja Nacional de Salud (CNS), inicia sus actividades como Caja Nacional de Seguridad Social (CNSS), etapa que abarca de diciembre de 1956 hasta marzo de 1987 y comprende la promulgación del Código de Seguridad Social en fecha 14 de diciembre de 1956 y la de su Decreto Reglamentario o Reglamento del Código de Seguridad Social el 30 de septiembre de 1959.

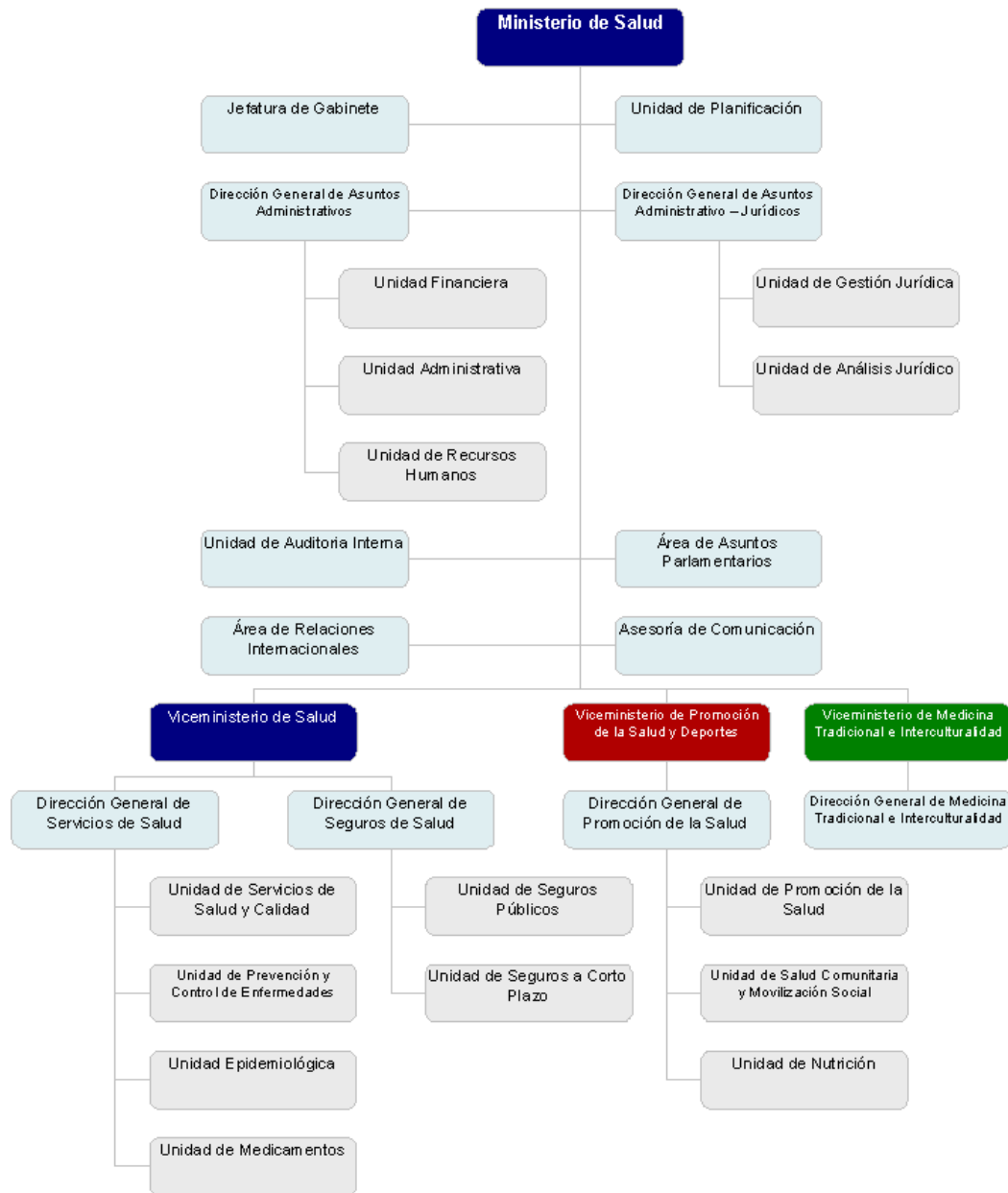
La promulgación del Código de Seguridad Social significó un avance de la Seguridad Social Boliviana con relación a los demás países latinoamericanos. Sin embargo, desde su inicio la administración de los seguros establecidos en el citado Código no cumplieron con el principio de unidad de gestión, por cuanto se encargó la gestión del Seguro Social Obligatorio a varias instituciones, siendo la más importante, la Caja Nacional de Seguridad Social, entidad matriz gestora del Seguro Social Obligatorio integral, con más del 80% de asegurados activos y pasivos, pertenecientes a la mayoría de las ramas de actividad económica.

Las prestaciones señaladas en el Código de Seguridad Social comprendían los regímenes de enfermedad, maternidad, riesgos profesionales, invalidez, vejez, muerte y el régimen especial de asignaciones familiares.

La Caja Nacional de Seguridad Social que hasta marzo de 1987 administraba el seguro integral, se convierte en la Caja Nacional de Salud, institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión aplicación y ejecución del régimen de Seguridad Social a Corto Plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales.



3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD.



Fuente: Estatuto Orgánico Caja Nacional de Salud
Depto. Nal. Planificación y Evaluación
Regional INASES 024/04- 29/03/04



3.3. ESTATUTO ORGÁNICO

CAPÍTULO I

DE LA NATURALEZA Y FINES

La Caja Nacional de Salud, institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión, aplicación y ejecución del régimen de Seguridad Social a corto plazo (Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales).⁴⁵

La Caja Nacional de Salud tiene como misión brindar protección integral en el campo de la salud, a toda su población protegida, como parte activa y componente de la población boliviana⁴⁶.

DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, RESPONSABILIDAD, DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La Administración de Personal de la Caja Nacional de Salud está sujeta a las regulaciones de la Ley General de Trabajo, D.S. N° 24630 de 23/05/97, D.S. N° 26115 de 16/03/01 Norma Básica (Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal de la C.N.S, Reglamento Interno de Personal y demás disposiciones legales vigentes⁴⁷.

Los funcionarios que desempeñen cargos jerárquicos que constituyen el nivel ejecutivo y de unidades de asesoramiento nacional y regional de la Caja Nacional de Salud, por su representación patronal están prohibidos de sindicalizarse y ejercer funciones sindicales de acuerdo al Reglamento Especifico del Sistema de

⁴⁵ Art. 1, Estatuto Orgánico de la Caja Nacional de Salud

⁴⁶ Art. 3, Estatuto Orgánico de la Caja Nacional de Salud

⁴⁷ Art. 62, Capítulo 1, Estatuto Orgánico de la Caja Nacional de Salud



Administración de Personal de la Caja Nacional de Salud y el Art.6° de la Ley N° 02565 de 06/06/51, y Art. 1 y 2 del D.S. N° 12097 de 31/12/74⁴⁸.

El nivel ejecutivo jerárquico y de asesoramiento está integrado por:

- Director Ejecutivo
- Directores de área
- Jefes de Departamentos Nacionales de Asesoramiento (Unidad de: Auditoria Interna y Departamentos: Jurídico, Planificación y Sistemas).
- Jefes de Departamentos Nacionales
- Administradores Regionales
- Jefes Médicos Regionales
- Jefes de Servicios Generales
- Jefes de Servicios Nacionales y Regionales
- Jefes de División Nacional
- Jefes de Sección Nacional y Regional Agentes Distritales
- Jefes Médicos Distritales
- Directores y Administradores de los Centros Sanitarios.

DE LA RESPONSABILIDAD, DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

La Asignación de funciones y delegación de autoridad, se realizará a funcionarios con cargos inmediatamente inferiores y no supone exención de responsabilidades inherentes al Delegante⁴⁹.

3.4. REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL

DISPOSICIONES GENERALES

OBJETIVO⁵⁰

⁴⁸ Art. 63, Capítulo 1, Estatuto Orgánico de la Caja Nacional de Salud

⁴⁹ Art. 66, Capítulo 2, Estatuto Orgánico de la Caja Nacional de Salud



Establece, norma, regula y sistematiza las relaciones de trabajo entre la institución y sus trabajadores, para garantizar el desarrollo de la carrera administrativa, Técnica y Profesional de sus trabajadores.

DE LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

DE LOS DERECHOS⁵¹

- a) Trabajadores (as) de la CNS de acuerdo a la Ley General del Trabajo y al reglamento específico de Administración de Personal tienen los siguientes derechos:
- b) Continuidad en el puesto de trabajo salvo que medie una causa legal para el cese de la relación laboral o evaluaciones del desempeño insatisfactorias.
- c) A elaborar el Programa Operativo Anual Individual (POAI) de manera conjunta con su superior directo al inicio de cada gestión y, después, de ser evaluado en función de resultados del POAI.
- d) A conocer el respectivo Manual de Funciones y los criterios que se utilizaran para la evaluación del desempeño.
- e) A compatibilizar criterios con el inmediato superior, referidos a los resultados de la evaluación del desempeño.
- f) Sistema equitativo de remuneración de acuerdo a la responsabilidad y perfil.
- g) Al desarrollo de la relación trabajo bajo condiciones de respeto, dignidad y moralidad.

⁵⁰ Art. 2, Capítulo I Reglamento Interno de Personal

⁵¹ Art. 19, Capítulo IV Reglamento Interno de Personal



- h) A la protección Institucional contra ataques y acciones judiciales de terceros por actos y hechos ejecutados en servicio de la institución que sean imputables al sistema. Excluidos de esta protección serán los actos y hechos que se imputen a la persona, por negligencia, dolo, etc.
- i) Goce de vacaciones anuales, licencias y permisos.
- j) Carrera administrativa, inspirada en los principios de reconocimiento, de merito, evaluación de desempeño, capacidad e igualdad.
- k) Capacitación y perfeccionamiento técnico profesional.
- l) Al ejercicio de la actividad sindical.
- m) A la seguridad social, asignaciones familiares y seguridad e higiene ocupacional a través del departamento de medicina del trabajo.
- n) Respeto y tolerancia para las autoridades y demás trabajadores(as).
- o) Derechos de género.
- p) Promociones y transferencias.
- q) Dotación de recursos materiales para el cumplimiento de sus funciones.
- r) Representar con fundamentación, observando la vía jerárquica, las instrucciones que considere técnica, legal y/o administrativamente inadecuadas, que pudiesen ocasionar daño a la entidad.
- s) Recibir y conocer información oportuna, de las autoridades institucionales sobre aspectos que puedan afectar el desarrollo de sus funciones.



- t) El pago de la diferencia de haberes en caso de la remoción del trabajador(a).
- u) Contar con tolerancia horaria de trabajo para estudiantes universitarios, que debe reponerse en acuerdo con el Jefe Inmediato Superior.
- v) Beneficios de la madre en etapa de amamantamiento: como el horario de lactancia, derecho a la guardería o en su defecto, derecho a llevar al bebe al trabajo y contar con apoyo de la institución para amamantar exclusivamente por 6 meses.
- w) Derecho a la estabilidad laboral de la mujer embarazada y madre.
- x) Derecho a su tecnificación y/o capacitación mediante cursos de entrenamiento y a percepción de becas.
- y) Derecho a su tecnificación y/o capacitación mediante cursos de entrenamientos y a percepción de becas.
- z) Derecho a tener un ejemplar del Reglamento Interno de Personal
- aa) Los trabajadores con discapacidad están protegidos por los artículos pertinentes del DS N° 27477 de 6 de mayo de 2004.

DE LA SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS⁵²

Los conflictos que surjan entre la Institución y los Trabajadores(as) serán solucionados en primera instancia mediante procedimientos de conciliación y arbitraje establecidos en la Ley General de Trabajo y su Reglamento.

⁵² Art. 57, Capítulo IV Reglamento Interno de Personal



CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

4.1.1. Población

Para la presente investigación se tomará el concepto de Universo como de Población, por lo que podemos indicar que se refiere al: “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, 1974) citado en (Hernández, et al., 2003, p.210). Bajo este concepto podemos definir lo siguiente:

El universo o la población de la investigación está comprendida por los diferentes funcionarios que trabajan en la Caja Nacional de Seguridad Regional La Paz.

4.1.2. Criterios de selección

Para determinar la muestra, se utiliza el método del Muestreo Probabilístico simple donde “todos los elementos de la muestra o universo tienen igual posibilidad de ser seleccionado, pudiendo ser calculado el error de la muestra bajo una curva normal” (Stephen. 1979: Pág. 326)

4.1.3. Muestra de la investigación

La muestra de la investigación se determina mediante la siguiente fórmula (Murray R. 1997:Pág. 186), misma que se utiliza para poblaciones finitas, este muestreo se obtiene aplicando la distribución normal Z, debido a que esta es utilizada cuando la población finita es mayor a 30 elementos. Y su formula es:



$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(Z^2 * p * q) + (E^2 * N)}$$

Fórmula muestreo probabilístico (Murray R. 1997:186)

Donde:

n = Tamaño de muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de Fracaso o rechazo

E = Error muestral

N = Universo o Población

Datos:

Z = 90% = 1.64

P = 50% = 0,5

Q = 50% = 0,5

N = 481 funcionarios CNS

E = 10% = 0,01

Reemplazando los datos se tiene:

$$n = \frac{(2,70) (0,5) (0,5) (481)}{(2,70)(0,5)(0,5) + 481(0,01)}$$

n = 59,62 = 60 Funcionarios.

Tamaño de la muestra	
¿Tamaño del universo? 481	Tamaño de la muestra 59,62538
¿Error máximo aceptable? 10%	
Porcentaje estimado de la muestra 50%	
Nivel deseado de confianza 90%	
	Calcular
	Imprimir
	Ayuda
	Recomponer
	Salida

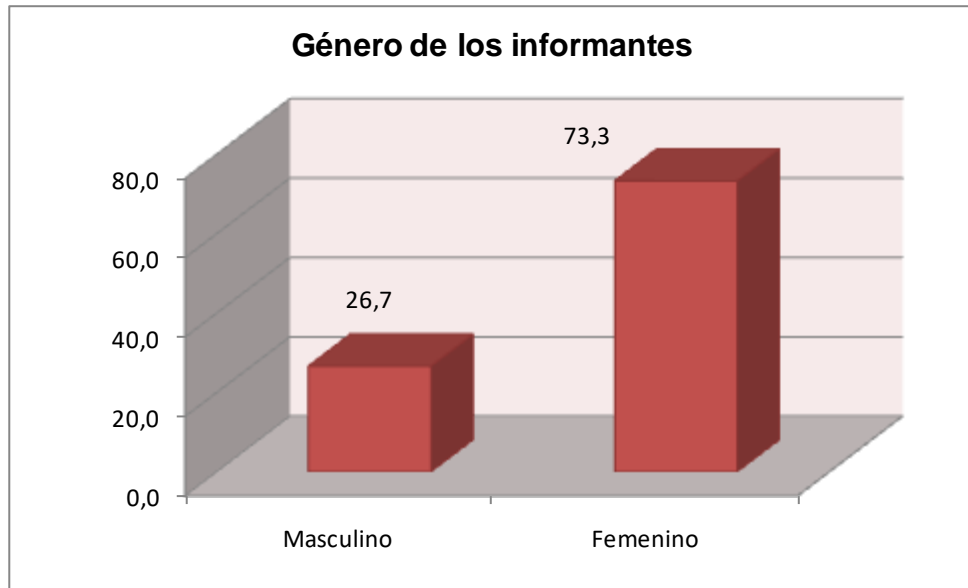
Fuente: Tamaño de la muestra (A) (Hernández, et al., 2003: CD)



4.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS

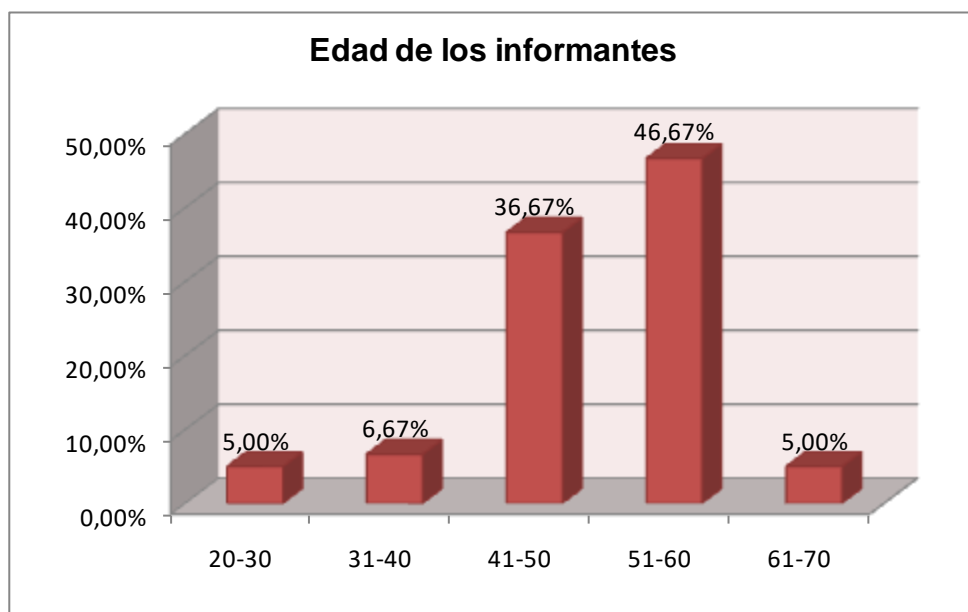
4.2.1. Datos generales de la muestra de estudio

Gráfico Nº 1 Distribución de la muestra de estudio según género



Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 2 Distribución de la muestra de estudio según edad



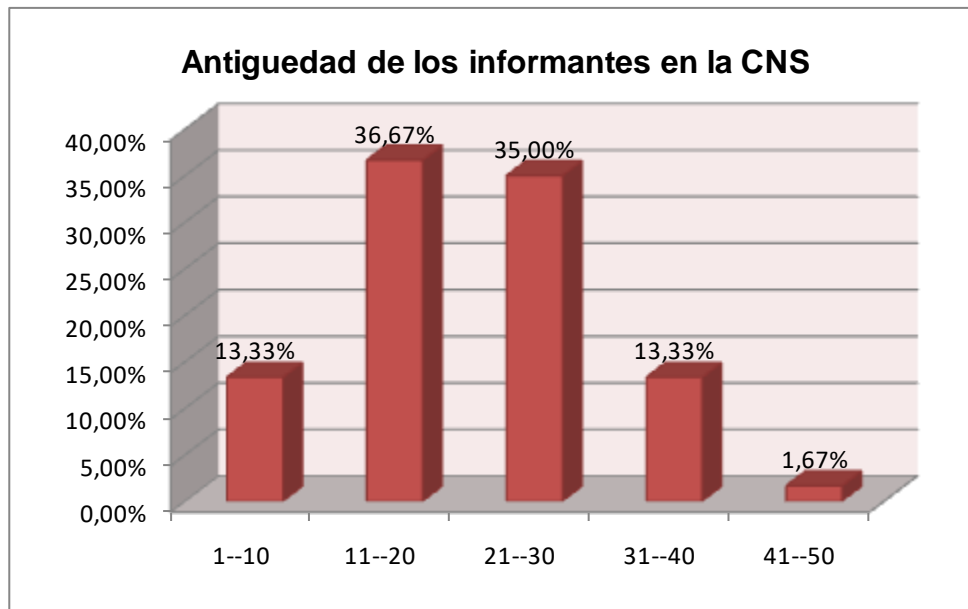
Fuente: Elaboración propia



El gráfico N° 1, manifiesta los resultados de la distribución de la muestra de estudio según género, donde se observa que el 26,7% han sido informantes de género masculino y el 73,3% del género femenino

El gráfico N° 2, expresa los resultados de la distribución de la muestra de estudio según edad, donde se observa que las personas encuestadas mayormente se encuentran entre lo 40 a los 60 años de edad (83,34%), ello significa que todas son personas adultas.

Gráfico N° 3 Distribución de la muestra de estudio según su antigüedad



Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 3, expresa los resultados de la distribución de la muestra de estudio según su antigüedad, donde se tiene que de 1 a 10 años de antigüedad esta el 13,33%, de 11 a 20 años el 36,67% de 21 a 30 años el 35% y entre 31 a 50 años 15%. De ello se deduce que las personas encuestadas tienen en promedio una antigüedad de 20,5 años de antigüedad.



4.2.2. Desempeño laboral

Gráfico N° 4 Desempeño laboral (Parte A)

		1. Critican injustamente su trabajo	2. Le asignan -sin justificación- un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	3. Prohíben a sus compañeros hablar con usted	4. Sus decisiones son siempre cuestionadas u obstaculizadas	5. Se le asignan insuficientes tareas, no tiene nada que hacer
Masculino	No se	18,8%	25,0%	25,0%	6,3%	6,3%
	Muy en desacuerdo	6,3%	6,3%	18,8%	6,3%	43,8%
	En desacuerdo	18,8%	43,8%	50,0%	37,5%	43,8%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18,8%	6,3%	0,0%	18,8%	0,0%
	De acuerdo	37,5%	18,8%	6,3%	25,0%	6,3%
	Muy de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%
Femenino	No se	13,6%	4,5%	18,2%	6,8%	4,5%
	Muy en desacuerdo	9,1%	18,2%	29,5%	13,6%	50,0%
	En desacuerdo	13,6%	52,3%	27,3%	27,3%	31,8%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15,9%	4,5%	2,3%	27,3%	4,5%
	De acuerdo	25,0%	9,1%	9,1%	6,8%	2,3%
	Muy de acuerdo	22,7%	11,4%	13,6%	18,2%	6,8%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 4 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Desempeño laboral (Parte A) del mismo se observa que los juicios de valor al respecto son: **1.** Critican injustamente su trabajo. El 75,00% declara que si para el caso del género masculino y 77,27% para el género femenino. **2.** Le asignan -sin justificación- un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros, el 50,00% declara que si para el caso del género masculino y 29,55 para el género femenino. **3.** Prohíben a sus compañeros hablar con usted, el género masculino indica que sí el 31,25% mientras que el femenino que si 43,18%. **4.** Sus decisiones son siempre cuestionadas u obstaculizadas, 56,25% femenino y 59,09% masculino y **5.** Se le asignan insuficientes tareas, no tiene nada que hacer un mínimo porcentaje declara que si 12,50% masculino y 18,18% femenino.



Gráfico N° 5 Desempeño laboral (Parte B)

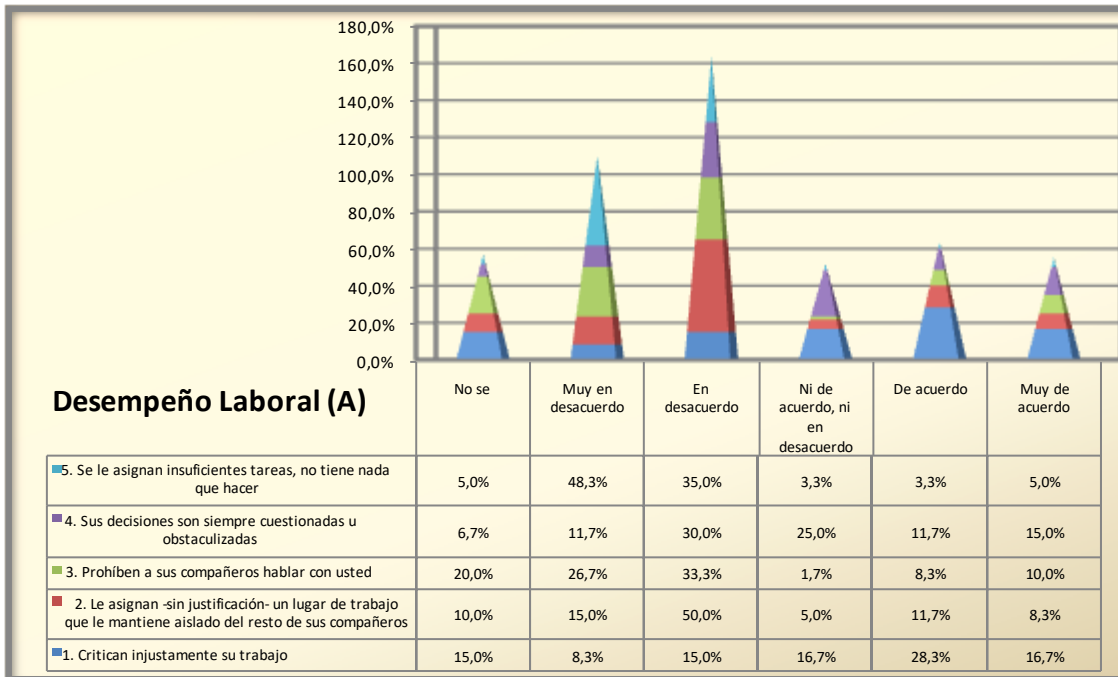
		6. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	7. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros o aciertos	8. Ocultan sus habilidades y competencias	9. Exageran sus fallos y errores	10. Valoran mal su permanencia y dedicación
Masculino	No se	6,3%	18,8%	12,5%	12,5%	6,3%
	Muy en desacuerdo	18,8%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
	En desacuerdo	43,8%	37,5%	31,3%	31,3%	25,0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12,5%	0,0%	12,5%	25,0%	12,5%
	De acuerdo	18,8%	25,0%	31,3%	25,0%	25,0%
	Muy de acuerdo	0,0%	18,8%	12,5%	6,3%	18,8%
Femenino	No se	2,3%	11,4%	15,9%	15,9%	13,6%
	Muy en desacuerdo	29,5%	18,2%	18,2%	11,4%	11,4%
	En desacuerdo	25,0%	22,7%	15,9%	18,2%	31,8%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4,5%	6,8%	6,8%	15,9%	4,5%
	De acuerdo	18,2%	15,9%	20,5%	13,6%	22,7%
	Muy de acuerdo	20,5%	25,0%	22,7%	25,0%	15,9%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 5 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Desempeño laboral (Parte B) del mismo se observa que los juicios de valor al respecto son: **6.** Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas el género masculino declara que si en un 37,50%, mientras que el femenino 45,45%. **7.** Callan o minimizan sus esfuerzos, logros o aciertos, en este caso se observa que la declaración por el sí en el género masculino es de 62,50% y en el género femenino es el 59,09% **8.** Ocultan sus habilidades y competencia, casi similares porcentajes nos dicen que si 68,75% y 65,91% respectivamente **9.** Exageran sus fallos y errores, declara que si por el género masculino el 68,75% mientras que por el femenino el 70,45% y **10.** Valoran mal su permanencia y dedicación. 62,50% para el género masculino, mientras que para el femenino el (56,82%).



Gráfico N° 6 Desempeño laboral muestra conjunta (Parte A)

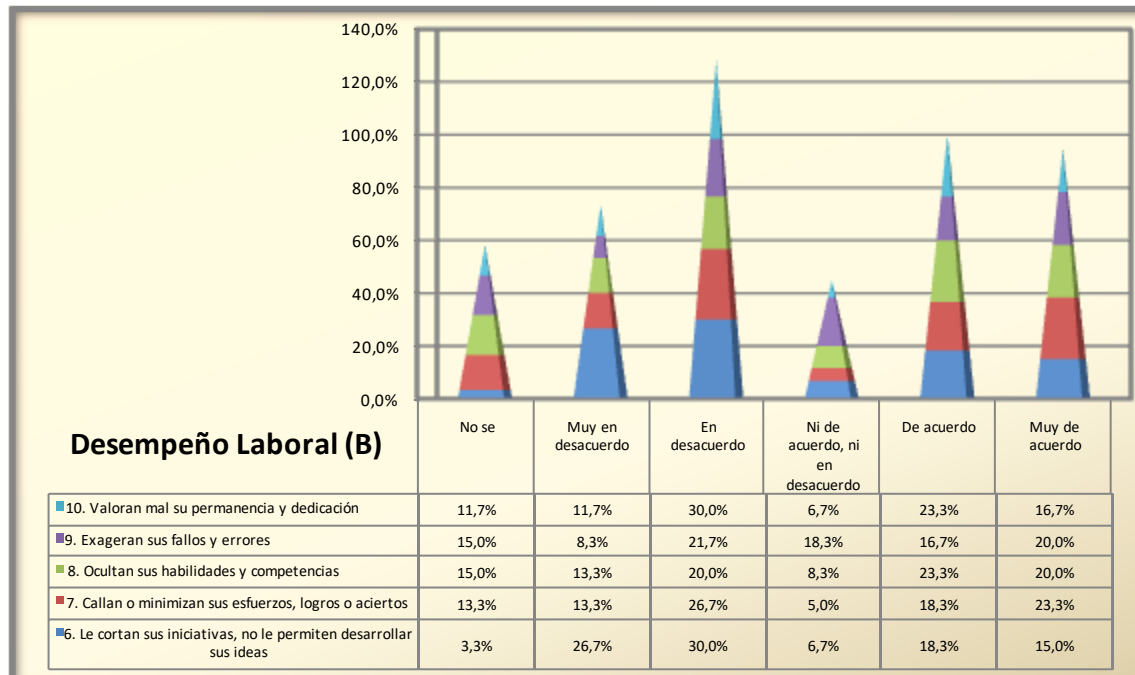


Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 6 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Desempeño laboral de forma conjunta (Parte A). Del mismo se observa que los juicios de valor en promedio según la escala Likert. Un 54,7% indica que en la CNS, no critican injustamente el trabajo, tampoco se asignan -sin justificación- un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros, tampoco se prohíben a los compañeros hablar de los demás y las decisiones no son cuestionadas u obstaculizadas, tampoco se asignan insuficientes tareas. Mientras que un 45,3% tiene una opinión diferente.



Gráfico N° 7 Desempeño laboral muestra conjunta (Parte B)



Fuente: elaboración propia

El gráfico N° 7 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Desempeño laboral de forma conjunta (Parte B). Del mismo se observa que los juicios de valor en promedio según la escala Likert. Un 40,3% manifiestan que no cortan sus iniciativas, si se les permiten desarrollar sus ideas que no callan o minimizan sus esfuerzos, logros o aciertos, tampoco ocultan sus habilidades y competencias ni exageran sus fallos y errores y que Valoran bien su permanencia y dedicación. Mientras que un 39,0% tiene una opinión contraria.



4.2.3. Presión laboral

Gráfico N° 8 Presión laboral (Parte A)

		1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	2. Sus compañeros le ponen obstáculos para expresarse o no le dejan hablar	3. Le gritan o regañan en voz alta	4. Critican su vida privada	5. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes y acusadoras
Masculino	No se	12,5%	0,0%	6,3%	18,8%	6,3%
	Muy en desacuerdo	6,3%	18,8%	18,8%	6,3%	25,0%
	En desacuerdo	25,0%	50,0%	43,8%	37,5%	43,8%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25,0%	18,8%	12,5%	12,5%	6,3%
	De acuerdo	31,3%	12,5%	18,8%	18,8%	12,5%
	Muy de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%
Femenino	No se	4,5%	2,3%	0,0%	25,0%	4,5%
	Muy en desacuerdo	18,2%	18,2%	25,0%	20,5%	40,9%
	En desacuerdo	34,1%	36,4%	31,8%	18,2%	38,6%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13,6%	13,6%	11,4%	4,5%	11,4%
	De acuerdo	13,6%	13,6%	20,5%	11,4%	4,5%
	Muy de acuerdo	15,9%	15,9%	11,4%	20,5%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 8 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Presión laboral (Parte A) del mismo se observa que los juicios de valor al respecto son: **1.** Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir, el género masculino indica que si 68,75% mientras que el género femenino un 47,732. **2.** Sus compañeros le ponen obstáculos para expresarse o no le dejan hablar, el género masculino indica que sí un 31,25% mientras que el femenino 45,45%. **3.** Le gritan o regañan en voz alta: 37,50% y 43,18% respectivamente **4.** Critican su vida privada el género masculino indica que sí un 56,25% mientras que el género femenino un 61,36%. Y. **5.** Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes y acusadoras se ve que para el masculino el 31,25% mientras que para el femenino un 20,45%.



Gráfico N° 9 Presión laboral (Parte B)

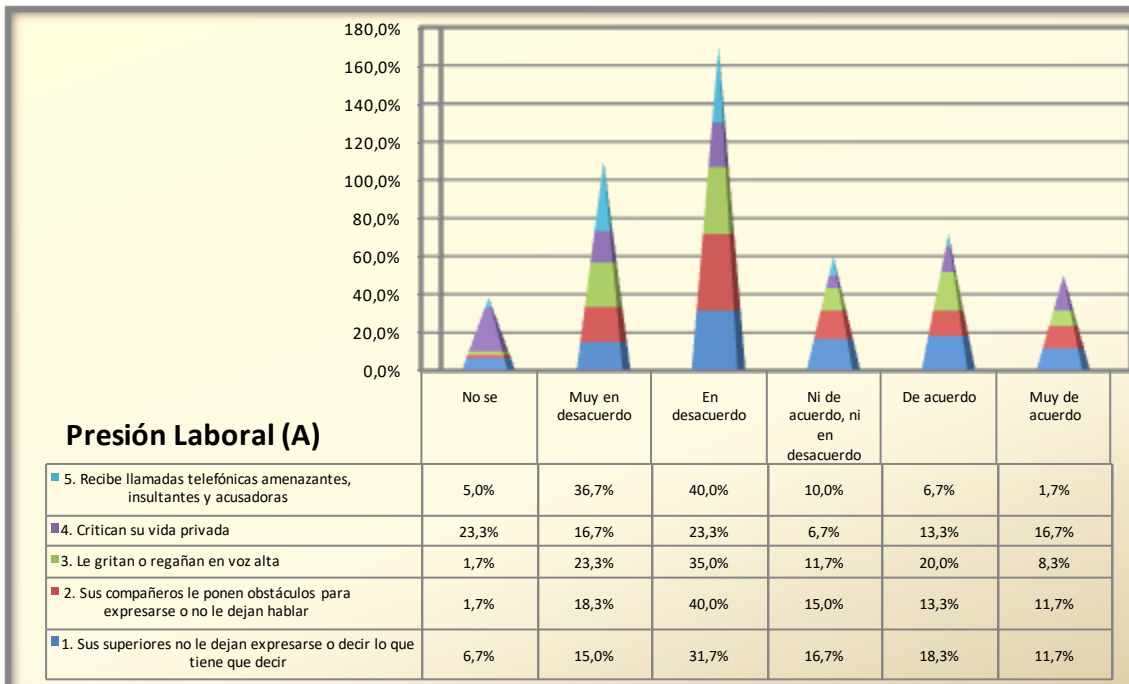
		6. Se le amenaza verbalmente	7. Recibe escritos o notas amenazadoras	8. No le miran o le miran con desprecio o con gestos de rechazo	9. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	10. La gente ha dejado o está dejando de hablar con usted
Masculino	No se	0,0%	6,3%	12,5%	0,0%	12,5%
	Muy en desacuerdo	31,3%	25,0%	18,8%	18,8%	37,5%
	En desacuerdo	37,5%	43,8%	43,8%	50,0%	25,0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6,3%	25,0%	18,8%	25,0%	25,0%
	De acuerdo	25,0%	0,0%	6,3%	6,3%	0,0%
	Muy de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Femenino	No se	2,3%	4,5%	11,4%	2,3%	18,2%
	Muy en desacuerdo	29,5%	29,5%	29,5%	22,7%	22,7%
	En desacuerdo	29,5%	40,9%	22,7%	43,2%	38,6%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20,5%	9,1%	18,2%	15,9%	13,6%
	De acuerdo	11,4%	11,4%	11,4%	9,1%	4,5%
	Muy de acuerdo	6,8%	4,5%	6,8%	6,8%	2,3%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 9 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Presión laboral (Parte B) del mismo se observa que los juicios de valor al respecto son: **6.** Se le amenaza verbalmente: el género masculino declara que si en un 31,25%, mientras que el femenino 40,91%. **7.** Recibe escritos o notas amenazadoras, en este caso se observa que la declaración por el sí en el género masculino es de 31,25% y en el género femenino es el 29,55% **8.** No le miran o le miran con desprecio o con gestos de rechazo a, indican que sí el 37,50% y 37,50% respectivamente **9.** Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas, declara que si por el género masculino el 31,25% mientras que por el femenino lo 34,09% y **10.** La gente ha dejado o está dejando de hablar con usted.. 37,50% para el género masculino, mientras que para el femenino el (38,64%).



Gráfico N° 10 Presión laboral, muestra conjunta (Parte A)

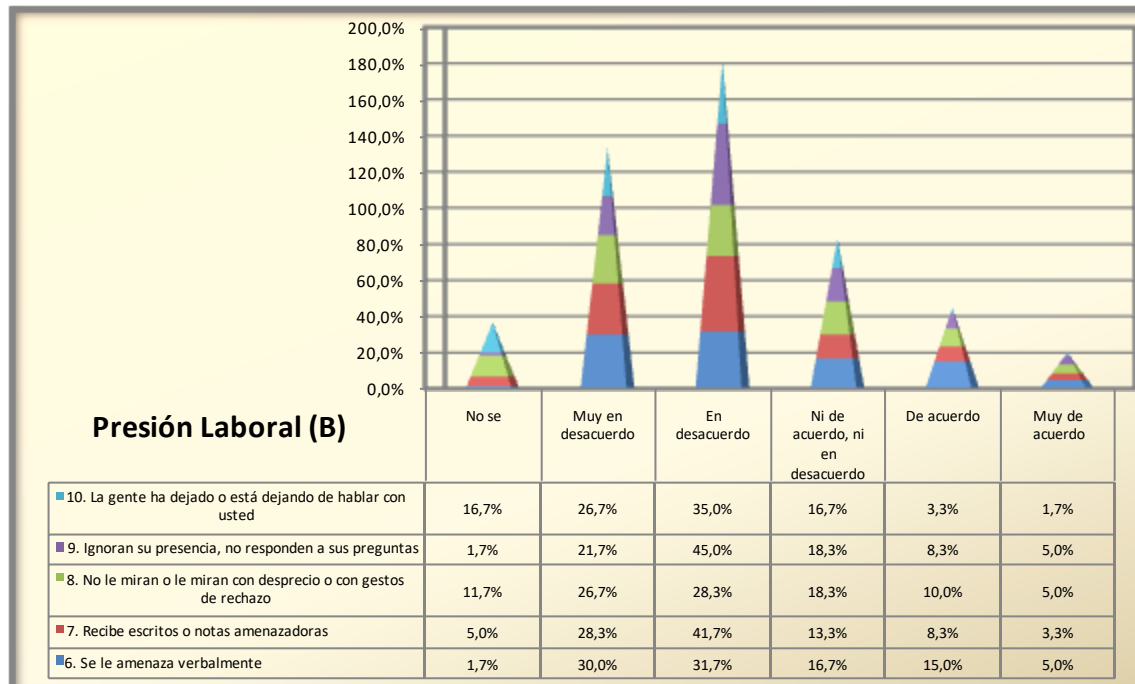


Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 10 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Presión laboral de forma conjunta (Parte A). Del mismo se observa que los juicios de valor en promedio según la escala Likert. Un 56% indica que en la CNS, los superiores si les dejan expresarse o decir lo que tiene que decir, también que sus compañeros: no ponen obstáculos para expresarse no les gritan o regañan en voz alta, no les critican su vida privada, tampoco reciben llamadas telefónicas amenazantes, insultantes y acusadoras. Mientras que un 44,3% tiene una opinión contraria



Gráfico N° 11 Presión laboral, muestra conjunta (Parte B)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 11 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Presión laboral de forma conjunta (Parte B). Del mismo se observa que los juicios de valor en promedio según la escala Likert. Un 63% manifiestan que no se le amenaza verbalmente, que tampoco recibe escritos o notas amenazadoras, no le miran o le miran con desprecio o con gestos de rechazo, no Ignoran su presencia, si responden a sus preguntas y la gente no habla de el Mientras que un 37% tiene una opinión contraria.



4.2.4. Satisfacción laboral

Gráfico N° 12 Satisfacción laboral (Parte A)

		1. Esta satisfecho laboralmente	2. Se le asigna un trabajo humillante	3. Se evalúa su trabajo de manera, injusta y malintencionada	4. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	5. Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes
Masculino	No se	0,0%	0,0%	18,8%	0,0%	0,0%
	Muy en desacuerdo	0,0%	37,5%	12,5%	12,5%	6,3%
	En desacuerdo	6,3%	50,0%	43,8%	50,0%	31,3%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	31,3%	6,3%	12,5%	12,5%	12,5%
	De acuerdo	56,3%	6,3%	12,5%	18,8%	31,3%
	Muy de acuerdo	6,3%	0,0%	0,0%	6,3%	18,8%
Femenino	No se	4,5%	4,5%	11,4%	4,5%	4,5%
	Muy en desacuerdo	9,1%	47,7%	18,2%	34,1%	20,5%
	En desacuerdo	6,8%	36,4%	50,0%	45,5%	27,3%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9,1%	6,8%	4,5%	11,4%	13,6%
	De acuerdo	47,7%	0,0%	13,6%	2,3%	29,5%
	Muy de acuerdo	22,7%	4,5%	2,3%	2,3%	4,5%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 12 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Satisfacción laboral (Parte A) del mismo se observa que los juicios de valor al respecto son: **1.** Esta satisfecho laboralmente. El 93,75% declara que si para el caso del género masculino y 84,09% para el género femenino. **2.** Se le asigna un trabajo humillante, el 12,50%% declara que si para el caso del género masculino y 15,91% para el género femenino. **3.** Se evalúa su trabajo de manera, injusta y malintencionada, el género masculino indica que sí el 43,75%% mientras que el femenino que si 31,82%%. **4.** Le asignan tareas muy por debajo de su competencia, 37,50% femenino y 20,45% masculino y **5.** Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes, declara que si 62,50% masculino y 52,27% femenino.



Gráfico N° 13 Satisfacción laboral (Parte B)

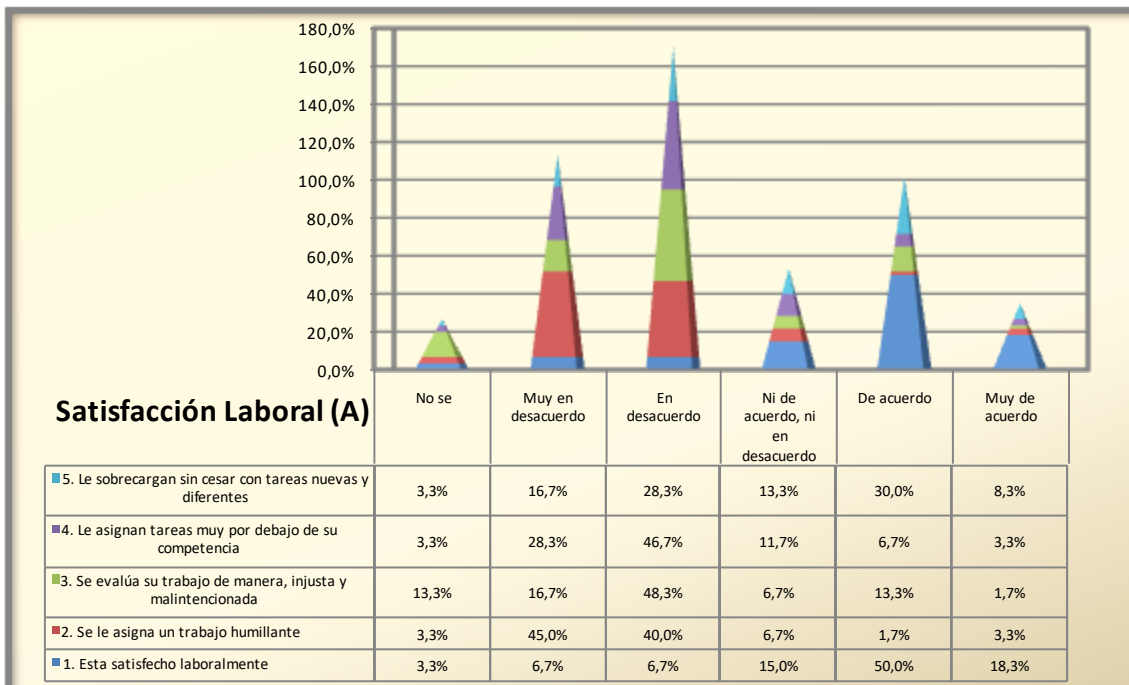
		6. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase	7. Manipulan sus herramientas de trabajo (Por ejemplo, borran archivos de su computadora)	8. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	9. Controlan exageradamente y de manera demasiado estricta su horario	10. Cuando solicita un permiso para un curso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen obstáculos y dificultades
Masculino	No se	0,0%	6,3%	6,3%	6,3%	0,0%
	Muy en desacuerdo	12,5%	25,0%	18,8%	6,3%	18,8%
	En desacuerdo	43,8%	50,0%	37,5%	37,5%	37,5%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	37,5%	6,3%	0,0%	6,3%	6,3%
	De acuerdo	6,3%	6,3%	31,3%	25,0%	18,8%
	Muy de acuerdo	0,0%	6,3%	6,3%	18,8%	18,8%
Femenino	No se	4,5%	4,5%	2,3%	2,3%	2,3%
	Muy en desacuerdo	34,1%	27,3%	29,5%	27,3%	11,4%
	En desacuerdo	45,5%	34,1%	36,4%	18,2%	20,5%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6,8%	18,2%	13,6%	2,3%	13,6%
	De acuerdo	9,1%	11,4%	11,4%	38,6%	34,1%
	Muy de acuerdo	0,0%	4,5%	6,8%	11,4%	18,2%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 13 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Satisfacción laboral (Parte B) del mismo se observa que los juicios de valor al respecto son: **6.** Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase el género masculino declara que si en un 43,75%, mientras que el femenino 20,45%. **7.** Manipulan sus herramientas de trabajo (Por ejemplo, borran archivos de su computadora), en este caso se observa que la declaración por el sí en el género masculino es de 25,00% y en el género femenino es el 38,64% **8.** Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo, que si 43,75% y 34,09% respectivamente **9.** Controlan exageradamente y de manera demasiado estricta su horario, declara que si por el género masculino el 56,25% mientras que por el femenino el 54,55% y **10.** Cuando solicita un permiso para un curso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen obstáculos y dificultades. 43,75% para el género masculino, mientras que para el femenino el (68,18%).



Gráfico N° 14 Satisfacción labor, al muestra conjunta (Parte A)

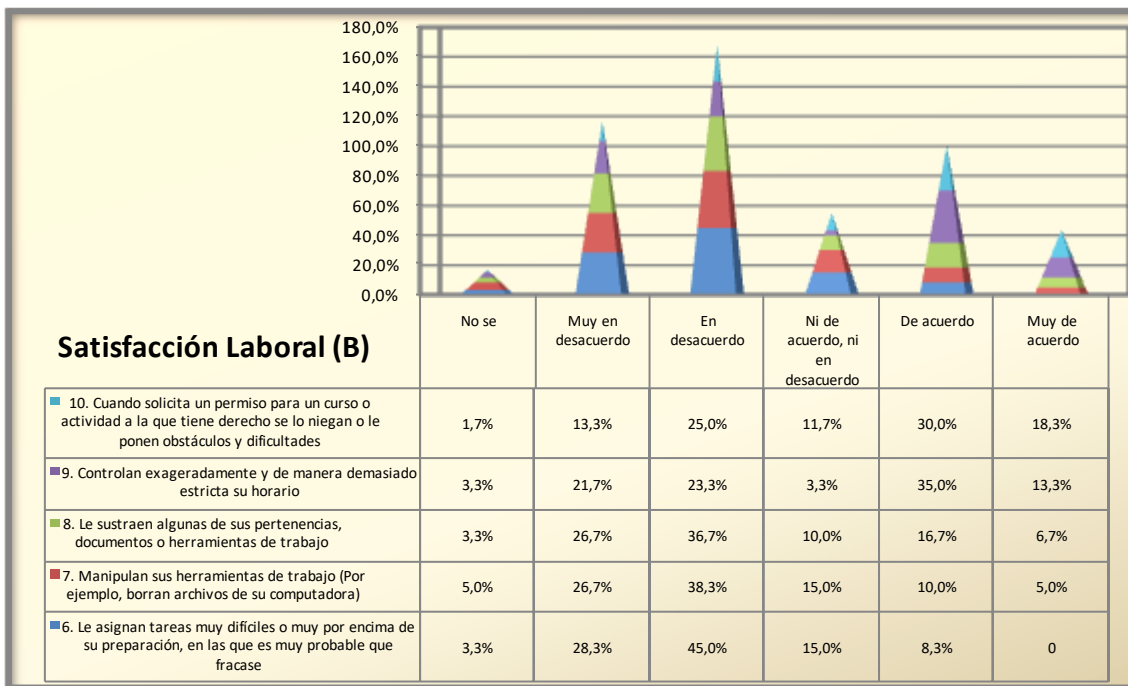


Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 14 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Satisfacción laboral de forma conjunta (Parte A). Del mismo se observa que los juicios de valor en promedio según la escala Likert. Un 56,7% indica que en la CNS, que están satisfechos laboralmente que no tienen un trabajo humillante, por que se evalúa su trabajo de manera, justa y correcta, cuentan con tareas acordes a sus competencias y no les sobrecargan sus tareas en general Mientras que un 43,3% tiene una opinión contraria.



Gráfico N° 15 Satisfacción laboral, muestra conjunta (Parte B)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 15 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Satisfacción laboral de forma conjunta (Parte B). Del mismo se observa que los juicios de valor en promedio según la escala Likert. Un 57% indica que en la CNS, no les asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que no es probable que fracasases, tampoco manipulas herramientas de trabajo, no les sustraen sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo, no los controlan exageradamente y de manera demasiado estricta en su horario y cuando solicita un permiso para un curso o actividad a la que tiene derecho se acepta sin obstáculos y dificultades. Mientras que un 43% tiene una opinión contraria.



4.2.5. Salud ocupacional

Gráfico N° 16 Salud ocupacional

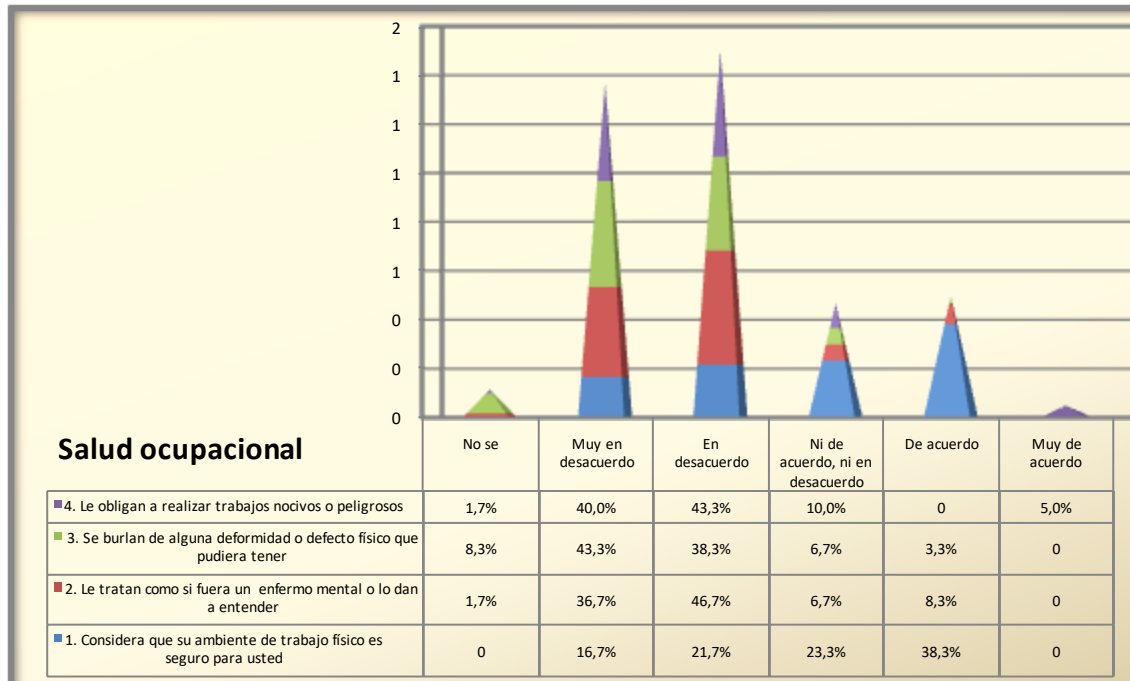
		1. Considera que su ambiente de trabajo físico es seguro para usted	2. Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	3. Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pudiera tener	4. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos
Masculino	No se	0,0%	6,3%	12,5%	0,0%
	Muy en desacuerdo	18,8%	37,5%	37,5%	37,5%
	En desacuerdo	25,0%	43,8%	37,5%	43,8%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18,8%	6,3%	6,3%	12,5%
	De acuerdo	37,5%	6,3%	6,3%	0,0%
	Muy de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%
Femenino	No se	0,0%	0,0%	6,8%	2,3%
	Muy en desacuerdo	15,9%	36,4%	45,5%	40,9%
	En desacuerdo	20,5%	47,7%	38,6%	43,2%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25,0%	6,8%	6,8%	9,1%
	De acuerdo	38,6%	9,1%	2,3%	0,0%
	Muy de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 16 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Salud ocupacional, del mismo se observa que los juicios de valor al respecto son: **1.** Considera que su ambiente de trabajo físico es seguro para usted. El 56,25% declara que si para el caso del género masculino y 63,64% para el género femenino. **2.** Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender, el 18,75% declara que si para el caso del género masculino y 15,91% para el género femenino. **3.** Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pudiera tener, el género masculino indica que sí el 25,00% mientras que el femenino que si 15,91%. y **4.** Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos, 18,75% femenino y 18,75% masculino.



Gráfico N° 17 Salud ocupacional, muestra conjunta



Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 17 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Salud ocupacional de forma conjunta (Parte B). Del mismo se observa que los juicios de valor en promedio según la escala Likert. Un 71,7% indica que en la CNS, el ambiente de trabajo físico es seguro a los trabajadores los tratan como personas saludables, no burlan se burlan de ellos por su apariencia física y tampoco los obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos. Mientras que un 28,3% tiene una opinión contraria.



4.2.6. Clima organizacional

Gráfico N° 18 Clima organizacional (Parte A)

		1. Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen	2. Se le hacen insinuaciones o gestos sexuales	3. Recibe ataques físicos leves, como advertencia	4. Le atacan físicamente sin ninguna consideración	5. Le ocasionan "a propósito" gastos para perjudicarlo
Masculino	No se	6,3%	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	Muy en desacuerdo	37,5%	18,8%	37,5%	31,3%	37,5%
	En desacuerdo	50,0%	43,8%	43,8%	56,3%	56,3%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0,0%	18,8%	12,5%	12,5%	6,3%
	De acuerdo	6,3%	6,3%	6,3%	0,0%	0,0%
	Muy de acuerdo	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Femenino	No se	6,8%	4,5%	2,3%	2,3%	6,8%
	Muy en desacuerdo	45,5%	47,7%	45,5%	36,4%	31,8%
	En desacuerdo	43,2%	36,4%	43,2%	47,7%	45,5%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4,5%	6,8%	9,1%	11,4%	13,6%
	De acuerdo	0,0%	4,5%	0,0%	2,3%	2,3%
	Muy de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 18 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Desempeño laboral (Parte A) del mismo se observa que los juicios de valor al respecto son: **1.** Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen. El 12,50% declara que si para el caso del género masculino y 11,36% para el género femenino. **2.** Se le hacen insinuaciones o gestos sexuales, el 37,50% declara que si para el caso del género masculino y 15,91% para el género femenino. **3.** Recibe ataques físicos leves, como advertencia, el género masculino indica que sí el 18,75% mientras que el femenino que si 11,36%. **4.** Le atacan físicamente sin ninguna consideración, 12,50 masculino % y 15,91% femenino y **5.** Le ocasionan "a propósito" gastos para perjudicarlo, expresan que si 6,25% masculino y 22,73% femenino.



Gráfico N° 19 Clima organizacional (Parte B)

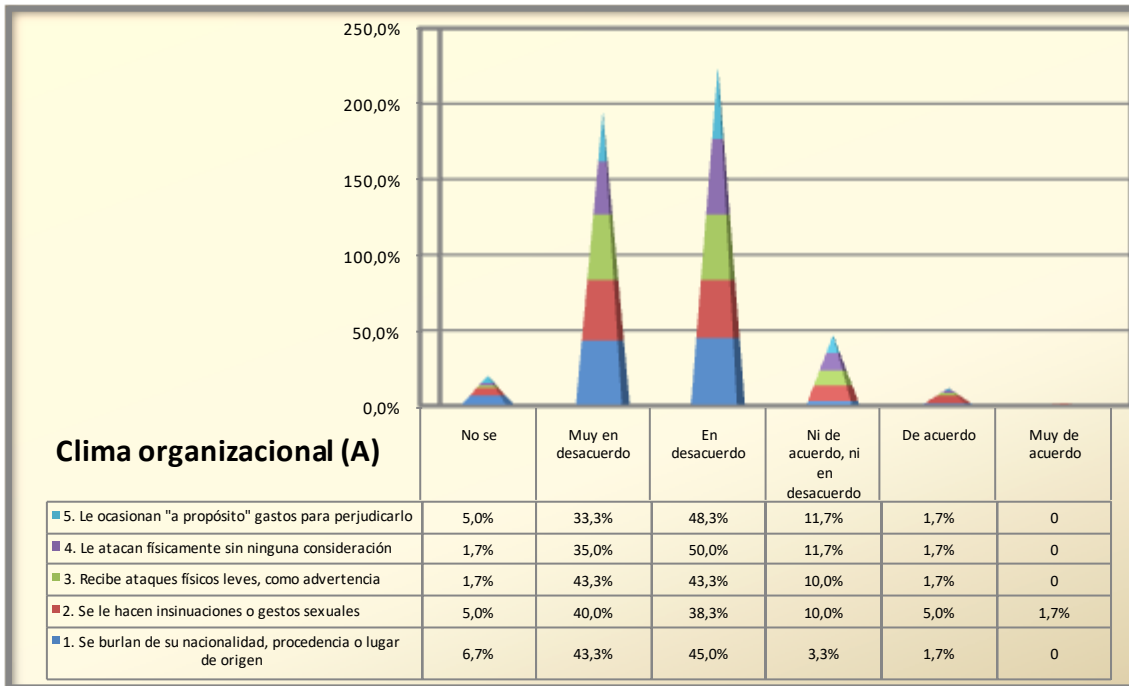
		6. Se circulan informes confidenciales o negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	7. Las personas que le apoyan reciben presiones o amenazas para que se aparten de usted	8. Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	9. No le pasan las llamadas o dicen que no está	10. Pierden u olvidan los encargos que son para usted
Masculino	No se	12,5%	18,8%	6,3%	6,3%	6,3%
	Muy en desacuerdo	18,8%	31,3%	31,3%	12,5%	18,8%
	En desacuerdo	37,5%	43,8%	50,0%	56,3%	50,0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6,3%	0,0%	12,5%	18,8%	12,5%
	De acuerdo	18,8%	6,3%	0,0%	0,0%	12,5%
	Muy de acuerdo	6,3%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%
Femenino	No se	18,2%	25,0%	4,5%	15,9%	13,6%
	Muy en desacuerdo	31,8%	34,1%	45,5%	25,0%	20,5%
	En desacuerdo	31,8%	20,5%	36,4%	29,5%	27,3%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11,4%	9,1%	11,4%	15,9%	13,6%
	De acuerdo	6,8%	11,4%	2,3%	11,4%	25,0%
	Muy de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 19 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Desempeño laboral (Parte B) del mismo se observa que los juicios de valor al respecto son: **6.** Se circulan informes confidenciales o negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse; el género masculino declara que si en un 43,75%, mientras que el femenino 36,36%. **7.** Las personas que le apoyan reciben presiones o amenazas para que se aparten de usted, en este caso se observa que la declaración por el sí en el género masculino es de 25,00% y en el género femenino es el 45,45% **8.** Devuelven, abren o interceptan su correspondencia, casi similares porcentajes nos dicen que si 18,75% y 18,18% respectivamente **9.** No le pasan las llamadas o dicen que no está, declara que si por el género masculino el 31,25% mientras que por el femenino el 45,45% y **10.** Pierden u olvidan los encargos que son para usted. 31,25% para el género masculino, mientras que para el femenino el (52,27%).



Gráfico N° 20 Clima organizacional, muestra conjunta (Parte A)

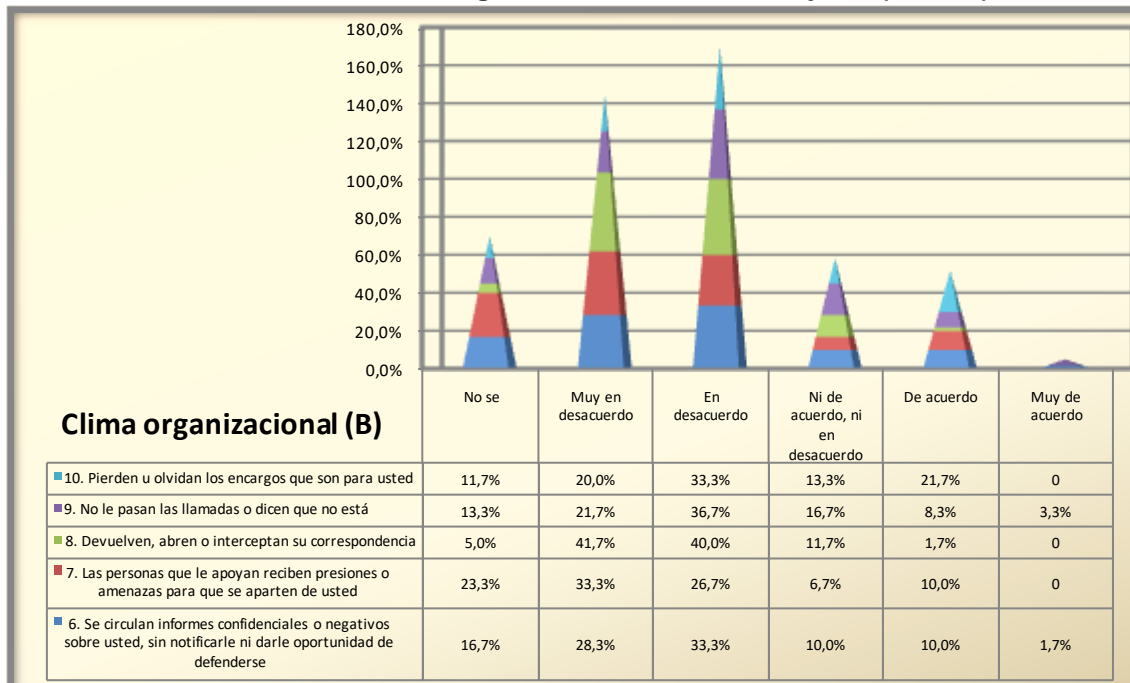


Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 20 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Clima organizacional de forma conjunta (Parte B). Del mismo se observa que los juicios de valor en promedio según la escala Likert. Un 84% indica que en la CNS, respetan su procedencia origen, no se dan insinuaciones sexuales, menos ataque físicos y tampoco se ocasionan "a propósito" gastos para perjudicarlo Mientras que un 16% tiene una opinión contraria.



Gráfico N° 21 Clima organizacional, muestra conjunta (Parte B)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 21 expresa los resultados de las encuestas relativos a la variable Clima organizacional de forma conjunta (Parte B). Del mismo se observa que los juicios de valor en promedio según la escala Likert. Un 63 % indica que en la CNS, no hay informes confidenciales o negativos sobre las personas tan poco hay presiones o amenazas para las personas que no apoyan ciertas actividades, no se abren o interceptan la correspondencia ajena, no se restringe las llamadas ni se pierden objetos personales. Mientras que un 37% tiene una opinión contraria.

4.2.7. Aspectos a considerarse para la prevención del “mobbing”

Este punto el resultado de repuestas puntuales efectuadas por los funcionarios de CNS, regional La Paz, las mismas mantiene la redacción tal y como fue manifestada. Estas son:

- Mal trato del asegurado y/o beneficiarios con horarios de atención en el policlínica, (no trabajan fuera de horario).
- El equipo multidisciplinario debe trabajar como tal.



- No realizar infidencia laboral cuando realizan una supervisión personal ajenas a la institución.
- Control psicosocial al ingreso del funcionario
- Charlas y asesoramiento periódico al persona
- Evaluación anual del personal.
- Aspecto psicológico: Realizar valoración psicológica del personal y seleccionar acorde a esa valoración a personas que van formar un equipo de trabajo (no mas de una persona conflictiva).
- Aspecto administrativo: Proveer los suficientes RR.HH. a fin de no sobrecargar funciones.
- Entrenamiento y relaciones humanas: Cursos y evaluaciones periódicas, aplicación del reglamento interno.
- Ver la opción de conceder estímulos falsos al personal de la institución.
- Cumplieron las obligaciones laborales
- Prioridad con el paciente
- Relaciones humanas
- Cumplieron las obligaciones laborales
- Capacitación del personal
- Capacitación sobre estrategias de dirección o jefaturas
- Capacidad de trabajo bajo presión



- La organización debe comenzar con los jefes, donde el ejemplo lo den para el personal
- Motivación al personal
- Sobre la presión laboral, cada persona tiene que hacer un acto de conciencia como es cada uno
- Cumplir con el trabajo encomendado
- Tiempo de trabajo por servicio prestado ya sea en los diferentes departamentos, secciones o centros.
- No cortando con las ideas, iniciativas referente al mejor trabajo para la CNS., y ponen jefe máximo a un buen desarrollo de trabajo
- No toman en cuenta las habilidades y competencia la pasan por alto algunos jefes ignorándonos
- Que la información y documentación llegue anticipadamente para que no exista mucha presión porque tenemos fechas determinadas para la entrega
- Que exista música ambiental para no escuchar tres tonos diferentes.
- Tomar en cuenta previsión de medios de trabajo
- La remuneración salarial
- Coordinación constante con las jefaturas
- El diseño, un buen manual de funciones.
- Tener orientación y evaluación sobre el trato social tanto en el trabajo para desempeñar sus funciones, relaciones humanas



- Tener días para realizar deportes.
- Se necesita un buen ambiente para poder desarrollar un trabajo
- Retiros laborales para conocer la personalidad de todos con los que se trabaja
- Métodos de asignación de trabajo, según al cargo.
- La personalidad, el empeño y la predisposición del trabajador
- El trabajo estable con posibilidades de superación
- Actualizar el manual de funciones
- Reuniones continuas sobre el desenvolvimiento de cada unidad.

Nota. Es importante hacer notar que 34% de la muestra encuestada no sugiere aspectos alguno en vista de que considera existe la necesidad de efectuar la prevención del “mobbing”

4.2.8. Presencia de “mobbing” ó presión laboral en la CNS

Este punto el resultado de repuestas puntuales efectuadas por los funcionarios de CNS, regional La Paz, las mismas mantiene la redacción tal y como fue manifestada. Estas son:

- Sí, porque las autoridades a nivel nacional y regional no se inmiscuyen como desempeña su trabajo la parte operativa ya que en la policlínica se produce “Salud” con la debida atención a los asegurados.
- Existe presión laboral: Porque la cantidad de trabajo crece anualmente y no hay incremento de RR. HH. Pese a requerirse en el POA.



- Para áreas específicas los RR.HH. no están entrenados, resultados de mucha presión para estos y en consecuencia para el servicio.
- Existencia de personas que no cumplen sus funciones y se imponen a la disciplina o control con su terquedad.
- Si porque constantemente nos pasan y nos hacen firmas, circulares, donde de acuerdo al contenido, se olvida que el trabajador también es una persona, no solo con obligaciones, sino también con derecho.
- Presión por las autoridades para la entrega de informes a su tiempo definido y la sanción correspondiente.
- Resentimos el mal trato de los jefes de servicio
- No me siento obligada, si no tengo que cumplir con todas mis obligaciones porque tengo también mis derechos como trabajadora de la CNS.
- Existe presión laboral a nivel de jefaturas por ejemplo cuando solicitan algún informe de la oficina Nacional indican al momento.
- La presión laboral siempre va existir y depende como se lo interpreta
- Existe la presión porque se nota desde los puestos de mandos superiores que llega a los mandos medios hasta el trabajador de base.
- Si existe la presión laboral por la burocracia de papeleo, no dando resultado, gracias a las autoridades máximas en no ponerla mas practico a cualquier trámite, pero si nos acumulan de golpe por salvar su responsabilidad, nosotros somos los que estamos oprimidos, trabajando hasta altas horas de la noche por ser responsables.



- Si existe, porque hay mucha documentación, en espera en otros departamentos y en contabilidad es donde se tiene que agilizar dicho trámite.
- Si, porque existen funcionarios con niveles salariales bajos, y con trabajos de responsabilidad de niveles altos, por tanto la presión laboral que existe no compensa el salario que gana el trabajador.
- En toda la organización se acentúa el mobling en el departamento de contabilidad por la concentración de la información y su procesamiento.
- Si existe en algunas áreas que trabajan con tiempo y son de mucha responsabilidad.
- En algunas oficinas existe presión laboral porque en otros no conocen que es presión hacen lo que ellos creen correctamente hacer algunos.
- Si, porque estas trabajando y te piden que hagas otra actividad al momento.
- Existe presión laboral por el acumulo de trabajo y poco personal.
- No, porque la estructura organizativa no cumple lo establecido en los objetivos, por tanto el funcionamiento de esta institución no tiene horizonte.
- No, existe en toda la institución esto se presenta en algunos departamentos y por los malos jefes.
- Debe existir presión laboral, porque muchos funcionarios son muy desconsiderados, no respetan el espacio de los demás y cada uno debe superarse para su bien.

Nota. Es importante hacer notar que el 34% de la muestra encuestada no puede precisar porque desconoce el tema en sí.



4.3. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

El presente punto es el resultado de haber realizado un conjunto de 6 entrevistas a diferentes informantes de la CNS regional La Paz.

4.3.1. Desempeño laboral de los funcionarios

Desde su punto de vista ¿Cómo describirá el desempeño laboral de los funcionarios de la Caja Nacional de Salud Oficina administrativa regional La Paz?

No creo que se pueda hacer una generalización, pues, así como hay malos funcionarios, también existen buenos funcionarios en cuanto a desempeño se refiere. Sin embargo en un contexto global diríamos que el desempeño no es bueno ni excelente sino rutinario. Se cumple las funciones asignadas y punto. No debemos olvidar en este contexto como influye para este regular desempeño el sistema de trabajo como institución. Ya que el buen o mal desempeño de un funcionario esta también influido, aparte de los factores personales profesionales a la eficiencia de un sistema administrativo. (Alberto C. 2010) Ver Anexo 4

Regular debido a que en muchas reparticiones no conocen el manual de funciones, más aun que en la actualidad existe mucha incertidumbre por la estabilidad laboral. También la mayoría de los recursos humanos son considerados funcionarios de carrera. (Aguilar J) Ver Anexo 4

Considerando el avance de la tecnología, el control de vigencia de derechos es muy obsoleto, ¡sellos y firmas de control para casi todo!, no existe la automatización de los procesos y procedimientos que simplificaría los tramites y por tanto, la atención en los servicios seria más ágil. (Ticona O) Ver Anexo 4

4.3.2. Actividades preventivas para la presión laboral

¿Qué actividades realiza Caja Nacional de Salud y la “Oficina administrativa regional La Paz”, para que no se de la presión laboral?



Presión laboral de que origen: Patronal, de los usuarios, de las unidades de donde depende o de las propias relaciones interpersonales entre funcionarios. Para identificar actividades a fin de evitar presiones laborales, considero que lo primero y prioritario es identificar de dónde vienen esas presiones, si es que las hay. Para ello es necesario encarar un diagnóstico institucional al respecto y que pase por una seria evaluación del desempeño laboral de los funcionarios de la oficina administrativa regional La Paz de la CNS. (Alberto C. 2010) Ver Anexo 4

Sobre la presión laboral se realizan charlas educativas a través de la supervisión regional de enseñanza e investigación. En todas las reparticiones: técnico administrativas y médicas. (Aguilar J) Ver Anexo 4

En el supuesto de que exista MOBBING o ACOSO LABORAL en la CNS regional La Paz, considero que las actividades más adecuadas serían: (Ticona O) Ver Anexo 4

- Realizar el seguimiento de actividades realizadas por los funcionarios.
- Evaluar la relación ó clima laboral existente entre (jefes-subordinados).
- Realizar un diagnostico especifico de los factores.

4.3.3. Aspectos para la mayor satisfacción laboral

Desde su punto de vista ¿Cuáles son los aspectos de mayor importancia para generar la satisfacción laboral en su organización?
--

Pueden ser las siguientes: (Alberto C. 2010) Ver Anexo 4

- **Remuneración salarial adecuada:** La mayor parte de los conflictos atribuibles a la insatisfacción laboral tienen su origen en los salarios que siempre son objeto de reclamo por parte de los trabajadores.



- **Adecuado ambiente de trabajo:** si el funcionario va a desempeñar sus específicas funciones en ambientes pequeños, de poca iluminación y con verdadero hacinamiento, difícilmente podemos esperar un buen desempeño
- **Capacitación continúa del trabajador:** El funcionario que es capacitado continuamente siente que la institución se preocupa por ampliar sus conocimientos y que a futuro le puede significar una mejor posición laboral. Además de escapar momentáneamente de la rutina que a veces caracteriza al trabajo de muchas dependencias.
- **Adecuado manejo de las relaciones interpersonales:** Cuando existe conflicto y tensión en las relaciones entre funcionarios de una misma dependencia, los responsables de recursos humanos tendrán que tomar algunas medidas, pues esas situaciones se tornan en potenciales elementos de conflictos que puede afectar el buen desempeño laboral de todos.

Primero, los recursos humanos deben tener el manual de funciones, así mismo, la dotación de los insumos necesarios para cada área. El aspecto más importante según mi opinión es a través de la motivación, pero sin embargo motivar a los trabajadores no es tarea fácil, debido a que no todos traen el mismo nivel de interés, energía y capacidad. (Aguilar J) Ver Anexo 4

La entrevista con el Sr. (Ticona O). Nos dice que los aspectos pueden ser: Ver Anexo 4

- Generar un clima laboral adecuado, donde predomine la confianza y el respeto en todos los ámbitos (sea profesional, laboral y personal)
- Que los niveles salariales estén acordes a las responsabilidades asignadas.
- Que no se confunda “delegación de autoridad” con “descarga de trabajo”.



- Que exista un sistema de reconocimiento ó recompensas, sea económico ó psicosocial, para hacerlo efectivo cuando el funcionario realiza algún aporte significativo en beneficio de la entidad. Es decir, del mismo modo que cuando se sanciona cuando alguien omite su responsabilidad o no cumple sus funciones.

4.3.4. Medidas para la salud ocupacional

¿Cuáles son las medidas que se toman Caja Nacional de Salud y la “Oficina administrativa regional La Paz”, para la salud ocupacional?

En La Caja Nacional de Salud existe un departamento Nacional de Medicina del Trabajo, conformado por especialistas: Médicos e ingenieros. Los mismos que supervisan todas las empresas afiliadas a la institución, orientan sobre los riesgos laborales, accidentes de trabajo y salud ocupacional. (Aguilar J) Ver Anexo 4

La entrevista con el Sr. (Ticona O). Nos dice que las medidas pueden ser: Ver Anexo 4

- Mejoramiento de la infraestructura en algunos centros de salud, tomando en cuenta, la gran afluencia de público.
- Dotar de muebles y equipos (activos) necesarios y adecuados para la prestación de un buen servicio.
- Adecuar la relación persona-cargo, para permitir un desempeño óptimo y de satisfacción del funcionario.

De esta manera, coadyuvar a la búsqueda de la protección y mejora de la salud física, mental, social y espiritual de los funcionarios en sus puestos de trabajo, buscando así la repercusión positiva en la CNS, que en general es el fin de la Salud Ocupacional.



4.3.5. Prevención del “mobbing”

¿Cuáles son los aspectos que deberían considerarse al momento del diseño de estrategias organizacionales orientada a la prevención del “mobbing” o presión laboral?

El diseño implica planificación y para planificar tenemos que efectuar diagnósticos institucionales periódicos a través de un FODA. Este análisis situacional nos permitirá obtener las adecuadas estrategias organizacionales. Sin es método las estrategias serán teóricas y nada prácticas. (Alberto C. 2010) Ver Anexo 4

Los aspectos más importantes para prevenir la presión laboral debería ser; Selección del recurso humano al momento de ingreso, dotarles del manual de funciones, utilización del recurso humano en el área respectiva de acuerdo con sus competencias y finalmente creo la necesidad de crear ambientes saludables de trabajo. (Aguilar J) Ver Anexo 4

Diagnostico y evaluación del clima organizacional. Proceso que permitirá responder ¿Cuál es el clima que predomina en la organización? ¿Cuáles son sus variables internas y externas inherentes al clima organizacional? ¿Cuáles son las más sensibles? ¿Qué variables pueden ser controladas ó gestionadas para crear las condiciones de un clima organizacional adecuado, en la percepción de los funcionarios de la CNS?

Esta actividad debe estar a cargo de un tercero, para obtener mejores resultados (en términos de confiabilidad), asimismo, los resultados derivaran en la identificación y análisis de acusas para la formulación posibles estrategias.

- Crear ó promover la cultura de conformar equipos de trabajo de alta confianza y cooperación (entre jefes y subordinados) así como (entre pares) en toda la organización.



- Promover la cultura del respeto y ética, que debe existir entre todos los funcionarios de la CNS, para así evitar el brote de la presión o acoso laboral innecesario.
- Promover la participación de los funcionarios de la CNS en las actividades del establecimiento de objetivos y evaluación de resultados.
- Otras actividades necesarias, que deriven de los resultados del diagnóstico del clima organizacional

Para finalizar, considero que el término más adecuado para utilizarlo en Bolivia respecto del MOBBING es “ACOSO LABORAL” en vez de “PRESIÓN LABORAL”, porque además así se reconoce en nuestra CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, que por cierto no se encuentra tipificado ó desarrollado todavía. Por lo tanto, por el momento cualquier desarrollo en el país, es simplemente académico o foráneo. (Ticona O) Ver Anexo 4.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido los análisis teóricos y prácticos; relacionados con el diseño de estrategias organizacionales orientadas a la prevención del mobbing ó presión laboral tendenciosa dentro de la Caja Nacional de Salud – Oficina administrativa regional La Paz, para hacer efectivo el desempeño laboral e incrementar la satisfacción del trabajador, nos permite tener una idea de lo que está ocurriendo en la unidad de estudio con respecto a un tema que poco a poco se va transformando en un concepto importante para el desarrollo organizacional eficaz y eficiente.

Por lo cual a continuación se presentan las conclusiones, como también las recomendaciones más importantes sobre los resultados obtenidos en la investigación, tomando en cuenta los puntos predominantemente del trabajo de campo.

5.1. CONCLUSIONES

Después de haber llevado a cabo una serie de pasos metodológicos y sistemáticos en torno a la investigación se presentarán a continuación las conclusiones de la investigación.

Como principal conclusión y como respuesta a la hipótesis de investigación planteada, se acepta la misma, es decir; la Caja Nacional de Salud – Oficina Administrativa Regional requiere del diseño de estrategias organizacionales orientada a la prevención del mobbing o presión laboral tendenciosa.

Ello, debido a que los resultados de desempeño laboral claramente muestran que existe, en cierta manera, críticas injustas al trabajo desarrollado por los y las funcionarios del CNS, también se suma a ello una mala asignación de un lugar físico de trabajo existiendo restricciones que contaminan el ambiente de trabajo..



En cuanto a la presión laboral, esta existe debido a que los jefes superiores en algunas ocasiones no permiten que las y los trabajadores se expresen por medio de sus opiniones poniendo para ello obstáculos que generan en cierta medida un trato hostil.

La satisfacción laboral denota en la CNS, regional La Paz, como un aspecto medio en vista de que casi el 57% de la muestra de estudio considera que está satisfecha con: El trabajo que efectúa, la evaluación que realizan de él, la asignación de las tareas que desarrolla, la asignación del tipo de tareas, la disposición de herramientas con las que dispone y el control de los horarios, y otros aspectos más

La salud ocupacional se lo deja de lado considerando que solamente el departamento Nacional de Medicina del Trabajo puede ser el encargado de trabajar aspectos como: seguridad del ambiente e trabajo físico, temas de discapacidades y trabajos nocivos o peligrosos relacionados con enfermedades.

En cuanto al clima organizacional, una gran mayoría casi el 74% de las personas encuestadas manifiestan el respeto a sus compañeros que en algunos casos se dan insinuaciones sexuales sumadas a ello maltratos psicológicos, también la presencia de rumores negativos de las personas que generan malos entendidos y otro tipo de actos declarados que generan un ambiente no apto para el trabajo.

Es importante concluir que el trabajo efectuado en la CNS es una función profesional que los empleados desarrollan con una elevada carga de trabajo, ya que de manera indirecta están relacionados con temas de salud por lo cual son expuesta de manera permanente a presiones en diferentes direcciones (la misma persona, usuarios, la institución, equipo de compañeras y compañeros), presenciar y acompañar procesos de trabajar con prisas, tomar decisiones con agilidad; están más expuestas a situaciones estresantes que a menudo atienden y resuelven solas con la subsiguiente responsabilidad que ello implica.



Contar con un espacio de respiro y supervisión puede ser una oportunidad de compartir y resolver situaciones difíciles, para ventilar emociones y situaciones de impotencia o malestar, para reafirmarse en su labor eficaz o, sencillamente, para refrescar conocimientos y estrategias eficaces para afrontar su tarea cotidiana.

Se ha podido observar que en la CNS hay prejuicios que sugieren la incompatibilidad de trabajo y diversión, así como que el trabajo es algo serio donde no hay espacio para la broma y la distensión. Dichos estilos de gestión tienen como consecuencia una atmósfera negativa, poca sensación de pertenencia, exceso de reproches, baja satisfacción, actitudes individualistas, competitivas y, en ocasiones, agresivas. Ello, resultado de que la CNS no integra en el trabajo en un entorno de trabajo cálido, donde se observa que no hay cooperación, satisfacción y sentimiento de sus trabajadores, tan bien se ve que no cuentan con equipos productivos y creativos.

De acuerdo con el trabajo de campo efectuado se determinó que casi el 50% de la población laboral objeto de estudio declara que esta ante un riesgo laboral consciente o inconscientemente. Ese porcentaje supone que, en por lo menos unas 30 funcionarios padecen mobbing con daños importantes.

El perfil del acosado suele ser el de un trabajador competente al que se pretende “sacar de circulación” deteriorando su empleabilidad y sobre el que acosan tanto jefes, iguales y hasta a veces los propios subordinados. Al hablar de acosamiento nos referimos a una práctica de violencia en el entorno laboral, habitualmente negada por la organización y ante la que es posible responder formando y entrenando a los trabajadores en las principales estrategias de respuesta: saber responder ante situaciones críticas manejar la ira y transitar hacia el humor entrenar la asertividad: defender los propios derechos sin dañar los de los demás, potenciar la propia autoestima y salir de la vergüenza y la culpa es un aspecto que se ha planteado en la propuesta de investigación.



Se concluye que el acoso psicológico en el trabajo no es una enfermedad. Es un riesgo psicosocial detectable y que se puede erradicar mediante un funcionamiento eficiente de los servicios de prevención de riesgos laborales. Las personas que sufren acoso en el trabajo suelen presentar síndrome de estrés postraumático, sintomatología ansiosa y depresiva.

Asimismo, es importante destacar que en un mercado de trabajo competitivo, ya no basta con ofrecer un salario adecuado y unas buenas perspectivas de futuro. También es preciso ofrecer al empleado un ambiente de trabajo atractivo y agradable. Una institución que se preocupa por la presencia de mobbing en ella misma obtiene una imagen interna más favorable, un buen clima laboral y una mejorada satisfacción del personal contribuyendo a facilitar la contratación y retención de los empleados de mayor talento y experiencia.

5.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se efectúan son resultado de la consideración de los fundamentos teóricos y ante todo el diagnóstico de la investigación. Se podría decir que aquéllos rebasan las expectativas que la investigación consideraba en un principio, tal como se indica a continuación.

Se recomienda establecer en la CNS una política escrita para evitar que los conflictos avancen a estadios de riesgos. Es importante capacitar a los mandos de todos los niveles en la gestión de conflictos. Además debe especificarse cómo actuar si un conflicto ha llegado muy lejos.

Evidentemente, además de estas medidas específicas para abordar el acoso moral, debe fomentarse un entorno psicosocial general adecuado con exigencias razonables, alto control, apoyo social de superiores y compañeros, reconocimiento, salario adecuado y control de estatus.

Es útil recomendar que se efectúen intervenciones concretas cuando se detecte algún caso de acoso psicológico. Los superiores deben ser capaces de leer los



primeros signos de un posible conflicto que puede avanzar hacia el acoso. Es aconsejable nombrar una o más personas de la organización a la que se puedan dirigir los empleados que están siendo víctimas de acoso. La Maxima Autoridad Ejecutiva de la CNS debe delegar a trabajadores/as y permitirles que tomen las decisiones que consideren oportunas en cada caso.

Por lo cual, solo queda recomendar que para los casos presentes en la actualidad debe aconsejarse la baja a la persona afectada y ofrecerle ayuda psicología y a los agresores se les debe dar sanciones ejemplificadoras

En nuestro país, a falta de legislación específica, ya hay algunas sentencias que han calificado el acoso psicológico como accidente de trabajo. Por lo tanto en cualquier caso, cuando hay un caso de acoso significa que se ha llegado tarde. Debería colocarse el énfasis en la prevención centrada en el ambiente, en el entorno psicosocial del trabajo.

Finalmente, recomendar que es importante una mayor profundización sobre las causas del acoso, esta misma requerirá estudios específicos comparando personas expuestas y no expuestas porque probablemente en las encuestas generales no habrá suficiente número de individuos afectados como para realizar un análisis más profundo de la situación.



CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

6.1. ARGUMENTACIÓN

La existencia del acoso moral en el trabajo o mobbing es un fenómeno relativamente antiguo en las relaciones laborales: quién no recuerda haber escuchado alguna vez el supuesto del trabajador cuyo jefe le ordena que realice un trabajo imposible, o bien que esté toda la jornada laboral sin hacer nada delante de una mesa totalmente vacía o, incluso, que le obliga a permanecer sentado de cara a la pared sin poder hablar con el resto de sus compañeros como si se tratara del castigo en un colegio de niños con métodos pedagógicos prehistóricos.

Sin embargo, el acoso moral como tal, es decir, conocido, generalizado y estudiado, es un fenómeno actual, una de las variantes de la violencia en el trabajo, siendo especialmente afectadas por el mismo las mujeres, dada su participación incrementada en las organizaciones, y más intensa dentro de la administración pública, en toda su compleja extensión, dada la fijeza de la relación de servicios que impide dar otra salida a las situaciones de conflicto, tratándose de estructuras cerradas, sometidas a normas reglamentarias basadas en el poder y en el control, mientras que en la empresa privada rigen más los principios de eficacia, productividad y racionalidad, por lo que existen más cauces para solventar este tipo de situaciones.

La importancia del acoso moral viene dada por la repercusión que supone para el trabajador que lo sufre, que se manifiesta en numerosas dolencias de tipo físico y psíquico que le perjudican como tal trabajador y como persona, al provocar alteraciones de la salud tales como ansiedad, estrés, decaimiento, baja autoestima, desconfianza, aislamiento, irritabilidad, insomnio, sufrimiento en general, que en ocasiones, pueden provocar el abandono del trabajo, llegando incluso a incapacitarle temporal o permanentemente para el trabajo, y para la



empresa en la que surge el problema con los consiguientes costos laborales en razón frecuentemente de un mayor absentismo laboral y de una disminución de la productividad y eficiencia que genera el mal ambiente laboral.

Por lo cual, como se constatado en el trabajo de campo realizado (ver capítulo IV) la CNS, regional La Paz, estaría afrontando un problema extremadamente complejo -tanto para su detección como para su posterior solución-, ya que en él intervienen factores inherentes a la especie humana, factores organizacionales y sociales de distinta naturaleza, pero lo que está claro es si esta situación mejoraría sustancialmente con la mejora de las condiciones de trabajo. Además, la propia sociedad se obliga -en caso contrario el oponente es el fracaso- a los ciudadanos a triunfar económica y socialmente, (aunque probablemente triunfar en lo primero conduzca inexorablemente a lo segundo), y si para conseguir ese triunfo se hace necesario recurrir a ciertas licencias parece que “el fin justificará los medios”. Al final lo que se está produciendo es una especie de aprendizaje para aceptar el sistema e incluso cabría decir que este tipo de conductas comienzan a no estar mal vistas por la sociedad.

Esta consideración general que afecta al conjunto de la sociedad tiene su reflejo directo en el empeoramiento generalizado de las condiciones de trabajo y empleo, lo que determina la necesidad de abordar este problema -independientemente de que sea necesario considerarlo de forma individualizada y atendiendo a las peculiaridades de ahora de la CNS-, desde una perspectiva más general, ya que por el momento se puede generar acciones concretas que vayan a mitigar la presencia del MOBBING o acoso psicológico en el trabajo.

6.2. OBJETIVO

6.2.1. Objetivo general

Trazar un conjunto de estrategias que puede seguir la Caja Nacional de Salud (Regional La Paz) para motivar al factor humano en su desarrollo, formación y promoción de acuerdo con el nivel detectado de mobbing.



6.2.2. Objetivos específicos

1. Facilitar estrategias dirigidas al desarrollo organizacional
2. Establecer lineamientos jurídicos a la prevención del mobbing en la Caja Nacional de Salud
3. Establecer una estrategia administrativa con enfoque de recursos humanos
4. Establecer estrategias de cambio en el diseño del trabajo, sistema de liderazgo-dirección y fijación de los estándares de conducta ético-social de la organización.

6.3. ESQUEMA GRÁFICO

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA PARA PREVENIR EL MOBBING Ó PRESIÓN LABORAL EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD – OFICINA ADMINISTRATIVA REGIONAL LA PAZ



Fuente: elaboración propia



6.4. DESARROLLO

De conformidad con la visión general y particular planteada, a continuación se propone un conjunto de estrategias dirigidas a la CNS que pueden ser implementadas de forma progresiva, es decir; en el corto, mediano y largo plazo.

Para un mejor orden metodológico se expondrán las estrategias teniendo en cuenta que la problemática relacionada con presencia de mobbing. De maneras parcial en la CNS esta dividida en varias vertientes claramente diferenciadas. (Ver capítulo IV)

6.4.1. Estrategia de desarrollo organizacional

La estrategia de desarrollo organizacional consiste en promover la eficacia y eficiencia de los procesos referidos a la gestión de los recursos humanos.

El funcionamiento de una organización, depende de tres presupuestos básicos e interrelacionados que son saber, poder y querer trabajar. Como así también que el trabajo en equipos es una de las claves de éxito de una organización y que la efectividad de una organización, descansa en la efectividad del trabajo que logre el equipo, es que resulta necesario fortalecer la organización del equipo que forma parte de la dirección. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás. Para ello será necesario:

- Instrumentar objetivos claros y exponer los mecanismos de auto evaluación y control que se utilizaran en el desarrollo de las tareas.
- Promover la cobertura de los puestos vacantes en la Dirección de Personal
- Asignar funciones a cada puesto dentro de la estructura.
- Promover el aporte de ideas que hagan crecer el proyecto manejado por el equipo.



- Redefinir procesos evitando la multiplicidad de criterios de diligenciamiento.
- Definir claramente la gestión de los trámites internos, facilitando su seguimiento.
- Alentar a cada integrante del equipo, en su propia superación, promoviendo el desarrollo de su visión personal y su autorrealización en forma articulada con la aspiración mayor – en este caso, lograr el objetivo general propuesto-.
- Incentivar el deseo de capacitación permanente, pilar fundamental en el desarrollo de las personas y de la Institución.

6.4.2. Estrategia jurídica

La estrategia jurídica consiste en la sistematización y difusión de un protocolo referido a los derechos y obligaciones laborales establecidas en diferentes instrumentos jurídicos vigentes a nivel nacional.

La estrategia jurídica esta fundamentada considerando que el mobbing implica el acoso moral o psicológico por lo cual se debe entender que esta problemática debe ser tratada desde una vertiente jurídica. En este sentido, no cabe ninguna duda de que el concepto jurídico debe partir de un elemento clave en psicología: su carácter de atentado o agresión sistemática en orden a destruir profesional y personalmente a una persona, creando un clima o ambiente hostil, intimidatorio y degradante.

Por lo cual esta estrategia tiene una fuerte orientación legal de las funciones, la misma se orienta a la necesidad de encuadrar la actividad de la Dirección Administrativa de la CNS al cuerpo legal vigente. Para ello se propone:

- Realizar y Actualizar un compendio de la normativa aplicable la administración de personal en la CNS, en particular, compuesto por Leyes,



Decretos Supremos, Decretos Reglamentarios, Ordenanzas Municipales y todo ordenamiento jurídico de carácter nacional o internacional.

- Efectuar un exhaustivo análisis de las normas, especialmente internas (Resoluciones) para evitar incongruencias o contradicciones. Una vez depurado el sistema jurídico, se elevara a las autoridades para reformular aquellas normas que presenten problemas
- Difundir al interior de la Caja Nacional de Salud y la comunidad todo el compendio actualizado. Para ello se propone una creación de una página Web a través de la cual se lograría tal fin.
- Realizar talleres periódicos, tendientes a ilustrar los principales aspectos de la normativa vigente.
- Asesorar a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la CNS, respecto al encuadramiento jurídico de las situaciones, en lo que el MOBBING O acoso psicológico en el trabajo y sus implicancias legales y organizacionales
- Fortalecer la comunicación con la Dirección de Asuntos Legales de la CNS en la elaboración de contratos que claramente debelen que el MOBBING es una figura sancionada de forma interna.
- Elaborar un protocolo para la prevención y el tratamiento del acoso laboral en la CNS.



6.4.3. Estrategia Administrativa

La estrategia administrativa consiste en promover la confianza y respeto en las acciones de: selección, capacitación, evaluación, salud y resolución de conflictos

La estrategia administrativa busca la satisfacción de los individuos en el seno de la organización. Las nuevas tendencias expresan que la Dirección de Administración de Personal, tiene un importante papel en la selección, desarrollo, formación de las personas que integran una organización.

El desarrollo del personal es requisito indispensable para el triunfo de toda organización, debiéndose en primer lugar, trabajar en la optimización de la calidad de la vida laboral, con el objeto de proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos –contribuir con la Institución-, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Dentro de este criterio corresponde hacer una breve descripción de las acciones que se tiene que seguir como parte de la estrategia.

6.4.3.1. Selección del Personal

El proceso de selección del personal es un proceso de significativa importancia en virtud de que el principal –no el único- requisito para el ingreso a la función pública es la idoneidad. El seleccionar al personal más idóneo es una tarea compleja, requiere de un proceso que garantice la transparencia y la igualdad de oportunidades.

En este proceso, la Dirección de Administración de Personal, debe tener una amplia participación, pues es el Órgano por excelencia encargado de identificar las necesidades de la Institución referido a su Capital Humano. Por ello se propone:



- Modificar el reglamento interno de personal, adaptándolo a evitar todo tipo de práctica de violencia psicológica o toda conducta no deseada en el marco de una relación de trabajo que constituye un atentado a la dignidad del trabajador.
- Garantizar un procedimiento de selección que cumpla con los principios de objetividad, distribución razonable de calificaciones y utilización de instrumentos validos para detectar el desgaste emocional de los futuros trabajadores.
- Coordinar con las dependencias de la CNS el cubrimiento de las vacantes que se produzcan trabando de favorecer la promoción de trabajadores antes que la contratación.

6.4.3.2. Capacitación

Debe entenderse que la capacitación debe ser una actividad sistemática, planificada y permanente. El propósito general es preparar, desarrollar habilidades y aptitudes necesarias para el mejor desempeño, en búsqueda de producir resultados de calidad, dar excelentes servicios, prevenir y solucionar problemas potenciales como el acoso laboral dentro de la organización.

Para ello, resulta necesario establecer fases de capacitación las cuales son:

1. Detectar las necesidades de capacitación, atendiendo a las distintas exigencias de cada sector
2. Identificar los recursos asignados a la capacitación,
3. Diseño del plan de capacitación en base a las necesidades,
4. Ejecución del programa de capacitación y
5. Llevar adelante la evaluación, control y seguimiento del plan.



6.4.3.3. Evaluación de Desempeño

La Evaluación del Desempeño es la forma de medir los resultados para mejorar el desempeño del personal incorporado a la CNS, con el fin de calificar o capacitar, sirviendo de base para la toma de decisiones.

El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa, ofreciendo la evaluación, la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida.

En síntesis, la evaluación del desempeño puede usarse con dos fines: calificativo y con fines de desarrollo, abarcando las siguientes etapas en el desarrollo de las labores:

- En la primera etapa, se debe acordar con cada agente los objetivos que debe alcanzar en el siguiente período de trabajo (puede ser un semestre o año), los cuales pueden definirse como resultados concretos, medibles, con límites de tiempo y con condiciones por lograr.
- En una segunda etapa, corresponde observar el comportamiento de cada agente cuando ejecuta su trabajo.
- En una tercera etapa, corresponde asesorarlo sobre la marcha para ayudarlo a tener un mejoramiento de su desempeño y de sus habilidades, así como reconocer su buena actuación y fortalecer su autoestima.
- En una cuarta etapa, es la de la evaluación del desempeño y planear el desarrollo futuro del agente, si es que lo amerita.

6.4.3.4. Salud

Dos de las principales causas de altas tasas de enfermedad en el ámbito laboral, son las situaciones en las que los requerimientos exceden la capacidad de control,



y aquellas en que los esfuerzos realizados superan a las recompensas y los reconocimientos obtenidos.

Estos asuntos tienen como causas el gerenciamiento del Recurso Humano, esto es, su organización. Es una oportunidad para que la organización arbitre los medios necesarios para buscar el bienestar de las personas que trabajan en ella.

Las estrategias, desarrolladas en los últimos tiempos, apuntan en dirección a realizar un análisis de las prácticas de liderazgo y la manera en que éstas afectan a los empleados y a la salud organizacional. Se debe asegurar que el bienestar de los empleados sea una prioridad en el momento de la toma de decisiones.

Los beneficios de la aplicación de este tipo de programas estimulan la retención de personal, disminuye el ausentismo, evitan el mobbing brinda alta satisfacción y buena prestación de servicios.

“La idea se basa en que los empleados se sientan respetados, tengan control sobre su trabajo, sean reconocidos por las tareas que realizan, y que si estos programas de salud están disponibles, estas son las cosas que atraen y mantienen a los buenos empleados”, asegura Deborah Jones, especialista en temas de Health Economics

6.4.3.5. Sistemas de Resolución de Conflictos

De un tiempo a esta parte en la CNS, han salido a luz graves conflictos interpersonales que bien podrían haberse evitado con medidas de prevención adoptadas con anterioridad. Por ello se propone:

- Crear un ámbito encargado de identificar, mediar y seguir, situaciones de conflictos interpersonales.
- Coordinar talleres de liderazgo, trabajo en equipo y manejo de personal.



6.4.4. Estrategia de cambio en el diseño del trabajo

La estrategia de cambio en el diseño del trabajo consiste en la revisión de los requerimientos funcionales de los puestos en relación a las necesidades organizacionales

Una de las primeras cuestiones que la prevención debería considerar son las deficiencias del diseño del trabajo. La literatura científica ha documentado reiteradamente el potencial estresor de los factores relativos al contenido de la tarea y los relativos a la organización de trabajo.

Los trabajos bien diseñados, con un nivel adecuado de demandas que no incurren en cargas mal dimensionadas (por defecto o por exceso), con alto contenido de control sobre el propio trabajo y amplia latitud de decisión tienen menos capacidad de generar reacciones de estrés que trabajos caracterizados en términos contrarios.

Contribuyen también a reducir la probabilidad de aparición de conductas de mobbing aspectos como el aumento del nivel de autonomía, los asociados a la anulación de la ambigüedad de rol, los relacionados con la evitación y solución del conflicto y los encaminados a la mejora de las condiciones pobres del trabajo que reducen el apoyo social entre las y los compañeros.

Las acciones concretas de esta estrategia al respecto serían:

- La evaluación de riesgos, y en concreto la de riesgos psicosociales, como herramienta fundamental para detectar factores de riesgo asociados a la organización y a la tarea.
- La selección de personal, esta de perseguir no sólo la adaptación persona-puesto y puesto-persona, sino también una adecuada y correcta adaptación a otros aspectos de la organización como el clima social, los valores y la cultura organizacional.



- El diseño del puesto, así como la adaptación al mismo desde la selección de personal.
- El diseño de relaciones sociales y la integración en el grupo humano.
- El análisis de los puestos de trabajo y el conocimiento, al menos de esta manera, de las posibilidades de las y los trabajadores de forma que se aumente el control del trabajo y se puedan diseñar, con mayor propiedad, planes de formación.
- Planes de formación y reuniones formativas sobre el propio trabajo y los aspectos que le conciernen más estrechamente, sobre todo si tiene riesgo de violencia.
- La definición y cuidado del clima laboral, sobre todo en lo que a variables de relación social se refiere.
- Adoptar "buenas prácticas" como política de prevención. Conocer las recomendaciones generales y adaptarlas a la cultura y organización de la CNS.

6.4.5. Estrategia de cambio del sistema de liderazgo-dirección

La estrategia de cambio del sistema de liderazgo-dirección consiste en la implantación de mecanismos de detección, manejo y resolución del acoso laboral vertical descendente

La frecuencia de casos desde el punto de vista teórico apunta a que la mayoría de las situaciones de mobbing son de naturaleza vertical descendente, es decir, están producidas o generadas por "algún jefe". Esto es plenamente congruente con la posición de poder desde la que pueden llevarse a cabo en la CNS como parte de la identificación de este tipo de conductas. Estando comprometidos, por tanto, los sistemas de dirección y ejercicio de autoridad, se trata de incorporar habilidades



para el ejercicio de las tareas de dirección y supervisión, para el reconocimiento de los conflictos y para su adecuado manejo.

Es importante tener capacidad para reconocer las señales de advertencia de un proceso de mobbing en sus momentos más tempranos. Sin embargo puede no ser suficiente con ofertar y dotar de entrenamiento a las líneas intermedias de las estructuras de la organización. La probabilidad de que se produzcan los cambios se incrementa si:

1. Se practica un nuevo estilo de gestión-liderazgo desde los niveles más altos de gestión.
2. La incorporación de nuevos valores en la cultura de las organizaciones se ha mostrado más eficaz cuando se lleva a cabo un proceso de cambio de arriba hacia abajo.
3. El establecimiento previo de la política preventiva y, concretamente, en materia de violencia, junto con la implicación real de la alta dirección en la materia debería contribuir a un cambio cultural dirigido, entre otros, al aspecto de la resolución constructiva de conflictos.
4. Se reconocen, detectan y manejan adecuadamente los conflictos.
5. Deben identificarse el tipo y la fuente del conflicto y decidir la adecuada estrategia de resolución en función de sus ventajas y desventajas.
6. Además del conocimiento de las técnicas de resolución de conflictos, deben tenerse en cuenta:
 - La mejora de los sistemas de comunicación ascendente, horizontal y descendente,
 - El adecuado diseño del sistema de motivación, en el que se contemplará, además, la evitación de situaciones de desigualdad o la



exposición social de los implicados o de las víctimas (evitación de iniquidad),

- Los sistemas (mediación, arbitraje, actuación...) escritos y aprobados por los distintos estamentos y sindicatos a propósito del asunto de la violencia y, en concreto, la psicológica,
- El establecimiento de sistemas de moderación y arbitrio en función de las distintas fases del modelo de resolución de conflictos.
- La comprobación de la agilidad y eficiencia de dichos sistemas. Es un hecho práctico frecuente el que las personas afectadas tengan que enfrentarse a diversas comisiones que lo único que hacen es prolongar el problema en el tiempo, crear rumores, y generar distintos acontecimientos estresantes subsiguientes a la situación de hostigamiento psicológico, contribuyendo de forma indirecta al mismo.

6.4.6. Estrategia de fijación de los estándares de conducta ético-social de la organización

La estrategia de fijación de los estándares de conducta ético-social de la organización consiste en definir, exponer y difundir normas de comportamientos trabajadas por el colectivo

Esta es una estrategia que busca fijar las reglas de juego de lo que se constituye en apropiado o en inapropiado desde un criterio moral y en relación con las muchas conductas que se producen en la organización. Debe quedar absolutamente claro, asumido y aceptado por todos, lo que constituyen conductas aceptables e inaceptables, justas e injustas y tolerables e intolerables.

La importancia del sistema de comunicación en su más amplio sentido se hace evidente para tal propósito. A este respecto, puede resultar oportuno el disponer



de material de entrenamiento correspondiente a cuestiones de hostigamiento psicológico así como la realización de discusiones éticas sobre este fenómeno, sus causas y sus consecuencias.

La existencia de un código de conducta (escrito y que conozcan todos los miembros de la CNS), también parece de trascendental importancia como forma de expresión de la política de la empresa respecto al fenómeno del acoso psicológico.

Las características de este código de conducta son:

- Definir de manera clara las conductas que son inadmisibles y esta definición es asumida por todas las personas de la organización.
- Exponer de forma explícita que esas conductas no son admisibles y serán sancionadas
- Difundir una declaración para que sea conocida por todos los miembros de la organización

Igualmente, la formación de la fuerza de trabajo constituye un elemento fundamental que contribuye a esta elevación de los estándares morales dentro de la organización, dado que se enseña a las y los trabajadores a comunicar y manejar adecuadamente sus emociones, las y los trabajadores aprenden a escuchar, preguntar, innovar, resolver problemas y tomar decisiones, así como a trabajar juntos y considerar las perspectivas de los demás. De alguna manera, se les enseña así a manejar el estrés mediante las siguientes acciones:

- Generar programas que educan en la comprensión de la diversidad racial, étnica, social, educativa, de discapacidades y de las distintas orientaciones sexuales, con lo que se evitarán motivos de crítica propios de la situación de mobbing,



- Crear grupos de discusión para que las personas participantes aumenten sus propias perspectivas, contribuyendo además a que las y los trabajadores aprendan a facilitar el proceso de grupo y confronten de forma directa y civilizada sus distintos puntos de vista.



BIBLIOGRAFÍA

GIMENO LAHOZ, Ramón: La presión laboral tendenciosa (mobbing), Edit. Universitat de Girona, Girona, España, 2004.

HAYNES, H.,. Introducción a la Metodología de la Investigación (p. 84). D.F., Méjico: Mc Graw Hill. 2000

HERNÁNDEZ Roberto, FERNÁNDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar, Metodología de la Investigación. Edit. McGraw Hill. Bogotá, Colombia. 2006.

LEYMANN HEINZ (1990) "Mobbing and psychological terror at work places" vol. 5 Ed. USA.

MÉNDEZ, Carlos, "Metodología de la investigación", Edit. Interamericana, Bogotá-Colombia.

PARÉS OLIVA, Marina: MOBBING: Conociendo al grupo acosador desde la antropología.

PARÉS SOLIVA, Marina: El trabajador social como perito en el mobbing. La peritación social del mobbing, Reunión didáctica en torno al mobbing con profesoras universitarias de Trabajo Social. Barcelona, 22 de Mayo del 2008.

PIÑUEL IÑAKI Y ZABALA. Mobbing. Como sobrevivir el acoso psicológico en el trabajo. Ed Sal Terrae. Santander, 2001, pág. 55

PIÑUEL IÑAKI : Mobbing. Manual de autoayuda para superar el acoso psicológico en el trabajo. Edit. Aguilar, Buenos Aires, Argentina, 2003.



REYES NÚÑEZ, María: Los servicios de prevención ante el acoso moral: diagnóstico y prevención, LAN HARREMANAK/7 (2002-II) (219-229)

RODRÍGUEZ, F.,. Introducción a la Metodología de las Ciencias Sociales. La Habana: Editora Política. 1984

Internet

BARITE, Mario: Diccionario de Organización y Representación del Conocimiento: Clasificación, Indización, Terminología, Montevideo, Uruguay, 2005, en: <<http://www.eubca.edu.uy/diccionario/biografi.htm>>

HERRERO, José: Funcionalismo, en

<<http://pnglanguages.org/capacitar/antro/funcionalismo.pdf>> 2002.

“JUAN COMAS”, en:

<<http://www.acosomoral.org/pdf/Conociendo%20al%20grupo%20acosador.PDF>>

PÉREZ SOLIVA, Marina: *MOBBING: Conociendo al grupo acosador desde la antropología*, XIII CONGRESO INTERNACIONAL DE ANTROPOLOGÍA FÍSICA



ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1** Boleta de encuesta
- ANEXO 2** Tabla de frecuencias de encuestas
- ANEXO 3** Boleta de entrevista
- ANEXO 4** Entrevistas
- ANEXO 5** Otros

ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA FUNCIONARIOS DE LA CNS

N.º DE ENCUESTA

(Sr.) o (Sra.), le solicitamos de la manera más atenta su colaboración para contestar la siguiente encuesta, la misma tiene por objetivo conocer la presencia del “mobbing” ó presión laboral en la Caja Nacional de Salud Oficina administrativa regional La Paz.

La información que se obtenga permitirá diseñar una estrategia administrativa para prevenir el “mobbing” ó presión laboral.

APARTADO I.

1. Genero

1) Masculino

2) Femenino

2. Edad

Años:

3. Cuanto tiempo lleva trabajando en la CNS?

Años

APARTADO II

Marque con una “X”, en una de casillas numeradas de la derecha, si usted esta de acuerdo (afirmativamente), marque en la casilla 4, como se indica en el siguiente ejemplo:

1	2	3	4	5	0
			X		

No		Nada	Si		Desconoce
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No se
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(0)

A. Desempeño laboral.

1.	Criticar injustamente su trabajo	1	2	3	4	5	0
2.	Le asignan –sin justificación- un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	1	2	3	4	5	0
3.	Prohíben a sus compañeros hablar con usted	1	2	3	4	5	0
4.	Sus decisiones son siempre cuestionadas u obstaculizadas	1	2	3	4	5	0
5.	Se le asignan insuficientes tareas, no tiene nada que hacer	1	2	3	4	5	0
6.	Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	1	2	3	4	5	0
7.	Callan o minimizan sus esfuerzos, logros o aciertos	1	2	3	4	5	0
8.	Ocultan sus habilidades y competencias	1	2	3	4	5	0
9.	Exageran sus fallos y errores	1	2	3	4	5	0
10.	Valoran mal su permanencia y dedicación	1	2	3	4	5	0

B. Presión laboral.

1.	Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	1	2	3	4	5	0
2.	Sus compañeros le ponen obstáculos para expresarse o no le dejan hablar	1	2	3	4	5	0
3.	Le gritan o regañan en voz alta	1	2	3	4	5	0
4.	Criticar su vida privada	1	2	3	4	5	0

5.	Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes y acusadoras	1	2	3	4	5	0
6.	Se le amenaza verbalmente	1	2	3	4	5	0
7.	Recibe escritos o notas amenazadoras	1	2	3	4	5	0
8.	No le miran o le miran con desprecio o con gestos de rechazo	1	2	3	4	5	0
9.	Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	1	2	3	4	5	0
10.	La gente ha dejado o está dejando de hablar con usted	1	2	3	4	5	0

C. Satisfacción laboral.

1.	Esta satisfecho laboralmente	1	2	3	4	5	0
2.	Se le asigna un trabajo humillante	1	2	3	4	5	0
3.	Se evalúa su trabajo de manera, injusta y malintencionada	1	2	3	4	5	0
4.	Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	1	2	3	4	5	0
5.	Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes	1	2	3	4	5	0
6.	Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase	1	2	3	4	5	0
7.	Manipulan sus herramientas de trabajo (Por ejemplo, borran archivos de su computadora)	1	2	3	4	5	0
8.	Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	1	2	3	4	5	0
9.	Controlan exageradamente y de manera demasiado estricta su horario	1	2	3	4	5	0
10.	Cuando solicita un permiso para un curso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen obstáculos y dificultades	1	2	3	4	5	0

D. Salud ocupacional

1.	Considera que su ambiente de trabajo físico es seguro para usted	1	2	3	4	5	0
2.	Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	1	2	3	4	5	0
3.	Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pudiera tener	1	2	3	4	5	0
4.	Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos	1	2	3	4	5	0

E. Clima organizacional

1.	Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen	1	2	3	4	5	0
2.	Se le hacen insinuaciones o gestos sexuales	1	2	3	4	5	0
3.	Recibe ataques físicos leves, como advertencia	1	2	3	4	5	0
4.	Le atacan físicamente sin ninguna consideración	1	2	3	4	5	0
5.	Le ocasionan "a propósito" gastos para perjudicarlo	1	2	3	4	5	0
6.	Se circulan informes confidenciales o negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	1	2	3	4	5	0
7.	Las personas que le apoyan reciben presiones o amenazas para que se aparten de usted	1	2	3	4	5	0
8.	Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	1	2	3	4	5	0
9.	No le pasan las llamadas o dicen que no está	1	2	3	4	5	0
10.	Pierden u olvidan los encargos que son para usted	1	2	3	4	5	0

APARTADO III.

1. ¿Qué aspectos debería considerarse al momento del diseño de estrategias organizacionales orientada a la prevención del “*mobbing*” ó presión laboral?

2. ¿Desde su punto de vista considera que en esta organización existe el “*mobbing*” ó presión laboral?

!!!Gracias por su información!!

ANEXO 2

Tabla de frecuencia

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Masculino	16	26,7	26,7	26,7
	Femenino	44	73,3	73,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	28	2	3,3	3,3	3,3
	30	1	1,7	1,7	5,0
	35	3	5,0	5,0	10,0
	40	1	1,7	1,7	11,7
	42	1	1,7	1,7	13,3
	43	2	3,3	3,3	16,7
	44	3	5,0	5,0	21,7
	45	3	5,0	5,0	26,7
	46	2	3,3	3,3	30,0
	47	2	3,3	3,3	33,3
	48	2	3,3	3,3	36,7
	49	4	6,7	6,7	43,3
	50	3	5,0	5,0	48,3
	51	1	1,7	1,7	50,0
	52	3	5,0	5,0	55,0
	54	3	5,0	5,0	60,0
	55	7	11,7	11,7	71,7
	56	6	10,0	10,0	81,7
	57	5	8,3	8,3	90,0
	58	2	3,3	3,3	93,3
	60	1	1,7	1,7	95,0
	63	1	1,7	1,7	96,7
	65	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Cuanto tiempo lleva trabajando en la CNS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,7	1,7	1,7
	2	1	1,7	1,7	3,3
	4	1	1,7	1,7	5,0
	6	1	1,7	1,7	6,7
	10	4	6,7	6,7	13,3
	12	1	1,7	1,7	15,0
	13	2	3,3	3,3	18,3
	14	3	5,0	5,0	23,3
	15	1	1,7	1,7	25,0
	16	3	5,0	5,0	30,0
	17	4	6,7	6,7	36,7
	18	3	5,0	5,0	41,7
	19	1	1,7	1,7	43,3
	20	4	6,7	6,7	50,0
	21	2	3,3	3,3	53,3
	22	2	3,3	3,3	56,7
	23	1	1,7	1,7	58,3
	24	7	11,7	11,7	70,0
	25	3	5,0	5,0	75,0
	26	2	3,3	3,3	78,3
	27	2	3,3	3,3	81,7
	28	1	1,7	1,7	83,3
	30	1	1,7	1,7	85,0
	31	1	1,7	1,7	86,7
	32	2	3,3	3,3	90,0
	33	2	3,3	3,3	93,3
	34	1	1,7	1,7	95,0
	35	2	3,3	3,3	98,3
	45	1	1,7	1,7	100,0
		Total	60	100,0	100,0

Criticán injustamente su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	9	15,0	15,0	15,0
	Muy en desacuerdo	5	8,3	8,3	23,3
	En desacuerdo	9	15,0	15,0	38,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	16,7	16,7	55,0
	De acuerdo	17	28,3	28,3	83,3
	Muy de acuerdo	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Le asignan -sin justificación- un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	6	10,0	10,0	10,0
	Muy en desacuerdo	9	15,0	15,0	25,0
	En desacuerdo	30	50,0	50,0	75,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5,0	5,0	80,0
	De acuerdo	7	11,7	11,7	91,7
	Muy de acuerdo	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Prohíben a sus compañeros hablar con usted

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	12	20,0	20,0	20,0
	Muy en desacuerdo	16	26,7	26,7	46,7
	En desacuerdo	20	33,3	33,3	80,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1,7	1,7	81,7
	De acuerdo	5	8,3	8,3	90,0
	Muy de acuerdo	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Sus decisiones son siempre cuestionadas u obstaculizadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	4	6,7	6,7	6,7
	Muy en desacuerdo	7	11,7	11,7	18,3
	En desacuerdo	18	30,0	30,0	48,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	25,0	25,0	73,3
	De acuerdo	7	11,7	11,7	85,0
	Muy de acuerdo	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Se le asignan insuficientes tareas, no tiene nada que hacer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	3	5,0	5,0	5,0
	Muy en desacuerdo	29	48,3	48,3	53,3
	En desacuerdo	21	35,0	35,0	88,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3,3	3,3	91,7
	De acuerdo	2	3,3	3,3	95,0
	Muy de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	2	3,3	3,3	3,3
	Muy en desacuerdo	16	26,7	26,7	30,0
	En desacuerdo	18	30,0	30,0	60,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	6,7	6,7	66,7
	De acuerdo	11	18,3	18,3	85,0
	Muy de acuerdo	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Callan o minimizan sus esfuerzos, logros o aciertos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	8	13,3	13,3	13,3
	Muy en desacuerdo	8	13,3	13,3	26,7
	En desacuerdo	16	26,7	26,7	53,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5,0	5,0	58,3
	De acuerdo	11	18,3	18,3	76,7
	Muy de acuerdo	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Ocultan sus habilidades y competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	9	15,0	15,0	15,0
	Muy en desacuerdo	8	13,3	13,3	28,3
	En desacuerdo	12	20,0	20,0	48,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	8,3	8,3	56,7
	De acuerdo	14	23,3	23,3	80,0
	Muy de acuerdo	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Exageran sus fallos y errores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	9	15,0	15,0	15,0
	Muy en desacuerdo	5	8,3	8,3	23,3
	En desacuerdo	13	21,7	21,7	45,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	18,3	18,3	63,3
	De acuerdo	10	16,7	16,7	80,0
	Muy de acuerdo	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Valoran mal su permanencia y dedicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	7	11,7	11,7	11,7
	Muy en desacuerdo	7	11,7	11,7	23,3
	En desacuerdo	18	30,0	30,0	53,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	6,7	6,7	60,0
	De acuerdo	14	23,3	23,3	83,3
	Muy de acuerdo	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	4	6,7	6,7	6,7
	Muy en desacuerdo	9	15,0	15,0	21,7
	En desacuerdo	19	31,7	31,7	53,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	16,7	16,7	70,0
	De acuerdo	11	18,3	18,3	88,3
	Muy de acuerdo	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Sus compañeros le ponen obstáculos para expresarse o no le dejan hablar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	1	1,7	1,7	1,7
	Muy en desacuerdo	11	18,3	18,3	20,0
	En desacuerdo	24	40,0	40,0	60,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	15,0	15,0	75,0
	De acuerdo	8	13,3	13,3	88,3
	Muy de acuerdo	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Le gritan o regañan en voz alta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	1	1,7	1,7	1,7
	Muy en desacuerdo	14	23,3	23,3	25,0
	En desacuerdo	21	35,0	35,0	60,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	11,7	11,7	71,7
	De acuerdo	12	20,0	20,0	91,7
	Muy de acuerdo	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Critican su vida privada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	14	23,3	23,3	23,3
	Muy en desacuerdo	10	16,7	16,7	40,0
	En desacuerdo	14	23,3	23,3	63,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	6,7	6,7	70,0
	De acuerdo	8	13,3	13,3	83,3
	Muy de acuerdo	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes y acusadoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	3	5,0	5,0	5,0
	Muy en desacuerdo	22	36,7	36,7	41,7
	En desacuerdo	24	40,0	40,0	81,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	10,0	10,0	91,7
	De acuerdo	4	6,7	6,7	98,3
	Muy de acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Se le amenaza verbalmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	1	1,7	1,7	1,7
	Muy en desacuerdo	18	30,0	30,0	31,7
	En desacuerdo	19	31,7	31,7	63,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	16,7	16,7	80,0
	De acuerdo	9	15,0	15,0	95,0
	Muy de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Recibe escritos o notas amenazadoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	3	5,0	5,0	5,0
	Muy en desacuerdo	17	28,3	28,3	33,3
	En desacuerdo	25	41,7	41,7	75,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	13,3	13,3	88,3
	De acuerdo	5	8,3	8,3	96,7
	Muy de acuerdo	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

No le miran o le miran con desprecio o con gestos de rechazo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	7	11,7	11,7	11,7
	Muy en desacuerdo	16	26,7	26,7	38,3
	En desacuerdo	17	28,3	28,3	66,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	18,3	18,3	85,0
	De acuerdo	6	10,0	10,0	95,0
	Muy de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	1	1,7	1,7	1,7
	Muy en desacuerdo	13	21,7	21,7	23,3
	En desacuerdo	27	45,0	45,0	68,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	18,3	18,3	86,7
	De acuerdo	5	8,3	8,3	95,0
	Muy de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

La gente ha dejado o está dejando de hablar con usted

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	10	16,7	16,7	16,7
	Muy en desacuerdo	16	26,7	26,7	43,3
	En desacuerdo	21	35,0	35,0	78,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	16,7	16,7	95,0
	De acuerdo	2	3,3	3,3	98,3
	Muy de acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Esta satisfecho laboralmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	2	3,3	3,3	3,3
	Muy en desacuerdo	4	6,7	6,7	10,0
	En desacuerdo	4	6,7	6,7	16,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	15,0	15,0	31,7
	De acuerdo	30	50,0	50,0	81,7
	Muy de acuerdo	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Se le asigna un trabajo humillante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	2	3,3	3,3	3,3
	Muy en desacuerdo	27	45,0	45,0	48,3
	En desacuerdo	24	40,0	40,0	88,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	6,7	6,7	95,0
	De acuerdo	1	1,7	1,7	96,7
	Muy de acuerdo	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Se evalúa su trabajo de manera, injusta y malintencionada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	8	13,3	13,3	13,3
	Muy en desacuerdo	10	16,7	16,7	30,0
	En desacuerdo	29	48,3	48,3	78,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	6,7	6,7	85,0
	De acuerdo	8	13,3	13,3	98,3
	Muy de acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Le asignan tareas muy por debajo de su competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	2	3,3	3,3	3,3
	Muy en desacuerdo	17	28,3	28,3	31,7
	En desacuerdo	28	46,7	46,7	78,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	11,7	11,7	90,0
	De acuerdo	4	6,7	6,7	96,7
	Muy de acuerdo	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	2	3,3	3,3	3,3
	Muy en desacuerdo	10	16,7	16,7	20,0
	En desacuerdo	17	28,3	28,3	48,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	13,3	13,3	61,7
	De acuerdo	18	30,0	30,0	91,7
	Muy de acuerdo	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	2	3,3	3,3	3,3
	Muy en desacuerdo	17	28,3	28,3	31,7
	En desacuerdo	27	45,0	45,0	76,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	15,0	15,0	91,7
	De acuerdo	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Manipulan sus herramientas de trabajo (Por ejemplo, borran archivos de su computadora)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	3	5,0	5,0	5,0
	Muy en desacuerdo	16	26,7	26,7	31,7
	En desacuerdo	23	38,3	38,3	70,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	15,0	15,0	85,0
	De acuerdo	6	10,0	10,0	95,0
	Muy de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	2	3,3	3,3	3,3
	Muy en desacuerdo	16	26,7	26,7	30,0
	En desacuerdo	22	36,7	36,7	66,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	10,0	10,0	76,7
	De acuerdo	10	16,7	16,7	93,3
	Muy de acuerdo	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Controlan exageradamente y de manera demasiado estricta su horario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	2	3,3	3,3	3,3
	Muy en desacuerdo	13	21,7	21,7	25,0
	En desacuerdo	14	23,3	23,3	48,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3,3	3,3	51,7
	De acuerdo	21	35,0	35,0	86,7
	Muy de acuerdo	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Cuando solicita un permiso para un curso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen obstáculos y dificultades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	1	1,7	1,7	1,7
	Muy en desacuerdo	8	13,3	13,3	15,0
	En desacuerdo	15	25,0	25,0	40,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	11,7	11,7	51,7
	De acuerdo	18	30,0	30,0	81,7
	Muy de acuerdo	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Considera que su ambiente de trabajo físico es seguro para usted

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	10	16,7	16,7	16,7
	En desacuerdo	13	21,7	21,7	38,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	23,3	23,3	61,7
	De acuerdo	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	1	1,7	1,7	1,7
	Muy en desacuerdo	22	36,7	36,7	38,3
	En desacuerdo	28	46,7	46,7	85,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	6,7	6,7	91,7
	De acuerdo	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pudiera tener

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	5	8,3	8,3	8,3
	Muy en desacuerdo	26	43,3	43,3	51,7
	En desacuerdo	23	38,3	38,3	90,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	6,7	6,7	96,7
	De acuerdo	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	1	1,7	1,7	1,7
	Muy en desacuerdo	24	40,0	40,0	41,7
	En desacuerdo	26	43,3	43,3	85,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	10,0	10,0	95,0
	Muy de acuerdo	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	4	6,7	6,7	6,7
	Muy en desacuerdo	26	43,3	43,3	50,0
	En desacuerdo	27	45,0	45,0	95,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3,3	3,3	98,3
	De acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Se le hacen insinuaciones o gestos sexuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	3	5,0	5,0	5,0
	Muy en desacuerdo	24	40,0	40,0	45,0
	En desacuerdo	23	38,3	38,3	83,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	10,0	10,0	93,3
	De acuerdo	3	5,0	5,0	98,3
	Muy de acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Recibe ataques físicos leves, como advertencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	1	1,7	1,7	1,7
	Muy en desacuerdo	26	43,3	43,3	45,0
	En desacuerdo	26	43,3	43,3	88,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	10,0	10,0	98,3
	De acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Le atacan físicamente sin ninguna consideración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	1	1,7	1,7	1,7
	Muy en desacuerdo	21	35,0	35,0	36,7
	En desacuerdo	30	50,0	50,0	86,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	11,7	11,7	98,3
	De acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Le ocasionan "a propósito" gastos para perjudicarlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	3	5,0	5,0	5,0
	Muy en desacuerdo	20	33,3	33,3	38,3
	En desacuerdo	29	48,3	48,3	86,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	11,7	11,7	98,3
	De acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Se circulan informes confidenciales o negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	10	16,7	16,7	16,7
	Muy en desacuerdo	17	28,3	28,3	45,0
	En desacuerdo	20	33,3	33,3	78,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	10,0	10,0	88,3
	De acuerdo	6	10,0	10,0	98,3
	Muy de acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Las personas que le apoyan reciben presiones o amenazas para que se aparten de usted

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	14	23,3	23,3	23,3
	Muy en desacuerdo	20	33,3	33,3	56,7
	En desacuerdo	16	26,7	26,7	83,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	6,7	6,7	90,0
	De acuerdo	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Devuelven, abren o interceptan su correspondencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	3	5,0	5,0	5,0
	Muy en desacuerdo	25	41,7	41,7	46,7
	En desacuerdo	24	40,0	40,0	86,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	11,7	11,7	98,3
	De acuerdo	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

No le pasan las llamadas o dicen que no está

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	8	13,3	13,3	13,3
	Muy en desacuerdo	13	21,7	21,7	35,0
	En desacuerdo	22	36,7	36,7	71,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	16,7	16,7	88,3
	De acuerdo	5	8,3	8,3	96,7
	Muy de acuerdo	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Pierden u olvidan los encargos que son para usted

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se	7	11,7	11,7	11,7
	Muy en desacuerdo	12	20,0	20,0	31,7
	En desacuerdo	20	33,3	33,3	65,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	13,3	13,3	78,3
	De acuerdo	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ANEXO N° 3

ENTREVISTA DIRIGIDA INFORMANTES CLAVE DE LA CNS

- 1) Desde su punto de vista ¿Cómo describirá el desempeño laboral de los funcionarios de la Caja Nacional de Salud Oficina administrativa regional La Paz?

- 2) ¿Qué actividades realiza Caja Nacional de Salud y la “Oficina administrativa regional La Paz”, para que no se de la presión laboral?

- 3) Desde su punto de vista ¿Cuáles son los aspectos de mayor importancia para generar la satisfacción laboral en su organización?

4) ¿Cuáles son las medidas que se toma Caja Nacional de Salud y la “Oficina administrativa regional La Paz”, para la salud ocupacional?

5) ¿Cuáles son los aspectos que deberían considerarse al momento del diseño de estrategias organizacionales orientada a la prevención del “mobbing” ó presión laboral?

!!!Gracias por su información!!

ANEXO N° 4

NOMBRE: ALBERTO CASTRO MEDRANO
FUNCIONARIO DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD

PREGUNTAS DIRIGIDAS

1. Desde su punto de vista ¿Cómo describiría el desempeño laboral de los funcionarios de la Caja Nacional de Salud Oficina Administrativa Regional La Paz?

R. No creo que podamos a una generalización injusta, pues, así como hay malos funcionarios, también existen buenos funcionarios en cuanto a desempeño se refiere. Sin embargo en un contexto global diríamos que el desempeño no es bueno ni excelente sino rutinario. Se cumple las funciones asignadas y punto. No debemos olvidar en este contexto como influye para este regular desempeño el sistema de trabajo como institución. Ya que el buen o mal desempeño de un funcionario esta también influido, aparte de los factores personales profesionales a la eficiencia de un sistema administrativo.

2. ¿Qué actividades debería realizar la Caja Nacional de Salud y la oficina administrativa regional La Paz, para que no se de la presión laboral?

R. Presión laboral de que origen: Patronal, de los usuarios, de las unidades de donde depende o de las propias relaciones interpersonales entre funcionarios. Para identificar actividades a fin de evitar presiones laborales considero que lo primero y prioritario es identificar de donde vienen esas presiones, si es que las hay. Para ello es necesario encarar un diagnostico institucional al respecto y que pase por una seria evaluación del desempeño laboral de los funcionarios de la oficina administrativa regional La Paz de la CNS.

3. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los aspectos de mayor importancia para generar la satisfacción laboral en la organización donde trabaja?

Se me ocurren las siguientes:

- Remuneración salarial adecuada: La mayor parte de los conflictos atribuibles a la insatisfacción laboral tienen su origen en los salarios que siempre son objeto de reclamo por parte de los trabajadores.

- Adecuado ambiente de trabajo : si el funcionario va a desempeñar sus especificas funciones en ambientes pequeños, de poca iluminación y con verdadero hacinamiento, difícilmente podemos esperar un buen desempeño

- Capacitación continua del trabajador: El funcionario que es capacitado continuamente siente que la institución se preocupa por ampliar sus conocimientos y que a futuro le puede significar una mejor posición laboral. Además de escapar momentáneamente de la rutina que a veces caracteriza al trabajo de muchas

dependencias.

- Adecuado manejo de las relaciones interpersonales: Cuando existe conflicto y tensión en las relaciones entre funcionarios de una misma dependencia, los responsables de recursos humanos tendrán que tomar algunas medidas, pues esas situaciones se tornan en potenciales elementos de conflictos que puede afectar el buen desempeño laboral de todos.

4. ¿Cuáles son las medidas que debería tomar la Caja Nacional de Salud y la oficina administrativa regional La Paz, para la salud ocupacional?

R. Necesariamente debemos tener bien conceptualizado el término de salud ocupacional. Existen realmente condiciones de riesgo laboral como sucede en un trabajador de la mina o la industria?. Existe un Instituto de Salud Ocupacional, por tanto creo que a través de ella y luego de una valoración se puedan definir algunas medidas

5. ¿Cuáles son los aspectos que deberían considerarse al momento del diseño de estrategias organizacionales orientada a la prevención del mobbing ó presión laboral?

R. El diseño implica planificación y para planificar tenemos que efectuar diagnósticos institucionales periódicos a través de un FODA. Este análisis situacional nos permitirá obtener las adecuadas estrategias organizacionales. Sin es método las estrategias serán teóricas y nada practicas

NOMBRE: JORGE BERNARDO AGUILAR
BENAVIDES
SUBDIRECTOR DEL POLICLINICO CENTRAL

respectiva de acuerdo a sus competencias y finalmente creo la necesidad de crear ambientes saludables de trabajo.

PREGUNTAS DIRIGIDAS

1. Desde su punto de vista ¿Cómo describiría el desempeño laboral de los funcionarios de la Caja Nacional de Salud Oficina Administrativa Regional La Paz?

Regular debido a que en muchas reparticiones no conocen el manual de funciones, mas aun que en la actualidad existe mucha incertidumbre por la estabilidad laboral. También la mayoría de los recursos humanos son considerados funcionarios de carrera.

2. ¿Qué actividades realiza la Caja Nacional de Salud y la oficina administrativa regional La Paz, para que no se de la presión laboral?

La Caja Nacional de Salud fue creada el año 1956 considerando la necesidad de brindar protección integral a los trabajadores Bolivianos y dentro de estas prestaciones las de consulta externa como necesidad de rebajar costos. Es reconocida como entidad de Salud comprometida con el desarrollo humano de la población Boliviana.

Sobre la presión laboral se realizan charlas educativas a través de la supervisión regional de enseñanza e investigación. en todas las reparticiones : técnico administrativas y médicas

3. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los aspectos de mayor importancia para generar la satisfacción laboral en su organización?

Primero los recurso humanos deben tener el manual de funciones, así mismo la dotación de los insumos necesarios para cada área. El aspecto mas importantes según mi opinión es a través de la motivación, pero sin embargo motivar a los trabajadores no es tarea fácil, debido a que no todos traen el mismo nivel de interés, energía y capacidad.

4. ¿Cuáles son las medidas que toma la Caja Nacional de Salud y la oficina administrativa regional La Paz, para la salud ocupacional?

En La Caja Nacional de Salud existe un departamento Nacional de Medicina del Trabajo, conformado por especialistas: Médicos e ingenieros. Loa mismos que supervisan todas las empresas afiliadas a la institución, orientan sobre los riesgos laborales, accidentes de trabajo y salud ocupacional.

5. ¿Cuáles son los aspectos que deberían considerarse al momento del diseño de estrategias organizacionales orientada a la prevención del mobbing ó presión laboral?

Los aspectos más importantes para prevenir la presión laboral debería ser;

Selección del recurso humano al momento de ingreso, dotarles del manual de funciones, utilización del recurso humano en el área

NOMBRE: OSCAR QUISPE TICONA
EXPERTO EN RECURSOS HUMANOS Y
FUNCIONARIO DEL MINISTERIO DE TRABAJO

PREGUNTAS DIRIGIDAS

1. Desde su punto de vista ¿Cómo describiría el desempeño laboral de los funcionarios de la Caja Nacional de Salud Oficina Administrativa Regional La Paz?

- Considerando el avance de la tecnología, el control de vigencia de derechos es muy obsoleto, ¡sellos y firmas de control para casi todo!, no existe la automatización de los procesos y procedimientos que simplificaría los tramites y por tanto, la atención en los servicios seria más ágil.
- Los trámites de afiliación (altas y bajas) también son muy obsoletos.
- Existe muy poca atención y empatía de algunos funcionarios, aspecto que se observa en sus actitudes y comportamientos displicentes.
- Equipos obsoletos en algunos centros de salud.
- No existe preferencia para la atención de los funcionarios que están activos, como se indica en sus comunicados.
- Deficiente, con muchas limitaciones.
- Programan citas para el chequeo médico del paciente, por tiempos muy prolongados que intranquilizan y provocan olvido y desconfianza entre los asegurados que optan por atenderse en forma particular.
- Mucha afluencia de gente que provoca largas esperas.
- Abuso en la distribución de medicamentos genéricos, por ejemplo, recetan "Paracetamol para casi todo", ¡que milagro...!
- Ambientes (muebles e inmuebles) obsoletos y en mal estado, poco acogedores, si consideramos las largas esperas para recibir la atención de los pacientes.

2. ¿Qué actividades debería realizar la Caja Nacional de Salud y la oficina administrativa regional La Paz, para que no se de la presión laboral?

En el supuesto de que exista MOBBING ó ACOSO LABORAL en la CNS regional La Paz, considero que las actividades más adecuadas serian:

- Realizar el seguimiento de actividades realizadas por los funcionarios.
- Evaluar la relación ó clima laboral existente entre (jefes-subordinados).
- Realizar un diagnostico especifico de los factores.

3. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los aspectos de mayor importancia para generar la

satisfacción laboral en la organización donde trabaja?

- Generar un clima laboral adecuado, donde predomine la confianza y el respeto en todos los ámbitos (sea profesional, laboral y personal)
- Que los niveles salariales estén acordes a las responsabilidades asignadas.
- Que no se confunda "delegación de autoridad" con "descarga de trabajo".
- Que exista un sistema de reconocimiento ó recompensas, sea económico ó psicosocial, para hacerlo efectivo cuando el funcionario realiza algún aporte significativo en beneficio de la entidad. Es decir, del mismo modo que cuando se sanciona cuando alguien omite su responsabilidad o no cumple sus funciones.

4. ¿Cuáles son las medidas que debería tomar la Caja Nacional de Salud y la oficina administrativa regional La Paz, para la SALUD OCUPACIONAL?

- Mejoramiento de la infraestructura en algunos centros de salud, tomando en cuenta, la gran afluencia de público.
- Dotar de muebles y equipos (activos) necesarios y adecuados para la prestación de un buen servicio.
- Adecuar la relación persona-cargo, para permitir un desempeño óptimo y de satisfacción del funcionario.

Para de esta forma, coadyuvar a la búsqueda de la protección y mejora de la salud física, mental, social y espiritual de los funcionarios en sus puestos de trabajo, buscando así la repercusión positiva en la CNS, que en general es el fin de la Salud Ocupacional.

5. ¿Cuáles son los aspectos que deberían considerarse al momento del diseño de estrategias organizacionales orientada a la prevención del MOBBING Ó PRESIÓN LABORAL?

- Diagnostico y evaluación del clima organizacional. Proceso que permitirá responder ¿Cuál es el clima que predomina en la organización? ¿Cuáles son sus variables internas y externas inherentes al clima organizacional? ¿Cuáles son las más sensibles? ¿Qué variables pueden ser controladas ó gestionadas para crear las condiciones de un clima organizacional adecuado, en la percepción de los funcionarios de la CNS?.

Esta actividad debe estar a cargo de un tercero, para obtener mejores resultados (en términos de confiabilidad), asimismo, los resultados derivaran en la identificación y análisis de acusas para la

formulación posibles estrategias.

- Crear ó promover la cultura de conformar equipos de trabajo de alta confianza y cooperación (entre jefes y subordinados) así como (entre pares) en toda la organización.
- Promover la cultura del respeto y ética, que debe existir entre todos los funcionarios de la CNS, para así evitar el brote de la presión o acoso laboral innecesario.
- Promover la participación de los funcionarios de la CNS en las actividades del establecimiento de objetivos y evaluación de resultados.
- Otras actividades necesarias, que deriven de los resultados del diagnostico del clima organizacional

Para finalizar, considero que el término más adecuado para utilizarlo en Bolivia respecto del MOBBING es "ACOSO LABORAL" en vez de "PRESIÓN LABORAL", porque además así se reconoce en nuestra CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, que por cierto no se encuentra tipificado ó desarrollado todavía. Por lo tanto, por el momento cualquier desarrollo en el país, es simplemente académico o foráneo.