



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES EN UNA EMPRESA PETROLERA**

ELABORADO POR:

ING. FREDDY ROBERTO AMORES BEDOYA

TUTOR:

ING. JUAN EDISON LASCANO POLO, MBA

QUITO, 2012

DEDICATORIA

A mis padres, por ser los pilares en los cuales me puede sostener en los momentos más difíciles que se presentaron durante mi vida y en mi trayectoria estudiantil.

A mis hijos quienes son la razón de mi vida, mi impulso principal y por quienes propuse superarme para que vean un ejemplo a seguir en su vida.

A todas aquellas personas especiales en mi vida, quienes me apoyaron desde el inicio de esta maestría y me impulsaron para el final de la misma.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Israel, Facultad de Ciencias Administrativas, a mis profesores quienes me guiaron en el transcurso de la carrera y en especial a mi Director de Tesis, Ing. Juan Edison Lascano Polo, MBA, por sus acertados consejos y guías para culminar con mi trabajo de tesis.

Tema:

Análisis del clima laboral en el Departamento de Operaciones en una empresa petrolera.

Índice

Resumen	1
Abstract.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	6
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.2 Planteamiento del problema.....	6
1.2.1 Formulación del problema	8
1.2.2 Sistematización.....	9
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 Justificación.....	10
1.4.1 Justificación Teórica	10
1.5 Marco Teórico y Referencial.....	12
1.5.1 Ambiente y clima laboral.....	12
1.5.2 Los frentes de conflicto.....	15
1.5.3 Las preocupaciones fundamentales de cada individuo	17
1.5.4 Empresa u organización	17
1.5.5 Concepto y clasificación de la violencia psicológica extrema y el conflicto laboral.....	18
1.5.6 Concepto de acoso psicológico laboral o <i>mobbing</i>	20
1.6. Hipótesis.....	21
1.6.1 Hipótesis General	21
1.7 Estructura organizacional.....	21
1.8 Estructura funcional.....	22
1.9 Estructura legal	23
CAPÍTULO II.....	24
2. MARCO INSTITUCIONAL	24

2.1 Base legal en la Constitución de una empresa petrolera	24
2.2 Gestión estratégica	25
2.2.1 Misión	25
2.2.2 Visión.....	25
2.2.3 Valores.....	25
2.3 Estrategia corporativa	27
2.4 Gestión de operaciones	27
2.4.1 Misión	27
2.4.2 Estrategias.....	28
2.4.3 Objetivo.....	29
2.4.4 Metas	29
2.5 Talento humano, organización y cultura organizacional.....	30
2.5.1 El talento humano en las organizaciones	30
2.5.2 Organización.....	32
2.5.3 Cultura organizacional	34
2.5.4 Importancia de conocer la cultura organizacional	35
2.5.5 Las Personas y las Organizaciones.....	36
CAPÍTULO III.....	41
3. EL ACOSO PSICOLÓGICO LABORAL O PRESIÓN LABORAL TENDENCIOSA	41
3.1. Conceptos básicos	41
3.1.1 Mobbing.....	41
3.1.2. <i>Bullying</i>	46
3.1.3. Acoso psicológico o moral	47
3.1.4 Psicoterror laboral.....	48
3.1.5 El concepto legal de <i>mobbing</i>	48
3.1.6. Elementos estructurales	51
3.2. Tipos de presión laboral tendenciosa.....	54
3.2.1 Horizontal.....	54
3.2.2 Vertical.....	55
3.3. Elementos de la presión laboral tendenciosa	55
3.3.1 Víctima: Características	55
3.3.2 Acosador: Características.....	58
3.3.3 Características de los cómplices	60

3.3.4 Organización: Características.....	62
3.4. Consecuencias de la presión laboral tendenciosa o mobbing en el trabajador y en la empresa.....	67
3.4.1 Efectos en la salud del trabajador o trabajadora víctima de <i>mobbing</i>	67
3.4.2. Consecuencias del <i>mobbing</i> para la organización.....	75
CAPÍTULO IV.....	77
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA DETERMINAR LA RECURRENCIA O FACTIBILIDAD DE QUE EL MOBBING SEA PRACTICADO EN LA EMPRESA PETROLERA.....	77
4.1 Test para medir el grado de toxicidad en la Empresa petrolera	77
4.2 Aplicación del Barómetro de Cisneros	85
4.2.1 Descripción del instrumento.....	85
4.2.2 Procedimiento de selección de la muestra	86
4.3 Análisis de los resultados obtenidos	88
CAPÍTULO V.....	113
5. PROPUESTA PARA PREVENIR EL MOBBING EN LA EMPRESA PETROLERA	113
5.1 Justificación.....	113
5.2 Objetivos de la propuesta.....	113
5.3 Lineamientos estratégicos.....	113
5.4 Marco Lógico.....	114
5.5 Estrategia metodológica	115
5.6 Actividades.....	115
5.7 Recursos materiales.....	116
5.8 Actores involucrados	116
5.9 Presupuesto	116
5.10 Contenido del programa de información y capacitación	117
5.10.1 El mobbing y su influencia en el clima laboral	117
5.10.2 Dimensión legal del <i>mobbing</i>	117
5.10.3 La organización tóxica	117
5.11 Relación costo / beneficio.....	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
Conclusiones.....	122

Recomendaciones.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Objetivos de las organizaciones y de los individuos.....	39
Gráfico N° 2.....	89
Gráfico N° 3.....	89
Gráfico N° 4.....	90
Gráfico N° 5.....	91
Gráfico N° 6.....	91
Gráfico N° 7.....	92
Gráfico N° 8.....	93
Gráfico N° 9.....	93
Gráfico N° 10.....	94
Gráfico N° 11.....	95
Gráfico N° 12.....	95
Gráfico N° 13.....	96
Gráfico N° 14.....	97
Gráfico N° 15.....	97
Gráfico N° 16.....	98
Gráfico N° 17.....	98
Gráfico N° 18.....	99
Gráfico N° 19.....	100
Gráfico N° 20.....	100
Gráfico N° 21.....	101
Gráfico N° 22.....	102
Gráfico N° 23.....	103
Gráfico N° 24.....	104
Gráfico N° 25.....	105

Gráfico N° 26.....	105
Gráfico N° 27.....	106
Gráfico N° 28.....	107
Gráfico N° 29.....	107
Gráfico N° 30.....	108
Gráfico N° 31.....	108
Gráfico N° 32.....	109
Gráfico N° 33.....	109
Gráfico N° 34.....	110
Gráfico N° 35.....	111
Gráfico N° 36.....	111
Gráfico N° 37.....	112

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Resumen perforación desarrollo y exploratoria. Presupuesto 2011....	29
Cuadro N° 2. Relación de comportamientos identificables	112

Resumen

Esta investigación aborda la problemática del *mobbing* en una empresa petrolera ecuatoriana, que si bien no presenta índices elevados de recurrencia, presenta una serie de debilidades organizacionales, entendida en el campo de especialización como “elementos tóxicos de la organización”, que posibilitan su presencia en esta empresa.

El estudio se desarrolla partiendo por la descripción del problema de estudio, para luego describir las características de la empresa petrolera seleccionada. Asimismo, se detallan la misión, visión, valores y estrategia corporativa, para luego señalar las características de la gestión de operaciones, la estructura orgánica y otros elementos importantes, prestando especial atención al departamento de operaciones, que es la unidad seleccionada para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Posteriormente, se presentan detalladamente las características del *mobbing*, también conocido como acoso psicológico laboral o presión laboral tendenciosa, con lo que se plantean los elementos teóricos relevantes que permiten identificar esta conducta contraria a los derechos humanos de los trabajadores.

Aplicando una encuesta y una guía de observación *in situ*, se presentan los resultados respecto a la recurrencia de este problema en la institución seleccionada, así como la descripción del grado de toxicidad detectada en la unidad correspondiente a la empresa petrolera.

Finalmente, antes de abordar las conclusiones y recomendaciones, se presenta una propuesta para prevenir el *mobbing* en la empresa petrolera, donde se identificaron algunos elementos característicos de la organización tóxica.

Abstract

This research addresses the problem of mobbing in an Ecuadorian oil company which, while no increased rates of recurrence, presents a series of organizational weaknesses, understood in the field of specialization as "toxic organization elements," enabling their presence in this company.

The study is developed based on the description of the study problem, and then describe the characteristics of selected oil company. It also provides for the mission, vision, values and corporate strategy, and then point out the characteristics of operations management, organizational structure and other important elements, with particular attention to the operations department, which is the unit selected for the development of this research work.

Subsequently, we present in detail the characteristics of mobbing, bullying also known as work or job pressure biased, which raised important theoretical elements that identify this behavior contrary to human rights workers.

Using a survey and *in situ* observation guide presents the results regarding the recurrence of this problem in the department selected as well as describing the degree of toxicity detected in the drive for the oil company. Finally, before addressing the findings and recommendations is a proposal to prevent bullying in the oil company, which identified some characteristic elements of the toxic organization.

INTRODUCCIÓN

En este estudio se desarrolla el análisis de la influencia que tiene el acoso psicológico en el trabajo, que es una forma de violencia psicológica y verbal que se emprende contra varones o mujeres en el ambiente laboral, sobre el clima laboral, entendiendo esta última variable como determinante en el rendimiento laboral, la satisfacción de los trabajadores respecto al papel que desempeñan en sus fuentes de trabajo, así como sus proyecciones personales y profesionales.

Para ello, se aborda la temática con un enfoque teórico basado en la teoría del *mobbing*, término anglosajón que alude a la presión que es capaz de ejercer un grupo hacia un individuo que de alguna forma representa una amenaza para el *status quo* o los intereses de uno o varios de los demás miembros del grupo.

Por tanto, con esta investigación, se pretende identificar los actos por los cuales se incomoda a una persona dentro del ambiente laboral, habiéndose elegido la empresa la Empresa petrolera, organización dedicada a la exploración y explotación de los yacimientos petrolíferos en el oriente ecuatoriano.

Para ello, se considera que en los últimos años, la empresa ha expandido sus horizontes a nivel productivo, lo que generó preocupación no sólo en la dimensión financiera o de infraestructura, sino también como generadores de fuentes de empleo, debiendo los directivos preocuparse por el factor humano, por ser éste el motor más importante. Por tanto, la empresa busca que su personal cultive de manera permanente sus principios y valores corporativos, fomentando constantemente actitudes positivas dentro de su entorno, buscando un clima laboral armónico que permita una mejor calidad de vida del empleado.

Conocer las condiciones individuales y grupales en las que se desenvuelven las actividades de las personas que integran la organización, tener un clima laboral adecuado, significa tener un personal productivo, eficaz

y eficiente, acorde con los cambios estratégicamente efectuados para consolidarse como líder en el mercado petrolífero. De ahí que el clima laboral se presenta como parte importante en la determinación de la cultura organizacional, entendiendo esta como el patrón de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

El clima está integrado por una serie de elementos y factores que condicionan el tipo de ambiente en que laboran los empleados, entre otros tenemos: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje; los grupos dentro de la empresa, la estructura, procesos, responsabilidades, normas; el liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento; la motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.

Existen numerosos estudios sobre el clima laboral, como el de Walter Arana (Motivación y productividad), Warren Bennis (Liderazgo en tiempos de cambio), o L. Brunet (El clima de trabajo en las organizaciones), que aportan una visión teórica importante en base a las investigaciones de campo, planteando estrategias para identificar las debilidades organizacionales que deterioran el clima laboral, así como las medidas más apropiadas para mejorarlo.

Las características individuales de las personas actúan como un filtro a través de los cuales los objetivos de la empresa y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para construir la percepción del clima laboral.

Los problemas, los conflictos y la violencia forman parte de la vida de las personas, están presentes en el hogar, y en la empresa, tanto los problemas como los conflictos son inevitables y son positivos en la medida en que benefician el desempeño del individuo a nivel personal y del grupo a nivel laboral; sin embargo, la recurrencia de estos, sumada la violencia para la resolución de los conflictos son aspectos que influyen negativamente en nuestro entorno ya sea familiar o laboral.

La violencia es un problema que afecta no solo a quien la recibe, sino a todo su entorno en diferentes ámbitos. El sufrimiento y humillación al que es sometida la persona víctima de violencia familiar o laboral, acarrea una falta de motivación, pérdida de confianza, autoestima baja, esto se traduce en una perturbación en las relaciones interpersonales, disminución en la eficiencia y la productividad influyendo de esta manera en el clima laboral.

Ante esta situación, el presente estudio se constituye en una importante respuesta para afrontar las debilidades organizacionales de una empresa petrolera en lo referente al clima laboral.

CAPÍTULO I.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2 Planteamiento del problema

El problema que se presenta en el presente estudio no es nuevo, pero el interés sí resulta novedoso, ya que en la actualidad no existen investigaciones académicas detectadas, aunque el problema sí fue abordado por diversos estudios y notas periodísticas, tomando en cuenta las manifestaciones negativas en el clima laboral de la Empresa petrolera, que en algunos casos se constituye en un problema de gran seriedad.

Si bien este tema tiene sobre todo un enfoque de psicología organizacional, interesa a la Maestría MBA, al tener por protagonistas a los trabajadores, que son el capital más importante de cualquier empresa, y considerando que cuando éstos se hallan satisfechos con su trabajo, su rendimiento y productividad se incrementan cualitativa y cuantitativamente.

Atrás ha quedado la idea de que los problemas personales deben quedar en el hogar o de que los problemas laborales deben quedar en la empresa. Hoy en día se admite que el ser humano es uno e indivisible y que los problemas y satisfacciones del área laboral influyen en lo personal y familiar, y viceversa. Por ese y otros motivos, la Empresa petrolera, considerando que el éxito o fracaso del cumplimiento de sus objetivos depende sobre todo de las personas que la integran y del entorno familiar y laboral en el que se desenvuelven, por lo que al observar cualquier signo de deterioro en el clima laboral en el Departamento de Operaciones, se plantea la necesidad de conocer más de cerca cuál es la dinámica que se da, quiénes son sus protagonistas, y, sobre todo, plantear soluciones creativas que mejoren el clima laboral o al menos vuelvan las cosas a su estado anterior.

De esta forma, se podría detectar las causas internas y externas por la cuales la empresa puede sufrir un aumento en la rotación de personal,

ausentismo e insatisfacción laboral, lo que genera una serie de conflictos al interior de la empresa petrolera, ya que la existencia de un mal clima laboral implica: baja productividad, desempeño laboral insatisfactorio, relaciones interpersonales conflictivas, entre otras.

Por otra parte, y ligado a la anterior, el análisis de la violencia desde la perspectiva de su incidencia en el clima laboral es oportuno porque permitirá identificar en primer lugar los elementos generadores de la violencia en el lugar de trabajo y en segundo lugar; cómo la violencia familiar influye de alguna manera en el rendimiento laboral.

La motivación principal de esta investigación es el estudio del acoso psicológico en el trabajo donde el maltrato emocional es sutil, pero no por ello menos doloroso. Existen acosos donde la violencia ejercida es más evidente, pero el tema de estudio es el ejercicio de la violencia sutil, la que se enmascara, de una forma perversa. Sobre el interés que tiene el acoso psicológico laboral (también denominado *mobbing*, presión laboral tendenciosa o acoso moral) para la administración de empresas, concretamente a los especializados en la gestión del talento humano, es fundamental remarcar que el capital humano, único e irremplazable, es el más importante de todos, y que su desarrollo y potencialidad dependen de un apropiado direccionamiento y también de la protección efectiva que reciba cada uno por parte de los más altos responsables.

Es decir, no se trata sólo de entender el fenómeno del acoso psicológico laboral, sino también de generar estrategias de prevención y corrección, en caso de detectarlo. Si bien no se la puede ver como una epidemia donde hallemos una víctima o un agresor a cada paso, es precisamente ese carácter de semi invisibilidad lo que raramente despertó el interés de los profesionales en la rama, pero que una vez analizado el fenómeno, se tiene ya una idea del interés que tiene para los profesionales en administración de empresas.

Las víctimas de violencia pueden mostrar ansiedad y desasosiego permanente, depresión y descontrol emocional, deterioro de la autoestima,

dificultades para establecer relaciones interpersonales duraderas, disminución de sus posibilidades intelectuales y de su capacidad de trabajo e incapacidad para asumir los cambios de vida de manera apropiada y/o pérdida de deseos e interés.

La violencia que sufre el ser humano, ya sea en el hogar, en su fuente de trabajo o en la sociedad en general, produce efectos en el ámbito individual, familiar y social, que se manifiestan a corto, mediano y largo plazo, afectando en las diferentes áreas de la vida de las personas, teniendo repercusiones físicas, emocionales y de sociabilidad.

En este contexto general, debemos recordar que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en que se desarrolla en el trabajo cotidiano. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, sin olvidar que el clima tiene mucho que ver con las percepciones mismas que están matizadas por las experiencias de cada uno de los miembros.

No existe aún en la Empresa petrolera un estudio sobre la relación entre violencia y clima laboral, y en este sentido, la propuesta es pertinente porque nos permitiría conocer el comportamiento del grupo humano que labora en la empresa, tanto a nivel individual como colectivo, y observar cómo influye en el rendimiento laboral.

El análisis puede llevar a la realización de actividades que permitan detectar este tipo de problemas y elaborar una propuesta de trabajo, desde el Departamento de talento humano, que incida en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, que a su vez redundará en beneficios para la empresa.

1.2.1 Formulación del problema

Expuestos los anteriores argumentos, el problema para el presente estudio se formula en los siguientes términos:

¿Cuál es la dinámica del clima laboral en el Departamento de Operaciones de una empresa petrolera en relación al acoso psicológico laboral?

1.2.2 Sistematización

- ¿Cuáles son las características del clima laboral y cuál su importancia para la productividad de los trabajadores de una empresa petrolera?
- ¿Qué características tiene el acoso psicológico laboral, cuáles sus causas y cuáles los posibles efectos para la Empresa petrolera?
- ¿Qué medidas de prevención para detectar y corregir problemas de acoso psicológico laboral desarrolla la Empresa petrolera?
- ¿Qué actividades y tareas se podrían desarrollar para prevenir y en su caso, erradicar el acoso psicológico laboral desarrolla la Empresa petrolera a fin de mejorar el clima laboral en dicha empresa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Describir la dinámica del clima laboral en el Departamento de Operaciones de una empresa petrolera en relación al acoso psicológico laboral.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las características del clima laboral y cuál su importancia para la productividad de los trabajadores de una empresa petrolera.
- Analizar las características del acoso psicológico laboral, cuáles sus causas y cuáles los posibles efectos para la Empresa petrolera.

- Señalar las medidas de prevención para detectar y corregir problemas de acoso psicológico laboral que desarrolla la Empresa petrolera, en caso de existir.
- Proponer actividades y tareas para prevenir y en su caso, erradicar el acoso psicológico laboral desarrolla la Empresa petrolera a fin de mejorar el clima laboral en dicha empresa.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación Teórica

La justificación teórica de este estudio está dado por las investigaciones desarrolladas respecto al tema del clima laboral y el acoso psicológico laboral. Así visto el tema, de forma general, es necesario señalar los antecedentes del estudio científico. Sobre el particular, Ramón Gimeno señala: “la expresión atestar o *mobbing* debe su actual divulgación en el mundo laboral, curiosamente a un investigador del mundo animal, como fue el fundador de la etología, Konrad Lorenz. Fue este científico quien en 1968 utilizó dicha expresión al analizar el comportamiento animal en grupo; concretamente detectó cómo animales pequeños –cuervos- acosaban o atestaban conjuntamente a un animal grande –búho- de forma sistemática, para conseguir que aborreciera o abandonara su situación próxima a ellos”.¹

En las siguientes páginas de su estudio, Gimeno recapitula experiencias de especialistas que aplicaron los fundamentos de Lorenz al estudio de grupos humanos, señalando los casos del médico sueco Peter Paul Heinermann, quien observó un comportamiento similar entre los niños de un colegio, habiendo anotado que “...en el tiempo entre clase y clase, se producía un comportamiento muy destructivo, de grupos de ellos sobre individuos aislados”.²

Es decir, los estudios desarrollados por Heinermann evidenciaron una situación de violencia hacia personas aisladas, lo cual es un componente

¹ GIMENO LAHOZ, Ramón: *La presión laboral tendenciosa (mobbing)*, Edit. Universitat de Girona, Girona, España, 2004, Pág. 32.

² Ídem.

importante para identificar el *mobbing* laboral. Rafael Espejo Lucena, recapitulando el interés de los estudios científicos por el *mobbing* señala:

*“El fenómeno de las conductas de hostigamiento psicológico comienzan a ser de interés científico en la mitad de la década de los 80, y en abril de 1995 se celebra el primer simposium sobre mobbing en el ‘Séptimo Congreso Europeo de Psicología del Trabajo’. Se plantea la diferenciación de dos términos que se estaban utilizando y que ambos hacen referencia a comportamientos agresivos: Bullying y Mobbing, reservándose la palabra bullying para las agresiones físicas y la palabra mobbing para las conductas más sofisticadas de hostigamiento psicológico”.*³

Así, se fue desarrollando el interés por el acoso de grupos humanos sobre individuos específicos, y el interés pasó, en las siguientes décadas a centros laborales. De esta forma, según recapitula Gimeno, en 1976, el psiquiatra estadounidense Carroll M. Brodsky publicó un libro titulado “El trabajador acosado”, que significó un importante avance en el uso de la categoría, aunque no se le diera la valoración que hoy se le da. El avance más importante, según apunta Gimeno, se dio en la década de 1990, cuando el psiquiatra alemán Heinz Leymann, “Pasó a utilizar la expresión ‘*mobbing*’ para referirse al acoso que se produce en centros de trabajo con consecuencias perniciosas en el mundo laboral. Así, en 1982, y tras una investigación científica que comenzó en 1982, Leymann y Gustavsson publican un estudio titulado ‘Psychological violence at workplace. Two exploratives studies’, donde constatan distintos supuestos en los que una persona o grupo de personas ejercen en el ámbito de la empresa, una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente -al menos una vez a la semana-, durante un tiempo prolongado –más de seis meses-, sobre un trabajador, con la finalidad de destruir la comunicación de la víctima, destruir su reputación, perturbarle en el ejercicio de sus funciones, logrando en muchas ocasiones el abandono laboral o la enfermedad”.⁴

³ ESPEJO LUCENA, Rafael: *Hostigamiento psicológico en el trabajo*, pág. 25.

⁴ GIMENO LAHOZ, Ramón, Op. Cit., Págs. 32-33.

Al leer con detenimiento la anterior cita de Gimeno, se constata la necesidad de teorizar sobre determinadas acciones vinculadas, lo que posibilitará una mejor comprensión del tema. Es decir, para un completo y responsable estudio relativo al tema de investigación, es necesario explicar y desarrollar las siguientes categorías:

- Grupo de personas
- Empresa u organización
- Violencia psicológica extrema
- Forma sistemática y recurrente
- Tiempo prolongado
- Trabajador
- Destruir la comunicación
- Víctima
- Destruir su reputación
- Perturbarle en el ejercicio de sus funciones
- Abandono laboral
- Enfermedad laboral

1.5 Marco Teórico y Referencial

1.5.1 Ambiente y clima laboral

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. Así, tenemos que “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”.⁵

Esta primera cita nos ayuda a comprender la importancia de tener un buen clima en el ambiente laboral, pues define el éxito o fracaso de la empresa, sea pública o privada, o una repartición estatal, e incluso las

⁵ El ambiente laboral: la clave de un buen equipo, en: < <http://mujer.hispavista.com/trabajadora/21938/el-ambiente-laboral-la-clave-de-un-buen-equipo/> > [1 de abril de 2011]

pequeñas tiendas donde dos o más personas deben compartir gran parte de su jornada en un espacio específico. Asimismo, es un factor importante para la satisfacción laboral de los empleados, pues implica directamente el rendimiento dentro de la organización como el gusto que pueda hallar dentro de su espacio 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 trabajo.

Pero es importante tener en claro que el ambiente laboral es el escenario donde el trabajador desarrolla sus actividades cotidianas, donde interactúa las horas más activas de su jornada habitual con otros trabajadores, y que a su vez está conformado por diversos elementos. Guerrero Pupo y Cols. proporcionan la siguiente información que debe considerarse en el análisis del ambiente laboral:

- **Los trabajadores.**⁶ Son hombres y mujeres, habilitados legalmente para ejercer su ocupación, oficio o profesión, en el número requerido por la organización, en el tiempo y espacio asignado para cada uno, debiendo, como se mencionó anteriormente, interactuar con sus compañeros de trabajo.

⁶ GUERRERO PUPO, Julio C.; CAÑEDO ANDALIA, Rubén; RUBIO RODRÍGUEZ, Samara M; CUTIÑO RODRÍGUEZ, Marieta y FERNÁNDEZ DÍAZ, Delio J.: *Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina*, Pág. 3, en: <http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06n/aci05406.htm>

- **Los puestos de trabajo.**⁷ El puesto de trabajo está definido por el requerimiento específico para el trabajador, conforme a las necesidades de la organización, su misión, fines, objetivos y orientación a la comunidad. El puesto está diseñado en función a estos requerimientos, pero se caracteriza además por ser flexible, permitiendo en ciertos casos al trabajador libertad de iniciativa en la toma de decisiones que ayuden a un mejor desempeño no sólo del puesto, sino también aquéllas que contribuyan al crecimiento organizacional. Según los autores consultados, además, “es una zona particular equipada con los medios técnicos necesarios, equipos básicos auxiliares, accesorios tecnológicos organizativos, medios para el aseguramiento de las condiciones favorables de trabajo, en la que realiza la actividad laboral del trabajador o del grupo de trabajadores que ejecutan una tarea de producción o servicio conjuntamente”.⁸
- **La zona de trabajo.**⁹ Dependiendo de la naturaleza de trabajo, esta zona varía tomando en cuenta los requerimientos espaciales de la actividad. Así, en un taller de mecánica, por ejemplo, puede abarcar un área considerable de superficie, entre los dos y los 20 m², mientras que en una oficina, el espacio será considerablemente menos extensa. En ambos casos, sin embargo, debe considerarse también la altura a partir del piso o por debajo de él. En casos de otras ocupaciones, como la de limpiadores de ventana en edificios de varios pisos, la superficie puede ampliarse considerablemente.
- **La zona respiratoria:** un espacio en un radio de 50 cm a partir de la cara del trabajador.¹⁰ Esta zona se mantiene casi inalterable para cualquier actividad, por cuestiones de espacio físico y fisiología.
- **Las actividades.**¹¹ Son las diferentes acciones que permiten materializar el propósito del puesto en el trabajo, donde se produce el

⁷ Ídem.

⁸ Ídem.

⁹ Ídem.

¹⁰ Ídem.

¹¹ Ídem.

beneficio para la organización. Los autores consultados las definen como “El conjunto de operaciones o tareas realizadas por los trabajadores para cumplir con sus obligaciones de trabajo, en relación con ellas en forma remunerada o voluntaria, así como la realizada por los jóvenes, como parte de su formación integral y las ejecutadas por los trabajadores en cursos de calificación, recalificación u otros, orientados por la entidad en que laboran”.¹²

- **Los elementos del medio físico o naturales:** “Compuesto por el agua, los residuales,...y los elementos culturales importantes para la conservación de la salud, entre los que se destacan la protección del proceso productivo, una propiedad del proceso que busca satisfacer los requisitos de seguridad al establecer las condiciones para su desarrollo mediante la documentación normalizativa u otra legal vigente”.¹³ Estos elementos también varían de una actividad, pero para los fines del presente estudio resultan irrelevantes.

Es en este escenario donde se producen los conflictos, que se expondrán en el siguiente apartado.

1.5.2 Los frentes de conflicto

Los frentes directos con los que nos encontramos en un puesto de trabajo son claros: los jefes, los compañeros y los subordinados. Las relaciones que cada individuo mantiene con los tres son, lógicamente, distintas. Sin embargo, una gran mayoría expresa sus temores de forma clara.

Al respecto, la nota en Internet consultada indica: “Con los jefes, los conflictos amenazan parcelas básicas, como exponerse a un despido, no incrementar el salario o, incluso, ser aislado del resto del equipo de trabajo. Con los compañeros, las relaciones son más emotivas; se trata de una relación de igual a igual, y en muchos casos se han convertido ya en amigos allegados. Aún así, se pueden distinguir una serie de casos más comunes

¹² Ídem.

¹³ Ídem.

que suelen producirse: los compañeros competitivos, los compañeros incompetentes, la relación laboral inexistente y los compañeros privilegiados".¹⁴ La comprensión de estos tipos de compañeros es el campo de otras ramas de las ciencias, como la psicología organizacional o la administración de recursos humanos, pero es indudable que todos los trabajadores se verán expuestos a estos tipos de trabajadores en su vida laboral, por lo que se los explica brevemente:¹⁵

- Los compañeros competitivos buscan superar a sus iguales sin pensar en el equipo de trabajo. Utilizan armas como el rumor y las "agendas ocultas", con las que luego apuntarse tantos frente a sus superiores.
- Los compañeros incompetentes no demuestran excesivo interés por hacer bien su trabajo y, en consecuencia, muchas veces afectan al resto del equipo.
- También puede darse el caso de que las relaciones entre compañeros de un mismo rango laboral sean inexistentes, lo que no beneficia, obviamente, el trabajo en equipo, ni la consecución de resultados.
- Por último, están los denominados compañeros privilegiados, que reciben un trato claramente desigual y superior, que lógicamente genera envidias en el equipo de trabajo.

Por último, afirma el autor consultado, que "las relaciones con los subordinados son a menudo difíciles de llevar. Las envidias han de paliarse con una actitud tolerante, con la comunicación y el reconocimiento del trabajo de los que dependen de uno".¹⁶

Enfrentarse a todos estos conflictos la solución no es fácil, pero, desde luego, pasa por tener una gran sangre fría que ayude a separar los sentimientos de los intereses.

¹⁴ Ídem.

¹⁵ Ídem.

¹⁶ Ídem.

1.5.3 Las preocupaciones fundamentales de cada individuo

El mal ambiente en el trabajo puede llegar a afectar muy profundamente, en muchos casos por encima, incluso, del sueldo, del reconocimiento profesional o de cualquier otra consideración que, en principio, debería (aparentemente) preocuparnos más.

Sobre este punto, la nota consultada apunta: “Lo que es seguro es que con una buena gestión directiva, con posibilidades de formación profesional, participación, motivación y reconocimiento del trabajo bien hecho, se ayuda a crear un buen clima en el trabajo”.¹⁷

Hombres y mujeres no valoran igual estas condiciones en los puestos de trabajo. Así, las mujeres se muestran muy preocupadas por las relaciones personales en el trabajo, por la relación con sus jefes y por la posibilidad de ascender y de reciclarse profesionalmente. Las personas más mayores buscan, lógicamente, estabilidad; y los más jóvenes creatividad y solvencia económica.

1.5.4 Empresa u organización

Tomando en cuenta que el trabajador se desempeña dentro de una organización, sea empresa privada, pública o un organismo estatal, es importante presentar algunos conceptos de lo que se entiende como empresa.

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".¹⁸

¹⁷ Ídem.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto: *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, Mc Graw Hill, México, 2005, Pág. 4.

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado".¹⁹

Con estos conceptos básicos, en las siguientes líneas se detallan otras categorías de análisis.

1.5.5 Concepto y clasificación de la violencia psicológica extrema y el conflicto laboral

Para comprender el tema de la violencia, se presentan su concepto y clasificación, además de la teoría del conflicto en el ambiente laboral.

Así, vemos en primer lugar que el término *violencia* remite al concepto de "fuerza". El sustantivo "violencia" se corresponde con verbos tales como "violentar", "violar", "forzar". La violencia semánticamente implica el uso de la fuerza para producir daño, siempre es una forma de ejercicio del poder mediante el empleo de la fuerza (ya sea física, psicológica económica política, etc.) e implica la existencia de un arriba y un abajo, reales o simbólicos, que adoptan habitualmente la forma de roles complementarios: padre – hijo, hombre – mujer, maestro – estudiante, patrón – empleado, joven – viejo, etc.

*"Toda forma de maltrato o violencia conlleva una determinada forma de recurso a la fuerza (física o simbólica, económica o moral) en un contexto de relaciones de poder, en el seno de un determinado orden social y cultural, sustentado por una ideología (pseudolegitimadora de la acción), en un marco de desigualdad de recursos, de cara a obtener un efecto final de control de la instancia maltratada por la maltratadora."*²⁰

¹⁹ PALLARES, Zoilo, ROMERO, Diego y HERRERA, Manuel: *Hacer Empresa: Un Reto*, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 41.

²⁰ Blanch (2001), citado por CANTERA, Leonor: *Maltrato infantil y violencia familiar. De la ocultación a la prevención*, San Salvador, El Salvador, 2002, Págs. 6-7.

Cuando se habla de violencia en términos generales, se parte de la premisa de que cada orden social determina las reglas del juego en este campo, que se refieren a los tres aspectos principales: (a) las formas y los grados de violencia que serán socialmente tolerados y legitimados; (b) el sujeto que tiene el derecho y el deber de ejercerla y (c) el objeto sobre el que recae la acción violenta.

La violencia en el ambiente laboral es un problema multidimensional, tanto en sus causas como en sus efectos, puesto que son diversos los factores que lo determinan. Éste es un problema social presente en todos los grupos sociales que conforman la estructura de la sociedad.

A lo que concluimos que violencia es cualquier acto de abuso consciente o inconsciente que afecta a la integridad de la persona sea físico, psicológico y sexual poniendo en riesgo su socialización y por tanto su conformación personal y social.

En cuanto al conflicto laboral, vemos que desde tiempos remotos “los problemas, los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre; actualmente de la forma en que esté capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo. En la actualidad, el conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida, ya que se encuentra en medio de luchas fratricidas, de diferencia de clases e ideologías”.²¹

Robbins define conflicto como "un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte".²²

A su vez, Davis y Newstrom definen el conflicto como "toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso

²¹ Conflicto laboral, en: <<http://www.monografias.com/trabajos56/conflicto-laboral/conflicto-laboral.shtml>>

²² Robbins, S., (1999). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias, Aplicaciones*, (8ª.ed.), México: Prentice Hall, Pág. 434.

interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas".²³

Inicialmente, debe reconocerse que el conflicto es una característica organizacional, que está presente en todos los grupos, y que es causado principalmente por el egoísmo de los hombres. Suele manifestarse con disputas o luchas entre individuos, departamentos o niveles entre sí. Es como que empiezan a luchar sobre quien es mejor en cada cosa y eso genera un conflicto que después se ve reflejado en los efectos sobre el objetivo final.

Sin embargo, el tema principal de interés para el presente estudio no estará centrado en el conflicto, sino en algo mucho que afecta de manera más fuerte a los trabajadores: el hostigamiento, por lo que se lo explica conceptualmente a continuación.

1.5.6 Concepto de acoso psicológico laboral o *mobbing*

Teóricamente "La palabra '*mobbing*' deriva del término inglés '*mob*' cuyo significado en castellano sería el de una multitud excitada que rodea o asedia a alguien (una persona) o a algo (un edificio, un objeto) bien sea de forma amistosa o bien de forma hostil. El sustantivo '*mob*' es el gentío, el vulgo, la plebe o '*populacho*', mientras que el verbo '*to mob*' describe la acción de ese gentío de agolparse o atestarse en torno a algo o bien la de asediar o atacar en masa a alguien. El origen de la palabra describe, por tanto, una acción colectiva de un grupo de personas frente a algo o alguien, y curiosamente no siempre de modo negativo, tal y como ahora está siendo tratada en el ámbito de las condiciones de trabajo".²⁴

Esta categoría permite describir situaciones en las que un sujeto se convierte en blanco del grupo al que pertenece, siendo sometido por éste o por alguno de sus miembros -con la permisividad del resto-, a una persecución que le va a producir importantes trastornos en su salud, tanto física como psíquica, siendo necesario en muchos casos la asistencia médica y psicológica.

²³ Davis, K., Newstrom, J., *Comportamiento Humano en el Trabajo*, (8a.ed.). México: McGraw Hill, 1999, Pág. 337.

²⁴ VELÁSQUEZ, Manuel: *La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o "mobbing"*, Edic. Digital, 2007, Pág. 1.

Para Leymann “la diferencia entre el *mobbing* y cualquier otro conflicto entre personas en el mundo laboral es que el mismo no se desarrolla entre iguales sino que la víctima ocupa una posición de inferioridad, bien ya sea jerárquica o de hecho, respecto del agresor. O en otras palabras, se suele describir la relación entre el agredido y el agresor como ‘asimétrica’.”²⁵

Por lo tanto, son tres los principales rasgos que diferencian el *mobbing* o acoso psicológico laboral de cualquier otro tipo de conflicto interpersonal en el medio laboral: la duración, la repetición y la relación asimétrica o desigual entre las dos partes del conflicto.

1.6. Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

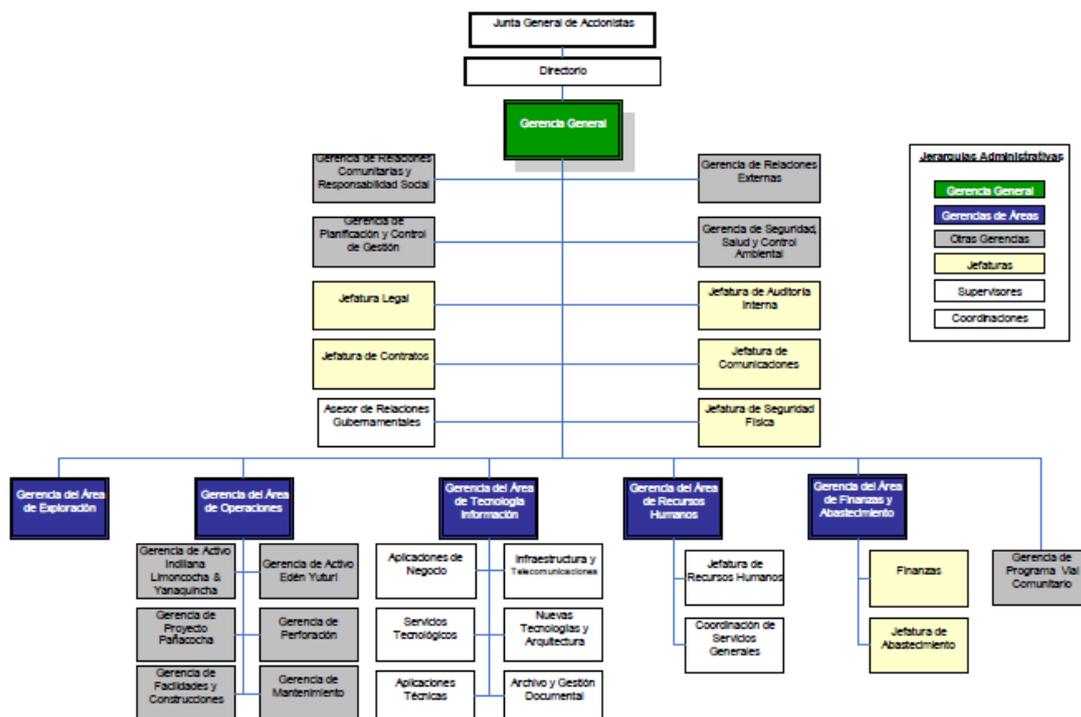
EXISTEN FACTORES Y CONDICIONES QUE PROPICIARÍAN LA EXISTENCIA DEL ACOSO PSICOLÓGICO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA PETROLERA, LO CUAL INCIDE NEGATIVAMENTE EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA.

1.7 Estructura organizacional

La siguiente, es la estructura organizacional del Departamento de Operaciones de una empresa petrolera:

²⁵ LEYMANN, Heinz: *The Mobbing Encyclopaedia Bullying*. The Definition of Mobbing at Workplaces, citado por VELÁSQUEZ, Manuel: *Op. Cit.*, Pág. 1.

Esquema N° 1. Estructura organizacional de una empresa petrolera



Fuente: Empresa petrolera, Manual de Organización y Funciones, 2009.

1.8 Estructura funcional.

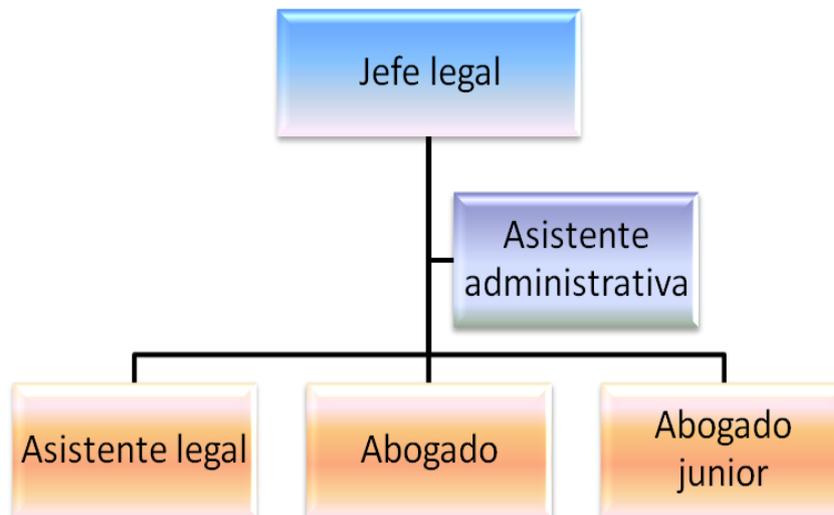
La siguiente, es la estructura funcional del Departamento de Operaciones de una empresa petrolera:



Fuente: Empresa petrolera, Manual de Organización y Funciones, 2009.

1.9 Estructura legal

La siguiente, es la estructura legal del Departamento de Operaciones de una empresa petrolera:



Fuente: Empresa petrolera, Manual de Organización y Funciones, 2009.

CAPÍTULO II

2. MARCO INSTITUCIONAL

2.1 Base legal en la Constitución de una empresa petrolera

Mediante Decreto Ejecutivo No. 314 del 06 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 171 de 14 de abril de 2010, y al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, se creó la Empresa Pública de Exploración y Explotación de Hidrocarburos la empresa petrolera EP, dedicada a la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación; con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.²⁶

la empresa petrolera EP asume la gestión y operación de exploración y explotación de las áreas y campos: Bloque 15, Edén – Yuturi y Limoncocha, Pacay, Quilla, Aguajal, Pañacocha, Paka Norte, Paka Sur, así como los bloques, áreas o/y campos que le sean asignados por el Ministerio del Ramo. Posteriormente, el Ministro de Recursos Naturales No Renovables declara la caducidad del contrato y convenios suscritos con Perenco Ecuador y Burlington el 20 de julio de 2010 y encarga a EP PEC y PAM EP la operación de los Bloques 7-21.²⁷ Entonces, se observa la importancia que tiene para el sector petrolero del país la Empresa petrolera, que tiene bajo su responsabilidad la exploración y explotación de varios pozos en la región amazónica del Ecuador.

Con fecha 16 de agosto del 2010, el Secretario de Hidrocarburos asignó la gestión directa de los Bloques 7-21 a la empresa petrolera EP. Finalmente, mediante la resolución N° 285, emitida el 25 de noviembre del 2010, se da por terminado el contrato de participación para la exploración y explotación de hidrocarburos del Bloque 18 que existía entre Ecuador TLC S.A. y el Estado Ecuatoriano. Asimismo, en este documento se designa a la empresa petrolera EP como la empresa encargada de asumir las responsabilidades

²⁶ la empresa petrolera EP, Plan Operativo y Presupuesto, enero 01 – diciembre 31 2011, p. 1.

²⁷ Ídem.

derivadas de la operación sobre las áreas revertidas, iniciándose un periodo de transición operacional con una duración de 120 días.

2.2 Gestión estratégica

Como se observa en la lectura de la misión y visión de la empresa, la empresa focaliza su atención en la atención a los resultados que obtendrá de sus actividades, con la participación del talento humano que lo compone, pero sin explicitar el bienestar del personal, lo cual en sí no es algo negativo, por cuanto se trata de una empresa de producción y comercialización. Empero, la revisión de los valores organizacionales nos permite una mejor evaluación sobre las medidas implantadas en la empresa para asegurar el bienestar de los trabajadores.

2.2.1 Misión

*Operar los campos petroleros de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador.*²⁸

2.2.2 Visión

*Ser la Empresa referente del Estado ecuatoriano y líder de la industria nacional de hidrocarburos por nuestra eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental, enfocada a la expansión local y regional.*²⁹

2.2.3 Valores

A continuación, se presenta el listado de los valores organizacionales, comentándose solamente lo concerniente al tema de estudio, a fin de analizar la situación de la protección de los trabajadores.

Integridad y Transparencia. “Promovemos los más altos estándares de ética de negocios e integridad empresarial y humana, lo cual asegura la

²⁸ Ídem.

²⁹ Ídem.

transparencia en todas nuestras operaciones brindando información adecuada y fiel a nuestro accionar”.³⁰

Solidaridad. “Estamos comprometidos con el desarrollo del país y la sociedad llevando a cabo nuestro mejor esfuerzo para lograr su mayor impulso. Valoramos y respetamos la singularidad de todos los que conformamos la organización, nuestras aspiraciones y el talento que aportamos”.³¹

Conciencia Social y Ambiental. “Priorizamos la seguridad y la salud de nuestros empleados, el respeto a las comunidades y la conservación del ambiente, en pos de una armoniosa relación entre la empresa petrolera y la comunidad”.³²

Calidad Profesional y Trabajo en Equipo. “Consideramos a nuestro personal como el factor crítico de éxito, procurando el máximo nivel de competencia profesional, con una sólida cultura de trabajo en equipo, estrecha colaboración y superación permanente. Somos proactivos en la gestión, oportunos y precisos en los análisis, y orientados a la consecución de resultados”.³³ Como puede apreciarse en este valor, el desempeño laboral de los trabajadores es medido sólo por su productividad, y no por su satisfacción. En capítulos posteriores se observará el tema de los ausentismos, licencias y otros hechos que se constituyen en indicadores de la satisfacción laboral de los trabajadores, pero preliminarmente se puede señalar sobre este valor que además de lo previamente anotado, se incide en la superación permanente de los trabajadores y se incentiva la cultura de trabajo en equipo, ambos factores positivos, por cuanto estos valores inciden en que el personal actualice permanentemente sus conocimientos, acceda a niveles superiores de formación educativa, y así se proyecte laboralmente en ascensos. El trabajo en equipo estimula la solidaridad, pues sin dejar de ser competentes y competitivos, es factible desarrollar el trabajo organizado con los demás compañeros, sean subalternos, colaterales o superiores. Sin

³⁰ *Ibíd.*, p. 4.

³¹ *Ídem.*

³² *Ídem.*

³³ *Ídem.*

embargo, como se observó en el apartado correspondiente a las organizaciones tóxicas, las empresas deben desarrollar otras medidas para evitar la aparición y práctica del *mobbing* en su interior.

Innovación. “Somos reconocidos como líderes en el Ecuador en innovación de procesos, tecnología y gestión, aplicada a optimizar la operación de los activos y proveer el soporte técnico necesario”.³⁴

2.3 Estrategia corporativa

“Incrementar el nivel de reservas y producción de hidrocarburos y optimizar la gestión operativa en forma eficaz, ética y socialmente responsable mediante la adopción de las mejores prácticas de la industria, una política de inversión en infraestructura, tecnología y desarrollo organizacional eficiente, un plan de expansión y renovación de reservas que permitan la sustentabilidad en el tiempo con un estricta política de respeto ambiental y social”.³⁵

La estrategia corporativa tampoco enuncia nada respecto a la satisfacción y seguridad del cliente interno de la organización.

2.4 Gestión de operaciones

Este subtítulo es presentado principalmente porque en esta división será desarrollada la investigación de campo, siendo necesario contextualizar el estudio en una unidad específica, destacándose también que no se alude absolutamente nada sobre la satisfacción y seguridad de los trabajadores.

2.4.1 Misión

“Mantiene una relación entre reservas y producción que permita una operación sustentable en el tiempo, innovando tecnológicamente con el fin de minimizar la afectación a los yacimientos y al ambiente, con elevados estándares de seguridad y en equilibrio con las comunidades del área de influencia, respetando las políticas y normas establecidas”.³⁶

³⁴ Ídem.

³⁵ Ídem.

³⁶ Ídem.

2.4.2 Estrategias

- Incrementar el perfil de producción y el nivel de reservas mediante la identificación e implementación de alternativas técnicas y tecnológicas de producción, el desarrollo de nuevas oportunidades en campos no productivos, el gerenciamiento de los programas de exploración y la gestión ante organismos y entidades externas en pos de incrementar las áreas a cargo de la empresa petrolera EP.³⁷
- Optimizar los recursos operativos de la empresa petrolera mediante una gestión compartida de los mismos entre los Activos, una evaluación y gestión eficiente de los contratos y contratistas, y el cumplimiento del plan de inversión y el presupuesto de la gerencia en tiempo y costos.³⁸
- Reducir los costos operacionales mediante el cumplimiento del Plan de Operaciones, una gestión eficiente de los inventarios de las bodegas y la identificación de alternativas de mejoras operativas en la explotación de los activos.³⁹
- Asegurar el equilibrio en la relación entre la empresa petrolera EP, las Comunidades en su área de influencia y el personal propio o de terceros mediante una adecuada coordinación entre las áreas de Quito y las Gerencias de Activos y Gerencias de Campo, un plan de desarrollo del personal propio y una estrategia de colaboración e incorporación de nuevo personal técnicamente capacitado.
- Garantizar una operación segura y ambientalmente responsable mediante una efectiva coordinación de las áreas a su cargo, la búsqueda constante de nuevas iniciativas que minimicen el impacto de la operación en el medio ambiente, un estricto cumplimiento de las acciones tendientes a mantener las certificaciones ISO y OHSAS

³⁷ Ídem.

³⁸ Ídem.

³⁹ Ibídem, p. 3.

obtenidas y un plan de difusión de los estándares de SSA alcanzados.

⁴⁰

- Garantizar el cumplimiento de las normas de la DNH mediante un seguimiento constante de los requisitos establecidos por ley y la actualización permanente de las pautas operativas y los criterios utilizados en los planes de inversión considerando las modificaciones del marco regulatorio.⁴¹

2.4.3 Objetivo

El objetivo fundamental de producción de la empresa petrolera EP es incrementar los volúmenes de producción de petróleo, tan alto como técnicamente sea factible, sin afectar la vida útil de los campos, perforando nuevos pozos sin descuidar el mantenimiento de los actuales.⁴²

2.4.4 Metas

Para cumplir con los objetivos propuestos la empresa petrolera contratará ocho (8) torres para perforar 5 pozos exploratorios, 73 pozos de desarrollo y 2 pozos inyectores. Adicionalmente, se realizarán 25 cambios de zona, 6 completaciones duales, 4 conversiones a pozo inyector y una conversión de pozo inyector a pozo productor.⁴³

Cuadro Nº 1. Resumen perforación desarrollo y exploratoria. Presupuesto 2011

Campo	Pozos de desarrollo	Pozos inyectores	Pozos exploratorios	Total Pozos
Financiado	73	2	5	80
TOTAL	73	2	5	80

Fuente: la empresa petrolera EP, *Plan Operativo y Presupuesto*, enero 01 – diciembre 31 2011, p. 3.

⁴⁰ Ídem.

⁴¹ Ídem.

⁴² *Ibidem*, p. 4.

⁴³ Ídem.

Vistos estos datos, se puede advertir la proyección significativa que tiene la empresa en la producción y comercialización de petróleo y derivados, siendo una entidad en la cual conviene trabajar, pero eso medido sobre todo desde la parte financiera, por los sueldos que se pagan en la misma y los privilegios que eventualmente se puede tener, pero una vez dentro, la satisfacción no siempre corresponde con las expectativas.

2.5 Talento humano, organización y cultura organizacional

2.5.1 El talento humano en las organizaciones

El término “talento” deriva del griego *talanton*, que significa balanza o peso; asimismo representaba una unidad de medida monetaria utilizada en la antigüedad, proveniente de Babilonia, la cual se usó ampliamente en las civilizaciones que florecieron alrededor del Mar Mediterráneo. Se dice que esta asociación emana de diversos pasajes bíblicos.

En su aplicación a los individuos, el talento, según lo define la Real Academia Española (RAE), se refiere a la “...persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación”.⁴⁴

Por tanto, el talento humano se refiere a un individuo con la capacidad y habilidad suficientes para servir a una organización, que le facilitará las condiciones físicas y materiales para concatenar sus objetivos individuales con los objetivos organizacionales. En este sentido, la gestión del talento humano se basa en los siguientes aspectos fundamentales.⁴⁵

1. *Son seres humanos*: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades

⁴⁴ Diccionario de la Real Academia Española, Madrid, España, p. 1.923.

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del Talento humano*, Edit. McGraw Hill, México, 2007, p. 8.

y actitudes. Así como también se hace hincapié en que no debemos verlos solamente como recursos de la empresa, sino como personas.

2. *Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:* Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen.
3. *Socios de la organización:* Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa. Los empleados invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad, etc., con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional. Es obvio que el empleado espere recibir algo gratificante, que por lo menos cubra o supere las expectativas de lo invertido, para que la tendencia de parte del empleado se mantenga o aumente su inversión.

Existen pocas tareas tan difíciles, pero al mismo tiempo tan interesantes, como la de dirigir personas. Esta tarea necesita más habilidad, sentido común, imaginación y jovialidad que cualquier otra. Sin embargo, su importancia al interior de cualquier organización es decisiva, pues los recursos humanos constituyen la razón de ser de toda entidad, sea ésta pública o privada. Ahora bien, al depender el éxito de la organización de la forma como los recursos humanos desempeñan sus tareas, debe tomarse en cuenta la necesidad de calificar el trabajo y la actuación de cada uno de los dependientes. Esto se lo hace tomando en cuenta que “Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de la compañía. Esta administración estratégica de los

recursos humanos requiere que los gerentes utilicen sus recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas de que disfrute la organización y contribuir (en los casos de entidades lucrativas) a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético de responsabilidad social”.⁴⁶

De esta afirmación se infiere que el objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos. El estudio de la administración de los recursos humanos describe las funciones que desempeñan los gerentes y directivos de grupos humanos respecto a su recurso básico: las personas.

El objetivo de mejorar la contribución de los recursos humanos a la productividad de la organización es ambicioso, porque los departamentos de personal no controlan muchos de los factores que determinan la contribución de los recursos humanos, como el capital, las materias primas y los procedimientos de la organización.

La actividad de administrar los recursos humanos se lleva a cabo dentro de un sistema mayor: la organización. La administración de personal, por tanto, debe evaluarse con respecto a la contribución que hace a la productividad de la organización.

La administración de personal puede incrementar su contribución a los empleados, los ejecutivos y la organización mediante la anticipación de los problemas antes de que éstos surjan. Si las medidas adoptadas son meramente reactivas, los problemas pueden crecer y es probable que no se aprovechen las oportunidades.

2.5.2 Organización

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos entre otros. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

⁴⁶ WERTHER, William, DAVIS, Keith: *Administración de personal*, Edit. McGraw Hill, México, 2002, Págs. 6-7.

También se puede definir como: Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico o grupo social compuesto por personas tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito.⁴⁷

Entonces, vemos que una organización es un grupo social compuesto por personas, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, con la finalidad de producir bienes o de ofrecer servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un contexto determinado. La cooperación entre los individuos vinculados dentro de una organización es esencial para la existencia de la misma. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Diversas fuentes señalan que entre los antecedentes más importantes y claros de organización se encuentran la iglesia católica y las milicias romanas. En efecto, basta ver la cuestión de la jerarquía, la dirección en una cabeza visible, delegación de funciones, control y evaluación de resultados para estar frente a modelos básicos, simples pero efectivos, de organización.

James D. Mooney hizo un interesante trabajo de investigación sobre la estructura de la Iglesia Católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridades, su estado mayor y su coordinación funcional. La iglesia tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el comando de una sola cabeza ejecutiva, el Papa, cuya autoridad coordinadora le fue delegada de forma inmediata por una autoridad divina superior.⁴⁸

El concepto de jerarquía vigente en la iglesia es completamente diferente del concepto adoptado por otras organizaciones y está basado en dos principios

⁴⁷ PICARDO, Ninoska; LÓPEZ, Laura: *La evaluación del desempeño sirviendo como elemento de cambio en las funciones de recursos humanos de PDVSA, actuando en el rol de empresas competitivas.*

⁴⁸ SALAMANCA SANABRIA, Rafael: *Historia del pensamiento de la administración*, Instituto Industrial Francisco Caldas, Caldas, Colombia, 2001, p. 22.

de Mooney denominado “servicio jerárquico obligatorio” e “independencia de la orden jerárquica”.⁴⁹

Además, una organización “Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos. Ejemplos: Guía telefónica por el orden alfabético, que es una base de datos”.⁵⁰

En la organización es preciso primero identificar sus normas, o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una explicación teórica sobre ellos.

La función de la Gestión de Talento Humano es cumplir con los objetivos de la administración como tal para lograr el éxito de los objetivos propuesto por parte de la organización, y, así poder llevar a cabo el desarrollo y bienestar de las actividades laborales dentro de la institución.

2.5.3 Cultura organizacional

En cuanto a la Cultura Organizacional, Patricio Ferreira Núñez y Leonel Disla Cruz señalan que “La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es”.⁵¹ En otras palabras, una organización no es más que el reflejo de un tiempo y un lugar determinados, como parte de la cultura general de la sociedad, implica la adopción de valores y tradiciones que surgen desde su misma creación.

⁴⁹ Ídem.

⁵⁰ PICARDO, Ninoska; LÓPEZ, Laura: Op. Cit., p. 44.

⁵¹ FERREIRA NÚÑEZ, Patricio DISLA CRUZ, Leonel: *Cultura organizacional*, República Dominicana, p. 6.

Entonces, se puede afirmar que “la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo desde sus inicios. Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo”.⁵²

En realidad, en cada organización el departamento o sección responsable de personal o recursos humanos se mantuvo a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas. Así, “luego que la gerencia de recursos humanos fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir, ha de escoger un representante o líder dentro del área de trabajo que motive y de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo”.⁵³

Entonces, la cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.⁵⁴

2.5.4 Importancia de conocer la cultura organizacional

La importancia de conocer la cultura organizacional radica principalmente en la posibilidad de “detectar problemas dentro de la organización para poder

⁵² Ibidem, p. 7.

⁵³ Ídem.

⁵⁴ Gross, Manuel. Definición y características de la cultura organizacional. Internet. http://manuelgross.blogoo.com/content/view/222541/Definicion_y_caracteristicas_de_la_cultura_organizational.html, 8 de julio de 2011.

ofrecer solución a los mismos, integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)".⁵⁵

Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.

Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la mejor manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

2.5.5 Las Personas y las Organizaciones

En el análisis de la estructura de cualquier organización, vemos que ésta, "sea pública o privada, para lograr sus objetivos necesita de varios recursos, sin los cuales no podría realizar sus actividades. Estos recursos son materiales, financieros, humanos, administrativos y otros [...] Los recursos humanos participan en las organizaciones porque desarrollan sus habilidades, comportamientos, destrezas, experiencias, motivaciones, etc., y más que recursos en las organizaciones son parte integrante de las mismas. Por otro lado, constituyen el recurso más importante que los demás, porque pueden mejorar y perfeccionar el uso de los recursos materiales, financieros, administrativos y otros".⁵⁶

Considerando que el recurso humano es el componente más importante de la organización. Londoño y Mesa afirman que el ser humano es:⁵⁷

- Proactivo: es decir, que es capaz de hacer cosas y no solamente a reaccionar a los eventos.
- Social. El ser humano vive en contacto con las demás personas, formando grupos y relacionándose con ellos, con la finalidad de lograr un bien común.

⁵⁵ http://apuntesyama.galeon.com/cultura_org.html

⁵⁶ FERREIRA NÚÑEZ, Patricio DISLA CRUZ, Leonel: *Cultura organizacional*, República Dominicana, p. 7.

⁵⁷ LONDOÑO CHICA, Carlos, MESA PRIETO, Rodrigo: *Gerencia y Recursos Humanos*. Edit. Norma. Barcelona, España. 1991, Págs. 92-93.

- Un ser de necesidades. Tiene carencias e insatisfacciones y su comportamiento está dirigido a la satisfacción de las mismas, es decir, que son las necesidades que el ser humano tiene, las que motivan a lograr satisfacerlas.
- Preceptor: puede captar la realidad que le rodea a través de sus sentidos, siendo ellos medios por los cuales el ser humano conoce el medio en el que vive.
- Evaluador: el ser humano tiene la capacidad de reflexionar, comparar y sacar sus propias conclusiones.
- Seleccionador: tiene la capacidad de tomar decisiones.

Gracias a que las personas naturales y las organizaciones trabajan en conjunto para alcanzar objetivos organizacionales comunes, es posible hacer realidad planes y estrategias ya programados para el crecimiento y desarrollo de la organización. Claro que este trabajo coordinado trae consigo muchos problemas entre los intereses del personal y los de la organización.

Una consecuencia del crecimiento de la organización y del personal que trabaja en ella es que los objetivos (generales y específicos) que en principio los unían con el tiempo tienden a cambiar y distorsionar los propósitos de ambas partes. Esto origina el enfrentamiento entre los objetivos específicos de las personas y las organizaciones, pues, como señala Chiavenato: “La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos antiguos. Weber formuló la hipótesis de que la organización podía destruir la personalidad individual con la imposición de reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas.[...] De la tecnología, el énfasis se desplazó a las relaciones humanas. Este intento de cambio radical ocurrió en la década de 1930. Desde entonces se percibió la existencia del conflicto industrial y social –la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización– y la

necesidad de buscar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas”.⁵⁸

Así, vemos la importancia que tiene la conformación y estructuración de organizaciones que posibiliten a los individuos alcanzar sus metas y lograr sus propósitos, ya que “con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que fundaron la organización. Esto hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes”.⁵⁹

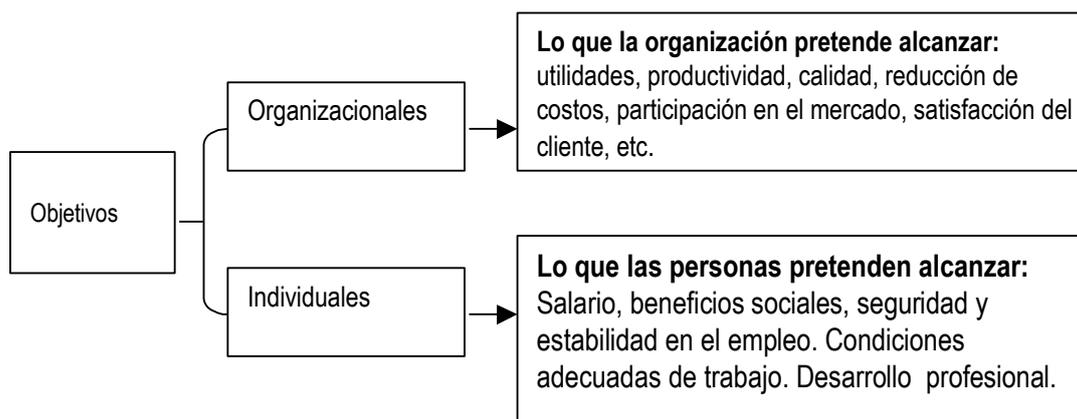
Claro que desde tiempos antiguos las personas tienen la necesidad de formar organizaciones para lograr en coordinación con otras personas objetivos de diversas clases, pero se dan cuenta que al integrarse en la organización tropiezan con diferentes problemas puesto que con el pasar de tiempo los objetivos organizacionales se alejan de los objetivos individuales de las personas y aunque estos se esfuercen por alcanzar sus objetivos, a través de la organización, casi siempre tendrán un obstáculo en ella “Los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de necesidades de la clientela, etc.) Incluso después de reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales por los que luchan, y muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos”.⁶⁰

⁵⁸ CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de recursos humanos*. Edit. McGRAW-HILL. 5ª Edición. Colombia. 2001. Trad. Germán VILLAMIZAR, Págs. 108-109.

⁵⁹ CHIAVENATO, Idalberto: Op. Cit., Págs. 109.

⁶⁰ Ídem.

Gráfico N° 1. Objetivos de las organizaciones y de los individuos



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Edit. McGraw Hill. 5ª edición. Colombia. 2001. P. 109.

Al advertirse que la organización y las personas tienen diferentes objetivos y que trabajan en conjunto para lograrlos, esta relación tiende a llevar al individuo muchas veces a un sentimiento de frustración porque se ve obligado a anteponer sus objetivos al de los de la organización, “En esta situación, la relación entre las personas y la organización no es siempre cooperativa ni satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva, cuando el logro del objetivo de una de las partes impide o evita que la otra logre el suyo. El conflicto entre los objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar y los objetivos que individualmente quiere alcanzar cada empleado es bastante antiguo. Según algunos autores, los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre concordarán muy bien. Para alcanzar los objetivos, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, conflicto, pérdida, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas pudieran descartarse. Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones imponen a los individuos, estandarizando su desempeño y relegándolos a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para mostrar responsabilidad, confianza en sí mismos e independencia.

Así los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados en el trabajo. Casi siempre los objetivos organizacionales están en oposición con los objetivos individuales de la persona: la reducción de costos atenta contra la expectativa de mejores salarios, el aumento de las utilidades entra en conflicto con el logro de mayores beneficios sociales, la productividad no se alcanza con el mínimo esfuerzo, la orden excluye la libertad, la coordinación no ocurre con autonomía, y lo que es bueno para una de las partes no siempre es bueno para la otra. Todo lo anterior da lugar al conflicto y al antagonismo de intereses. Si una de las partes saca ventaja, la otra generalmente trata de descontarla, si la solución que se adopta es del tipo ganar/ perder”.⁶¹

Tomando en cuenta que el interés del presente estudio está directamente vinculado con el personal de la empresa, se presentan los datos básicos del subsistema de Talento humano:

Total del personal que trabaja en la empresa, tanto administrativos como operativos, permanentes y eventuales	1.060
Total del personal que trabaja en el Departamento de Producción Quito	321
Total del personal que trabaja en el Departamento de Producción – Campo	58

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de una empresa petrolera, 2011.

⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto: Op. Cit., Págs. 109 – 110.

CAPÍTULO III

3. EL ACOSO PSICOLÓGICO LABORAL O PRESIÓN LABORAL TENDENCIOSA

3.1. Conceptos básicos

El estudio de este tema exige la aplicación de diferentes conceptos y categorías jurídicas, sociológicas, psicológicas e incluso etológicas, considerando el origen del término. Para una correcta interpretación del contenido, en este apartado se presentan los conceptos básicos de la investigación, como *bullying*, *mobbing*, acoso psicológico y otros, que luego se irán ampliando conforme se desarrolle el estudio.

3.1.1 Mobbing

Este es el concepto más importante que se desarrollará en la investigación. Para empezar, es necesario señalar los antecedentes del estudio científico. Sobre el particular, Gimeno señala: “La expresión atestar o *mobbing* debe su actual divulgación en el mundo laboral, curiosamente a un investigador del mundo animal, como fue el fundador de la etología, Konrad Lorenz. Fue este científico quien en 1968 utilizó dicha expresión al analizar el comportamiento animal en grupo; concretamente detectó cómo animales pequeños –cuervos- acosaban o atestaban conjuntamente a un animal grande –búho- de forma sistemática, para conseguir que aborreciera o abandonara su situación próxima a ellos”.⁶²

En las siguientes páginas de su estudio, Gimeno recapitula experiencias de especialistas que aplicaron los fundamentos de Lorenz al estudio de grupos humanos, señalando los casos del médico sueco Peter Paul Heinermann, quien observó un comportamiento similar entre los niños de un colegio, habiendo anotado que “...en el tiempo entre clase y clase, se producía un comportamiento muy destructivo, de grupos de ellos sobre individuos aislados”.⁶³

⁶² GIMENO LAHOZ, Ramón: *La presión laboral tendenciosa (mobbing)*, Edit. Universitat de Girona, Girona, España, 2004, pág. 32.

⁶³ Ídem.

Es decir, los estudios desarrollados por Heineremann evidenciaron una situación de violencia hacia personas aisladas, lo cual es un componente importante para identificar el *mobbing* laboral. Rafael Espejo Lucena, recapitulando el interés de los estudios científicos por el *mobbing* señala:

*“El fenómeno de las conductas de hostigamiento psicológico comienzan a ser de interés científico en la mitad de la década de los 80, y en abril de 1995 se celebra el primer simposium sobre mobbing en el ‘Séptimo Congreso Europeo de Psicología del Trabajo’. Se plantea la diferenciación de dos términos que se estaban utilizando y que ambos hacen referencia a comportamientos agresivos: Bullying y Mobbing, reservándose la palabra bullying para las agresiones físicas y la palabra mobbing para las conductas más sofisticadas de hostigamiento psicológico”.*⁶⁴

Así, se fue desarrollando el interés por el acoso de grupos humanos sobre individuos específicos, y el interés pasó, en las siguientes décadas a centros laborales. De esta forma, según recapitula Gimeno, en 1976, el psiquiatra estadounidense Carroll M. Brodsky publicó un libro titulado “El trabajador acosado”, que significó un importante avance en el uso de la categoría, aunque no se le diera la valoración que hoy se le da. El avance más importante, según apunta Gimeno, se dio en la década de 1990, cuando el psiquiatra alemán Heinz Leymann, “Pasó a utilizar la expresión ‘*mobbing*’ para referirse al acoso que se produce en centros de trabajo con consecuencias perniciosas en el mundo laboral. Así, en 1982, y tras una investigación científica que comenzó en 1982, Leymann y Gustavsson publican un estudio titulado ‘Psychological violence at workplace. Two exploratives studies’, donde constatan distintos supuestos en los que una persona o grupo de personas ejercen en el ámbito de la empresa, una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente -al menos una vez a la semana-, durante un tiempo prolongado -más de seis meses- sobre un trabajador, con la finalidad de destruir la comunicación de la víctima,

⁶⁴ ESPEJO LUCENA, Rafael: *Hostigamiento psicológico en el trabajo*,

destruir su reputación, perturbarle en el ejercicio de sus funciones, logrando en muchas ocasiones el abandono laboral o la enfermedad”.⁶⁵

Al leer con detenimiento la anterior cita de Gimeno, se constata la necesidad de teorizar sobre determinadas acciones vinculadas, lo que posibilitará una mejor comprensión del tema. Es decir, para un completo y responsable estudio relativo al tema de investigación, es necesario explicar y desarrollar las siguientes categorías:

- Grupo de personas
- Empresa u organización
- Violencia psicológica extrema
- Forma sistemática y recurrente
- Tiempo prolongado
- Trabajador
- Destruir la comunicación
- Víctima
- Destruir su reputación
- Perturbarle en el ejercicio de sus funciones
- Abandono laboral
- Enfermedad laboral

Aplicado al estudio, vemos que “La palabra ‘*mobbing*’ deriva del término inglés ‘*mob*’ cuyo significado en castellano sería el de una multitud excitada que rodea o asedia a alguien (una persona) o a algo (un edificio, un objeto) bien sea de forma amistosa o bien de forma hostil. El sustantivo ‘*mob*’ es el gentío, el vulgo, la plebe o ‘populacho’, mientras que el verbo ‘*to mob*’ describe la acción de ese gentío de agolparse o atestarse en torno a algo o bien la de asediar o atacar en masa a alguien. El origen de la palabra describe, por tanto, una acción colectiva de un grupo de personas frente a algo o alguien, y curiosamente no siempre de modo negativo, tal y como ahora está siendo tratada en el ámbito de las condiciones de trabajo”.⁶⁶

⁶⁵ GIMENO LAHOZ, Ramón, Op. Cit., Págs. 32-33.

⁶⁶ VELÁSQUEZ, Manuel: *La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o “mobbing”*, Edic. Digital, 2007, Pág. 1.

Es en dicho ámbito en el que el concepto de “*mobbing*” o “*bullying*” o acoso psicológico ha sido desarrollado históricamente por diversos científicos y psicólogos, principalmente por el Profesor Heinz Leymann, como se comentó anteriormente, y cuya definición “...se recoge en la Nota Técnica Preventiva (NTP) 476 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) como una situación en la que una persona (o en raras ocasiones un grupo de personas) ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (como media unos seis meses) sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente que esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo”.⁶⁷

Esta categoría permite describir situaciones en las que un sujeto se convierte en blanco del grupo al que pertenece, siendo sometido por éste o por alguno de sus miembros -con la permisividad del resto-, a una persecución que le va a producir importantes trastornos en su salud, tanto física como psíquica, siendo necesario en muchos casos la asistencia médica y psicológica.

Para Leymann “la diferencia entre el *mobbing* y cualquier otro conflicto entre personas en el mundo laboral es que el mismo no se desarrolla entre iguales sino que la víctima ocupa una posición de inferioridad, bien ya sea jerárquica o de hecho, respecto del agresor. O en otras palabras, se suele describir la relación entre el agredido y el agresor como ‘asimétrica’.”⁶⁸ Por tanto, son tres los principales rasgos que diferencian el *mobbing* o acoso moral de cualquier otro tipo de conflicto interpersonal en el medio laboral: la duración, la repetición y la relación asimétrica o desigual entre las dos partes del conflicto. Estos y otros puntos importantes serán expuestos en apartados posteriores.

⁶⁷ Ídem.

⁶⁸ LEYMAN, Heinz: *The Mobbing Encyclopaedia Bullying*. The Definition of Mobbing at Workplaces, citado por VELÁSQUEZ, Manuel: *Op. Cit.*, Pág. 1.

El acoso de grupo no es nuevo en la realidad social de ningún Estado, aunque su tratamiento jurídico recién se vaya desarrollando. No obstante, para entender mejor este fenómeno, es preciso revisar diferentes fuentes que nos ayuden a precisar su aparición, diagnóstico, prevención y sanción.

Ramón Gimeno Lahoz, en su obra *La presión laboral tendenciosa (mobbing o presión laboral tendenciosa)*, editada por la Universitat (en catalán, Universidad) de Girona, España, 2004, señala que las referencias históricas acerca del acoso moral laboral (mobbing o presión laboral tendenciosa) se pueden separar en: a) referencias de la situación, y, b) del estudio científico. En este sentido, el presente subtítulo se estructura sobre dicha base, de forma que se posibilite su comprensión.

Sobre las referencias de la situación, Ramón Gimeno afirma: “Para algunos autores el *mobbing* es tan antiguo como el propio trabajo, aunque se haya intensificado [en las últimas décadas]. La situación de que un trabajador se vea marginado, hostigado, vejado, etc., por sus propios compañeros o su jefe, para que aborrezca la situación y se marche, es tan antigua como el trabajo[...]. Se entiende así que la imagen de un individuo que usa su poder sin escrúpulos, que utiliza a los otros para satisfacer su interés, y que lo hace mediante un hostigamiento sistemático por medio de alusiones, descalificaciones, etc., no es de ahora, y por lo tanto, no estamos ante un fenómeno nuevo, sino ante una concientización nueva del fenómeno”.⁶⁹

Por tanto, según lo expuesto por el autor consultado, es importante considerar el *mobbing* no como el resultado del mundo globalizado de hoy, ni originada en la economía capitalista del siglo XX, sino como algo inherente al trabajo mismo. En Ecuador, debido a que el interés por este tema resulta novedoso (como lo comenta el autor referido), no se registraron estos hechos como denuncia formal ante las autoridades competentes, pero cualquier trabajador tuvo esa experiencia, ya sea directa o indirecta, por parte del superior o los compañeros de trabajo.

⁶⁹ GIMENO LAHOZ, Ramón, Op. Cit., Págs. 29-30.

En este sentido, contextualizando la investigación en el escenario ecuatoriano, es necesario remarcar que el hecho de no contar con una legislación específica sobre el tema de estudio impide a la fecha un registro y cuantificación de casos que puedan encuadrarse en la figura jurídica propuesta. Sin embargo, puede afirmarse que toda relación entre dos o más personas, sea en un ambiente laboral, en el vecindario, en los estudios, incluso dentro de la familia misma, implica polarizaciones, desencuentros, discusiones y peleas, que en algún momento pueden derivar en un clima hostil para cualquier miembro del grupo.

Además, como se explicará en apartados posteriores, es importante considerar la formación de subgrupos al interior de un grupo, lo que implica alianzas o complicidad informales, lo que deriva posteriormente en el acoso a un miembro del grupo. A continuación, se explican brevemente los antecedentes de los estudios científicos relacionados al *mobbing* o acoso moral laboral.

3.1.2. *Bullying*

Desde una óptica general, se define el acoso moral escolar o *bullying* como “una forma de maltrato, normalmente intencionado y perjudicial de un estudiante hacia otro compañero, generalmente más débil, al que convierte en su víctima habitual; suele ser persistente, puede durar semanas, meses e incluso años. Fundamentalmente, la mayoría de los *bullies* o agresores actúan de esa forma, movidos por un abuso de poder y un deseo de intimidar y dominar”.⁷⁰

Es decir, se trata de estudiantes intimidantes, pero no se debe descartar personalidades frustradas, que canalizan sus fracasos o insuficiencias asediando a sus compañeros. Por ello, se requiere ahondar la explicación teórica sobre las características de estos estudiantes, lo que se hará en el desarrollo de la tesis.

⁷⁰ CERREZO, Fuensanta: *¿Qué es y qué no es bullying?*, Dpto. Psicología de la Educación, Universidad de Murcia, España, 2005, Pág. 2.

Éste es un problema extendido en los colegios, escuelas e institutos que tiene como principal aliado al silencio de la víctima que calla por vergüenza o por miedo a que se repitan las agresiones, lo que, de todos modos, tarde o temprano se da. Es factible, bajo estas circunstancias, que exista un aumento en la aparición de problemas de acoso y todo ello teniendo en cuenta que suele ser una forma de violencia que no se suele divulgar, ni siquiera entre la familia. El acoso psicológico escolar es una amenaza para el sistema educativo, y se necesita la sensibilidad social para identificarlo, prevenirlo y erradicarlo.

3.1.3. Acoso psicológico o moral

El acoso psicológico o moral no viene a ser más que una adaptación del término *mobbing* al contexto hispanoparlante, por lo que su uso corresponderá a los tratadistas del fenómeno en el idioma castellano o español. Es decir, en esencia no se trata de un término diferente a *mobbing*, salvo por una consideración del tratadista español Iñaki Piñuel, quien afirma que “*Mobbing* es una palabra inglesa que se ha incorporado para definir este problema al resto de las lenguas europeas. El correlato correcto del término *mobbing* en castellano debe ser ‘acoso psicológico en el trabajo’. La denominación ‘acoso moral’, que se usa a veces, es abiertamente incorrecta. No se trata del acoso a la moral o a la ética o a las buenas costumbres de la víctima. Si tuviéramos que calificar este tipo de acoso deberíamos decir más bien acoso ‘inmoral’. Los términos *acoso laboral* o *acoso en el trabajo* son incompletos y generan confusión con otras posibles situaciones de acoso como es el acoso sexual”.⁷¹ El autor acá nos pone en alerta para evitar una confusión simplista, de derivar el acoso psicológico laboral del sexual, cuando la caracterización de la víctima, sobre la que se expone posteriormente, habla de víctimas con un perfil profesional competitivo, que difícilmente podría ser víctima de acoso sexual. Para ponerlo de forma ilustrativa, una profesional altamente calificada que postula y obtiene una dirección o jefatura, eventualmente puede ser percibida por un gerente o subgerente como una amenaza para sus intereses o incluso su puesto, en cuyo caso su interés

⁷¹ PIÑUEL, Iñaki: *Mobbing. Manual de autoayuda para superar el acoso psicológico en el trabajo*, Edit. Aguilar, Argentina, 2003, pág. 64.

será “borrarla del mapa” o “neutralizarla”. En este caso, se hablaría de acoso psicológico o mobbing. En cambio, si la misma profesional altamente calificada fuese objeto de insinuaciones de tipo abiertamente sexual por el mismo gerente o subgerente en cuestión, recién se estaría ante el acoso sexual. Es posible que el acoso psicológico derive de un acoso sexual no correspondido, cuando el acosador canalice su resentimiento y frustración con una campaña de desprestigio hacia la directora del ejemplo, lo cual derivaría en un clima laboral enrarecido, poco propicio para que la profesional pueda desarrollar sus talentos y capacidades. Esto es posible, pero la teoría consultada aporta pocas luces al respecto, y la naturaleza del presente estudio no va por ese rumbo.

3.1.4 Psicoterror laboral

“El psicoterror es una tortura psicológica en la que se suministra la violencia en dosis pequeñas a la vez que se paraliza a la víctima con diversos procedimientos –similares a los que se utilizan en un lavado de cerebro– para que no pueda defenderse. De esta manera un individuo o grupo de individuos ejercen su poder sobre otro individuo sin que pueda defenderse. Es una violencia ‘limpia’, no hay huellas, los testigos no ven nada. El fin de esta violencia no es destruir al otro inmediatamente, sino someterlo poco a poco manteniéndolo a su disposición para poder utilizarlo. La destrucción del otro debe ser lenta para conseguir un crimen perfecto: no es el agresor el que mata, es el otro quien se mata. El suicidio del otro es el mayor triunfo del acosador moral, es exactamente lo que quiere”.⁷²

3.1.5 El concepto legal de *mobbing*

Según Velásquez, “...el término ha sido descrito por un grupo de expertos de la Unión Europea como ‘un comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado/a es objeto de acoso y ataques sistemáticos y durante mucho tiempo, de modo

⁷² María José Edreira *Fenomenología del acoso moral* J.A. López García Silva y P. Camps del Saz, *Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral*, Mapfre Medicina 10, 1999, pp. 253-260. edreira.qxd 30/10/2003 14:50 Página 132

directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o el efecto de hacerle el vacío’.”⁷³

Para Ramón Gimeno, en cambio, “*Mobbing* es la presión laboral tendenciosa, la presión laboral tendente a la autoeliminación de un trabajador mediante su denigración. En lo que sin lugar a dudas es una de las finalidades de la tesis, la conceptualización-terminológica de *mobbing*, y respecto a la que el título ya es suficientemente elocuente, *mobbing* puede traducirse al castellano con precisión y puede definirse como presión laboral tendenciosa”.⁷⁴

Es decir, se trata de una conducta hostil o intimidatoria seguida frente a un trabajador en el marco de su relación por cuenta ajena, que puede ser llevada a cabo por un individuo o por varios, y que este individuo o individuos pueden ser tanto el propio empleador, como su representante o mando intermedio, o incluso sus propios compañeros de trabajo con una posición de facto superior.

Además, Velásquez aclara sobre el tratamiento legal en Europa: “En los textos legales de los países de la Unión Europea apenas hay mención del *mobbing* si exceptuamos la legislación sueca, que lo define como ‘recurrentes acciones reprobables o claramente hostiles frente a un trabajador o trabajadores adoptadas en el ámbito de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de forma ofensiva y con el propósito de establecer el alejamiento de estos trabajadores respecto de los demás que operan en un mismo lugar de trabajo’. En un proyecto de ley italiano se define como ‘los actos y comportamientos llevados a cabo por el empresario, o por los sujetos que tengan una posición jerárquicamente superior o igual grado o categoría en el conjunto de los trabajadores, hechos con el propósito de dañar a un trabajador con carácter sistemático, de modo perdurable y con clara determinación’.”⁷⁵

⁷³ VELÁSQUEZ, Manuel: *Op. Cit.*, Pág. 2.

⁷⁴ GIMENO LAHOZ, Ramón: *La presión laboral tendenciosa (mobbing o presión laboral tendenciosa)*, Edit. Universitat de Girona, Girona, España, 2004, Pág. 79.

⁷⁵ VELÁSQUEZ, Manuel: *Op. Cit.*, Pág. 2.

Esta advertencia es importante, pues en una búsqueda exhaustiva en Internet, que provee pautas básicas respecto a las normas vigentes, se determinó la inexistencia de una norma específica en el escenario latinoamericano. Incluso en Europa, existe, como indica el autor consultado, un incipiente tratamiento legislativo, lo cual provoca no pocas dificultades en la investigación de este tema. Así, se anticipa que de incorporarse en la legislación laboral ecuatoriana el tema del *mobbing* o acoso moral tendencioso, se tendría un carácter pionero en el contexto latinoamericano.

Se diferencia así de otros tipos de acoso, como el “burn-out”, motivado por la relación del trabajador con los clientes o usuarios de la empresa en la que trabaja y la presión que sufre por el trato con éstos. Y hay que tener en cuenta que el principal objeto del *mobbing* es hacerle el vacío al trabajador, es decir provocar su humillación y definitivo alejamiento del lugar de trabajo y en esto se diferencia también del llamado “acoso sexual”, que no persigue tal fin.

Por lo tanto, el “acoso moral” o *mobbing* incluye en su definición a dos tipos de comportamiento que, como veremos a continuación, pueden tener un tratamiento jurídico diferenciado:

- 1) la persecución y acoso ejercitados por el empresario o sus representantes (tornándose “política de empresa”) frente a un trabajador o trabajadores por motivos de reorganización, de reducción de personal, etc., o con el simple objetivo de eliminar trabajadores incómodos (por motivos sindicales, personales del empleador, etc.). Esta conducta se describe en inglés con el nombre de “*bossing*”, palabra que proviene de “*boss*” (patrón o jefe), y,
- 2) hablamos propiamente de *mobbing* refiriéndonos a las formas de persecución y acoso recurrente que unos trabajadores, que ocupan una posición considerada de facto como superior, ejercen frente a otro u otros trabajadores

ante la conducta pasiva del empleador y/o sus representantes.

3.1.6. Elementos estructurales

Continuando con la explicación del *mobbing*, es necesario identificar los elementos que lo constituyen, a fin de diferenciarlo de otras conductas, evitando dos extremos: 1) confundir una acción esporádica, carente de malicia o segundas intenciones, con acoso moral, y, 2) pasar por alto una conducta que resultaría una manifestación del *mobbing*.

Presión

En primer lugar, para hablar de *mobbing*, es necesario que se ejerza una presión sobre el trabajador, y que éste sienta esa presión.

- Por presión se “entiende toda conducta que desde un punto de vista objetivo puede ser percibida como un ataque. Es irrelevante a efectos de afirmar la existencia de presión que ésta haya llegado a generar o no, bajas laborales en la víctima, u otros estigmas, pues ello tiene aquí un carácter accesorio. 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 tendenciosa”.⁷⁶ La presión puede ser explícita o implícita. Tanto si ésta se produce mediante malas palabras, como si se produce mediante miradas, risas, o “dándose la vuelta”, estamos ante una presión, y en este sentido no se debe olvidar que una de las formas más efectivas del *mobbing*, es “poner al hielo” a la víctima.
- La presión normalmente carece de contacto físico, pero también puede darse el caso de que este contacto exista. Actitudes repetidas de un trabajador sobre otro, como puede ser sujetar por el cuello o el brazo a quien es objeto de mofa por los demás, el pisotón o el codazo “accidental” diario a quien se le dice que está siempre en medio, u otras conductas similares, entran de lleno en lo que es presión, y por lo

⁷⁶ GIMENO LAHOZ, Ramón: *Op. Cit.*, Pág. 81.

tanto pueden dar lugar a *mobbing*. El *mobbing* físico existe, y debe estar previsto en la normativa y en la mente del jurista. En este sentido, los trabajadores deben ser informados sobre esta situación, este riesgo potencial a su dignidad humana, a fin de lidiar con el hecho cuando éste se presente. En este sentido, un avance importante se produjo el año 1994, con la aprobación de la Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer “Convención de Belem do Para”, que fija las líneas directrices para eliminar la violencia física, sexual y psicológica contra la mujer, las que habían sido tradicionalmente admitidas y toleradas por las diversas sociedades en el mundo. También se debe destacar el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, tratado multilateral general que reconoce derechos de segunda generación y establece mecanismos para su protección y garantía. Fue adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas mediante la Resolución 2200A (XXI), de 16 de diciembre de 1966 y entró en vigor el 3 de enero de 1976, destacándose el interés de los artículos 6, 7 y 8 del referido instrumento internacional, que establecen el derecho al trabajo, con sus beneficios y las mejores condiciones para que los trabajadores logren desenvolverse.

Laboral

Por otra parte, según señala Gimeno, “La presión sufrida debe ser consecuencia de la actividad laboral que se lleva a cabo, entre personas vinculadas por la prestación de servicios, y en el lugar de trabajo”.⁷⁷ Es decir, según Gimeno, no puede existir la presión fuera de las actividades laborales, ni en instalaciones ajenas a la misma. Sin embargo, es factible que a raíz de la actividad laboral, se ejerza alguna presión fuera del ambiente de trabajo (incluso es posible una llamada que oculte en el anonimato la identidad del acosador). Por lo tanto, no debe excluirse esta posibilidad en el análisis y cualquier propuesta posterior. Sin embargo, es importante tomar en cuenta la

⁷⁷ *Ibidem*, Pág. 83.

aclaración de Gimeno al respecto, quien afirma: “Que la presión se realice en el lugar de trabajo, supone un límite geográfico a su comisión. La razón de ser de ello radica, en que fuera de la empresa la persona tiene una mayor libertad, tanto de reacción, como para la elusión del hostigamiento; pero también, en que fuera del lugar de trabajo –fuera del ámbito de organización y dirección-, la capacidad de supervisión empresarial y reacción, disminuye drásticamente”.⁷⁸

Por otra parte, debe tomarse en cuenta el caso de los trabajadores de empresas de trabajo temporal; éstos, en el desempeño de su trabajo dependen de la empresa usuaria, y en esa situación pueden y deben ser objeto de control al respecto por ella.

Tendenciosa

Por último, se tiene esta significativa categoría de análisis, que a decir de Gimeno “es sin duda el requisito más importante; es el requisito que adjetiva toda la expresión; y es el requisito que conceptúa más nítidamente, cuál es el problema al que nos enfrentamos: la no admisibilidad por la conciencia social de dicha presión laboral. La tendenciosidad, tanto en su vertiente finalista, como en su vertiente de comportamiento abyecto, se convierten en la columna vertebral del *mobbing*”.⁷⁹

La tendenciosidad 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 explícito o implícito. Es decir, habrá casos en los que el mismo sea manifestado al sujeto pasivo mediante frases como “te voy/vamos a hacer la vida imposible”, “si no te vas, te arrepentirás”,... etc. En estos casos tenemos la constatación expresa de que existe un plan que responde a una finalidad manifestada. Pero ello no siempre es así; en ocasiones la víctima no es comunicada de dicha finalidad, sino que ve un cambio de actitud cuyo origen desconoce o simplemente intuye, pero sobre el que nadie le da certeza.

⁷⁸ *Ibidem*, Pág. 84.

⁷⁹ *Ibidem*, Pág. 85.

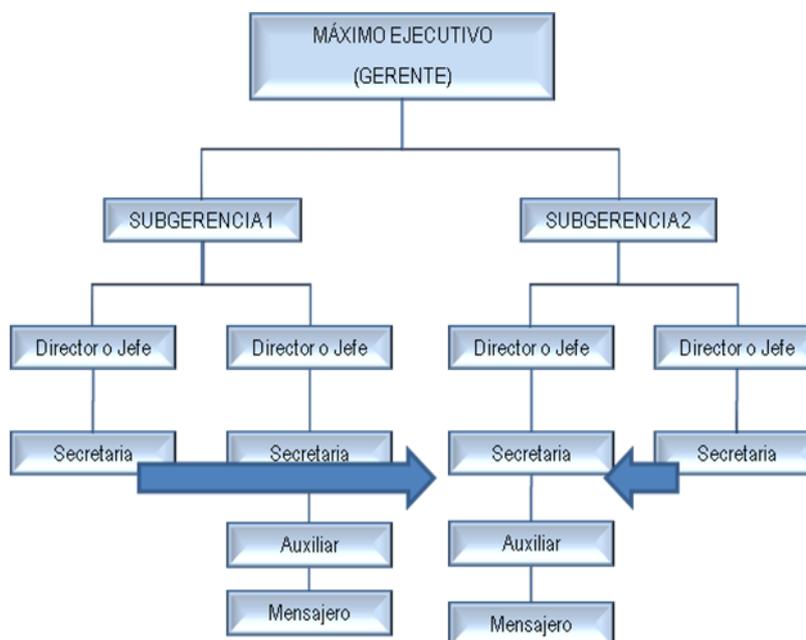
Por lo expuesto hasta este punto, y conforme se analizará en apartados posteriores, el mobbing como práctica habitual en las organizaciones productivas o comerciales es contrario a la productividad en la empresa, y debe ser erradicado de las organizaciones productivas, sean del sector petrolero o no.

3.2. Tipos de presión laboral tendenciosa

Dependiendo de la dirección de que provenga el acoso psicológico en el trabajo, presión laboral tendenciosa o *mobbing*, puede tratarse de horizontal o vertical, los cuales se detallan a continuación.

3.2.1 Horizontal

Es la “presión ejercida por un trabajador o grupo de trabajadores sobre uno de sus compañeros”.⁸⁰ Además, “se presenta entre sujetos de igual jerarquía organizacional”.⁸¹ Gráficamente, se podría ilustrar este tipo de acoso así:



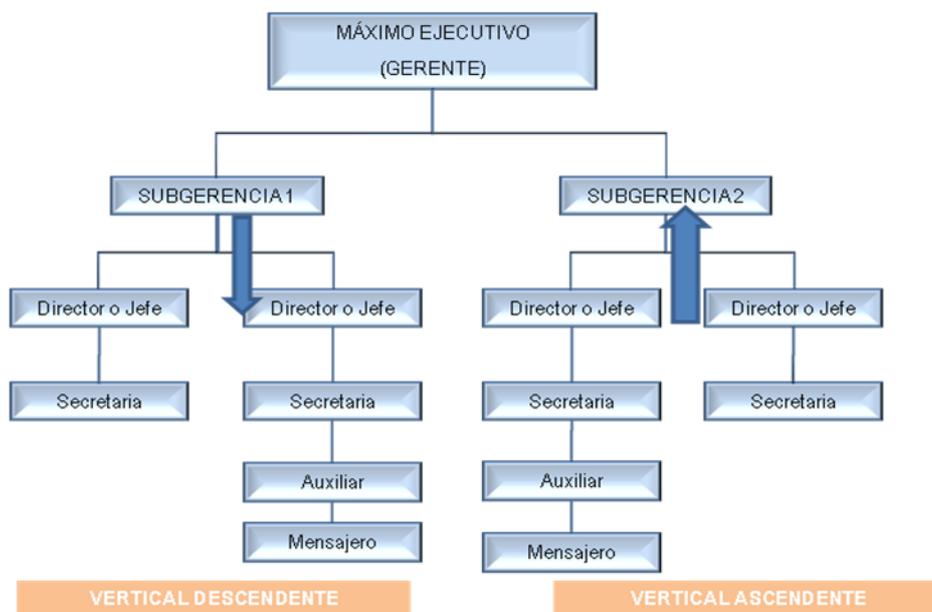
Fuente: Elaboración propia, 2010.

⁸⁰ <http://www.acosomoral.org/indexdef.htm>

⁸¹ PAZMIÑO ZURITA, Ciro Darío: *Mobbing : el acoso moral laboral, incidencia y aplicabilidad en el Ecuador*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, 2008, pág. 11.

3.2.2 Vertical

Por acoso vertical podría entenderse una forma de ejercer presión “hacia abajo”, pero en realidad esta presión puede ser descendente o ascendente. El acoso descendente “...se presenta cuando un superior jerárquico hostiga a un inferior o grupo de inferiores jerárquicos dentro de una organización de trabajo”.⁸² El acoso ascendente, en cambio “...se evidencia cuando el sujeto pasivo es un superior jerárquico”.⁸³ El siguiente gráfico ilustra ambas formas de acoso vertical:



Fuente: Elaboración propia, 2010.

3.3. Elementos de la presión laboral tendenciosa

3.3.1 Víctima: Características

Se ha llegado a afirmar que cualquier persona puede ser víctima de *mobbing*, si se dan las condiciones adecuadas: un acosador que perciba a la persona acosada como una amenaza y un entorno laboral favorable para la aparición del *mobbing*.⁸⁴ Pero algunos han subrayado determinadas características comunes de las víctimas de acoso laboral.

⁸² Ídem.

⁸³ Ídem.

⁸⁴ CCOO. Acoso psicológico en el trabajo (*mobbing* o presión laboral tendenciosa). *Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud. Cuadernos Sindicales*. Madrid: Comisiones Obreras, 2002 y C.G.T.. ¿Existen perfiles definidos de la víctima y el agresor? *Boletín divulgativo de mobbing*, 2002.

Sáez y García dicen que “son personas inteligentes, competentes, con creatividad y dedicación al trabajo, con una alta lealtad hacia la organización, identificadas con su trabajo y percibidas como una amenaza. Indica que las víctimas pueden presentar cambios de personalidad como consecuencia del estrés postraumático producido por el *mobbing*, y presentan baja autoestima y ansiedad en ámbitos sociales”.⁸⁵

González de Rivera destaca de las víctimas tres características principales:⁸⁶

- Inocencia (no son capaces de dañar y no detectan en los demás las intenciones malévolas).
- Dependencia afectiva (tienen tendencia a proteger y conservar sus lazos interpersonales; son hipersensibles al rechazo y buscan constantemente el apoyo de los demás).
- Autenticidad (persiguen la autorrealización y el autoconocimiento).

La capacidad empática de las víctimas presenta un déficit para percibir las intenciones ocultas tanto en otros como en sí mismo, especialmente las relacionadas con la envidia. Ante el traumatismo repetido que supone el acoso, se va produciendo un bloqueo de la empatía, que finalmente lleva a la pérdida total de capacidad para percibir las intenciones malévolas y la envidia. Aunque no se pueden determinar las características personales que predisponen a la víctima a ser acosada, el acosador selecciona un perfil de persona: abierta, alegre, con talento, con carisma, comunicativa, feliz, etc. Estas cualidades las envidia el acosador porque no las posee.⁸⁷

En su descripción de las víctimas, Piñuel destaca que son personas con:⁸⁸

⁸⁵ SAÉZ, M.C. y García-Izquierdo, M. **Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing**. En J. Buendía y F. Ramos (Coordinadores), *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Pirámide, 2000, pág. 14.

⁸⁶ González de Rivera, J.L.. *El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Madrid: Espasa Calpe, 2002, pág. 45.

⁸⁷ PIÑUEL, Iñaki: *Mobbing : Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae, 2001, pág. 38.

⁸⁸ Ídem.

- Elevada ética, honradez, rectitud, alto sentido de la justicia, y con su actitud ponen de manifiesto la falta de ética de la organización.
- Autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia.
- Extraordinaria capacidad para su trabajo: el acosado posee capacidades de las que el acosador carece. La probabilidad de acoso aumenta cuando la capacidad de la víctima coincide con los déficits del acosador y, especialmente, si esta capacidad es relevante en la organización de trabajo.
- Carisma, popularidad y capacidad de liderazgo informal.
- Facilidad para la cooperación y el trabajo en equipo.
- Situación personal o familiar satisfactoria.
- Alta capacidad de empatía y compromiso con el bienestar de los demás.

Hirigoyen resalta que “el acosador detecta los puntos débiles de sus víctimas y los ataca, y no considera que la víctima posea en sí misma rasgos que la predispongan a ser acosada, sino que la víctima ha sido elegida por el perverso por poseer atributos de los que pretende apropiarse, siendo concebida por el acosador como un objeto cuya finalidad es satisfacer sus necesidades”.⁸⁹

Diferencia a las víctimas de acoso, a las que no les interesa el sufrimiento y se sienten liberadas cuando se las separa del acosador, de las personas masoquistas que no se defienden del agresor porque se encuentran paralizadas, no porque no quieran reaccionar.

Las víctimas de acoso laboral suelen ser transparentes, mostrándose tal como son, presentan tendencia a culpabilizarse, vulnerabilidad a las críticas,

⁸⁹ HIRIGOYEN. M.F. *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1999, pág. 19.

dudan de sus propias capacidades, se sacrifican por los demás y manifiestan una gran vitalidad.

En cuanto a las características de personalidad de las víctimas, Leymann no encuentra diferencias significativas, y nos alerta de que cuando algunos estudios hallan diferencias o características comunes de las víctimas de acoso, puede que estén interpretando como rasgos de personalidad previos al acoso, lo que en realidad son consecuencias del acoso sobre la personalidad de la víctima.⁹⁰

En este sentido, Pérez Bilbao indica que “los altos niveles de neuroticismo y baja autoestima presentados por las víctimas de *mobbing* deberían ser interpretados como efecto del *mobbing* y no como causa del mismo”⁹¹.

De manera que aunque no se pueda objetivar la existencia de un tipo de personalidad que predisponga a las personas a ser víctimas, sí parecen existir características comunes para que una persona sea víctima de *mobbing*. Es el ser percibido como una amenaza para el acosador, generalmente por poseer una serie de cualidades que él no posee y de las que pretende apropiarse, siendo ésta, la base del comportamiento de maltrato.

3.3.2 Acosador: Características.

La literatura científica ha destacado diferentes aspectos de la personalidad del acosador para explicar su comportamiento. Field describió al acosador como mentiroso, encantador, con falsa apariencia de seguridad, controlador, crítico, irritable, buen actor, líder convencido, vengativo, violento, irritable, agresivo e incapaz de asumir las culpas.⁹²

Por su parte, Rodríguez López señala que “son personas resentidas, frustradas, envidiosas, celosas o egoístas, teniendo uno, varios o todos estos rasgos en mayor o menor medida. Están necesitadas de admiración,

⁹⁰ LEYMAN, H. (1996). *El contenido y desarrollo del mobbing en el trabajo. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, pág. 16.

⁹¹ PÉREZ BILBAO, J.. *Mobbing, violencia física y acoso sexual*. Barcelona: INSHT, 2001, pág. 43.

⁹² FIELD, T.. *Bully in sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying*. Oxfordshire, UK: Success Unlimited, 1996.

reconocimiento y protagonismo y lo que quieren es figurar, ascender o aparentar, aún cuando simplemente deseen hacer daño o anular a otra persona”.⁹³

Iñaki Piñuel nos presenta al acosador como “un asesino en serie”, ya que los comportamientos de acoso no son algo aislado, sino que en la historia del acosador suelen encontrarse varias personas acosadas a lo largo de los años. Sitúa la causa del comportamiento del acosador en sus profundos sentimientos de inadecuación personal y profesional, que configuran un complejo de inferioridad, ante el cual el acosador responde intentando incrementar su autoestima y disminuyendo la de los demás. El acoso laboral sería una forma de afrontamiento del malestar provocado por ese complejo de inferioridad. Considera que el acosador puede presentar alguna psicopatología como trastorno narcisista, trastorno disocial o psicópata y trastorno paranoide.⁹⁴

De manera que Piñuel llega a denominar como jefes tóxicos a aquellos nuevos jefes “psicópatas” que triunfan en las empresas, convirtiéndolas en campos de concentración. Define tres perfiles de jefes tóxicos. El directivo de tipo narcisista, que busca en sus subordinados un auditorio, monopoliza todos los méritos y, por lo tanto, nunca apoya, sino que más bien destruye a aquellos que cree que pueden hacerle sombra. El directivo psicópata, aparentemente encantador, aunque calculador y malévolo, sobre todo con los trabajadores más frágiles. Y el directivo paranoide, que desconfía de todo el mundo, fiscaliza constantemente el trabajo de sus subordinados e interpreta de forma negativa la mayoría de las iniciativas.⁹⁵

González de Rivera describe la personalidad del acosador como “una combinación de rasgos narcisistas y paranoides, destacando como rasgos propios de estas personas la envidia (el acosador experimenta celos y envidia, que consiste en el sufrimiento por el bien ajeno y en el placer por su mal, por lo que trata de arrebatar al otro aquello que considera valioso), la

⁹³ RODRÍGUEZ LÓPEZ, P. *El acoso moral en el trabajo*. Madrid: Ediciones Jurídicas Dijusa, 2004, pág. 41.

⁹⁴ PIÑUEL, Iñaki, *Op. Cit.*, pág. 45.

⁹⁵ *Ibidem*, pág. 46.

necesidad de control y la mediocridad. La mediocridad es la ausencia de interés, aprecio o aspiración hacia lo excelente, y a las personas que la manifiestan se les denomina vacíos, fatuos o malvados. Postula el concepto de trastorno por Mediocridad Inoperante Activa (síndrome MIA), caracterizado por un gran deseo de notoriedad y de influir sobre los demás, por el desarrollo de una gran actividad inoperante, que manifiesta una gran envidia por las cualidades de los otros a los que intenta destruir y que suele apropiarse de los méritos de los demás”.⁹⁶

Para Hirigoyen el acosador “es un perverso narcisista, que se encuentra vacío, que busca su propia imagen en los demás, que intenta apropiarse de la imagen del otro, que utiliza a la víctima y luego la destruye, que siente placer en la humillación y el sufrimiento del otro, que no tiene sentimiento de culpa, que muestra un complejo de inferioridad en relación con las víctimas, y siente envidia por no poseer algo que el otro posee, por lo que intenta atacar la autoestima del otro para aumentar su propio valor. El acosador no empatiza ni siente interés por los demás, pero desea que los otros se interesen por él, seduce al otro y lo utiliza. El acosador utiliza mecanismos de defensa como la proyección y la negación de la realidad. Atribuye a la víctima sus propias intenciones, sus propios errores y sus propios miedos como si se tratara de un espejo, y rechaza considerar a la víctima como persona, sino como un objeto, de cuyas cualidades morales pretende adueñarse. El acosador muestra una personalidad con raíz narcisista, caracterizada por la seducción y el vacío, se aproxima a la personalidad paranoide, ya que proyecta lo negativo al exterior”.⁹⁷

3.3.3 Características de los cómplices

Iñaki Piñuel recuerda que para que se produzca el *mobbing* son necesarias tres condiciones: el secreto de sus actuaciones, la culpabilización de las víctimas y la existencia de testigos mudos, es decir, de compañeros que sin formar parte del grupo de acoso, presencian los ataques pero no dicen nada, respondiendo a mecanismos de atribución erróneos que

⁹⁶ González de Rivera, J.L.: *El Trastorno por Mediocridad Inoperante Activa (síndrome MIA)*. *Psiquis*, 1997, págs. 18,6, 229-23

⁹⁷ HIRIGOYEN. M.F., *Op. Cit.*

culpabilizan a las víctimas. En muchas ocasiones el acosador y sus cómplices tratan de convencer a la víctima de que es problemático, raro, violento, etc., y así la víctima tiende a sentirse culpable.⁹⁸

Entonces, para una mejor comprensión de lo anteriormente señalado, se hace necesario recordar el concepto de cómplice, que según Manuel Ossorio es la persona natural que, “sin ser autora de un delito, coopera a su perpetración por actos anteriores o simultáneos. A veces también posteriores, si ellos se ejecutan en cumplimiento de promesas anteriores. Claro es que, para la complicidad delictiva, se requiere que el cómplice conozca que sus actos tienen como finalidad la comisión del delito de que se trate. Y esto hasta el punto de que, si el cómplice no quiso cooperar sino a un delito menos grave, la pena le será aplicada en razón del hecho que prometió ejecutar. Es de advertir que los actos ejecutados por el cómplice no han de ser de tal naturaleza que sin ellos no hubiera podido cometerse el delito; pues, si lo fuesen, ya no se estaría en el terreno de la complicidad, sino en el de la coautoría o participación criminal”.⁹⁹ Si bien el concepto es puramente penal, y la figura del *mobbing* no se encuentra tipificada ni penalizada en el ordenamiento jurídico ecuatoriano, se recuperan los conceptos y la orientación de Piñuel y otros tratadistas, de forma que se oriente de manera clara el desarrollo del estudio.

La falta de apoyo de los compañeros hacia las víctimas, frecuente en estos procesos, ha sido interpretada por Olweus como resultado de la influencia que los acosadores ejercen sobre los demás. En el caso de acoso entre iguales se produce un contagio social que inhibe la ayuda e incluso fomenta la participación en las conductas intimidatorias por parte del resto de los compañeros que conocen el problema, aunque no hayan sido protagonistas inicialmente del mismo.

Para que el *mobbing* se desarrolle es preciso que el acosador tenga cómplices que apoyen o encubran o se muestren indiferentes ante las

⁹⁸ PIÑUEL, Iñaki, *Op. Cit.*, pág. 46.

⁹⁹ OSSORIO, Manuel: *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*, Edit. Heliasta, Buenos Aires, Argentina, 2003, pág. 183.

conductas de acoso, por lo que permiten el proceso de acoso y destrucción. Los cómplices silentes suelen ser personas deseosas de agradar a los demás, inseguras, indecisas, temerosas, que se someten a cualquier orden si con ello obtiene una recompensa, que tiene escasa valía profesional y bajos escrúpulos. Además son capaces de una actitud violenta y despiadada contra el débil (víctima) si se siente respaldada por un líder fuerte y difuminado en el grupo, sin que aparezca el sentimiento de culpa.

3.3.4 Organización: Características.

En su acepción básica, el término “organización” tiene varios significados, es decir, se trata de una palabra polisémica. Según Ossorio, organización puede ser: “Buena disposición material o funcional. | Núcleo social con ordenada estructura. | Empresa sin finalidad lucrativa. | Establecimiento o institución de muy diversas especies. | Reforma. | Sujeción a disciplina”.¹⁰⁰ El significado subrayado es el que interesa al presente estudio, por tratarse de cualquier organización, sea pública o privada, productiva, comercial, financiera o de cualquier otra finalidad, el espacio donde ocurren los casos de mobbing.

El acoso laboral tiene lugar en el seno de una organización, por lo que uno de los factores implicados en su desarrollo y mantenimiento es el contexto de la organización, pues en función de cómo sea ésta, puede incrementar o disminuir la posibilidad de que aparezca acoso laboral. El proceso de acoso laboral se verá favorecido por una pobre organización del trabajo, por una deficiente gestión de los conflictos y por un clima laboral propicio al acoso.

Se ha considerado que un estilo de supervisión y control organizativo inadecuado, el abuso de poder, el liderazgo inadecuado, la cronificación de los conflictos, la incomunicación, las pobres relaciones interpersonales construyen un clima organizativo propicio para el *mobbing*, la facilitación de conflictos de intereses en sus empleados y el alto grado de estrés organizacional el alto grado de estrés y la escasa seguridad en el empleo,

¹⁰⁰ *Ibíd.*, pág. 663.

como puede ser el caso de algunas multinacionales reacias a contratar personal de forma fija o el sector de la educación, pública o privada, en el que se informa de numerosos estresores unidos a contratos efímeros, la gestión inadecuada de los recursos económicos y de poder, las organizaciones muy jerarquizadas, en las que están penalizados los desacuerdos respecto a las decisiones de los niveles superiores, las organizaciones cuya productividad no es evaluada de forma externa (por ejemplo, una Universidad o Centro Público de Salud) y, en general las organizaciones públicas en las que las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes pueden jugar un papel importante en la promoción de la carrera laboral y en organizaciones en que se da una reestructuración o fusión con otras empresas, debido a la incertidumbre que, en los trabajadores, producen dichos cambios.¹⁰¹

Se habla de organizaciones tóxicas para referirse a aquellas organizaciones que suponen un peligro para la salud de los trabajadores y que propician que en su seno se den comportamientos de *mobbing*.¹⁰²

Estas organizaciones tóxicas “tienen una organización deficiente, improvisadora, caracterizada por falta de interés y apoyo por parte de los supervisores, en la que el personal responsable es impotente para resolver los conflictos o se despreocupa de los mismos, con múltiples jerarquías, deficitaria organización del trabajo, indefinición de funciones y conflictos de rol, escaso flujo de información, objetivos de trabajo poco claros, estilo de dirección autoritario y existencia de líderes no oficiales sino espontáneos. Además, la organización no gestiona los conflictos de manera adecuada, sino que adopta posiciones que contribuyen a aumentarlo”.¹⁰³

Se han propuesto tres elementos que favorecen las situaciones de acoso: “el aislamiento social (lo que dificulta la libre difusión de la información y facilita la manipulación de la opinión), la cohesión interna del grupo acosador (en el que cualquier intento de independencia es considerado como una traición) y la improductividad (característica de aquellas organizaciones cuya

¹⁰¹ *Ibidem*, págs. 79-85.

¹⁰² *Ibidem*, pág. 86.

¹⁰³ *Ídem*.

cultura considera valores prioritarios el poder y el control sobre la productividad y la eficacia)".¹⁰⁴

Iñaki Piñuel, experto en el tema del *mobbing*, advierte que absolutamente ninguna organización está libre de este fenómeno, y que incluso existen determinadas organizaciones o gremios en que el acoso laboral se duplica y aun triplica, señalando concretamente:

*“No hay organizaciones a salvo de mobbing. Algunos sectores o profesiones se encuentran incluso afectados de manera especial por este problema. Los trabajadores sanitarios (en especial las enfermeras), los educadores y profesores, los funcionarios públicos, los profesionales de los medios de comunicación, el personal del sector turístico y hostelero, el personal de entidades financieras, los investigadores o especialistas en alta tecnología, los trabajadores de organizaciones asistenciales (congregaciones y órdenes religiosas y organizaciones no gubernamentales) o los miembros de organizaciones ideológicas (sindicatos, partidos políticos), son, por diferentes razones, profesiones en las que los casos de mobbing duplican e incluso triplican lo normal”.*¹⁰⁵

Si tomamos como regla que para la existencia de una organización bastan dos personas, para la existencia del *mobbing* serán necesarias como mínimo tres. Eso no lo indica Piñuel, pero sería algo raro ver en una pequeña organización, como un taller donde sólo trabajan el maestro y el operario, que el primero hostigue durante algún tiempo al segundo, sin que éste se cansa pronto y deje al maestro sin el apoyo que en realidad necesita. Esto no significa que sería imposible, sólo que resultaría algo extraño toparse con una escena así.

Sin embargo, al aparecer un tercero en escena, el riesgo de que esto suceda se eleva a la cuarta potencia, ya que eso posibilita la manifestación de intereses antes ocultos. El proceso es complejo, y los matices variarán

¹⁰⁴ Ídem.

¹⁰⁵ PIÑUEL, Iñaki: *Mobbing. Manual de autoayuda para superar el acoso psicológico en el trabajo*, Edit. Aguilar, Argentina, 2003, Pág. 229.

según los actores, la situación y lo que esté en juego, aunque básicamente se pueden reconocer los siguientes factores:

- Una personalidad frustrada en cualquiera de los actores agresores.
- Rencor, envidia, celos o simple antipatía de uno de los miembros del grupo hacia otros.
- Animadversión personal previa por cualquier motivo.

Adicionalmente, considero importante el reconocimiento de los factores organizativos tóxicos identificados por Piñuel, y que serían a decir del autor:¹⁰⁶

- La falta de apoyo o sostenimiento organizativo al trabajo.
- La burocratización o institucionalización que ahoga la innovación o creatividad personal del trabajador.
- La turbulencia o regulación caótica de las relaciones profesionales y jerárquicas.
- La inexistencia de soportes suficientes para desempeñar el trabajo.
- El dimensionamiento incorrecto de la carga laboral (una persona tiene mucho más que hacer de lo que su capacidad le permite).
- La baja integración de los equipos humanos.
- La inexistencia o deficiente actuación del *management* o línea jerárquica.
- La existencia de prácticas tradicionales “sagradas” o “intocables”.
- La elevada competitividad interpersonal o los denominados “juegos de suma cero” (o tú o yo, pero no los dos).
- La inexistencia de departamentos o políticas de recursos humanos.

¹⁰⁶ *Ibíd.*, Págs. 230-232.

- La ausencia de descripciones de puestos o de manuales de organización.
- La ausencia de valores culturales, como el compañerismo, la solidaridad, la equidad, etc.
- El clima de inseguridad o de miedo.
- La [existencia de] estilos de dirección autoritarios.
- La ausencia real de dirección o el estilo abandonista que implica el dejar enquistarse cualquier conflicto.
- El *management* del tipo “divide y vencerás”.
- Un tipo de trabajo que no requiere la cooperación de las personas y favorece el individualismo.
- La deficiente o inexistente capacitación de los *managers*, mandos o directivos para dirigir los negocios o personas. Se encuentran dirigiendo personas sin mayor estudio o preparación para ello.
- El tipo de promoción basado en el *principio de Peter*. Se promociona a aquellos que poseen algún tipo de habilidades técnicas, pero no poseen destrezas de comunicación o motivación de equipos. Suele ser el caso de los técnicos altamente cualificados por sus competencias técnicas, pero que al mismo tiempo carecen de las habilidades sociales o empatía necesaria para dirigir equipos humanos y terminan desarrollando un tipo de liderazgo a la defensiva y liquidador de todos aquellos que les puedan hacer sombra o resultar molestos o no sumisos.
- La ausencia de comunicación interna y el consiguiente desarrollo de la “rumorología”.
- Las empresas o instituciones clientelistas en las que funciona el nepotismo, el “mandarinato”, el amiguismo o el “tener que ser la cuerda de...” o “de la mafia de...” para poder medrar o promocionar.

- La inexistencia de prácticas o de mecanismos objetivos para la evaluación del desempeño individual y del mérito.
- La inexistencia de poderes de contrapeso internos.
- La existencia de “vacas sagradas” o “personas que se sienten invulnerables” o “impunes” para poder perpetrar todo tipo de arbitrariedades o agresiones sin llegar a ser sancionados por ello.
- La indefinición de derechos y obligaciones de los trabajadores.
- El tener muchos jefes y un trabajo poco definido (como es el caso de los trabajadores sanitarios que, a menudo, tienen varias líneas jerárquicas de *reporting*, con diferentes y a veces contradictorias órdenes u objetivos que cumplir).
- La inexistencia de representación de los trabajadores.
- La confusión de lo público y lo privado.
- Las prácticas no éticas o inmorales (la compra de voluntades, los sobornos, la corrupción generalizada...).
- Los ambientes laborales estancos y opacos, en los que todo es secreto y nada se sabe, que fomentan que las agresiones y violencias pasen desapercibidas y no haya testigos de ellas.
- El concepto patrimonialista de la función de dirección o “síndrome del cortijo”: “esto es mío y hago lo que quiero”.

3.4. Consecuencias de la presión laboral tendenciosa o mobbing en el trabajador y en la empresa

3.4.1 Efectos en la salud del trabajador o trabajadora víctima de *mobbing*

Considerando que en la actualidad no existe regulación respecto a la prevención y sanción del acoso psicológico en el trabajo o *mobbing* en la legislación ecuatoriana, no se pueden precisar las consecuencias jurídicas de esta conducta, pero sí se pueden remarcar los efectos perniciosos que tiene

esta práctica en la salud e integridad del trabajador acosado y en la organización en la que se desempeña.

Ciro Darío Pazmiño señala que “las consecuencias jurídicas, es decir, la posibilidad de establecer sanciones contra el acosador, deben ser el resultado de la acción dolosa e intencional de causar un daño al trabajador. El daño debe ser evidente, y por tanto posible de probar, la sola presunción no constituye razón suficiente para la existencia del acoso”.¹⁰⁷ Es decir, como menciona el propio autor consultado, “si no existe la voluntad de acosar, mal hablaríamos de hostigamiento psicológico, podríamos estar frente a figuras diferentes como el estrés laboral o un síndrome de persecución infundamentado por parte de quien se considera víctima”.¹⁰⁸ Estas distinciones son importantes para evitar confusiones, y, sobre todo, para sobrevalorar una situación negativa que pueda estar viviendo un trabajador, y que eventualmente puede derivar en acusaciones falsas a los presuntos acosadores.

Pazmiño aclara además que “no debemos olvidar que la finalidad del acoso [es] la exclusión voluntaria mediante una renuncia, o provocada por medio de una sanción consecuencia de un trabajo realizado defectuosamente por parte del trabajador acosado”.¹⁰⁹

Además de la voluntad de causar daño, se debe considerar la reiteración del acoso, que “es el elemento infaltable al momento de valorar el acoso psicológico. Como habíamos aclarado antes, son múltiples las herramientas de las que se puede valer el acosador para alcanzar su fin y es la reiteración de ellos, la única que permite que esas se constituyan en acoso”.¹¹⁰ La mayor parte de la bibliografía consultada, señala que esta reiteración debe darse en un período aproximado de seis meses, y aunque Pazmiño discrepa con esta posición, señalando que debería esperarse

¹⁰⁷ PAZMIÑO ZURITA, Ciro Darío: *El acoso moral laboral, incidencia y aplicabilidad en el Ecuador*, tesina previa a la obtención del título de licenciado en Ciencias Jurídicas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, 2008, pág. 19.

¹⁰⁸ Ídem.

¹⁰⁹ Ídem.

¹¹⁰ *Ibidem*, pág. 20.

máximo dos meses,¹¹¹ la realidad nos demuestra que en un período tan corto, de dos meses, pocas veces es clara la intención de hostigamiento, o que incluso puede ser un error de percepción de la supuesta víctima, debiendo el trabajador, en consecuencia, tener clara la situación de la cual forma parte, antes de proceder jurídicamente, excepto en aquellos casos en que la reiteración sea de una periodicidad peligrosa (digamos, a diario), lo que podría degenerar en situaciones insostenibles en el ambiente laboral. Sólo en este caso se podría proceder en un tiempo incluso menor al señalado por Pazmiño, pero sin perder de vista lo que indican los estudios consultados: que la intensidad puede variar según el acosador, que puede presionar más o menos, puede medir la resistencia de la víctima e incluso puede estratégicamente dejar de ejercer dicha presión durante un tiempo, para retomarla luego con mayor alevosía. No existen situaciones que se copien, variarán de un trabajador acosado a otro, de un grupo acosador a otro, e incluso del mismo grupo acosador respecto a dos o más trabajadores diferentes.

La tesina defendida por Pazmiño, consultada para este segmento, discrepa con la doctrina consultada en cuanto a la frecuencia e intensidad, pero los criterios parecen algo apresurados al sugerir que la frecuencia de una vez a la semana en actos de hostigamiento debería considerarse suficiente para que el trabajador inicie las acciones judiciales correspondientes, pero la teoría básica es clara al respecto, no existiendo contradicciones, sino que presenta diversas situaciones que pueden darse en el contexto del mobbing laboral, por lo que no se menciona en detalle los puntos de vista del autor consultado. En realidad, cada situación de acoso es única, y si bien es necesario identificar pautas que sean generales, no lo serán en todos los casos, y en base a los criterios y fundamentos de lo que se entenderá por mobbing, se deben plantear las medidas correspondientes en las esferas jurídica, laboral y social.

Continuando con la exposición, Pazmiño recuerda que otro requisito para hablar del mobbing es la existencia de un daño efectivo, argumentando

¹¹¹ Ídem.

que la presencia del daño debe ser entendida como “los trastornos físicos y psicológicos que presenta la víctima. Este elemento es importante ya que dentro de una acción podría ser utilizado como prueba para demostrar la existencia del hostigamiento, pues esos trastornos ayudarían al juzgador a la fijación de la indemnización que deberá pagar el hostigador. Es necesario aclarar que la existencia de daños físicos y psicológicos puede causar invalidez o imposibilidad de la víctima de integrarse nuevamente al mercado laboral”.¹¹²

Por tanto, vemos que el *mobbing* se encuentra dentro del grupo de los llamados riesgos psicosociales que son los que menor tratamiento legislativo han tenido hasta ahora en nuestro ordenamiento jurídico, incluso menor que los riesgos ergonómicos (de adaptación de los medios físicos a las capacidades y posibilidades físicas e intelectuales del trabajador).

Tradicionalmente, los riesgos de seguridad han sido los que empezaron marcando la pauta de la legislación de prevención de riesgos laborales y hoy en día siguen abarcando la mayor parte de las acciones de todos los agentes de la prevención. En el contexto español, por ejemplo, “se calcula como media que solo una de cada diez actuaciones está relacionada con riesgos que no sean de seguridad. La seguridad también es la materia más preponderante con diferencia en la acción de los servicios técnicos de seguridad y salud [...] Es la materia que más condiciona las cifras de siniestralidad laboral, cuya reducción se ha convertido en el principal objetivo de todas las administraciones públicas, y es además la materia que cuenta con más especialistas en activo. Le sigue en este ranking la higiene industrial que ha actualizado y ampliado enormemente su regulación legal en los últimos 15 años. La ergonomía ya cuenta con algunos especialistas, todavía escasos, y con algunas normas particulares de aplicación. Sin embargo, la psicología sólo cuenta con algunas breves menciones en el artículo 36.5 del Estatuto de los Trabajadores y el Art. 15.1.d) de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en lo relativo al ritmo de trabajo y trabajo monótono”.¹¹³

¹¹² *Ibidem*, pág. 21.

¹¹³ VELÁSQUEZ, Manuel: *Op. Cit.* Pág. 3.

Dadas estas circunstancias, es previsible la inaplicabilidad de normas laborales ecuatorianas para identificar, eliminar, y en caso necesario, sancionar, las prácticas de *mobbing*.

En lo referente a los estudios psicológicos, los principales aportes en esta materia también provienen de Europa, principalmente, aunque también existen ya interesantes aportes en el contexto latinoamericano. Así, tenemos el concepto de María Claudia Peralta, quien señala: “Así, el hostigamiento o acoso laboral ha sido definido por diferentes autores como el abuso emocional y las conductas agresivas y hostiles que se ejercen de manera constante entre compañeros de trabajo y/o entre superiores y subordinados, acompañadas de comunicaciones negativas y poco éticas. El hostigamiento laboral se dirige de manera sistemática desde uno o varios individuos hacia un individuo solitario que debido al ataque se ve empujado a una defensa inútil de la posición que tiene frente a la continua agresión”.¹¹⁴

Por tanto, se ve que la categoría *acoso psicológico en el trabajo (mobbing o presión laboral tendenciosa)*, es sinónimo de intimidación, presionar a otro, obligarlo, afectarlo, abalanzarse o atacar en grupo “...e igualmente se conoce como terror psicológico, agresión laboral, acoso laboral y psicológico”.¹¹⁵

Desde luego, estas actividades de presión sobre un individuo terminan dejando en él una huella negativa, difícil de contrarrestar, y que afecta en el desempeño laboral tanto como en la vida personal de la víctima del acoso laboral.

Además, según apunta Peralta, esta conducta equivale a la humillación, intimidación o conducta hostil, dirigida siempre a la persona que frecuenta el mismo lugar por un periodo largo de tiempo y que presenta dificultades para defenderse. Es decir, el *mobbing* raras veces puede ser ejercido sobre quien tiene posibilidad de defenderse física o verbalmente, sino sobre quienes se muestran incapaces de hacerlo. Sin embargo, el carácter de ataque sutil, en un inicio, y el hecho mismo de ser efectuado por varias personas del grupo,

¹¹⁴ PERALTA, María Claudia: *El acoso laboral - mobbing - perspectiva psicológica*, Revista de Estudios Sociales, no. 18, agosto de 2004, Bogotá, Colombia, Pág. 112.

¹¹⁵ Ídem.

hacen factible que incluso quien se halle en posición y en condiciones de defenderse sufra estos ataques maliciosos.

El efecto grave y profundo del *mobbing* en la salud de quienes son acosados y la necesidad de darle la importancia que en el mundo contemporáneo tiene, puede inferirse también del hecho de que Leymann llegó a tipificar el fenómeno a través de pacientes que acudían a su consultorio moralmente destrozados, con cuadros depresivos profundos que incluían daños físicos e ideas recurrentes de suicidio e, incluso, con síntomas de estrés post traumático equiparables a quienes se han visto sometidos a experiencias de guerra, secuestros, terror y tortura, que incluyen.¹¹⁶

- rememoración de lo sucedido
- evitación de cuanto recuerde lo vivido
- miedo extremo a vivir situaciones parecidas
- tristeza y angustia vital
- palpitaciones y sensación de falta de aire
- insomnio y pesadillas
- llanto fácil y sobresaltos
- irritabilidad y agresividad
- reacciones violentas ante situaciones cotidianas
- indiferencia ante las personas más queridas

La Comisión Europea (1995) produjo en el Informe Randstad (2003) la siguiente definición, en un intento por llegar a un acuerdo sobre el término genérico de violencia en el lugar de trabajo: “incidentes de abuso hacia una persona, con amenazas o asalto relacionadas con su trabajo que implican un desafío implícito o explícito a su seguridad, bienestar o salud”.¹¹⁷ Esta última definición refuerza y unifica los diferentes elementos constitutivos del acoso moral laboral, *mobbing*, presión laboral tendenciosa o cualquiera de sus variantes y denominaciones.

¹¹⁶ PEÑA SAINT MARTIN, Florencia y SÁNCHEZ DÍAZ, Sergio G. D: *El mobbing y su impacto en la salud*, documento PDF en: <http://www.acosomoral.org/pdf/comas2.PDF>, págs. 2-3.

¹¹⁷ Ídem.

Es de resaltar que en el país por lo pronto carecemos de una regulación básica sobre este tipo de riesgos en nuestra legislación de seguridad y salud en el trabajo y no solamente eso, tampoco contamos con especialistas en número y formación suficiente en este tema tanto en el sector público como en el privado, por lo que el tratamiento del problema suele realizarse en la mayor parte de las veces sin contar con expertos o especialistas.

Como se mencionó antes, Manuel Velásquez afirma que “el país del que se sabe que más ha tratado sobre el tema es Suecia y es también el único del que conocemos una regulación legal sobre las medidas a adoptar contra las formas de persecución o acoso psicológico en el ambiente de trabajo. Se trata de una norma del año 1993 que desarrolla la Ley Básica de Prevención de Riesgos de aquel país”.¹¹⁸ El autor consultado presenta un resumen del contenido legal de dicha norma en los siguientes términos (cursivas nuestras):¹¹⁹

Se establecen dos principios generales:

- 1) *Que el empresario debe planificar y organizar el trabajo para prevenir cuanto sea posible el riesgo de persecución psicológica en el trabajo.*
- 2) *Que el empresario deberá manifestar de modo inequívoco que estas formas de persecución no van a ser en absoluto toleradas.*

Y a continuación señala las medidas que debe adoptar el empresario:

- 1) *Deberá prever procedimientos que permitan encauzar los problemas de persecución psicológica, la existencia de fallos inherentes a la organización del trabajo o problemas de cooperación y colaboración entre los trabajadores.*
- 2) *Deberá adoptar eficaces medidas de forma inmediata ante la existencia de estos problemas y realizará un análisis para*

¹¹⁸ VELÁSQUEZ, Manuel: *Op. Cit.* Pág. 3..

¹¹⁹ *Ibíd.*, Pág. 4.

comprobar si los mismos se deben a una inadecuada organización del trabajo.

- 3) *Que los trabajadores sometidos al acoso o persecución deberán recibir alguna forma de ayuda o apoyo inmediata.*

En definitiva, se establece que estas situaciones deben ser prevenidas por el empresario en su política de personal y que una vez manifiestas deben ser suficientemente remediadas y analizadas para evitar su reproducción futura.

Velásquez afirma además que “Suecia es también el único país del que disponemos de datos oficiales sobre la incidencia del acoso moral en el trabajo. Según una encuesta de condiciones de trabajo elaborada por el Gobierno sueco en 1995 el 7,9 por 100 de los trabajadores contestaron en dicha encuesta que se habían sentido alguna vez en los últimos doce meses sujetos a persecución personal en el trabajo en forma de palabra o trato poco amable por parte de sus superiores o compañeros de trabajo”.¹²⁰

Además, el autor informa que de dicha encuesta se sacan algunos datos de interés. Así, se tiene que “el acoso moral afecta más a las mujeres que a los hombres. Por sectores, destaca mucho más en las administraciones públicas y servicios, y dentro de estos sectores, con especial incidencia en los trabajos de Sanidad, Educación, Asistencia Social, Suministro de Agua, Industria Química e Industria Alimentaria. Por el tamaño de la empresa, la incidencia mayor se encuentra en aquellas que tienen entre 50 y 99 trabajadores. Por ocupaciones, la mayor incidencia se encuentra en el sector de los profesionales muy cualificados, entre los cuales destacan los profesionales de la sanidad, científicos e ingenieros. Y por el tipo de contratación se manifiesta más este problema en los trabajadores con contratación fija o indefinida”.¹²¹

Velásquez acota que otras legislaciones sólo hacen consideraciones generales entre las cuáles sí podría contemplarse el acoso psicológico

¹²⁰ Ídem.

¹²¹ Ídem.

laboral o *mobbing*. Así, la Ley de Ambiente de Trabajo noruega de 1997 establece en su artículo 12, referido a las condiciones generales de planificación del trabajo, que “la tecnología, organización del trabajo, su ejecución, horario y regímenes salariales deberán estar organizados de tal forma que no se exponga a los trabajadores a efectos físicos o mentales adversos y de forma que se garanticen sus posibilidades de ejercer sus derechos y se aseguren que sus condiciones de seguridad no se perjudiquen”.¹²²

3.4.2. Consecuencias del *mobbing* para la organización

Desde luego, esta conducta no podía dejar de afectar a las organizaciones donde se produce. En este subtítulo, por tanto, señalaremos algunas de las consecuencias del *mobbing* para la organización. Así, Patricia Barbado apunta:

“Debemos tener en cuenta que, contrariamente a lo que se piensa, el acoso psicológico no es una forma adecuada para mejorar al trabajador, elevar su competencia y rendimiento o ayudarlo o animarlo a aprender. Como dice Piñuel y Zabala, siempre es un método de destrucción que termina con el capital humano de la organización”.¹²³ Y, complementa la autora, “en lo atinente a la gestión de los recursos humanos observamos también en la actualidad una loable preocupación por la creación de un clima corporativo en el que los trabajadores puedan realizar sus necesidades de progreso y ser reconocidos por esa realización, a la vez de formar parte de un grupo social que les acuerde un sentido de pertenencia”.¹²⁴ Es decir, este mal que se genera y desarrolla en el ámbito laboral no afecta sólo a los trabajadores victimizados, sino también a la propia organización, por lo que se la identifica como un antivalue organizacional, que deteriora además de la salud y la calidad de vida de los afectados, al propio sistema sobre el que la organización desarrolla sus actividades. A esto, Barbado añade: “Además, la equidad en el lugar de trabajo estimula en gran medida la estima y favorece

¹²² *Ibíd.*, Pág. 3.

¹²³ BARBADO, Patricia: *El acoso psicológico en el ámbito laboral de la Organización Internacional del Trabajo*, Publicado en *Revista de Derecho Laboral y de la Seguridad Social*, Ed. LexisNexis, oct.2005, fascículo nro. 19, p. 1554.

¹²⁴ *Ídem.*

también el clima de respeto que contribuye a la motivación del trabajador y mejora la productividad".¹²⁵ La propuesta válida es entonces la que implemente estrategias de control a través de la información y formación de los dirigentes propiciando una reorientación de la cultura organizacional para que esté centrada más en lo humano y basada en la seguridad, en el trabajo decente, en los valores éticos, en la dignidad, en el respeto mutuo, en la igualdad de oportunidades, en la cooperación, en la calidad del servicio, en la no discriminación y en la tolerancia. Un cambio de esta naturaleza generará un nuevo entorno laboral en el que las dinámicas grupales naturalmente se encaminarán a la realización de acciones éticas y, por lo tanto, constructivas que, a su vez, permitan el desarrollo de una sociedad más justa e integrada.

¹²⁵ Ídem.

CAPÍTULO IV.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA DETERMINAR LA RECURRENCIA O FACTIBILIDAD DE QUE EL MOBBING SEA PRACTICADO EN LA EMPRESA PETROLERA

4.1 Test para medir el grado de toxicidad en la Empresa petrolera

El presente test está diseñado con base en los criterios del autor español Iñaki Piñuel sobre las características que tienen las organizaciones tóxicas, y permitirá explicar las características de la empresa que pueden facilitar la práctica del *mobbing*. La guía de observación, que se aplicó como base para la elaboración de este test, se encuentra en los anexos de esta investigación. Entonces, se puede afirmar que en la Empresa petrolera se constata que:

1. Apoyo o sostenimiento organizativo al trabajo

No existe el suficiente apoyo o sostenimiento organizativo al trabajo, pero los esfuerzos de los máximos responsables de esta joven empresa también están orientados a identificar cualquier situación anómala que impida un buen desempeño de los trabajadores. Un problema, en este sentido, se da cuando todavía se priorizan los resultados empresariales, sin atender por completo el bienestar del trabajador, lo cual debe ser debidamente tomado en cuenta por las máximas autoridades del departamento de producción.

2. Burocratización o institucionalización e innovación o creatividad

Se evidencia que en el departamento de producción - campo de una empresa petrolera, la burocratización o institucionalización ahoga la innovación o creatividad personal del trabajador, impidiendo que éste desarrolle sus propias estrategias de solución ante los diversos problemas que se presentan en el desempeño cotidiano de sus funciones.

3. Turbulencia o regulación caótica de las relaciones profesionales y jerárquicas

Se evidencia la existencia de turbulencia o regulación caótica de las relaciones profesionales y jerárquicas. Los indicadores que permiten afirmar esta situación son la difusión limitada de los estatutos internos, que si bien son entregados a los trabajadores, no son debidamente socializados por las autoridades jerárquicas, sino que los trabajadores se explican entre sí las partes que les resulte poco claras. En los anexos de esta investigación, se incluye una parte de los estatutos y reglamento interno de la empresa.

4. Soportes suficientes para desempeñar el trabajo

Existen parcialmente los soportes requeridos para desempeñar el trabajo. Por soportes entendemos los manuales de organización y funciones, reglamentos internos, procesos formales, la evaluación del desempeño imparcial y oportuna, así como el derecho a réplica cuando existen acusaciones de negligencia o mala intención en el desempeño de las funciones.

5. Dimensionamiento incorrecto de la carga laboral

En la sección estudiada, se observa que frecuentemente una persona tiene mucho más que hacer de lo que su capacidad le permite, como cuando un perforista tiene algún accidente o contrae alguna enfermedad tropical, no se contrata un sustituto, sino que los compañeros se ven obligados a cubrirlo, lo cual les obliga a incrementar sus responsabilidades.

6. Integración de los equipos humanos.

Se evidencia que esta integración es moderada, pero existe. Los indicadores para respaldar esta afirmación son las actividades extralaborales que van promoviendo los propios trabajadores, lo cual les permite afianzar sus lazos laborales, pero esto no se desarrolla bajo una política empresarial, sino como una forma de confraternización que los propios trabajadores desarrollan.

7. Actuación del *magement* o línea jerárquica.

En la observación desarrollada, se aprecia que no existe o hay una deficitaria actuación del *magement* o línea jerárquica. Es decir, el superior evita involucrarse en los conflictos que periódicamente se dan entre trabajadores, e incluso pueden llegarse a situaciones que los alienten, en lugar de procurar por sobre todo el orden y las buenas relaciones entre trabajadores.

8. Existencia de prácticas tradicionales “sagradas” o “intocables”.

Este ítem se vio confirmado, por cuanto se algunos trabajadores nombran al superior padrino de uno de los hijos, organizan campeonatos de fútbol con el nombre del superior, o bien prácticas laborales poco transparentes, como la invitación al superior a un paseo fuera del campamento, entre otras situaciones similares.

9. Elevada competitividad interpersonal

Se evidenció la existencia de una elevada competitividad interpersonal, lo cual medra la capacidad cooperativa que podrían desarrollar los trabajadores, es decir, no se fomenta como política empresarial la colaboración y la fraternidad, sino que se desarrollan actividades tendentes a realzar la competencia entre todos.

10. Existencia de un departamento de recursos humanos.

Existe una unidad responsable del personal, pero una debilidad identificada es que la misma se concentra sólo en controlar los ingresos, las nóminas de pago, las altas y bajas ante el IESS y otras funciones meramente administrativas, sin desarrollar políticas de bienestar integral de los trabajadores.

11. Existencia de un manual de organización.

Se evidenció la existencia del manual de organización, que permite identificar las funciones y responsabilidades de cada trabajador, pero sin cohesionar ni articular políticas integrales de bienestar de los trabajadores, como se señaló anteriormente.

12. Valores culturales como el compañerismo, la solidaridad o la equidad

En esta empresa se observa la ausencia de valores culturales como el compañerismo, la solidaridad, la equidad, etc., lo cual se constituiría en una barrera contra el mobbing, pues, como se expuso en el capítulo teórico, aquellas organizaciones en que se fomenta la competencia son proclives o vulnerables a las prácticas que derivan en el hostigamiento o acoso psicológico de los trabajadores.

13. Clima de inseguridad o de miedo.

Se evidencia que existe este clima, especialmente con la amenaza o posible amenaza de despido cuando un trabajador cuestiona determinados procedimientos o actitudes de los superiores o colaterales, e incluso subalternos, que demuestran actitudes hostiles o que faltan a la ética del comportamiento laboral.

14. Existencia de estilos de dirección autoritarios

En este tema, se evidencia que sí existen estilos de dirección autoritarios, pues las decisiones sobre los sitios en que se efectuarán determinadas labores de exploración o perforación, o la dotación de los insumos, es asumida por los altos mandos de la unidad, sin consultar a los trabajadores por la conveniencia de emplear tal o cual herramienta, o si la dotación de insumos es suficiente, derivando en situaciones incómodas para los trabajadores.

15. Ausencia real de dirección o el estilo abandonista que implica el dejar enquistarse cualquier conflicto.

La estrategia de “dejar hacer y dejar pasar” es nociva cuando se trata del respeto a los derechos y la dignidad de los trabajadores, por lo que los conflictos, cuando surgen, pueden derivar en momentos sumamente difíciles para los involucrados.

16. El *management* del tipo “divide y vencerás”.

Este tipo de administración gerencial, que se constató en la unidad, parece resultar a los fines de corto plazo de quienes detentan el cargo de mayor jerarquía, pero como se evidencia en los resultados explicados en las siguientes páginas, puede derivar en insatisfacción laboral, lo cual a su vez repercute en el ausentismo, enfermedades psicológicas e incluso la renuncia del personal, con los consecuentes efectos para la propia organización y los trabajadores que se ven obligados a retirarse de la empresa.

17. Trabajo que no requiere la cooperación de las personas y favorece el individualismo.

En la unidad seleccionada no se identificó la existencia de este tipo de trabajo, por lo que al menos en este ítem no habría mayor complicación.

18. Capacitación de los *managers*, mandos o directivos para dirigir los negocios o personas

Se evidenció que en la unidad elegida, se percibe una deficiente o inexistente capacitación de los *managers*, mandos o directivos para dirigir los negocios o personas. Se encuentran dirigiendo personas sin mayor estudio o preparación para ello.

19. Prevalencia de las habilidades técnicas sobre las destrezas de comunicación o motivación de equipos.

En la unidad seleccionada para el presente estudio, se observó que se promueve a aquellos que poseen algún tipo de habilidades técnicas, pero no poseen destrezas de comunicación o motivación de equipos. Esta visión

basada en el enfoque tradicional de la motivación, pasa por alto los avances en las investigaciones sobre la psicología laboral, que indican que el liderazgo debe ser asumido por quienes puedan dirigir equipos de trabajo basados en el consenso, no en la imposición. Es decir, a la iniciativa que pueda demostrar un trabajador, se debe sumar su capacidad de generar el entusiasmo entre sus compañeros, pero sin descuidar los conocimientos técnicos que éste debe tener, desde luego.

20. Comunicación interna

Se observa la ausencia de estrategias de comunicación interna y el consiguiente desarrollo de la “rumorología”, es decir, de las verdades que nacen del rumor, y no de hechos comprobados. Como es de conocimiento general, el rumor se propaga con una rapidez incontrolable, especialmente cuando se trata de asuntos que rayan en el escándalo o que pueden afectar la reputación de una persona, pero a la vez, se trata de serias distorsiones de los hechos, por medio de los cuales se busca desacreditar a un trabajador, con un acontecimiento que puede ser irrelevante para el desempeño laboral, pero que convenientemente utilizado para los propósitos oscuros de algunas personas, puede derivar en su desacreditación laboral, como el hecho de que un trabajador tenga orientación homosexual, o que una secretaria haya sido vista en compañía de personas de dudosa reputación.

21. Existencia de prácticas nepotistas

Se determinó que en la unidad funcionan prácticas ligadas al nepotismo, el “mandarinato”, el amiguismo o el “tener que ser la palanca de...” o “de la mafia de...” para poder medrar o promocionar.

22. Existencia de prácticas o de mecanismos objetivos para la evaluación del desempeño individual y del mérito.

Se constató la inexistencia de prácticas o de mecanismos objetivos para la evaluación del desempeño individual y del mérito. Es decir, la evaluación del desempeño sigue siendo desarrollada con criterios subjetivos, evitando la confrontación, sin proponer medidas que refuercen la

capacitación y renueven la motivación de los trabajadores, posibilitándose la existencia de rutinas agobiantes.

23. Existencia de poderes de contrapeso internos.

Se constató que no existen poderes internos de contrapeso, es decir, las decisiones asumidas por los mandos jerárquicos no son negociados, consensuados ni cuestionados por los trabajadores de los mandos medios y bajos de la unidad.

24. Existencia de “vacas sagradas” o personas que se sienten invulnerables o impunes

Se determinó la existencia de “vacas sagradas” o “personas que se sienten invulnerables” o “impunes” para poder perpetrar todo tipo de arbitrariedades o agresiones sin llegar a ser sancionados por ello. Estos funcionarios suelen obrar con crueldad, mellando la dignidad de los trabajadores, especialmente de los que ocupan los puestos más modestos, o con una situación laboral precaria.

25. Derechos y obligaciones de los trabajadores.

Al ser escasamente difundidas y no ser apropiadamente explicadas las políticas empresariales en el campo del talento humano, se evidencia la indefinición de derechos y obligaciones de los trabajadores, lo cual conlleva a que éstos los vean afectados sin tener posibilidad de denunciar cualquier situación negativa.

26. Existencia de muchos jefes y un trabajo poco definido

Se observó que existen varios jefes, lo cual posibilita la existencia de órdenes contradictorias, y cuando a aquello se suma la prevalencia de canales informales de comunicación, los conflictos son frecuentes en el cumplimiento de tales órdenes.

27. Existe un cuerpo de representación de los trabajadores.

La existencia de un sindicato se constituye en un buen referente de la protección de los trabajadores, por lo que cualquier estrategia debe ser desarrollada en coordinación con el referido cuerpo de representación.

28. Se percibe la confusión entre lo público y lo privado.

Se observó que sí existe esta confusión, lo cual deriva en que algunos funcionarios jerárquicos consideren la empresa su propio feudo, como se mencionó anteriormente.

29. Prácticas no éticas o inmorales

En la sección analizada existen las siguientes anomalías:

- Reportar horas adicionales (extras) sin que se las haya cumplido.
- Uso de recursos tecnológicos, materiales y humanos de la empresa para fines personales.
- Solicitar entrenamientos no relacionados al puesto de trabajo.
- Utilizar como pretextos situaciones personales (supuestamente imprevistas) para no ingresar al turno de trabajo.
- Abuso de autoridad a fin de conseguir beneficios personales

30. Un ambiente laboral estanco y opaco, en el que todo es secreto y nada se sabe, que fomenta que las agresiones y violencias pasen desapercibidas y no haya testigos de ellas.

En este caso, se evidencia la existencia de:

- En ciertas áreas el rumor y los comentarios mal intencionados son una practica común

- El manejo de información que deberían conocer los empleados frecuentemente es considerado confidencial
- Abuso de autoridad en algunas áreas hacia los subordinados es considerado una practica común
- La mala relación entre supervisor y supervisado no es cordial genera evaluaciones negativas en el supervisado
- Presencia de favoritismo al momento de ser considerados en un ascenso

31. El concepto patrimonialista de la función de dirección o “síndrome del cortijo”: “esto es mío y hago lo que quiero”.

Como se expuso anteriormente, al existir confusión entre lo público y lo privado, los funcionarios jerárquicos tienden a imponer sus decisiones en la unidad, posibilitando así un clima de inseguridad en los mandos medios y bajos de los trabajadores de la unidad seleccionada.

4.2 Aplicación del Barómetro de Cisneros

4.2.1 Descripción del instrumento

El Barómetro Cisneros V tiene las siguientes características:

*“El barómetro CISNEROS®, es un cuestionario elaborado por el profesor Iñaki Piñuel para sondear de manera periódica el estado y los índices de violencia en el entorno laboral. Está construido de manera que las personas que lo contestan en el orden propuesto no saben, de forma explícita, hasta la pregunta nº 47 que los comportamientos sobre los que se les ha consultado anteriormente en la parte del barómetro denominada ‘escala Cisneros’ tipifican un fenómeno descrito como mobbing (presión laboral tendenciosa) o acoso psicológico en el trabajo”.*¹²⁶

¹²⁶ PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki: *Informe Cisneros V, Resultados del Barómetro Cisneros V® sobre violencia en el entorno laboral*, Madrid, 2004, pág. 6.

“Tras la escala Cisneros, en el cuestionario se explica que los comportamientos sobre los que se ha preguntado describen un fenómeno denominado mobbing (presión laboral tendenciosa) o acoso psicológico en el trabajo. Una vez explicado y aclarado el concepto a la persona que está cumplimentando el cuestionario, se le pregunta por la incidencia del Mobbing (presión laboral tendenciosa) o acoso psicológico en el trabajo en diferentes aspectos de su desempeño laboral. Con este tipo de diseño, CISNEROS® evita el conocido problema en la investigación sobre violencia psicológica en el trabajo de que cada persona conteste acerca de lo que subjetivamente entiende que es Mobbing (presión laboral tendenciosa) o acoso psicológico”.¹²⁷

“En el cuestionario se le solicita asimismo al sujeto si ha sido testigo o ha padecido en persona situaciones de mobbing (presión laboral tendenciosa) en diferentes momentos de su experiencia profesional. Algunas preguntas de CISNEROS® solicitan su grado de acuerdo con una serie de afirmaciones referentes a la intensidad con la que viven el acoso psicológico o Mobbing (presión laboral tendenciosa) en su puesto de trabajo. También se profundiza en las percepciones que tienen los trabajadores afectados de su entorno laboral”.¹²⁸

Esta descripción completa respecto a las características del Barómetro Cisneros V es fundamental para demostrar su importancia para el presente estudio, por lo que se aplicó el referido instrumento y se presentan los resultados en este capítulo. La guía básica se presenta en los anexos de esta investigación.

4.2.2 Procedimiento de selección de la muestra

Como se indicó en el anterior capítulo, el Departamento de Operaciones de la empresa petrolera se encuentra conformado por 379 servidores en total, de los cuales 321 se desempeñan en Quito, y 58 en Campo. Entonces, estos 379 funcionarios constituyen el Universo o

¹²⁷ Ídem.

¹²⁸ Ídem.

Población de estudio. Una vez conocida la población de estudio, se definió la muestra, que en este caso es de tipo probabilístico, ya que “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos”.¹²⁹ La muestra fue determinada tomando en cuenta los siguientes elementos:¹³⁰

Z	=	Nivel de confianza
N	=	Tamaño de la Población
p	=	Probabilidad de éxito
q	=	Probabilidad de fracaso
e	=	Nivel de Error

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula propuesta por Münch y Ángeles:¹³¹

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

Aplicando al estudio tenemos:

Z	=	1,645
N	=	379
p	=	0,5
q	=	0,5
e	=	0,1

$$n = \frac{1,645^2 * 0,5 * 0,5 * 379}{(1,645^2 * 0,5 * 0,5) + (379 * 0,1^2)} = 188,83$$

Por tanto, la muestra para el presente estudio estuvo constituida por 188,83 personas, y redondeando obtenemos una muestra de 189 funcionarios a ser encuestados. Sin embargo, al tratarse de un departamento distribuido en dos lugares diferentes, se hace necesario identificar el factor que corresponde a cada sección (Quito y Campo), a fin de tener una muestra realmente representativa. Entonces, aplicando la regla de tres básica, vemos

¹²⁹ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la investigación*. Op. Cit. Pág. 210.

¹³⁰ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Op. Cit. Pág. 216.

¹³¹ MÜNCH, Lourdes, ÁNGELES, Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*, Edit. Trillas, Segunda Edición, México, 1990, p. 103.

que del total (379), el personal de Quito equivale al 84,7%, y el restante 15,3% al Campo, correspondiendo las siguientes submuestras para ambas secciones:

Sección	Servidores	Porcentaje	Submuestra	Redondeando
Producción Quito	321	84,7%	160,083	160
Producción Campo	–	15,3%	28,917	29
Total	379	100%	189	189

Fuente: Elaboración propia, 2011.

A pesar de las precisiones expuestas anteriormente, se debe aclarar que los resultados que se presentan a continuación se dan en relación al total de los servidores encuestados, 189.

4.3 Análisis de los resultados obtenidos



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este gráfico se determina que el porcentaje más alto de los trabajadores encuestados (77%) nunca tuvo el problema de que su superior restringiera sus posibilidades de comunicarse, hablar o reunirse con él, y el restante porcentaje (23%) afirma haber tenido ese problema pocas veces al año. Esto implica que la posibilidad de que en esta organización exista *mobbing* considerando este comportamiento es baja.

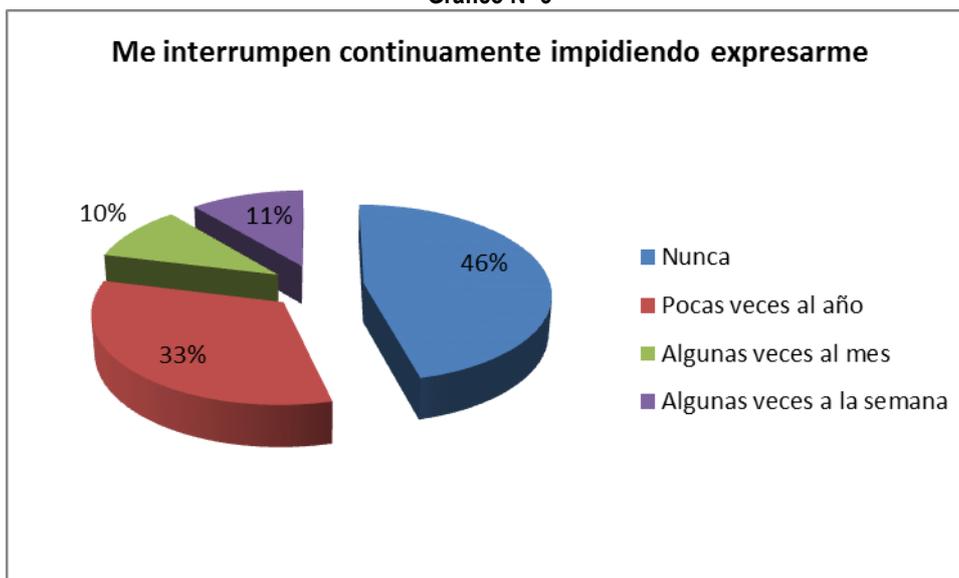
Gráfico N° 2



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En el anterior gráfico se advierte una situación similar a la anteriormente presentada, ya que el porcentaje más alto de los informantes (59%) nunca tuvo el problema de que en el trabajo los encuestados sean ignorados, excluidos, hechos a un lado, o finjan no verlos. En este caso, sin embargo, se advierte que el 11% afirman tener estos problemas algunas veces al mes, lo cual evidencia la percepción de estos trabajadores de que estarían siendo objeto de la estrategia acosadora de “tenerlo al hielo”, aunque para afirmar o descartar aquello será necesario continuar con el resto del análisis.

Gráfico N° 3



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico también revela la existencia de un porcentaje considerable de trabajadores (33%), que señala que lo interrumpen continuamente impidiéndole expresarse en una frecuencia de pocas veces al año. El porcentaje más alto (46%) afirma no tener dicho problema. En este punto de la exposición es importante recordar que según la teoría revisada, dentro de un grupo es factible la existencia de al menos un individuo que sufra el acoso psicológico en el trabajo, incluso si se trata de grupos pequeños. Sin embargo, la existencia del *mobbing* es posible cuando uno de los trabajadores genera cualquier tipo de animadversión hacia alguno de sus compañeros, generándose luego situaciones que desembocan en la problemática analizada. Esto, sin embargo, no es conclusivo, sólo una aclaración respecto a la teoría revisada.

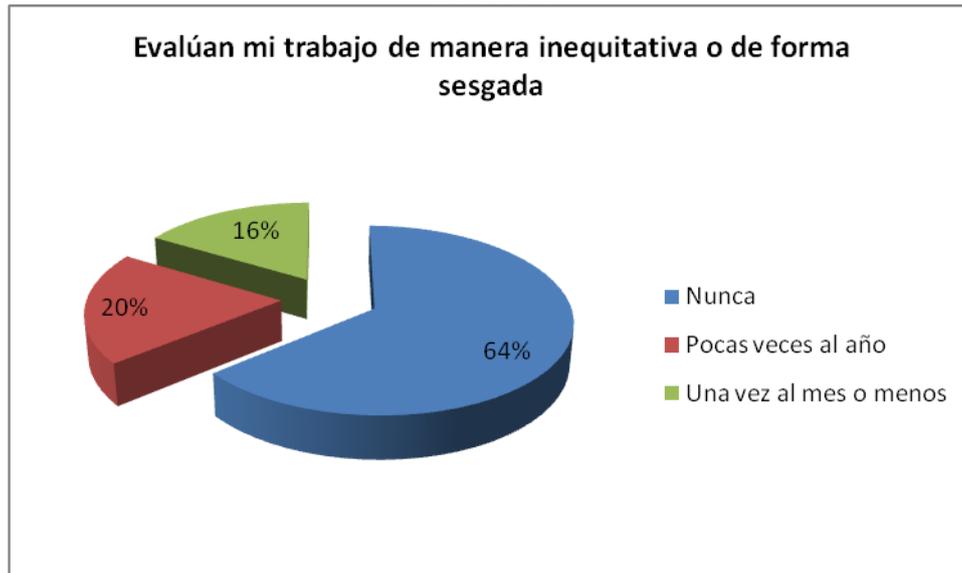
Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

El gráfico indican algo importante para la organización, y es que el 70% de los trabajadores encuestados afirma que nunca fueron forzados a hacer nada que fuera contra sus principios o su ética de trabajo, lo cual sin duda es un importante referente para la investigación, pero debiendo prestarse especial atención al dato de que el 16% señala que eso sucedió “pocas veces al año”, al igual que el restante 14% que reconoce que así fue “una vez al mes o menos”.

Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico también revela la existencia de 37 trabajadores (20%), que señalan que los evalúan en forma sesgada, en una frecuencia de pocas veces al año. El porcentaje más alto (64%) reconoce no tener dicho problema, lo que reduce significativamente el riesgo de *mobbing*, al menos hasta la exposición de estos datos, sobre todo considerando la frecuencia baja del referido comportamiento detectado.

Gráfico N° 6



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Al igual que otros varios casos señalados, en este gráfico se constata que el porcentaje más alto de los trabajadores (84%) señala que este comportamiento no se da nunca, dejándose a casi todos permanentemente ocupados con tareas importantes para ellos, aunque uno de ellos señala que esta situación se da en su caso pocas veces al año. Al tomar en cuenta la frecuencia, esto no parece significativo, pero debe tomarse como referencia para el futuro. Complementa esta información el siguiente gráfico, referido al comportamiento “Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o de mis competencias”, que se presenta a continuación:

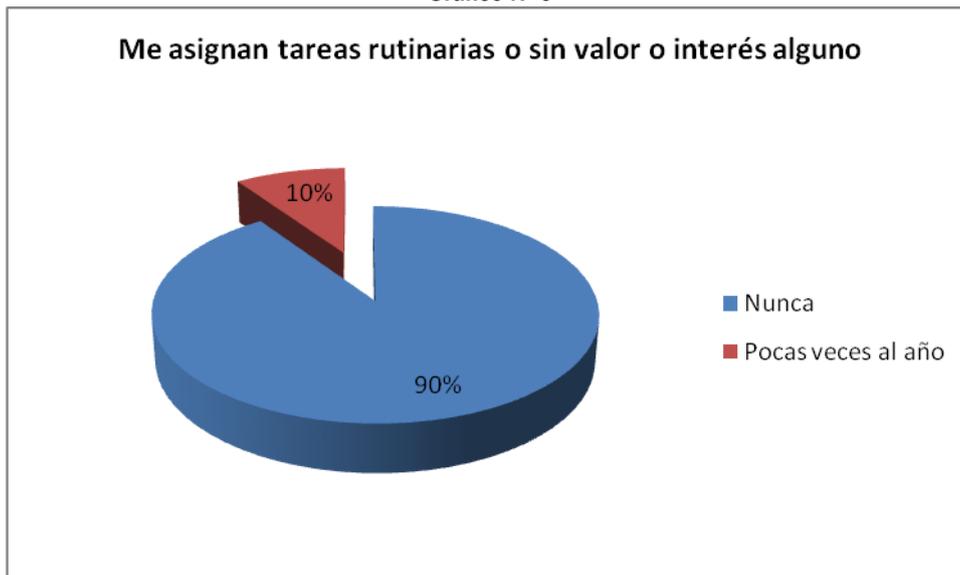
Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico también revelan la existencia de 5 trabajadores (3%), que señala que les asignan tareas o trabajos por debajo de su capacidad profesional o de sus competencias algunas veces a la semana. El porcentaje más alto (64%) no señala el mismo comportamiento en sus compañeros, como se evidenció en gráficos anteriores.

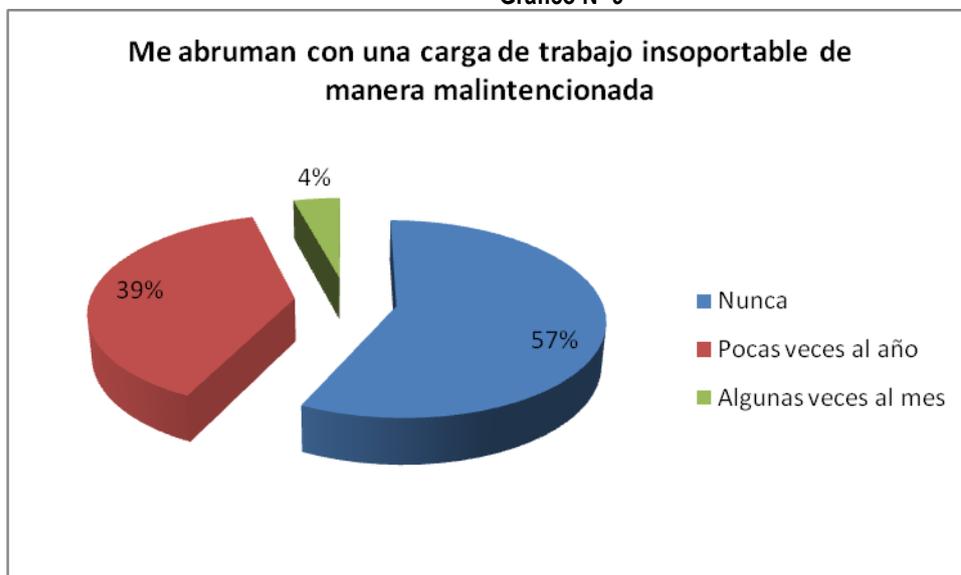
Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico también revela la existencia de 18 trabajadores (10%), que señalan que les asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno en una frecuencia de pocas veces al año. El porcentaje más alto (90%) afirma no tener dicho problema.

Gráfico N° 9

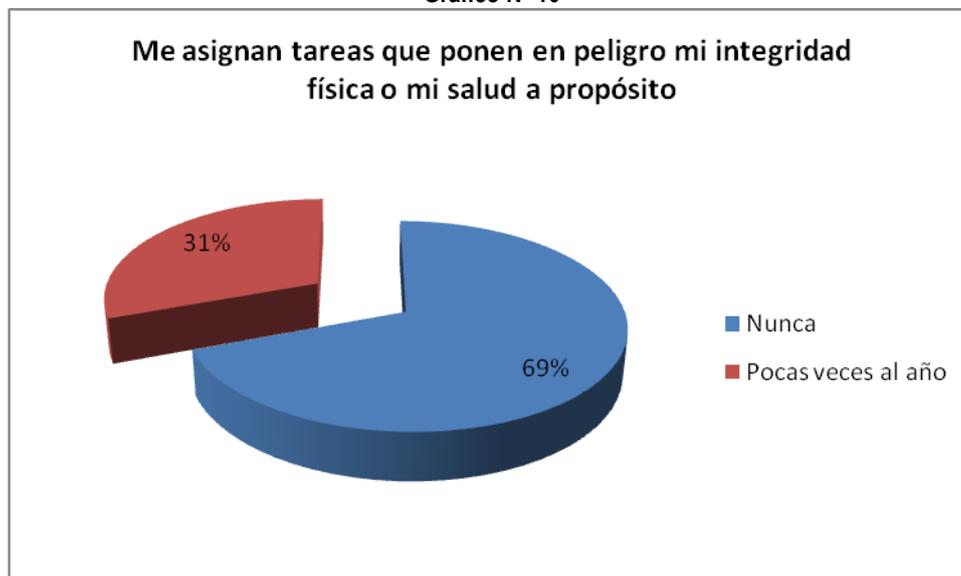


Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico también revelan la existencia de 8 trabajadores (4%), que señala que los abruman con una carga de trabajo insoportable de manera

malintencionada algunas veces al mes. El porcentaje más alto (57%) no señala el mismo comportamiento en sus compañeros.

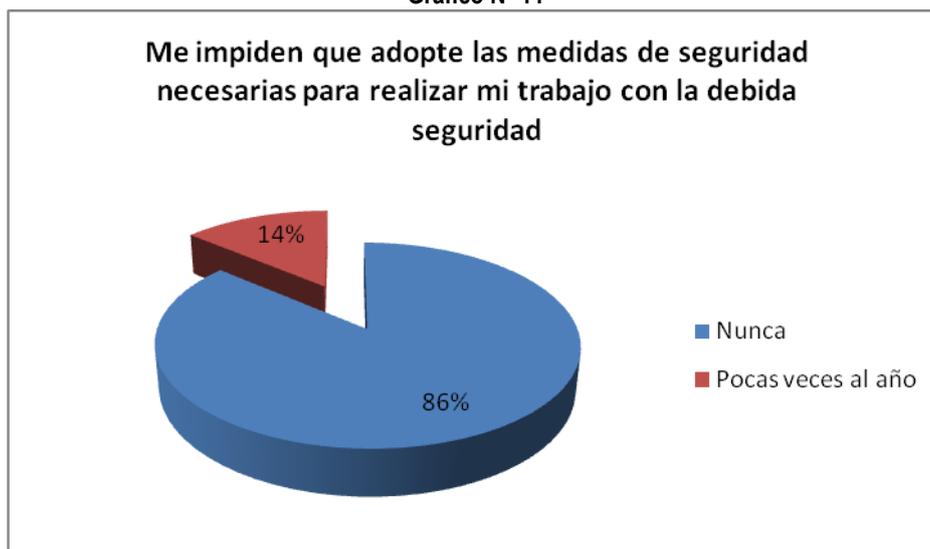
Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este gráfico se determina que el porcentaje más alto de los trabajadores encuestados (69%) nunca tuvo el problema de que le asignaran tareas que pusieran en peligro su integridad física o su salud a propósito, y el restante porcentaje (31%) afirma haber tenido ese problema pocas veces al año, lo cual, por lo menos hasta acá, permite afirmar que en las diferentes instituciones donde laboran los trabajadores encuestados no existen evidencias firmes de la existencia del *mobbing*, pero es necesario continuar con la exposición de los resultados antes de formular una conclusión en ese sentido.

Gráfico N° 11



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este gráfico se determina que el porcentaje más alto de los trabajadores encuestados (86%) nunca tuvo el problema de que le impidieran adoptar las medidas de seguridad necesarias para realizar su trabajo con la debida seguridad, y el restante porcentaje (14%) afirma haber tenido ese problema pocas veces al año. Aunque poco frecuente, tratándose de actividades petroleras, es importante resaltar que existan 63 trabajadores que señalen tal situación.

Gráfico N° 12

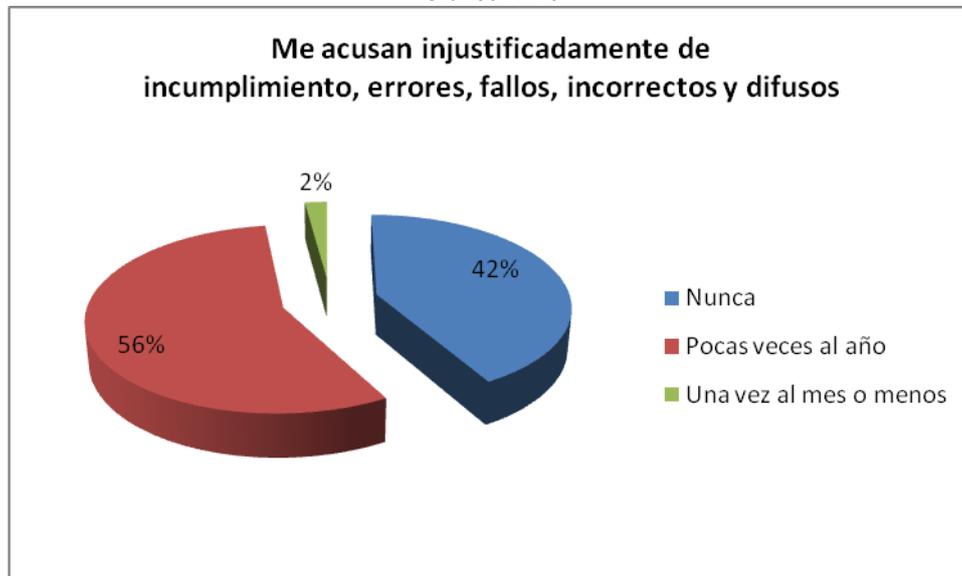


Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este gráfico se determina que el porcentaje más alto de los trabajadores encuestados (68%) nunca tuvo el problema de que minusvaloran y desecharan su trabajo, no importando lo que haga, y el restante porcentaje

(32%) afirma haber tenido ese problema pocas veces al año. Hasta el momento, no se identifica ningún comportamiento sostenido por más de seis meses, lo que impide todavía hablar de una situación clara de *mobbing*, pero existen ciertos atisbos que al menos hacen posible su existencia.

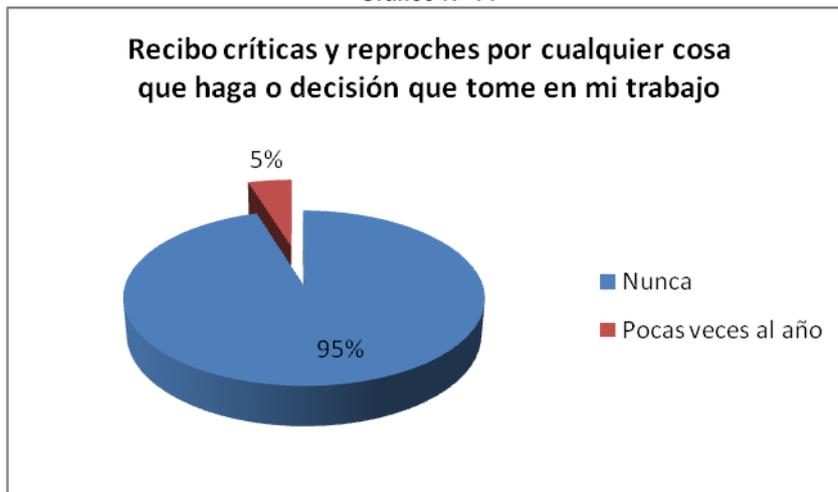
Gráfico N° 13



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este gráfico se observa que el porcentaje más alto de los trabajadores encuestados (51%) tuvo el problema de que lo acusan injustificadamente de incumplimiento, errores, fallos, incorrectos y difusos, pocas veces al año, mientras que el siguiente porcentaje significativo (42%) afirma no haber tenido nunca ese problema. En este dato se observa un pequeño conflicto de interpretación, ya que la exigencia del *mobbing* es que cualquiera de los comportamientos indicados sea denunciado por pocos trabajadores, conforme se examinó en la teoría. Sin embargo, se debe destacar que 4 trabajadores (2%) señalan este comportamiento con una frecuencia de una vez al mes o menos, lo cual ya permitiría hablar de un comportamiento que se repite durante los últimos seis meses en forma reiterada, y un posible caso de *mobbing* al que se debe prestar atención.

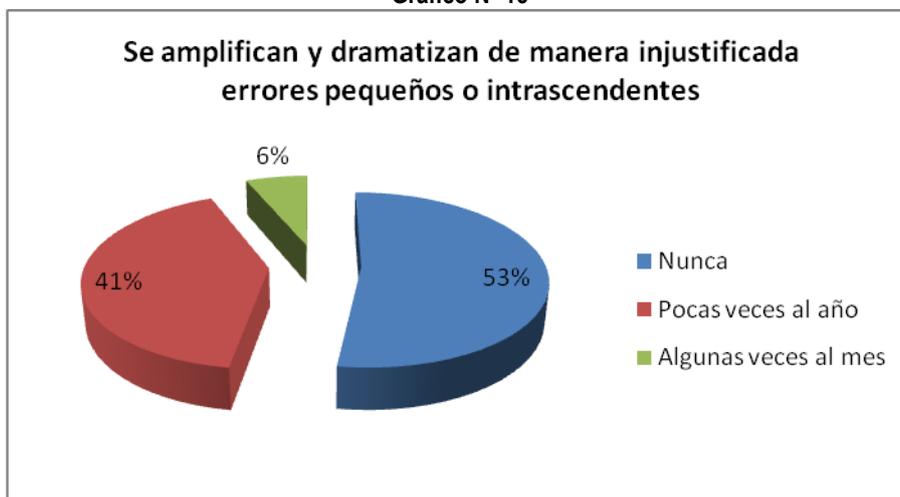
Gráfico N° 14



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico también revela la existencia de nueve trabajadores (5%), que señala recibir críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en su trabajo en una frecuencia de pocas veces al año. El porcentaje más alto (95%) afirma que dicho comportamiento no se dio nunca en su caso.

Gráfico N° 15



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este caso, se advierte una paridad entre los trabajadores que afirman que nunca se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes, así como aquellos que señalan que este comportamiento se da pocas veces al año en su caso, siendo ambos porcentajes del 41%, mientras que 12 trabajadores denuncian este mismo comportamiento algunas veces al mes (6%), lo que permite ver un caso algo más serio de lo anteriormente comentado, ya que existiría una frecuencia mayor a seis

meses durante el último año de dicho comportamiento, que podría ser identificado como hostigamiento o acoso psicológico en el trabajo.

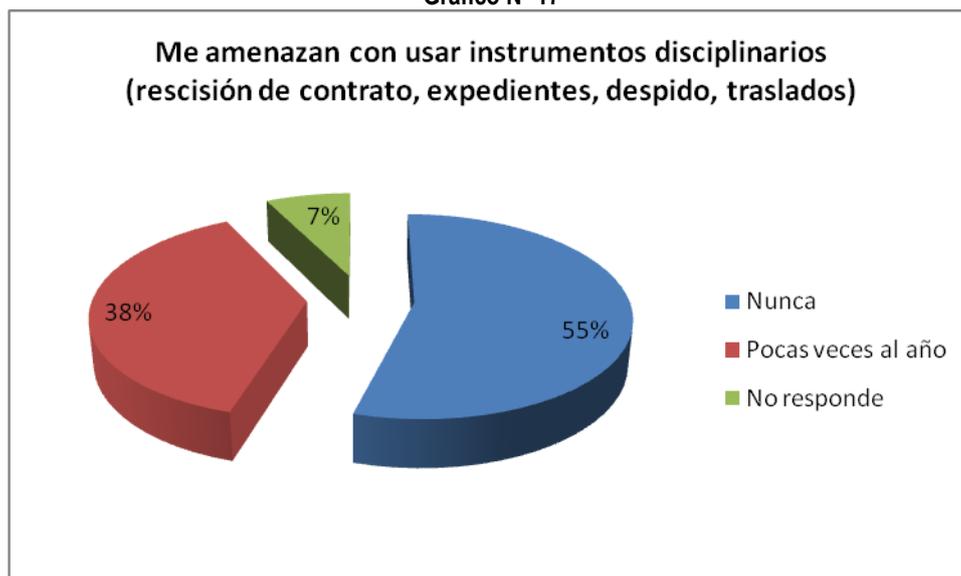
Gráfico N° 16



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico también pone en evidencia la existencia de 9 trabajadores (5%) que indican ser humillados, despreciados o minusvalorados en público ante otros colegas o ante terceros con una frecuencia de una vez al mes o menos. Se evidencia que los porcentajes más altos siguen siendo representados por aquellos trabajadores que nunca fueron víctimas de este tipo de comportamiento (64%), lo mismo que por quienes lo padecieron pocas veces al año (31%).

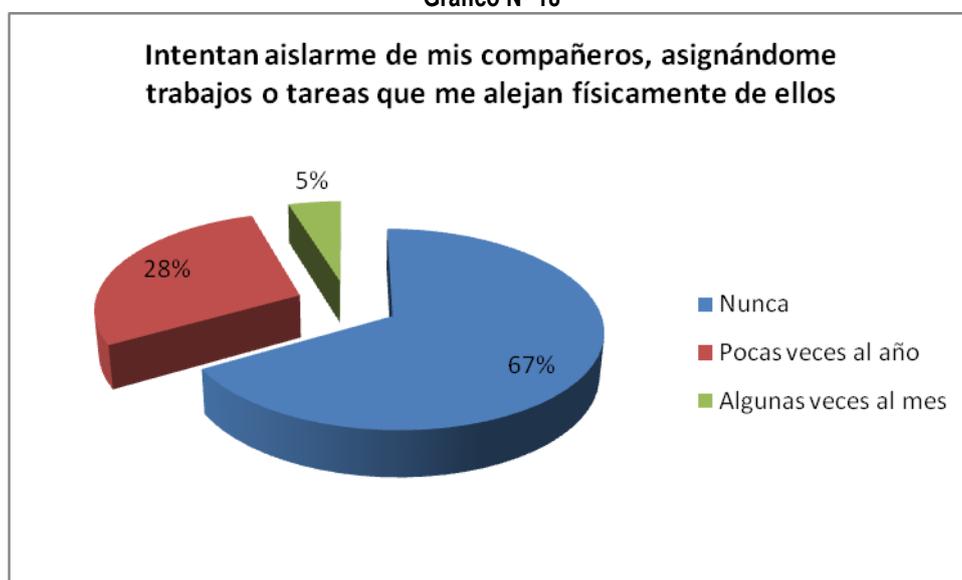
Gráfico N° 17



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este gráfico se determina que el porcentaje más alto de los trabajadores encuestados (55%) nunca tuvo el problema de ser amenazado con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados), y el otro porcentaje significativo (38%) afirma haber tenido ese problema pocas veces al año. Los restantes trabajadores (7%) no responden en ningún sentido, lo cual puede ser interpretado de diversas formas, y sin ánimo especulativo, se debe aceptar la posibilidad de que al menos haya sido sugerida dicha amenaza, lo cual ameritaría por parte de las instancias superiores de un estudio más detallado de dicho caso.

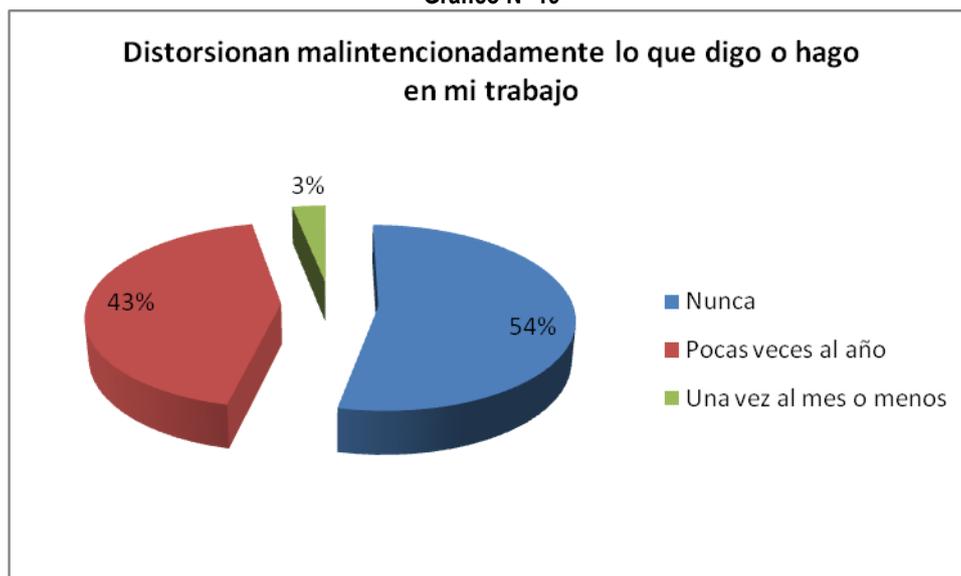
Gráfico N° 18



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico también revela la existencia de 9 trabajadores (5%), que señalan el intento de aislarlos de sus compañeros, asignándoles trabajos o tareas que los alejan físicamente de ellos en una frecuencia de algunas veces al mes. Como se puede observar, en los últimos gráficos se evidencia la existencia de este comportamiento, lo cual debe llamar a la reflexión sobre una alta posibilidad de existencia de *mobbing* en las fuentes de trabajo de los encuestados.

Gráfico N° 19



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este caso, se advierte una paridad entre los trabajadores que afirman que nunca distorsionan malintencionadamente lo que dicen o hacen en su trabajo, así como aquellos que señalan que este comportamiento se da pocas veces al año en su caso, correspondiendo los porcentajes del 54 y el 43%, respectivamente, mientras que se identifica este comportamiento algunas veces al mes en el porcentaje más bajo (3%), lo que deja entrever la confirmación de una alta posibilidad de existencia de *mobbing*.

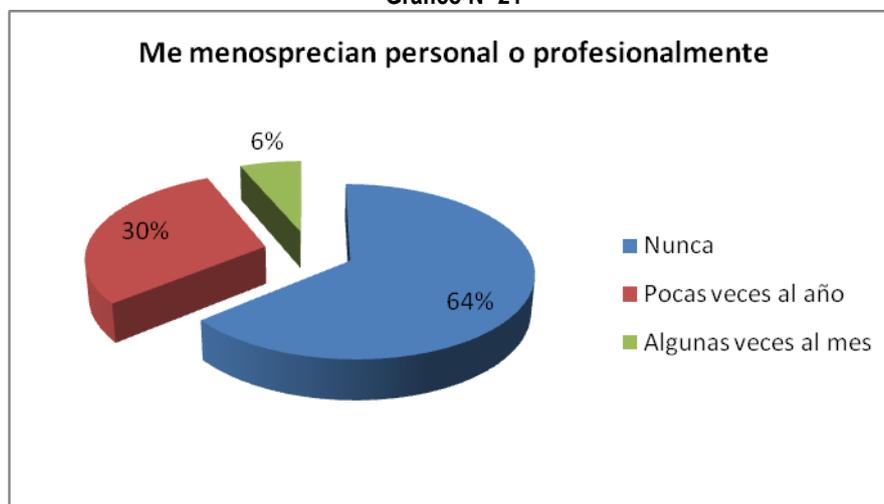
Gráfico N° 20



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico también revelan la existencia de 42 trabajadores (22%), que señalan que les se intenta provocarme cosquillas con el fin de “hacerme explotar” en una frecuencia de pocas veces al año. El porcentaje más alto (78%) afirma no haber tenido nunca dicho problema.

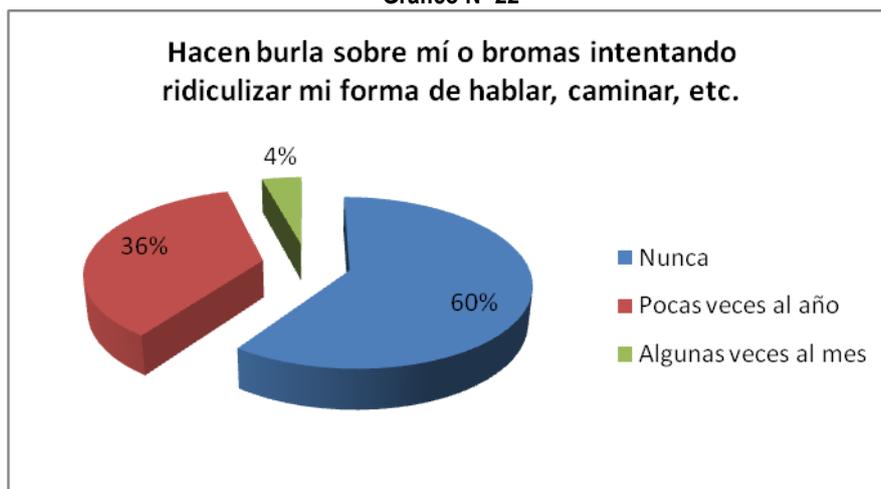
Gráfico N° 21



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Tal como se observó en otros gráficos, en los presentes se advierte que 12 trabajadores (6%) señalan el comportamiento de que lo menosprecian personal o profesionalmente en una frecuencia de algunas veces al mes. El trabajo de exposición de resultados debería concluir acá, ya que según señala la teoría del mobbing, concretamente la aplicación del instrumento del barómetro Cisneros, basta que se señale uno de estos comportamientos en una frecuencia persistente durante seis meses continuos para hablar de *mobbing*. Sin embargo, para tener una idea más exacta de los comportamientos detectados, se continúa esta exposición.

Gráfico N° 22

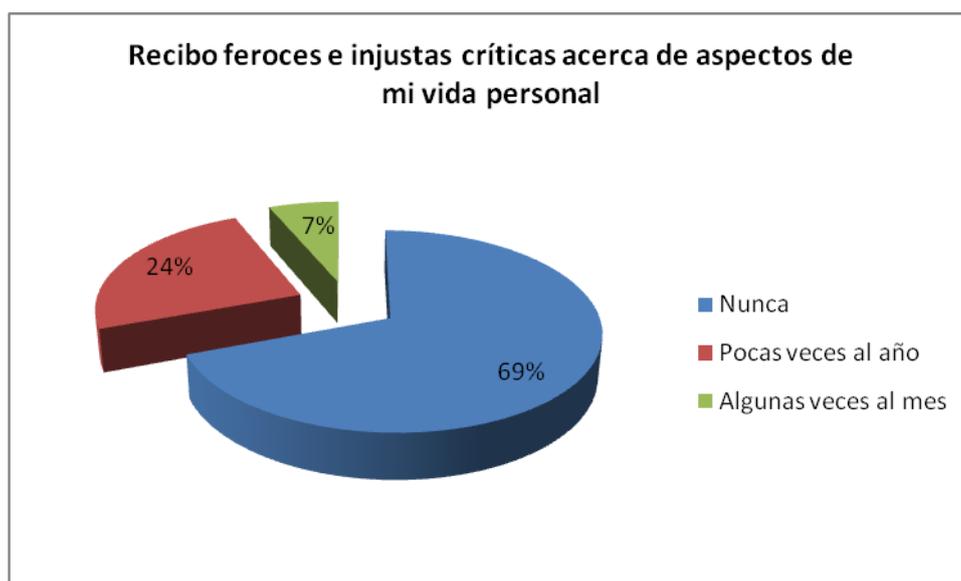


Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Al igual que el anterior gráfico, éste revela que el 4% de los trabajadores encuestados afirman que en el grupo, con una frecuencia de algunas veces al mes “hacen burla sobre él o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, caminar, etc.”.

Esto indica que pueden existir determinadas actitudes que en inicio pueden ser entendidos como simples chanzas de las habituales que se dan en las fuentes de trabajo, pero cuando dichos comportamientos son reiterados, a la vez que se acompañan por otras actitudes o gestos negativos hacia el trabajador, se habla de una situación en que éste se convierte en una víctima de *mobbing*.

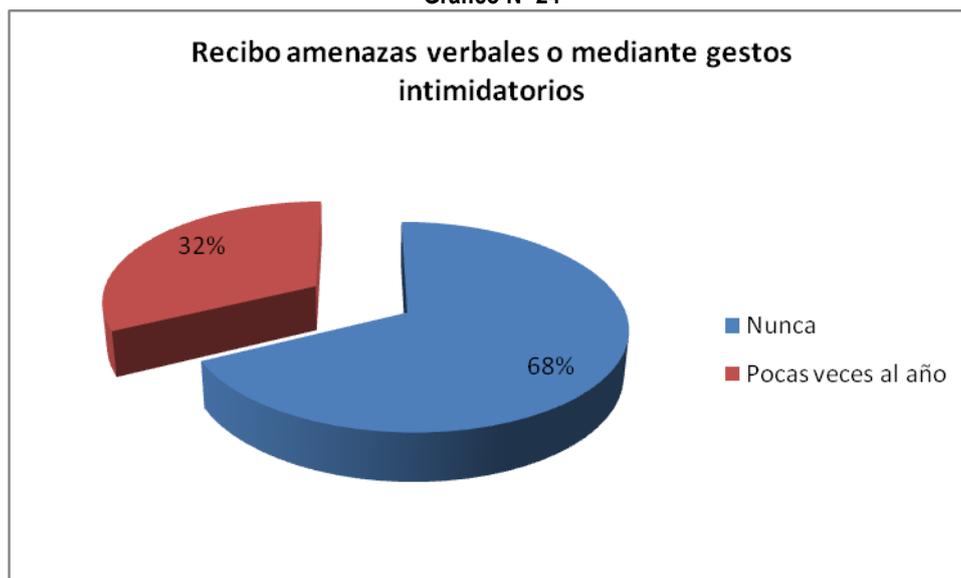
Gráfico N° 23



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este punto, quizá resulte más directo presentar el resto de los gráficos que incluyan la frecuencia referida, de algunas veces al mes, y con la presencia del 7% de los trabajadores que denuncian los comportamientos señalados en este instrumento, evidenciándose el mismo caso para el comportamiento en que los trabajadores consideran recibir feroces e injustas críticas acerca de aspectos de su vida personal. Sin embargo, al no detectarse en los gráficos inmediatos esta situación, se comentan los gráficos siguientes tal cual se presentan.

Gráfico N° 24



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico, si bien exponen que el porcentaje más alto de los trabajadores (68%) nunca recibieron amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios, evidencian que el 32% sí las recibió al menos pocas veces al año. Las amenazas, sean verbales o gestuales, pueden tener diferente intensidad y contenido. Así, una advertencia de “mejor cuídate, porque esto se podría saber arriba” (en alusión a los jefes superiores de la institución), puede ser interpretada de muchas formas. Lo mismo sucede con los gestos, y unos son más explícitos que otros, por lo que convendría, en el futuro, desarrollar otras investigaciones para precisar el tipo y la naturaleza de las amenazas mencionadas por dicho 32%.

Gráfico N° 25



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

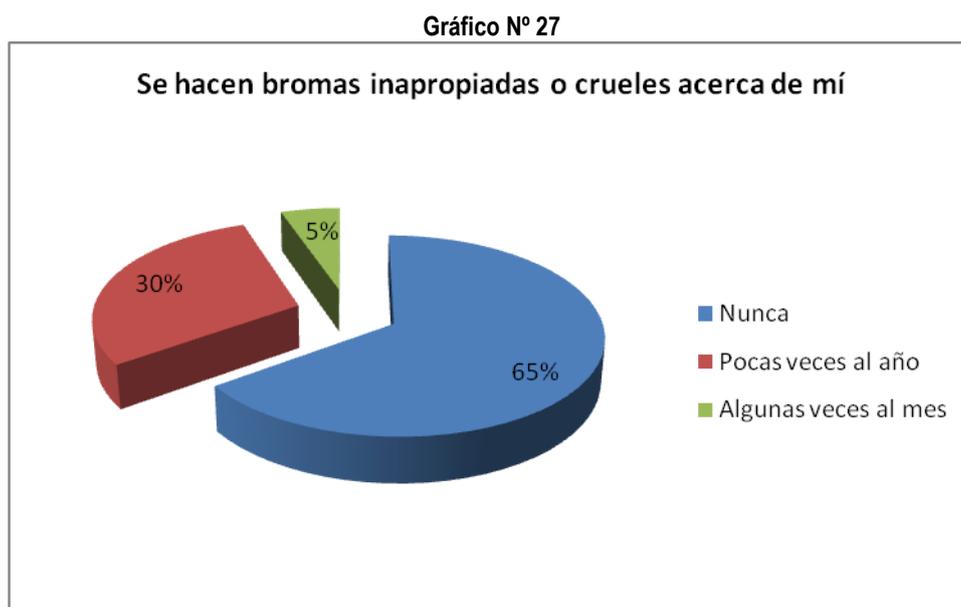
Complementando la anterior información, en este gráfico se observa que el porcentaje más alto de los trabajadores encuestados (96%) nunca tuvo el problema de recibir amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio, y el restante porcentaje (4%) afirma haber tenido ese problema pocas veces al año, compitiendo señalar la misma observación contenida en el anterior punto, de que sería necesario y conveniente ampliar la investigación con estos trabajadores que afirman tal situación.

Gráfico N° 26



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

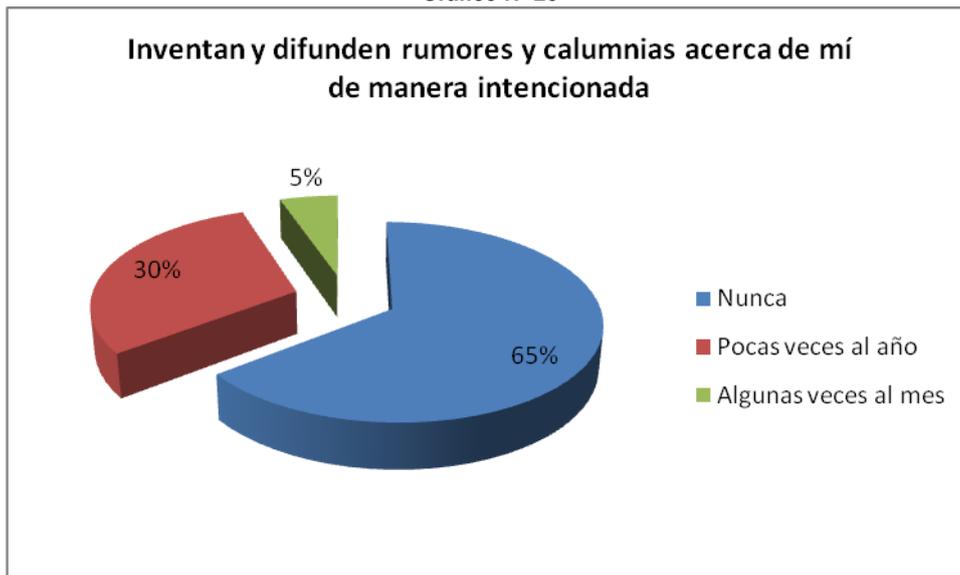
Asociados a los anteriores datos, los presentados por este gráfico, permiten afirmar que existen eventualmente situaciones en las que los trabajadores se sienten intimidados mediante gritos, sea por parte de sus compañeros o algún superior. Desde luego, esta conducta no necesita ser diaria, y el hecho anotado de que el porcentaje que así lo señala (7%), que afirma tener ese problema pocas veces al año indica una situación si no altamente conflictiva, al menos sí precaria.



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este gráfico se evidencia una vez más la situación de tener que soportar un trabajador frecuentemente bromas inapropiadas o crueles, reiterándose el tema de la frecuencia (algunas veces al mes) denunciado por el 5% de los trabajadores encuestados.

Gráfico N° 28



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este gráfico se refuerza la situación comentada anteriormente, con 10 trabajadores sobre los que se inventan y difunden rumores y calumnias acerca de él de manera intencionada, con una frecuencia preocupante (algunas veces al mes).

Gráfico N° 29

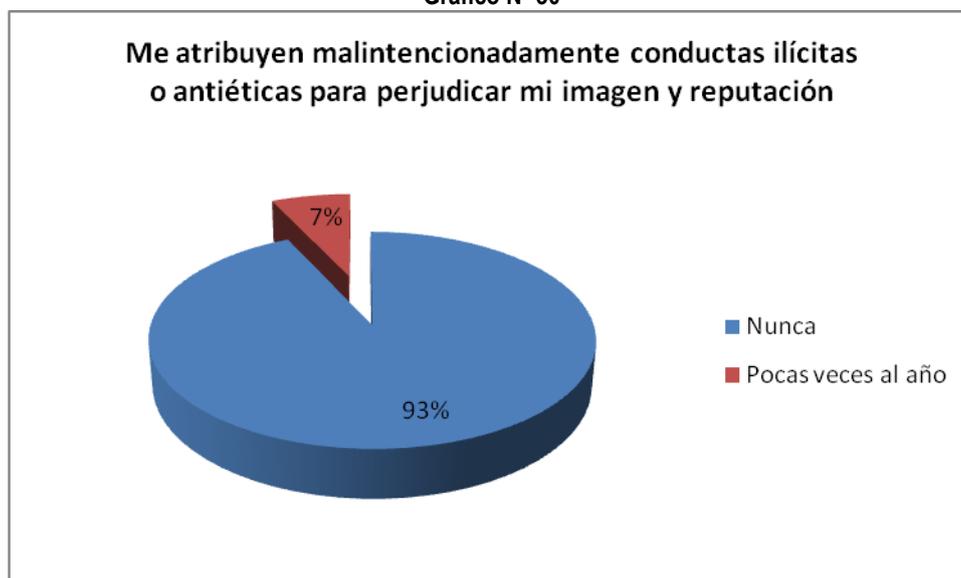


Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

La información, como es de conocimiento general, es imprescindible para la realización de cualquier actividad dentro de una empresa de comunicación, y

el hecho de que el 13% de los trabajadores denuncien este comportamiento, ciertamente es preocupante.

Gráfico N° 30



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Prosiguiendo con una situación ya expresada anteriormente, en este gráfico se advierte que 14 trabajadores señalan haber sido víctimas de que les atribuyera malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar su imagen y reputación, aunque con una frecuencia menor a otras denunciadas (pocas veces al año).

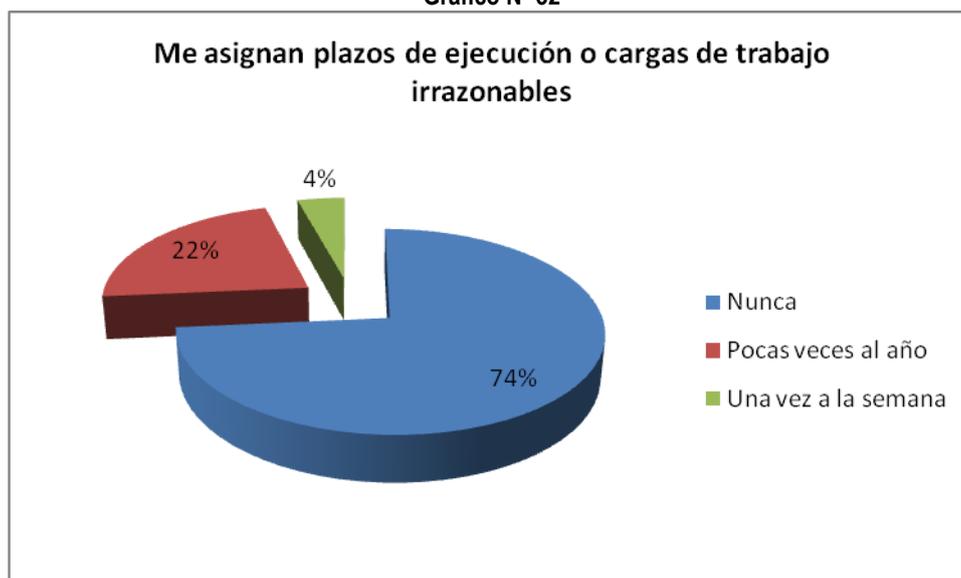
Gráfico N° 31



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico no permite hacer grandes comentarios, salvo quizá el hecho del trabajador que optó por no marcar el ítem respectivo, salvo que lo hubiera omitido sin intención. En todo caso, la frecuencia más alta señalada (pocas veces al año) por 16 trabajadores, 8%, indica que no es un problema significativo en las empresas donde trabajan ejercer una presión indebida para sacar adelante el trabajo.

Gráfico N° 32



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

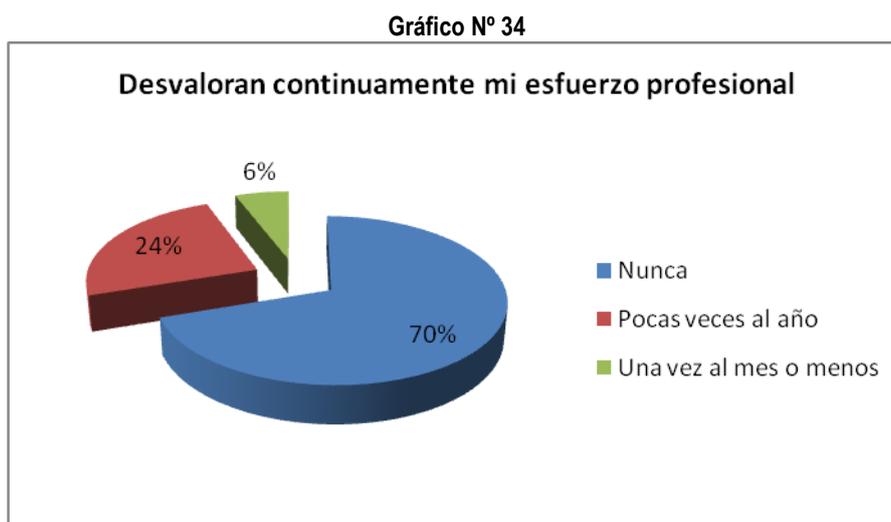
En este gráfico se observa la presencia de 8 trabajadores que consideran que le asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables, en una frecuencia que debe llamar la atención (una vez a la semana).

Gráfico N° 33



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

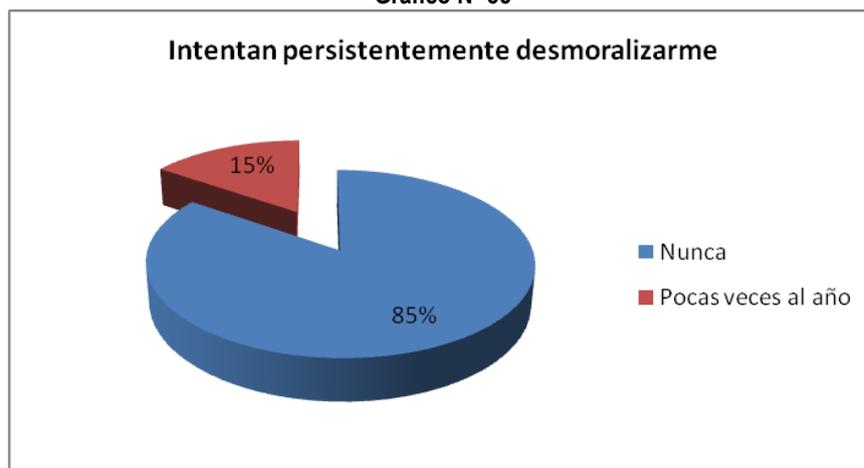
En este gráfico se observa que el porcentaje más alto de los trabajadores encuestados (81%) nunca tuvo el problema de que modificaran sus responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirle nada y el restante porcentaje (19%) afirma haber tenido ese problema pocas veces al año. Sin embargo, quizá sea necesario, en otro estudio futuro, aplicar el mismo estudio con otros ítems más detallados que permitan explicar con precisión este dato.



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

En este gráfico, se evidencia la presencia de 11 trabajadores que señalan sufrir el comportamiento de desvaloración continua de su esfuerzo profesional en una frecuencia de una vez al mes o menos. Si se acompaña este dato a otros anteriormente identificados, se estaría con certeza ante un caso de *mobbing*, sobre el que se deberá tomar medidas, no expulsando al trabajador hostigador, ni siquiera intentando hacer que cambie, sino identificando los factores que posibilitan estos comportamientos, para que sea la organización misma la que suprima dichos elementos que la perjudican, así sea a un nivel invisible, pero que sin dudas a la larga tendrían nefastas consecuencias para los trabajadores, sus familias, y la organización misma, lo que corresponderá a los ejecutivos y mandos superiores de las instituciones en que trabajan estos empleados.

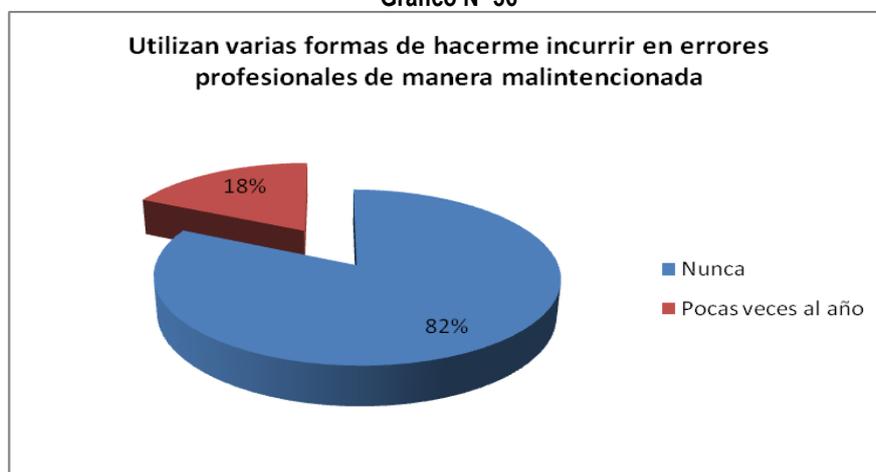
Gráfico N° 35



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Este gráfico también revela la existencia de 29 trabajadores (15%), que señalan que intentan persistentemente desmoralizarlos en una frecuencia de pocas veces al año. El porcentaje más alto (85%) reconoce no tener dicho problema. Sin embargo, es probable que entre el 15% que señala tener este conflicto se encuentren los trabajadores que manifestaban haber padecido otros comportamientos negativos hacia su persona.

Gráfico N° 36



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Éste es otro comportamiento que afecta de manera directa y evidente al trabajador hostigado, y sobre el que puede tener mayor claridad, por lo que la identificación de un grupo minoritario (18%) que afirma haber sufrido estas acciones, aunque en una frecuencia baja (pocas veces al año), induce a

considerar nuevamente la posibilidad de que los trabajadores anteriormente señalados también se hallen insertos en este grupo.

Gráfico N° 37



Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Complementariamente al dato anteriormente expuesto, este gráfico muestra la presencia de 10 trabajadores que consideran ser controlados en aspectos de su trabajo de manera malintencionada para intentar “pillarles en alguna falta o contradicción”.

Cuadro N° 2. Relación de comportamientos identificables

Comportamiento	Nunca
Se me ocasionan gastos innecesarios con intención de perjudicarme económicamente	189
Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	189
Limitan malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	189
Me lanzan insinuaciones o proporciones sexuales directas o indirectas	189

Fuente: Elaboración propia, junio de 2011.

Finalmente, se tiene este cuadro general, donde se expresan los cuatro comportamientos finales analizados, y que indican que nunca se producen, por lo que no se efectúa mayor comentario.

CAPÍTULO V.

5. PROPUESTA PARA PREVENIR EL MOBBING EN LA EMPRESA PETROLERA

5.1 Justificación

Tomando en cuenta los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos, expuestos en el anterior capítulo, se plantea en este apartado la propuesta para prevenir el mobbing en la unidad seleccionada de una empresa petrolera, dirigida a los máximos ejecutivos de dicha empresa, pero involucrando a todo el personal con la finalidad de detectar cualquier situación anómala que atente contra los derechos de los trabajadores.

Por tanto, se requiere informar y capacitar al personal del Departamento de Operaciones de una empresa petrolera en temas relativos al *mobbing*, ante lo cual se diseñan las estrategias básicas para el logro de los objetivos que se plantean a continuación.

5.2 Objetivos de la propuesta

- Plantear las bases para el desarrollo de un ciclo de información y capacitación sobre la prevención del *mobbing* en el Departamento de Operaciones de una empresa petrolera.
- Diseñar los contenidos básicos de información y capacitación, fundamentados en el clima laboral para el Departamento de Operaciones de una empresa petrolera.

5.3 Lineamientos estratégicos

Para alcanzar los objetivos planteados, se propone desarrollar las siguientes estrategias:

1. Informar sobre las características principales del *mobbing* y sus consecuencias para los trabajadores y las organizaciones, en relación al clima laboral.

2. Capacitar a los trabajadores sobre las características principales de la víctima, el acosador y los cómplices.
3. Explicación sobre la organización tóxica y las técnicas administrativas para superar las dificultades.

5.4 Marco Lógico

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Fin:</p> <p>Mejorar el clima laboral y la calidad de vida de los trabajadores del Departamento de Operaciones de una empresa petrolera.</p>	<p>Disminuir los conflictos interpersonales en el entorno laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estadísticas de rotación de personal - Estadísticas de ausentismo - Encuesta de clima laboral y motivación - Encuesta socioeconómica 	
<p>Propósito:</p> <p>Contribuir activamente a fomentar la conciencia de los riesgos y consecuencias del acoso psicológico laboral en el Departamento de Operaciones de una empresa petrolera.</p>	<p>60 empleados concienciados en las consecuencias de la violencia familiar y laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas de rotación de personal - Estadísticas de ausentismo - Encuesta de clima laboral y motivación - Encuesta socioeconómica - Entrevista de salida 	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposición de los empleados - Participación activa de los Jefes. - Involucrado todo el personal de Recursos Humanos. - Predisposición de la familia de los empleados

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Componentes: - Personal capacitado	- 60 empleados capacitados	- Grupo Focal - Sociodramas - Entrevistas personales - Registros de asistencia	- Personal motivado - Participación de las familias en la capacitación
Actividades: 1. Elaboración de folletos informativos 2. Charlas 3. Talleres 4. Exposición de videos		Registro contable	-

5.5 Estrategia metodológica

Este trabajo se realizará mediante:

- Charlas explicativas
- Talleres con profesionales en psicología expertos en acoso psicológico laboral y clima laboral
- Elaboración de material informativo
- Exposición de videos
- Dramatizaciones

5.6 Actividades

8 Charlas explicativas al personal del Departamento de Operaciones de la EMPRESA PETROLERA sobre los siguientes temas:

- Acoso psicológico laboral y prevención

- Clima laboral
- Resolución no violenta de conflictos
- Realización de 8 Talleres que combinen lo teórico con lo práctico en los temas antes mencionados
- Elaboración de 4 folletos informativos sobre los temas tratados
- Proyección de 4 videos
- Presentación de dramatizaciones realizadas por los empleados

5.7 Recursos materiales

Para la ejecución de esta propuesta se utilizara los siguientes materiales:

- Auditorio
- Pizarrón
- Computador
- Infocus
- Videos

5.8 Actores involucrados

- 60 personas que laboran en el Departamento de Operaciones
- Gerente de Operaciones
- Especialistas en el tema
- Profesionales especializados en psicología organizacional
- Abogado laboralista

5.9 Presupuesto

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Total
Honorarios profesionales	4 días	\$ 750	\$ 3.000
Folletos	1.000	\$ 1	\$ 1.000
Braker para participantes	2.000	\$ 2	\$ 4.000
Videos educativos	4	\$ 10	\$ 40
Movilización para expositores	4	\$ 50	\$ 200
Total			\$8.640

5.10 Contenido del programa de información y capacitación

5.10.1 El mobbing y su influencia en el clima laboral

Temas a tratar:

- Clima Laboral, *mobbing*.
- Efectos del *mobbing* en el trabajador y la organización.
- Características de la víctima, el acosador y sus cómplices.
- Estrategias para detectar y enfrentar el *mobbing* en la organización.

Responsable:

Profesional psicólogo especializado en psicología organizacional

5.10.2 Dimensión legal del *mobbing*

Temas a tratar:

- El *mobbing* en la legislación iberoamericana.
- Figuras legales involucradas con el *mobbing*.
- El vacío jurídico del *mobbing* en la legislación ecuatoriana.
- Responsabilidad legal de los acosadores y directivos de las organizaciones donde existe el *mobbing*.

Responsable:

Profesional abogado especializado en derecho laboral.

5.10.3 La organización tóxica

Temas a tratar:

1. Apoyo o sostenimiento organizativo al trabajo
2. Burocratización o institucionalización e innovación o creatividad
3. Turbulencia o regulación caótica de las relaciones profesionales y jerárquicas
4. Soportes suficientes para desempeñar el trabajo

5. Dimensionamiento incorrecto de la carga laboral
6. Integración de los equipos humanos.
7. Actuación del *management* o línea jerárquica.
8. Existencia de prácticas tradicionales “sagradas” o “intocables”.
9. Elevada competitividad interpersonal
10. Existencia de un departamento de recursos humanos.
11. Existencia de un manual de organización.
12. Valores culturales como el compañerismo, la solidaridad o la equidad
13. Clima de inseguridad o de miedo.
14. Existencia de estilos de dirección autoritarios
15. Ausencia real de dirección o el estilo abandonista que implica el dejar enquistarse cualquier conflicto.
16. El *management* del tipo “divide y vencerás”.
17. Trabajo que no requiere la cooperación de las personas y favorece el individualismo.
18. Capacitación de los *managers*, mandos o directivos para dirigir los negocios o personas
19. Prevalencia de las habilidades técnicas sobre las destrezas de comunicación o motivación de equipos.
20. Comunicación interna
21. Existencia de prácticas nepotistas
22. Existencia de prácticas o de mecanismos objetivos para la evaluación del desempeño individual y del mérito.
23. Existencia de poderes de contrapeso internos.

24. Existencia de “vacas sagradas” o personas que se sienten invulnerables o impunes
25. Derechos y obligaciones de los trabajadores.
26. Existencia de muchos jefes y un trabajo poco definido
27. Existe un cuerpo de representación de los trabajadores.
28. Se percibe la confusión entre lo público y lo privado.
29. Prácticas no éticas o inmorales
30. Un ambiente laboral estanco y opaco, en el que todo es secreto y nada se sabe, que fomenta que las agresiones y violencias pasen desapercibidas y no haya testigos de ellas.
31. El concepto patrimonialista de la función de dirección o “síndrome del cortijo”: “esto es mío y hago lo que quiero”.

Responsable:

Profesional administrador especializado en Gestión del Talento Humano.

5.11 Relación costo / beneficio

Al tratarse de una propuesta de capacitación, la medición de los beneficios se dan sobre todo en el ámbito cualitativo, no así cuantitativo, por lo que a tiempo de remarcar que la inversión para el programa de capacitación asciende a una suma de U\$D 8.640, se enumeran los siguientes beneficios esperados en el clima laboral de la Empresa petrolera, que se consideran principales dentro del estudio:

- Desarrollar el apoyo o sostenimiento organizativo al trabajo, de forma que los trabajadores no se sientan seguros sólo por contar con un ingreso, sino por percibir un ambiente de respeto a su dignidad.

- Reducir la burocratización hasta niveles manejables, de forma que cualquier iniciativa o reclamo sea atendido a la brevedad posible y de manera efectiva.
- Desarrollo de una regulación coherente de las relaciones profesionales y jerárquicas, de forma que ocupar un cargo superior no sea sinónimo de ejercer poder tiránico.
- El incremento de soportes requeridos para desempeñar el trabajo, tanto físicos como administrativos (recursos materiales, técnicos y demás, así como la comunicación efectiva de las tareas a realizar).
- Lograr que los trabajadores hagan lo que su capacidad le permite, evitando los extremos de sobrecarga laboral y de subvaloración de sus capacidades.
- Incrementar la integración de los equipos humanos, por medio de actividades extralaborales motivadoras, como excursiones programadas o reuniones informales que permitan distender las relaciones y aproximar humanamente a los involucrados.
- La línea jerárquica debe ser claramente definida, pero comprender que ésta obedece solamente a fines administrativos, y que no se trata de una subordinación de una persona a otra, es decir, que fuera del ambiente laboral se puede incentivar la amistad entre trabajadores, independientemente de sus diferencias jerárquicas.
- La eliminación de prácticas tradicionales “sagradas” o “intocables”.
- Incentivar tanto la competitividad interpersonal, que permite incrementar resultados de gestión, como la cooperación entre compañeros, de forma que se visualicen labores y resultados de equipo antes que resultados individuales.
- Mayor Involucramiento del departamento de recursos humanos en las problemáticas que tienen los trabajadores.

- Actualización y difusión del manual de organización.
- Reducir hasta eliminar el actual clima de inseguridad o de miedo.
- Terminar con los estilos de dirección autoritarios.
- Programar la capacitación de los managers, mandos o directivos para dirigir los negocios o personas.
- Hallar el equilibrio en la valoración de las habilidades técnicas en relación a las destrezas de comunicación o motivación de equipos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En la teoría examinada, se determinó un importante bagaje de estudios que posibilitan la comprensión del fenómeno del *mobbing*, por lo que no existiría problemas para comprenderlo. En el Ecuador, existen algunas investigaciones sobre este tema, pero no recibe el suficiente apoyo del Estado y las organizaciones públicas para enfrentarlo desde sus raíces.
- El desarrollo de la investigación empírica fue posible por medio de la aplicación del Barómetro Cisneros V a 189 trabajadores de la unidad seleccionada de una empresa petrolera.
- Los trabajadores encuestados reconocieron la existencia de grupos liderados por empleados hostiles, que acosan a un compañero que les resulta antipático, en ocasiones el propio encuestado, y en otras, algún otro compañero. Si bien la conducta no fue identificada por todos los encuestados, se evidenció que sí está presente o es percibida por la mayoría de éstos.
- Entre las manifestaciones de este problema, los trabajadores encuestados identifican las acusaciones o insinuaciones malintencionadas, las que abren el camino a otras situaciones de mayor nocividad, como pugnas por puestos, o el deseo de colocar a algún familiar en el puesto de trabajo de la persona víctima del acoso grupal, etc.
- Además, en la unidad seleccionada de una empresa petrolera se determinó que:
 - o No existe el suficiente apoyo o sostenimiento organizativo al trabajo.
 - o La burocratización ahoga la innovación y creatividad personal del trabajador.

- Se evidencia la existencia de turbulencia o regulación caótica de las relaciones profesionales y jerárquicas.
- Existen parcialmente los soportes requeridos para desempeñar el trabajo.
- Frecuentemente un trabajador tiene mucho más que hacer de lo que su capacidad le permite.
- La integración de los equipos humanos es moderada.
- No existe o hay una deficitaria actuación del *management* o línea jerárquica.
- Existen prácticas tradicionales “sagradas” o “intocables”.
- Existe una elevada competitividad interpersonal.
- Existe un departamento de recursos humanos.
- Existe un manual de organización.
- Se observa la ausencia de valores culturales como el compañerismo, la solidaridad, la equidad, etc., lo cual facilita o propicia la práctica del *mobbing*.
- Existe un clima de inseguridad o de miedo.
- Existen estilos de dirección autoritarios
- Se da la ausencia real de dirección o el estilo abandonista que implica el dejar enquistarse cualquier conflicto.
- Existe el management del tipo “divide y vencerás”.
- En la unidad seleccionada no se identificó la existencia del trabajo que no requiere la cooperación de las personas y favorece el individualismo.

- Se percibe una deficiente o inexistente capacitación de los managers, mandos o directivos para dirigir los negocios o personas. Se encuentran dirigiendo personas sin mayor estudio o preparación para ello.
- Prevalen las habilidades técnicas sobre las destrezas de comunicación o motivación de equipos.
- Se observa la ausencia de estrategias de comunicación interna y el consiguiente desarrollo de la “rumorología”.
- Existen prácticas nepotistas en la unidad seleccionada.
- Existen prácticas o mecanismos objetivos para la evaluación del desempeño individual y del mérito.
- No existen poderes internos de contrapeso.
- Existen “vacas sagradas” o personas que se sienten invulnerables o impunes
- Existe indefinición de derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Existencia muchos jefes y un trabajo poco definido.
- Existe un cuerpo de representación de los trabajadores.
- Existe confusión entre lo público y lo privado.
- Se identificaron varias actividades anómalas, pues se evidencia la existencia de rumor y manejo de información, así como abuso de autoridad, entre otras actitudes, que posibilitan la existencia de un ambiente opaco y estanco.
- Al existir confusión entre lo público y lo privado, los funcionarios jerárquicos tienden a imponer sus decisiones en la unidad.

Recomendaciones

- Desarrollar otras investigaciones sobre esta temática, que pudieran incluir los efectos del mobbing en la familia, pero determinando con total exactitud los casos en los que se puede hablar del acoso psicológico laboral, de forma que no sea mera especulación.
- La empresa la empresa petrolera EP podría desarrollar políticas enmarcadas en los principios de prevención y erradicación del *mobbing*, de forma que se asegure la protección integral de los trabajadores.
- Incrementar el apoyo o sostenimiento organizativo al trabajo.
- Asegurar la estabilidad laboral de los trabajadores con conducta intachable.
- Anular las condiciones que posibilitan la existencia de una organización tóxica dentro de la empresa petrolera EP.
- Incentivar la innovación y creatividad personal de los trabajadores.
- Reducir la turbulencia o regulación caótica de las relaciones profesionales y jerárquicas.
- Incrementar los soportes requeridos para desempeñar el trabajo.
- Evitar que un trabajador haga mucho más de lo que su capacidad le permite.
- Afianzar y profundizar la integración de los equipos humanos.

- Incrementar la actuación del *management* o línea jerárquica.
- Suprimir las prácticas tradicionales “sagradas” o “intocables”.
- Reducir la competitividad interpersonal incentivando a la vez las prácticas solidarias.
- Desarrollar los valores culturales como el compañerismo, la solidaridad, la equidad, etc., lo cual facilita o propicia la práctica del *mobbing*.
- Superar el clima de inseguridad o de miedo.
- Erradicar los estilos de dirección autoritarios.
- Se da la ausencia real de dirección o el estilo abandonista que implica el dejar enquistarse cualquier conflicto.
- Eliminar el *management* del tipo “divide y vencerás”.
- Suprimir el individualismo.
- Desarrollar políticas de capacitación y perfeccionamiento de los *managers*, mandos o directivos para dirigir los negocios o personas. Se encuentran dirigiendo personas sin mayor estudio o preparación para ello.
- Subordinar las habilidades técnicas a las destrezas de comunicación o motivación de equipos.
- Desarrollar estrategias de comunicación interna, superando la rumorología.
- Eliminar las prácticas nepotistas en la unidad seleccionada.

- Afianzar las prácticas o mecanismos objetivos para la evaluación del desempeño individual y del mérito.
- Impulsar poderes internos de contrapeso.
- Revisar y evaluar políticas que supriman la persistencia de “vacas sagradas” o personas que se sienten invulnerables o impunes.
- Lograr una mejor definición de derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Reducir los cargos de jefes y lograr un trabajo mejor definido.
- Formular claramente el límite entre lo público y lo privado.
- Suprimir y erradicar el rumor y manejo de información, así como abuso de autoridad, entre otras actitudes, anulando así la existencia de un ambiente opaco y estanco.

BIBLIOGRAFÍA

BARBADO, Patricia: *El acoso psicológico en el ámbito laboral de la Organización Internacional del Trabajo, Publicado en Revista de Derecho Laboral y de la Seguridad Social, Ed. LexisNexis, oct.2005, fascículo nro. 19.*

Blanch (2001), citado por CANTERA, Leonor: *Maltrato infantil y violencia familiar. De la ocultación a la prevención*, San Salvador, El Salvador, 2002,

CCOO. Acoso psicológico en el trabajo (mobbing o presión laboral tendenciosa). *Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud. Cuadernos Sindicales*. Madrid: Comisiones Obreras, 2002 y C.G.T.. *¿Existen perfiles definidos de la víctima y el agresor? Boletín divulgativo de mobbing*, 2002.

CEREZO, Fuensanta: *¿Qué es y qué no es bulliing?*, Dpto. Psicología de la Educación, Universidad de Murcia, España, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de recursos humanos*. Edit. McGRAW-HILL. 5ª Edición. Colombia. 2001. Trad. Germán VILLAMIZAR.

CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del Talento humano*, Edit. McGraw Hill, México, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto: *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, Mc Graw Hill, México, 2005.

Davis, K., Newstrom, J., *Comportamiento Humano en el Trabajo*, (8a.ed.). México: McGraw Hill, 1999, Pág. 337.

Diccionario de la Real Academia Española, Madrid, España, p. 1.923.

ESPEJO LUCENA, Rafael: *Hostigamiento psicológico en el trabajo*,

FERREIRA NÚÑEZ, Patricio DISLA CRUZ, Leonel: *Cultura organizacional*, República Dominicana.

- FIELD, T.. *Bully in sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying*. Oxfordshire, UK: Success Unlimited, 1996.
- GIMENO LAHOZ, Ramón: *La presión laboral tendenciosa (mobbing o presión laboral tendenciosa)*, Edit. Universitat de Girona, Girona, España, 2004.
- González de Rivera, J.L. *El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Madrid: Espasa Calpe, 2002, pág. 45.
- González de Rivera, J.L.: **El Trastorno por Mediocridad Inoperante Activa (síndrome MIA)**. *Psiquis*, 1997.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la investigación*. Edit. Mc Graw Hill, 4ª edición, 2007.
- HIRIGOYEN. M.F. *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1999.
- LEYMANN, H. (1996). *El contenido y desarrollo del mobbing en el trabajo*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, pág. 16.
- LEYMANN, Heinz: *The Mobbing Encyclopaedia Bullying*. The Definition of Mobbing at Workplaces, citado por VELÁSQUEZ, Manuel: *Op. Cit.*, Pág. 1.
- LEYMANN, Heinz: *The Mobbing Encyclopaedia Bullying*. The Definition of Mobbing at Workplaces, citado por VELÁSQUEZ, Manuel: *Op. Cit.*, Pág. 1.
- LONDOÑO CHICA, Carlos, MESA PRIETO, Rodrigo: *Gerencia y Recursos Humanos*. Edit. Norma. Barcelona, España. 1991, Págs. 92-93.
- María José Edreira *Fenomenología del acoso moral* J.A. López García Silva y P. Camps del Saz, *Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral*, *Mapfre Medicina* 10, 1999, pp. 253-260. edreira.qxd 30/10/2003 14:50.
- MÜNCH, Lourdes, ÁNGELES, Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*, Edit. Trillas, Segunda Edición, México, 1990.

OSSORIO, Manuel: *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*, Edit. Heliasta, Buenos Aires, Argentina, 2003.

PALLARES, Zoilo, ROMERO, Diego y HERRERA, Manuel: *Hacer Empresa: Un Reto*, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005.

PAZMIÑO ZURITA, Ciro Darío: *El acoso moral laboral, incidencia y aplicabilidad en el Ecuador*, tesina previa a la obtención del título de licenciado en Ciencias Jurídicas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, 2008.

PAZMIÑO ZURITA, Ciro Darío: *Mobbing : el acoso moral laboral, incidencia y aplicabilidad en el Ecuador*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, 2008.

PERALTA, María Claudia: *El acoso laboral - mobbing - perspectiva psicológica*, Revista de Estudios Sociales, no. 18, agosto de 2004, Bogotá, Colombia.

PÉREZ BILBAO, J.. *Mobbing, violencia física y acoso sexual*. Barcelona: INSHT, 2001.

la empresa petrolera EP, Plan Operativo y Presupuesto, enero 01 – diciembre 31 2011.

PICARDO, Ninoska; LÓPEZ, Laura: *La evaluación del desempeño sirviendo como elemento de cambio en las funciones de recursos humanos de PDVSA, actuando en el rol de empresas competitivas*.

PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki: *Informe Cisneros V, Resultados del Barómetro Cisneros V® sobre violencia en el entorno laboral*, Madrid, 2004.

PIÑUEL, Iñaki: *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae, 2001.

PIÑUEL, Iñaki: *Mobbing. Manual de autoayuda para superar el acoso psicológico en el trabajo*, Edit. Aguilar, Argentina, 2003.

Robbins, S., (1999). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias, Aplicaciones*, (8ª.ed.), México: Prentice Hall.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, P. *El acoso moral en el trabajo*. Madrid: Ediciones Jurídicas Dijusa, 2004.

SAÉZ. M.C. y García-Izquierdo, M. **Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing**. En J. Buendía y F. Ramos (Coordinadores), *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Pirámide, 2000.

SALAMANCA SANABRIA, Rafael: *Historia del pensamiento de la administración*, Instituto Industrial Francisco Caldas, Caldas, Colombia, 2001.

VELÁSQUEZ, Manuel: *La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o "mobbing"*, Edic. Digital, 2007.

WERTHER, William, DAVIS, Keith: *Administración de personal*, Edit. McGraw Hill, México, 2002.

Páginas web

Conflicto laboral, en: <<http://www.monografias.com/trabajos56/conflicto-laboral/conflicto-laboral.shtml>>

El ambiente laboral: la clave de un buen equipo, en: <<http://mujer.hispavista.com/trabajadora/21938/el-ambiente-laboral-la-clave-de-un-buen-equipo/>> [1 de abril de 2011]

Gross, Manuel. Definición y características de la cultura organizacional. Internet.

http://manuelgross.bligoo.com/content/view/222541/Definicion_y_caracteristicas_de_la_cultura_organizacional.html, 8 de julio de 2011.

GUERRERO PUPO, Julio C.; CAÑEDO ANDALIA, Rubén; RUBIO RODRÍGUEZ, Samara M; CUTIÑO RODRÍGUEZ, Marieta y FERNÁNDEZ DÍAZ, Delio J.: *Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina*, Pág. 3, en: <http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06n/aci05406.htm>

http://apuntesyama.galeon.com/cultura_org.html

<http://www.acosomoral.org/indexdef.htm>

PEÑA SAINT MARTIN, Florencia y SÁNCHEZ DÍAZ, Sergio G. D: *El mobbing y su impacto en la salud*, documento PDF en:

<http://www.acosomoral.org/pdf/comas2.PDF>.