



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
"CORDILLERA"

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS-PERSONAL**

**EL SECTOR PÚBLICO Y LA NECESIDAD DE POLÍTICAS LABORALES,  
ESTUDIO DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DEL MOBBING EN EL  
CENTRO DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO,  
AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Tecnólogo  
en Administración de Recursos Humanos-Personal**

**Autora: Peñafiel Ruiz, Esther Alexandra**

**Tutor: Ing. Keyerman Toapanta Cisneros**

**Quito, Abril del 2014**

## **DECLARATORIA**

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

**Esther Alexandra Peñafiel Ruiz**

**CC. 1308247301**

---

**CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD  
INTELECTUAL**

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **Peñañiel Ruiz Esther Alexandra**, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA**, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: ANTECEDENTE.- a)** El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración especialidad Recursos Humanos - Personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración especialidad Recursos Humanos - Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado "**EL SECTOR PÚBLICO Y LA NECESIDAD DE POLÍTICAS LABORALES, ESTUDIO DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DEL MOBBING EN EL CENTRO DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO, AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**", el cual incluye las herramientas sobre la implementación de charlas motivacionales y un Código de Ética para disminuir los niveles de mobbing y su efecto en el desempeño y eficiencia en el personal del Centro de Salud N° 8 Cotocollao, para lo cual ha implementado

los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se implementa un programa de coaching, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

**SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.-** Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del proyecto de investigación descrito en la clausula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, código de ética, etc.). El Cesionario podrá explotar el presente proyecto por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: **a)** La reproducción del proyecto de investigación por cualquier forma o procedimiento; **b)** La comunicación pública del proyecto; **c)** La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del proyecto de investigación; **d)** Cualquier transformación o modificación del proyecto; **e)** La protección y registro del proyecto a nombre del Cesionario; **f)** Ejercer la protección jurídica del proyecto; **g)** Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

**TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.-** El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización

del proyecto de investigación que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del proyecto de investigación a favor del Cesionario.

**CUARTA: CUANTIA.-** La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

**QUINTA: PLAZO.-** La vigencia del presente contrato es indefinida.

**SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-** Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: **a)** El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; **b)** Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; **c)** Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que

sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; **d)** El procedimiento será confidencial y en derecho; **e)** El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; **f)** El idioma del arbitraje será el español; y, **g)** La reconvencción, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

**SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.-** Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 21 días del mes de Abril del dos mil catorce.

f) \_\_\_\_\_

**Esther Alexandra Peñafiel Ruiz**

**C.C. 1308247301**

f) \_\_\_\_\_

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

**CESIONARIO**



## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud imperecedera a todos quienes desinteresadamente, me brindaron su apoyo y constancia para que mi objetivo llegue a su feliz término, al tutor por su valiosa contribución como tal, a las autoridades del Instituto Superior Tecnológico "Cordillera", así como también a su Personal Docente, Técnico Administrativo y de Servicio, a mis amigos y allegados que permanentemente me fortalecieron para que no desmaye y ahora entregue el mejor triunfo, mi proyecto de grado.

**ESTHER ALEXANDRA PEÑAFIEL RUIZ**



## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor dedico este proyecto primero a Dios por darme la fuerza y constancia para terminar mi carrera y lograr cumplir con todos los proyectos que me he propuesto en la vida.

A mi hijo que con su paciencia y ejemplo ha sido un apoyo incondicional, por levantarme el ánimo en los momentos tristes y acompañarme en todas mis alegrías.

A mis padres por ser ejemplos de vida, por confiar en mí y estar ahí brindándome todo su cariño.

A quien creyó en mí y me llevó de la mano a retomar mis estudios.



---

## INDICE

Contenido

DECLARATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
INDICE .....	ix
RESÚMEN EJECUTIVO .....	xvii
ABSTRACT .....	xix
INTRODUCCIÓN .....	xxi
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.01.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.02.    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.03.    OBJETIVO GENERAL .....	3
1.04.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.01. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	5
2.02. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
2.02.01.    LA ORGANIZACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	5
2.02.01.01.    INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES .....	5
2.02.01.02.    EL CONTEXTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	8
2.02.01.03.    IDENTIFICACIÓN TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	8
2.02.01.03.01.    LA CONDUCTA.....	9
2.02.01.03.02.    TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	12



---

2.02.02.	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	15
2.02.02.01.	CONTEXTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	15
2.02.03.	EL MOBBING.....	16
2.02.03.01.	CHIVOS EXPIATORIOS EN LAS ORGANIZACIONES .....	18
2.02.03.02.	EL MOBBING COMO VIOLENCIA DE GÉNERO.....	21
2.02.03.03.	LOS EFECTOS DEL ACOSO PSICOLÓGICO .....	22
2.02.03.04.	LOS AGRESORES: JEFES Y COMPAÑEROS MEDIOCRES .....	24
2.02.03.05.	TODO ES POR EL BIEN DE LA ORGANIZACIÓN O DEL.....	25
	TRABAJADOR .....	25
2.02.03.06.	EN QUÉ CONSISTE EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO O MOBBING .....	26
2.02.03.07.	ES EL ACOSO PSICOLÓGICO O MOBBING UNA FORMA DE CONSEGUIR QUE SE TRABAJE MEJOR O CON MAYOR EFICACIA.....	27
2.02.03.08.	PORQUÉ SE HACE MOBBING A UN TRABAJADOR .....	28
2.02.03.09.	CÓMO EVOLUCIONAN LAS SITUACIONES DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TIEMPO .....	29
2.02.03.09.01.	FASE DE INCIDENTES CRÍTICOS .....	29
2.02.03.09.02.	FASE DE ACOSO Y ESTIGMATIZACIÓN .....	30
2.02.03.09.03.	FASE DE INTERVENCIÓN DE LA DIRECCIÓN .....	30
2.02.03.09.04.	FASE DE SOLICITUD DE AYUDA ESPECIALIZADA EXTERNA Y DIAGNÓSTICO INCORRECTO .....	31
2.02.03.09.05.	FASE DE SALIDA O EXCLUSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN... ..	31
2.02.03.10.	POR QUÉ RESULTA DIFÍCIL RECONOCER Y HACER FRENTE AL MOBBING .....	32



---

2.02.03.11. POR QUÉ LE CUESTA RECONOCER A LA ORGANIZACIÓN LOS CASOS DE ACOSO PSICOLÓGICO .....	32
2.02.03.12. POR QUÉ LES RESULTA DIFÍCIL RECONOCER EL ACOSO PSICOLÓGICO A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, AMIGOS FAMILIARES DE LA VÍCTIMA .....	33
2.03. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	34
2.03.01. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	34
2.03.02. ANGLISISMOS.....	39
2.04. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	40
2.04.01. DOCUMENTACIÓN LEGAL QUE APOYA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	40
2.04.01.01. ACUERDO MINISTERIAL.....	40
2.04.01.02. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO.....	40
2.06. CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	46
2.07. INDICADORES .....	47
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	48
3.01. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
3.02. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
3.02.01. POBLACIÓN.....	50
3.02.02. MUESTRA.....	52
3.04. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	53
3.04.01. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	54
3.04.01.01. ENCUESTAS.....	54
3.04.01.02. ENTREVISTAS.....	57

---

3.05. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	57
3.05.01. PASOS PARA REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.....	57
3.06. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	58
CAPÍTULO IV: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	59
4.01. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE TABLAS ESTADÍSTICAS .....	59
4.01.01. TABULACION DE LA ENCUESTA PARA EL PERSONAL.....	59
4.02.01. CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA AL PERSONAL.....	75
CAPÍTULO V: PROPUESTA .....	79
5.01. ANTECEDENTES .....	79
5.02. JUSTIFICACIÓN.....	80
5.03. DESCRIPCIÓN.....	81
5.03.01. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	81
5.03.02. CHARLAS MOTIVACIONALES .....	81
5.04. FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	82
5.04.01.01.01.01. INFLACIÓN .....	84
5.04.01.01.01.02. PRODUCTO INTERNO BRUTO .....	85
5.04.01.01.01.03. RÉGIMEN TRIBUTARIO.....	87
5.04.01.01.02. PRESUPUESTO DEL ESTADO .....	88
5.04.01.01.04. FACTOR LEGAL.....	90
5.04.01.01.07. EL ENTORNO CULTURAL .....	92
5.04.01.01.08.01. PACIENTES .....	92
5.04.01.02.01.03.02. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	98
5.04.01.02.01.06. GESTIÓN DIRECTIVA .....	102
5.04.01.02.01.07. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	102

---



---

5.04.01.02.01.09. GESTIÓN FINANCIERA .....	104
5.04.01.02.01.10. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	104
5.04.01.02.01.11. GESTIÓN OPERATIVA .....	105
5.04.01.02.01.12. SERVICIOS ACTUALES .....	106
5.04.02.ANÁLISIS FODA.....	106
CAPÍTULO VI: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	135
6.01. RECURSOS .....	135
6.01.01. CAPITAL HUMANO.....	135
6.01.02. MATERIALES .....	135
6.01.03. TECNOLÓGICOS .....	136
6.02. PRESUPUESTO .....	137
6.03. CRONOGRAMA.....	138
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	140
7.01. CONCLUSIONES .....	140
7.02.RECOMENDACIONES .....	141
BIBLIOGRAFÍA .....	143
NET GRAFÍA.....	144
ANEXOS .....	145



---

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 CAUSA Y EFECTO .....	3
TABLA 2 CARACTERIZACION.....	46
TABLA 3 INDICADORES.....	47
TABLA 4 OPERACIONALIZACIÓN.....	53
TABLA 5 PREGUNTA N° 1.....	59
TABLA 6 PREGUNTA N° 2.....	61
TABLA 7 PREGUNTA N° 3.....	64
TABLA 8 PREGUNTA N° 4.....	65
TABLA 9 PREGUNTA N° 5.....	67
TABLA 10 PREGUNTA N° 6.....	68
TABLA 11 PREGUNTA N° 7.....	69
TABLA 12 PREGUNTA N° 8.....	71
TABLA 13 PREGUNTA N° 9.....	72
TABLA 14 PREGUNTA N° 10.....	74
TABLA 15 PREGUNTA N° 11.....	93
TABLA 16 PACIENTES ATENDIDOS.....	94
TABLA 17 PROVEEDORES.....	103
TABLA 18 GESTION DE TALENTO HUMANO.....	107
TABLA 19 ANÁLISIS FODA.....	110
TABLA 20 ANÁLISIS EJES.....	111
TABLA 21 EJECUCIÓN - METODOLOGÍA.....	111
TABLA 22 REGISTRO OBSERVACIONES ASISTENTES.....	112
TABLA 23 REGISTRO TALLER A IMPARTIR.....	113
TABLA 24 PROCESO DE TALLER.....	114



---

TABLA 25 COMPETENCIAS.....	121
TABLA 26 INFORME REPORTE REUNIÓN.....	122
TABLA 27 PROGRAMA CAPACITACIÓN.....	124
TABLA 28 INFORME REUNIÓN.....	128
TABLA 29 EJECUCIÓN ACTIVIDADES.....	129
TABLA 30 VALOR AGREGADO CHARLAS MOTIVACIONALES.....	132
TABLA 31 FORMATO SOCIALIZACIÓN CÓDIGO ÉTICA.....	133
TABLA 32 VALOR AGREGADO CÓDIGO ÉTICA.....	134
TABLA 33 TABLA PRESUPUESTO.....	137



---

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 MAPA DEL AREA.....	51
FIGURA 2 ENCUESTA AL PERSONAL .....	56
FIGURA 3 PREGUNTA 1.....	60
FIGURA 4 PREGUNTA 2.....	61
FIGURA 5 PREGUNTA 3.....	63
FIGURA 6 PREGUNTA 4.....	66
FIGURA 7 PREGUNTA 5.....	67
FIGURA 8 PREGUNTA 6.....	68
FIGURA 9 PREGUNTA 7.....	70
FIGURA 10 PREGUNTA 8.....	71
FIGURA 11 PREGUNTA 9.....	72
FIGURA 12 PREGUNTA 10.....	73
FIGURA 13 PREGUNTA 11.....	74
FIGURA 14 INFLACIÓN.....	85
FIGURA 15 PIB.....	86.
FIGURA 16 RÉGIMEN TRIBUTARIO.....	87
FIGURA 17 EVALUCIÓN INGRESOS Y GASTOS.....	88
FIGURA 18 MAPA DE PROCESOS.....	101
FIGURA 19 ORGANIGRAMA DEL AREA.....	105
FIGURA 20 UBICACIÓN DEL AREA.....	108
FIGURA 21 AREA ADMINSTRATIVA.....	109
FIGURA 22 AREA OPERATIVA.....	109
FIGURA 23 AREA DE SALUD.....	123

## RESÚMEN EJECUTIVO

En la actualidad el acoso laboral es conocido como mobbing, en la sociedad este tipo de problema no respeta ni edad ni sexo, se da en el área laboral donde intervienen el acosado y el acosador que pueden ser una o varias personas, se realiza esta investigación y se presenta un estudio del caso, a partir de encuestas realizadas a los usuarios externos y personal de carácter exploratorio, a partir de este análisis, podemos indicar que la exposición al acoso laboral generan síntomas asociados al estrés, fisiológicos

Estos riesgos que actúan sobre el personal los encontramos en el medio ambiente laboral y de diferente naturaleza, comprenden aspectos del medio físico, de organización, de trabajo y de calidad de las relaciones humanas; como las capacidades del personal, necesidades, cultura y situación personal, todo esto puede influir en la salud en el rendimiento y satisfacción del trabajo

El presente trabajo de investigación incluye desde los antecedentes, al conocer la situación actual del personal de la Unidad y los usuarios externos, las causas que justifican la investigación es que con ella se beneficiará todo el personal

---

de la Unidad, se disminuirá los factores que lo provocan y se aportará un conocimiento que a la presente fecha no hay información sobre proyectos de este tema a nivel nacional. Así mismo servirá como técnica de investigación ya que se habla de calidad, de ética que debe demostrar el personal con actitudes en el trabajo a sus subordinados. Aunque las causas del problema de esta investigación pueden ser de distinta naturaleza, se centran en torno a aspectos relacionados con la organización del trabajo y la gestión del conflicto por parte de los superiores jerárquicos.

Los factores psicosocial dentro de la Unidad operativa afectan al personal, provocando estrés, insatisfacción laboral, problemas para relacionarse, demotivación, etc., por las características personales de cada talento humano sus reacciones serán diferentes y las medidas que se tomen serán para minimizar estos factores.

Por parte de los coordinadores debe existir un constante interés por mejorar el desempeño del personal a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. La Unidad al valorar a su personal, creará un ambiente que favorece a la autoestima, solidaridad.

## ABSTRACT

Today bullying is known as mobbing, society this type of problem does not respect age or sex, is given in the workplace which involved the harassed and the harasser may be a person or persons, this research is done and a case study is presented, based on surveys of staff and external users exploratoio character, from this analysis, we can indicate that exposure to bullying generate stress related symptoms, physiological

These risks acting on the staff are found in the work environment and of different nature, include aspects of the physical environment, organization, quality of work and human relations; as staff skills, needs, culture and personal situation, this can affect the health and safety performance of the work

This research ranges from the history, to know the current status of the Unit staff and external users, the quasar justifying her research is that all staff will benefit from the unit, it will decrease the factors that and knowledge that lead to this date there is no information on this subject projects nationwide bring. Also serve as a research technique as it comes to quality, ethics must demonstrate that staff attitudes

---

at work to subordinates. Although the causes of the problem of this research Sweden be different in nature, focus around issues related to work organization and conflict management by line managers.

The psychosocial factors within the operating unit affecting staff, causing stress, job isatisfacción, relationship problems, demostivación, etc., By the personal characteristics of each human talent their reactions will be different and the measures taken to minimize these factors will .

By coordinators should be a constant effort to improve staff performance through continuous training and development. Unit to assess your staff, create an environment that promotes self-esteem, solidarity

---

## INTRODUCCIÓN

El mobbing o acoso laboral constituye un factor que genera fobia al trabajo, porque el ambiente laboral es el abanico de oportunidades socio culturales donde el personal puede desarrollar sus diferentes necesidades de bienestar, productividad y experiencia positiva a lo largo de su vida laboral, desarrollando la autoestima y eficacia, caso contrario se pueden presentar efectos adversos físicos y emocionales.

El incremento del acoso en el trabajo parece ser una realidad cotidiana. A menudo ni se entiende, otras veces no se aborda porque molesta, escogiendo la solución fácil apartar a personas que resultan conflictivas en el ambiente de trabajo. Aunque el acoso pueda parecer una acción ejercida desde el superior al subordinado, puede ocurrir en cualquier dirección: superior a inferior, inferior a superior y entre iguales. Depende de la personalidad del acosado, del acosador, de su número, y de las circunstancias y entornos laborales, los acosadores no entienden lo que es el respeto a las personas. Y la sociedad debe amonestarlos para defender los derechos de las víctimas, proteger los intereses del estado, administrar justicia y educar a los que entorpecen gravemente la convivencia.

---

Es preciso tomar conciencia de que el Mobbing es una realidad visible en el mundo laboral que es necesario evaluar y eliminar, que es conveniente tener en cuenta que para evaluar el Mobbing y su diferencia con un conflicto interpersonal no habita tanto en el tipo en cómo se producen si no se presenta como una cuestión de frecuencia, de duración e intencionalidad de las conductas hostiles.

Algunos trabajadores sufren cada día maltratos por parte de sus compañeros y jefes. El acoso laboral puede ocurrir a cualquier persona y destruirla. El fenómeno no tiene nada que ver con la personalidad o la categoría de la víctima, quizá empiece con una pequeña discusión entre compañeros, a la que siguen continuas indirectas, algunas palabras perversas de vez en cuando y finalmente alguna observación delante del jefe. Se aparta a la víctima y se le ignora. Basta a una persona lista que tenga a los demás de su parte, para aislar a la víctima. El acosado renuncia y abandona el puesto. El grupo de compañeros con frecuencia se lo disputa de inmediato y el juego sucio empieza de nuevo.

Esta investigación procura hacer una reflexión sobre las diferencias y similitudes sobre un factor de riesgo psicosocial tan importante como es la violencia en el trabajo en cualquiera de sus manifestaciones, pretende ser una herramienta útil y práctica sobre cómo reconocer dichos fenómenos y como combatirlos, la enseñamos con la intención de orientar y ayudar a todos los trabajadores a reconocer, identificar y concretar los comportamientos hostiles en la Unidad objeto de estudio, por lo tanto tomaremos como referencia el Centro de Salud N° 8 Cotocollao, en el cual por medio de encuestas a todo el personal y a los



---

usuarios externos se investigará con el fin de evaluar el estado actual del personal y así dar una propuesta que servirá para dar mejoras con un ambiente laboral más saludable para todo el personal, intentando que el personal que lo padece comprenda que ya no están indefensos y que disponen de varias tácticas para zafarse de ese flagelo.

---

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.01. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Área de Salud N° 8 Cotocollao se encuentra ubicado al norte de la ciudad de Quito, en las calles Jhon F. Kennedy N° 66-33 y Lizardo Ruiz, es una Institución pública que pertenece al Ministerio de Salud Pública de Pichincha, se dedica a ofrecer los servicios de salud a la población.

Se encuentra conformada por 11 subcentros, siendo la cabecera del Área el Centro de Salud N° 8, el mismo que cuenta con un total de 111 servidores y trabajadores; 60 profesionales de la salud y 51 servidores que laboran en el área administrativa, entre los cuales se efectuará el estudio referente al fenómeno del Mobbing en el área laboral. Las actividades del personal varían dependiendo del área técnica y del área administrativa.

Al ser una entidad pública en su situación actual existe un ambiente laboral que en ocasiones se transforma conflictivo por las diversas situaciones de

---

comportamiento que se presentan diariamente entre compañeros, jefes inmediatos y coordinadores, debido a que el personal está sujeto a un control permanente de asistencia y rendimiento laboral. Además con regularidad se enfrentan a críticas y comentarios malsanos tanto del área profesional como administrativas, comentarios provenientes ya sea de jefes o compañeros de trabajo que suelen ser personas que observan muy meticulosamente el comportamiento de los demás hasta el punto de que se creen con el derecho de opinar y criticar lo que a su alrededor hacen.

Esta situación podría ocasionar graves consecuencias para la salud mental ocasionando en el personal problemas psicológicos, físicos, sociales, y familiares, que se traducen en depresiones, sentimientos de culpabilidad, estrés, ansiedad, pérdida de autoestima, irritabilidad, dificultad para concentrarse, entre otros efectos devastadores que interfieren el desarrollo normal de las actividades durante la jornada laboral.

**TABLA 1 CAUSAS Y EFECTOS**

<b>CAUSAS</b>	<b>EFECTOS</b>
<b>No existen canales de comunicación entre los departamentos.</b>	Atención deficiente a los clientes usuarios internos y externos
<b>Injurias, críticas, comentarios hostiles y humillantes entre el personal.</b>	Desarrollar comportamientos de impotencia, desilusión y desagrado.
<b>Creación de grupos diferenciados.</b>	Desarrollar actitudes de desconfianza, aislamiento e incluso agresividad.
<b>Desarrollo de procesos ineficientes.</b>	Resultado de trabajo erróneo.
<b>Aparición de pseudo líderes en los grupos de trabajo.</b>	Impotencia y desgaste emocional.

Elaborado: Peñafiel Ruiz Esther Alexandra

## **1.02. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera el fenómeno del Mobbing influye en el del desempeño laboral del personal del Centro de Salud N° 8 Cotocollao?

## **1.03. OBJETIVO GENERAL**

Comprobar que en el Centro de Salud N° 8 Cotocollao existe el fenómeno del Mobbing, determinar el origen, las consecuencias derivadas de este, con el fin de crear una propuesta con políticas para evitarlo.

---

#### 1.04. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Detectar el nivel del fenómeno del Mobbing presente en el personal del Centro de Salud N° 8 Cotocollao.
2. Crear canales de comunicación que eviten el fenómeno del Mobbing, por medio de políticas.
3. Implementar grupos de relación inter departamental para hablar sobre temas del clima laboral de la Institución.
4. Implementar un Código de Ética

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.01. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Según la investigación realizada podemos decir que no existen antecedentes del estudio sobre el fenómeno del Mobbing en el sector laboral, solo existen antecedentes en el área legal.

### **2.02. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.02.01. LA ORGANIZACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO**

##### **2.02.01.01. INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES**

La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar

---

los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos.

De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones. En realidad, esa antigua denominación, que viene de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales. Considerar a los individuos de esa manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito en la organización.

En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios ya no se realiza por personas que trabajan de manera aislada e individual. Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Por otro lado, su efecto en la vida y la calidad de ésta, de las personas es enorme y perdurable. La razón es sencilla: las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten en ellas. Las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, económicos, etc.), contratan a las personas, que a su vez, dependen cada vez más de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, requieren más personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su continuidad y crecimiento.

El contexto sobre el que opera el área de Recursos Humanos consta de las organizaciones y por personas, y dependen de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones un medio para alcanzar diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y problemas. Muchos de estos objetivos no se lograrían jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen precisamente para aprovechar la sinergia del trabajo coordinado y conjunto de varias personas.

El enfoque sistémico de Recursos Humanos se divide en tres niveles de análisis:

1. **Nivel del comportamiento social (la sociedad como macrosistema):**  
permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y su trama de interacción. Este nivel retrata las relaciones de la organización en su conjunto con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.
2. **Nivel del comportamiento organizacional (la organización como sistema):** visualiza la organización en particular, dentro de la cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos pertinentes del ambiente.
3. **Nivel del comportamiento individual (el individuo como microsistema):**  
permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y entender mejor la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización.

---

### **2.02.01.02. EL CONTEXTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Este contexto es al mismo tiempo dinámico y cambiante. Su primera característica es la complejidad. La manera en que se vinculan las personas y las organizaciones para alcanzar sus objetivos varía enormemente. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, y otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con políticas anacrónicas y retrógradas.

La segunda característica es el cambio, el mundo atraviesa por grandes transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales y demográficas. Esto ocurre de manera cada vez más rápida e imprevisible. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, pues tardan en incorporar a su dinámica y a su estructura organizacional las innovaciones que las rodean. El problema es que muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica y se les olvida cambiar.

### **2.02.01.03. IDENTIFICACIÓN TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO**

---

### 2.02.01.03.01. LA CONDUCTA

La conducta humana es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano, la cual está influenciada por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad.

El comportamiento de la persona cae dentro del rango de lo que es visto como lo común, lo inusual, lo aceptable o fuera de los límites aceptables. En sociología, el comportamiento es considerado como vacío de significado, no dirigido a otro sujeto. Por tanto, una acción esencialmente humana.

El comportamiento humano no puede confundirse con el comportamiento social que es una acción más desarrollada y que está dirigido a otro sujeto. La aceptación del comportamiento es relativamente evaluada por la norma social y regulada por diferentes medios de control social.

Entre los factores que afectan el comportamiento humano está, en primer lugar, la actitud, en este grado la persona hace una evaluación favorable o desfavorable del comportamiento. Las actitudes tienen una enorme importancia social, ya que son compartidas por un número elevado de individuos. Las actitudes tienen las siguientes características: son aprendidas son relativamente estables, implican sujeto-objeto, pueden comprender muchas o pocas cosas, son motivadoras-afectivas. Una actitud puede ser la única motivación para ciertas acciones.

---

En el caso de las actitudes, ésta es la postura que adopta el individuo frente a una idea o acción, la tendencia a actuar de una manera determinada frente a una situación. Se puede definir como la predisposición constante y adquirida a reaccionar de un modo determinado en una situación determinada. Entre las actitudes tenemos: actitudes cautelosas, autoritarias, sociales y personales.

En el aspecto organizacional tenemos:

- **La actitud burocrática:** Consiste en regirse exclusivamente por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la institución, con lo que quedan a salvo la seguridad y su responsabilidad personal como jefe. Los hombres de esta clase tienen poco contacto con su gente por lo cual muestran escaso interés. Las comunicaciones son de carácter oficial y con frecuencia por escrito.
- **La actitud autocrática:** Se caracteriza por motivar, principalmente la necesidad de asegurarse el prestigio y el poder. Los Individuos que actúan de esta forma tienen un gran concepto de su personalidad. Son tipos de carácter egocéntricos y que, en el fondo, solo buscan prestar servicio a su yo personal. El jefe autocrático exige una obediencia ciega de sus subordinados, cuyas necesidades y sentimientos no le interesan mayormente.
- **La actuación simpática:** Tiene como motivación el interés por cada uno de los subordinados. Es una actitud casi paternal del jefe, quien trata de desarrollar en ellos sus potencialidades, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas pero escapa de aplicar sanciones y castigos según los casos.

- 
- **La actitud democrática:** Se caracteriza por estar concentrado en el interés del grupo. El jefe democrático aspira el perfeccionamiento del equipo al cuál dirige. Se integra con él en forma igualitaria y solo le exige una sincera cooperación.

Para explicar las causas del comportamiento se utilizan términos como necesidades, pulsiones, deseos, tendencias, objetivos, ambiciones, aspiraciones y otros. Sin embargo, la palabra más idónea es motivación, ya que un motivo es algo que empuja, que incita a la acción.

A través de la sociedad cada individuo se adapta al ambiente social.

Intervienen dos tipos de factores:

- **Los factores materiales:** los elementos que rodean a las personas (casa, tierra, entorno económico)
- **Los factores humanos:** constituyen todas las personas que rodean a cada individuo y le influyen de forma directa o indirecta.

Los grupos sociales, al ofrecer al individuo unos objetivos, proponerle unas metas que alcanzar, condiciona la percepción del sujeto.

---

## 2.02.01.03.02. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Entre las teorías de la motivación, tenemos:

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades:** Fue ideada por Abraham Maslow. Quien señala que en el ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:
  - ❖ **Fisiológicas:** Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
  - ❖ **Seguridad:** Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
  - ❖ **Social:** Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
  - ❖ **Estima:** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
  - ❖ **Autorrealización:** El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que aunque

---

ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que de acuerdo con Maslow, si quiere motivar a alguien, se necesita entender en cuál nivel de la jerarquía está actualmente la persona, para enfocarse en satisfacer aquella necesidad del nivel que esté inmediatamente arriba.

- Teoría X y Teoría Y: Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos. Una básicamente negativa, nombrada teoría X; la otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de observar el modo en que los gerentes trataban a sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo. En consecuencia, éste moldea su comportamiento, hacia los subordinados, de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

- ❖ A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
- ❖ Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- ❖ Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- ❖ La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con esta percepción negativa acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

- 
- ❖ Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
  - ❖ La gente ejerce la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
  - ❖ La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad.
  - ❖ La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. McGregor sostiene que las premisas de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas –la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo- como métodos que maximizan la motivación de un empleado.

- Teoría de la Motivación-Higiene: Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo. Herzberg investigó acerca de ¿qué quiere la gente de sus trabajos? Pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Las respuestas se tabularon y se separaron por categorías. A partir de éstas, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se

---

sentía mal. Los factores intrínsecos (motivación), como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos citaban factores extrínsecos (higiene), como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha.

Si se quiere motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar los factores intrínsecos, esto es, los de motivación. Aspectos que la gente encuentra intrínsecamente satisfactorios.

## **2.02.02. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

### **2.02.02.01. CONTEXTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El contexto de la gestión de talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen

---

de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre.

### **2.02.03. EL MOBBING**

El concepto del Mobbing. Traducido de manera correcta al castellano como acoso psicológico, y no acoso moral (deberíamos decir inmoral en todo caso), posee un sustrato ético esencial que se refiere a la falta de respeto y de consideración del derecho a la dignidad del trabajador como un elemento relevante o sustancial de la relación laboral. Las estrategias y las modalidades utilizadas para someter a la víctima a acoso psicológico o Mobbing son muy variadas, y la mayor parte de las veces se combinan unas con otras a modo de tratamiento integral.

Entre las más frecuentes, aunque no exclusivas, se cuentan las siguientes:

- Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.

- 
- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
  - Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar (hasta que se aburra y se vaya).
  - Modificar sin decir nada al trabajador las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
  - Tratarle de una manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra él, con vistas a estigmatizarle ante otros compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente).
  - Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
  - Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
  - Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado, negándose a evaluar periódicamente su trabajo.
  - Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando, retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.
  - Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
  - Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc.
  - Monitorizar o controlar malintencionadamente el trabajo con vistas a atacarle o a encontrar formas de acusarle de algo.

- 
- Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.
  - Bloquear administrativamente a la persona, no dándole traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afectan.
  - Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizando o parodiando.

#### **2.02.03.01. CHIVOS EXPIATORIOS EN LAS ORGANIZACIONES**

La selección de un tipo de chivo expiatorio especialmente indefenso puede hacerse de manera consciente o inconsciente por los acosadores. El lo sirve frecuentemente para distraer la atención de otras situaciones que no interesa reconocer y para rehacer momentáneamente la paz y la unanimidad a costa de destrozarse a un trabajador.

Suelen seleccionarse como objetivos o dianas de manera preferente:

- Trabajadores que tienen mayor "probabilidad de ser envidiados" por sus características personales, sociales o familiares, por su éxito social, familiar o profesional, su prestigio, su buena fama, o por otra razón que resulta evidente para el entorno laboral.

- 
- Trabajadores especialmente amenazantes para el statu quo de la organización: innovadores, creativos, progresistas, defensores de los derechos de otros, solidarios, experimentales, etcétera.
  - Trabajadores que amenazan el statu quo irregular o fraudulento de una organización: los que denuncian irregularidades, infringen normas informales injustas o lesivas para sus derechos, no aceptan el chantaje o el sometimiento, injusticia o el fraude, o son auto afirmativos o asertivos en sus derechos.
  - Trabajadores más vulnerables por carecer de apoyos o de valedores internos o externos, que presentan situaciones de aislamiento social, o proceden de entornos marginales.
  - Trabajadores que presentan una mayor vulnerabilidad física, como es el caso de trabajadores discapacitados, enfermos crónicos o convalecientes de enfermedades.
  - Trabajadores que se diferencian de La mayoría por algún rasgo o característica: inteligencia, apariencia física, género, orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etcétera.
  - Trabajadores recién llegados o recién integrados en las unidades o departamentos, contra los que es más fácil generar un síndrome de “cuerpo extraño”. Se explica por qué los trabajadores jóvenes son los más frecuentemente seleccionados por los maltratados.
  - Trabajadores con situaciones sociales, personales o familiares positivas, con situaciones económicas desahogadas, o de elevado prestigio social.
  - Trabajadores especialmente vulnerables por sus características laborales y socio laborales: jóvenes con contrato temporal, inmigrantes, mujeres solteras, separadas o divorciadas, con familia o hijos a su cargo, trabajadores entrados

---

en edades de difícil recolocación en el mercado laboral, trabajadores en situaciones de prejubilación, etcétera.

Este tipo de selección de los “objetivos” nos permite explicarnos por qué las víctimas de mobbing presentan determinados rasgos personales y por qué encontramos determinados perfiles entre las víctimas del acoso psicológico como son:

- Personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia.
- Personas con características que difieren de la mayoría de los trabajadores existentes en el lugar de trabajo (inmigrantes, minorías, mujeres, jóvenes, trabajadores mayores).
- Personas autónomas, independientes y con iniciativa.
- Personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional.
- Personas populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma para liderar grupos.
- Personas con un alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo.
- Personas con elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás.
- Personas con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias y positivas.
- Personas en situaciones de alta vulnerabilidad: jóvenes, minusválidos, inmigrantes, trabajadores de edad, enfermos crónicos, personas atravesando problemas familiares (separación, divorcio).

---

### **2.02.03.02. EL MOBBING COMO VIOLENCIA DE GÉNERO**

La mayoría de los casos de mobbing tiene a mujeres trabajadoras como víctimas. Lo cual nos hace insistir una y otra vez en que el mobbing es un tipo más de violencia de género. Ser mujer incrementa la probabilidad de padecer mobbing en el trabajo. Las mujeres trabajadoras suelen ser frecuentemente los chivos expiatorios de muchas organizaciones en las que los valores democráticos, cívicos o, simplemente, los derechos humanos aún no han calado suficientemente.

La persecución de aquellas que se atreven a transgredir normas no escritas que les impiden el ejercicio de sus derechos ofrece además un efecto disuasorio sobre las demás.

Otras trabajadoras, excepcionalmente competentes en su campo profesional, se ven no sólo discriminadas en sus carreras profesionales, sino también perseguidas por suponer una amenaza para otros trabajadores varones que no aceptan que una mujer pueda subir tan deprisa o situarse por encima de ellos. Los hombres por lo general tardan más tiempo en caer en la cuenta de que padecen el problema y son, además, más reacios a reconocerse como víctimas de mobbing. Respecto a la proporción de denuncias de mobbing hay una diferencia de 70-30 por ciento a favor de las mujeres.

---

### 2.02.03.03. LOS EFECTOS DEL ACOSO PSICOLÓGICO

El daño psicológico inferido a la víctima es enorme. Los daños del mobbing son atribuibles a las agresiones que reciben las víctimas y no a simulaciones, a fabulaciones o a delirios. Se trata de un tipo de agresión que daña no por la ocurrencia casual sino por la sistematicidad y focalización de que es objeto la víctima. Tan sólo la mitad de las personas acosadas psicológicamente manifiestan secuelas psicológicas y/o físicas, por lo que no se debe esperar a acreditar algún tipo de daño psicológico para establecer un caso de mobbing.

La víctima de las agresiones va perdiendo gradualmente la fe y la confianza en sí misma, a consecuencia de lo cual se ven afectados diferentes aspectos de su vida. Entra en un tipo de estrés creciente que va minándola físicamente y que termina haciéndose crónico e inespecífico, dando lugar a multitud de afecciones o enfermedades somáticas crónicas, que suelen conducir a baja laboral, incapacidad temporal o incluso incapacitación permanente. La calidad del trabajo y la eficacia del trabajador se ven alteradas a la baja, proporcionándose de este modo nuevos argumentos al acosador para seguir justificando su agresión a la víctima e incrementando perversamente la percepción pública de que se trata de un castigo merecido por parte de ésta.

Los problemas de salud tienen origen en la situación de estrés crónico, ansiedad y angustia. Ello explica que el organismo se vaya deteriorando y que comiencen a aparecer enfermedades que obligan a la baja laboral del acosado. A

---

partir de ese momento, el hostigador dispondrá de nuevas razones en contra del acosado, como el absentismo, la interferencia en el trabajo de una mala salud, la baja productividad, las alteraciones de la personalidad, etc. EL trabajador acosado recibe la evidencia de que los mensajes acusatorios de los hostigadores tienen una entidad real. Es entonces cuando se desarrollan sentimientos de culpa y de indefensión; la persona queda paralizada ante el hostigamiento que recibe.

El miedo de la víctima a perder su puesto de trabajo por un despido, o a tener que abandonarlo por problemas de salud o por baja laboral continuada, no hace sino incrementar su ansiedad y realimentar el estrés postraumático y las reacciones somáticas. El trabajador afectado por mobbing sufre alteraciones emocionales y de la personalidad que repercuten en su esfera de relaciones sociales y familiares, generando problemas de relación social y de pareja.

La proyección de su frustración e indefensión en el núcleo familiar y social cercano tiene los siguientes efectos:

- Agresividad con la familia, desencadenada por la frustración que genera el hostigamiento laboral (a veces se traduce en violencia doméstica con [os hijos o el cónyuge).
- Aumento de la conflictividad en el ambiente familiar (tensión, incidentes, discusiones continuadas).
- Aumento de las enfermedades de los hijos y problemas escolares de falta de rendimiento.
- Retraimiento de la víctima con sus familiares y amigos.

- 
- Abandono de los amigos y rechazo por parte de las personas de su entorno, cansados de los síntomas de estrés postraumático y de la “obsesión” de la víctima por su acoso.
  - Falta de apoyo de los familiares ante los intentos de la víctima de hacer frente (legal o psicológicamente) al acoso.
  - Estigmatización social en los sectores de actividad Laboral próximos, eliminando la capacidad de encontrar un nuevo trabajo de la víctima.

#### **2.02.03.04. LOS AGRESORES: JEFES Y COMPAÑEROS MEDIOCRES**

Los agentes tóxicos del acoso psicológico o mobbing suelen ser mayoritariamente jefes, aunque también existen acosadores entre los mismos compañeros e incluso entre los propios subordinados. Es frecuente la actuación de los acosadores en grupos, bandas o gangs de acoso. Los actos de hostigamiento suelen producirse de manera activa, consistiendo en este caso en gritos, insultos, reprensiones, humillaciones en público o en privado, falsas acusaciones, intromisiones y obstaculizaciones en el trabajo que reducen su eficacia y calidad.

Sin embargo también se da el hostigamiento por psicológico por omisión o de manera pasiva. Se desarrolla en forma de restricciones en el uso de material o equipos, prohibiciones u obstaculizaciones en el acceso a datos o información necesaria para el trabajador, disminución o eliminación de la formación o el

---

adiestramiento imprescindible para el empleado, negación de la comunicación con él, etc.

### **2.02.03.05. TODO ES POR EL BIEN DE LA ORGANIZACIÓN O DEL TRABAJADOR**

A pesar que se simule lo contrario por el acosador, el mobbing no pretende la mejora de la organización sino que se produce en detrimento de la capitalización intelectual de ésta. Las falsas pretensiones del acosador de actuar de buena fe, buscando la mejora del trabajador o de su desempeño, o su reivindicación de velar por los intereses de la organización, por la calidad del trabajo y la satisfacción de los clientes encubren el verdadero objetivo que persigue, que no es otro que excluir mediante el acoso a la víctima, forzándola a abandonar el lugar de trabajo, con vistas a:

- Ahorrar una indemnización para la cuenta de explotación del responsable de la institución.
- Eliminar de la circulación a un posible competidor en la carrera hacia la promoción interna.
- Dar un ejemplo de lo que les puede suceder a aquellos que se desmanden o no se sometan servilmente.
- Sustituir a la víctima con una persona a la que se quiere hacer heredar su puesto.
- Reforzar un tipo de estilo de mando, basado en el terror y la amenaza.

- 
- Desviar la atención de situaciones graves o actuaciones negligentes, focalizando el origen del mal funcionamiento en la satanización de la víctima, responsable de todos los males.
  - Reducir la conflictividad entre personas de la unidad o el departamento haciendo La paz a expensas de una víctima propiciatoria, que paga con el mobbing La unidad que se rehace mediante este mecanismo.

#### **2.02.03.06. EN QUÉ CONSISTE EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO O MOBBING**

El acoso psicológico en el trabajo o mobbing consiste en un continuado, deliberado y degradante maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros compañeros, subordinados, o jefes, que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica, y a obtener así su salida de la organización a través de diferentes modalidades ilícitas. Desde una perspectiva psicológica, el mobbing consiste en una modalidad de violencia psicológica ejercida en el ámbito laboral.

Jurídicamente, el mobbing se concreta siempre en un atentado continuado contra la dignidad del trabajador y los derechos que están asociados a ésta. Desde la perspectiva médica el mobbing no es una enfermedad nueva, sino un comportamiento lesivo que genera una serie de enfermedades en quienes son sus objetivos.

---

Desde la óptica de la seguridad y la salud laboral el mobbing es un tipo de riesgo psicosocial emergente que tiene que ver con una serie de déficits o patologías organizativas que es necesario evaluar y prevenir.

- El mobbing no es una enfermedad.
- La víctima de mobbing no es un enfermo mental sino un trabajador dañado.
- La responsabilidad del mobbing pertenece en último término a la organización como garante del derecho a la dignidad del trabajador y a que su trabajo no le perjudique.

#### **2.02.03.07. ES EL ACOSO PSICOLÓGICO O MOBBING UNA FORMA DE CONSEGUIR QUE SE TRABAJE MEJOR O CON MAYOR EFICACIA**

Algunos pretenden justificar el acoso psicológico en el trabajo argumentando que es una forma o una estrategia dirigida a hacer que el trabajador trabaje mejor o con mayor eficacia. Contrariamente a lo que suele creerse, el objetivo de practicar mobbing contra un trabajador no es mejorar su trabajo, elevar su rendimiento, ayudarlo o animarlo a aprender, a ir más rápido o a llegar a cumplir con los plazos sino todo lo contrario. Se trata de eliminar a un trabajador de su puesto de trabajo por diferentes malas artes.

El objetivo último que suele perseguir el mobbing es lograr la destrucción o aniquilamiento psicológico de un trabajador con vistas a poder librarse de él, o excluirle más fácilmente de su puesto de trabajo. No es por tanto la mejora del

---

rendimiento lo que se pretende, aunque a veces el agresor lo simule para camuflar bajo justas razones sus impulsos psicopáticos y su mala intención. Lo que cabe esperar del acoso psicológico es el empeoramiento del rendimiento y con ello perjudicar la valoración y la imagen del trabajador perseguido. Lo que se busca es la exclusión y no la mejora o la productividad.

### **2.02.03.08. PORQUÉ SE HACE MOBBING A UN TRABAJADOR**

Las razones de los agresores para desencadenar el mobbing son variadas. La explicación común a la mayoría de los casos reside en que el trabajador que resulta objeto de mobbing es o se ha convertido en alguien que, por alguna razón, resulta amenazante para el grupo que le hostiga. El término mobbing proviene de la etología y empezó a emplearse para describir la reacción defensiva de un grupo de animales débiles que, ante la amenaza de un animal más fuerte, se unen para atacarle.

El factor más frecuentemente aducido en los barómetros Cisneros por quienes padecen acoso psicológico en el trabajo son los celos por una competencia o capacidad profesional extraordinaria. La víctima suele ser envidiada por la aceptación o el aprecio que despierta entre sus compañeros, subordinados, jefes, pacientes o clientes, por su don de gentes, por evaluaciones positivas o felicitaciones recibidas por su trabajo.

---

### **2.02.03.09. CÓMO EVOLUCIONAN LAS SITUACIONES DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TIEMPO**

El curso de los casos de acoso psicológico en el trabajo suele revestir un carácter repetitivo con pocas variaciones en cuanto a sus fases. Siendo como es una manifestación emergente de un tipo de sistema organizativo tóxico, el mobbing presenta un patrón de evolución bastante fijo que sigue sorprendiendo a víctimas y terapeutas.

El mobbing sigue habitualmente una secuencia típica de cinco fases cuya duración puede ser variable en función de la idiosincrasia de cada uno de los casos:

#### **2.02.03.09.01. FASE DE INCIDENTES CRÍTICOS**

El mobbing suele venir precedido de situaciones y relaciones personales altamente positivas entre víctima y hostigador. Esto lleva a una gran confusión a la víctima. La situación desencadenante del acoso suele verse como un conflicto, una diferencia de opiniones, un malentendido, un desencuentro que en un momento determinado adquiere mayor proporción, aumentando rápidamente. Esta primera fase no constituye propiamente acoso psicológico y suele durar muy poco tiempo.

---

### **2.02.03.09.02. FASE DE ACOSO Y ESTIGMATIZACIÓN**

En esta fase la persona que ha sido “elegida” es objeto de una focalización. Se trata de señalarla a ella y sólo a ella como alguien que merece los ataques de que va a ser objeto. No suele resultar extraño que comience aquí un período de “satanización” que intenta proponer a la persona como malvada, pérfida, malintencionada, torpe, etcétera.

### **2.02.03.09.03. FASE DE INTERVENCIÓN DE LA DIRECCIÓN**

Es muy frecuente que las víctimas de mobbing cumplan un papel muy “saludable” para algunas organizaciones tóxicas como chivos expiatorios. Con ello, las situaciones de caos, desorganización, crisis, antagonismos personales, competitividad, luchas o guerras internas ofrecen un lapso de paz o tregua en el que todos pueden unirse “contra” la víctima de mobbing.

---

#### **2.02.03.09.04. FASE DE SOLICITUD DE AYUDA ESPECIALIZADA EXTERNA Y DIAGNÓSTICO INCORRECTO**

Es muy infrecuente que en las primeras fases de acoso la víctima solicite ayuda psicológica por desconocer lo que le ocurre o atribuirlo a otras causas. Cuando esta solicitud se produce, el daño suele estar ya instalado y la persona de baja debido a las diferentes enfermedades que puede ocasionar el mobbing.

#### **2.02.03.09.05. FASE DE SALIDA O EXCLUSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Al llegar este punto todo está dispuesto para que la víctima sea lanzada, excluida o expulsada de su lugar de trabajo. La salida de la organización del trabajador afectado por el acoso psicológico se ha ido facilitando, cuando previamente no existían ni se daban causas por las que prescindir de él. En determinados grupos de edad, la salida de la organización aboca al trabajador a un período de paro prolongado o definitivo casi seguro.

---

### **2.02.03.10. POR QUÉ RESULTA DIFÍCIL RECONOCER Y HACER FRENTE AL MOBBING**

A pesar de ser conscientes de estar siendo hostigadas por el mobbing, en muchas ocasiones las víctimas no hacen valer sus derechos ni comunican las agresiones o violencias psicológicas a que están siendo sometidas debido a que:

- Temen que nadie las entienda, las crea o las tome en serio.
- Temen que reportar el acoso y plantear una demanda legal reduzca en el futuro sus oportunidades o afecte negativamente a sus carreras profesionales.
- Temen que la denuncia incremente la intensidad del ataque; incluso llegan a temer agresiones físicas, debido a las amenazas que reciben.
- Suelen sentirse culpables o con mala conciencia, debido a la acción manipulativa que sobre ellos realizan los acosadores.

### **2.02.03.11. POR QUÉ LE CUESTA RECONOCER A LA ORGANIZACIÓN LOS CASOS DE ACOSO PSICOLÓGICO**

Ante la existencia de mobbing en su seno, la mayoría de las organizaciones desarrollan un tipo de síndrome que denominamos “síndrome de negación organizacional”. Consiste en el desarrollo de teorías pseudo explicativas que tienden a errar en el diagnóstico real, atribuyendo de manera frecuente el problema a causas que poco o nada tienen que ver con el caso. Es importante señalar que la existencia

---

de un solo caso de acoso psicológico señala el fallo en la obligación de la organización de proteger la salud Laboral de sus trabajadores.

En este sentido resulta necesario insistir en que la dirección de la organización debe comprender cuanto antes que el mobbing supone un problema de la organización y no un mero problema particular entre individuos ante el cual deba inhibirse. El mobbing es el signo o el síntoma de que las cosas no marchan bien en la forma de organizar el trabajo, de asignar los recursos humanos, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o en lo que se refiere a los valores, la cultura y el estilo de management de la organización en la que se producen tales comportamientos. Las organizaciones en las que se produce el mobbing son auténticas organizaciones tóxicas, en las que el hecho de trabajar en ellas resulta nocivo para la salud de algunos de sus trabajadores.

### **2.02.03.12. POR QUÉ LES RESULTA DIFÍCIL RECONOCER EL ACOSO PSICOLÓGICO A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, AMIGOS FAMILIARES DE LA VÍCTIMA**

Los compañeros del entorno de las víctimas, sus amistades e incluso sus familiares incurren de manera sistemática en el denominado “error básico de atribución”, cayendo fácilmente en el error de percibir a la víctima como merecedora de su castigo u hostigamiento por alguna causa interna. “Algo habrá hecho” es el lema genérico de tal tipo de error.

Este tipo de error en la atribución es tu mecanismo inconsciente y generalizado en el que las personas del entorno laboral, social y familiar de la víctima suelen caer y que daña la resistencia psicológica de la víctima, rematando la faena de los hostigadores. En la mayoría de los problemas que cursan con procesos de victimización puede observarse cómo los que observan el proceso desde fuera tienden a atribuir a la víctima de la agresión una serie de características, rasgos o disposiciones internas que explicarían y serían causa de La agresión que están recibiendo.

### **2.03. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

#### **2.03.01. GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Acoso.-** Persecución, sin tregua ni reposo, de una persona

**Ambiente laboral.-** Aquel en el cual los trabajadores se desarrollan. Es su entorno en el cual desenvuelven su vida en el marco de sus relaciones laborales.

**Administración.-** Acción y efecto de administrar. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.

**Aprendizaje.-** Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa. Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.

**Adecuación.-** Acción y efecto de adecuar. Proporcionar, acomodar, apropiar algo a otra cosa

**Búsqueda.-** Acción de buscar. Hacer algo para hallar a alguien o algo

**Beneficios.-** Bien que se hace o se recibe

**Bajo.**- Que ocupa una posición inferior en una determinada escala

**Bases.**- Fundamento o apoyo principal de algo.

**Bonificaciones.**- Acción y efecto de bonificar. Conceder a alguien, por algún concepto, un aumento, generalmente proporcional y reducido, en una cantidad que ha de cobrar, o un descuento en la que ha de pagar.

**Clima laboral.**- Condiciones o circunstancias físicas, sociales, del sitio de Trabajo.

**Conflicto.**- Problema, cuestión, materia de discusión

**Cultura.**- Todo aquello, como conocimiento, valores, tradiciones, costumbres, procedimientos y técnicas, normas y formas de relación que se transmite y se adquiere a través del aprendizaje.

**Capacitación.**- Acción y efecto de capacitar. Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo

**Compensación.**- Acción y efecto de compensar. Igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra.

**Denigración.**- Ataque contra la dignidad de una persona, injuria, ofensa.

**Desplazado.**- Inadaptado, descentrado con respecto al ambiente o a las circunstancias: se siente desplazado en su nuevo trabajo.

**Diversidad.**- Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas.

**Desvinculaciones.**- Acción y efecto de desvincular. Anular un vínculo, liberando lo que estaba sujeto a él

**Disciplina.**- Acción y efecto de disciplinar. Instruir, enseñar a alguien su profesión, dándole lecciones.

**Disfuncionales.**- Perteneciente o relativo a la disfunción. Desarreglo en el funcionamiento de algo o en la función que le corresponde.

**Entorno.**- Ambiente, lo que rodea.

**Estrategias.**- Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo

**Estrés.**- Alteración física o psíquica de un individuo por exigir a su cuerpo un rendimiento superior al normal

**Evidencia.**- Certeza clara y manifiesta de una cosa, de tal forma que nadie puede dudar de ella ni negarla

**Evaluación.**- Cálculo, valoración de una cosa

**Exclusión.**- Acción y efecto de excluir

**Hostigar.**- Acosar, molestar a una persona para obtener de ella algún fin

**Humano.**- Perteneciente o relativo al hombre.

**Habilidad.**- Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

**Herramienta.**- Instrumento para trabajar

**Horario.**- Tiempo durante el cual se desarrolla habitual o regularmente una acción o se realiza una actividad.

**Incidencia.**- Lo que sucede en el curso de un asunto o negocio y tiene relación con ello

**Intención.**- Propósito o voluntad de hacer algo

**Intimida.**- Infundir miedo, asustar

**Investigación.**- Estudio profundo de alguna materia

**Incidencia.**- Acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión.

**Marginación.**- Consiste en la separación efectiva de una persona, una comunidad, o un sector de la sociedad, respecto al trato social

**Moral.**- De las acciones o conductas de las personas con respecto al bien y al malo relativo a ellas

**Metas.**- Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

**Mejores.**- Superior a otra cosa y que la excede en una cualidad natural o moral.

**Misión.**- Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido.

**Necesidad.**- Lo que hace que las cosas sucedan infaliblemente de cierta manera

**Normas.**- Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades

**Negocios.**- Ocupación, quehacer o trabajo

**Normal.**- Dicho de una cosa: Que, por su naturaleza, forma o magnitud, se ajusta a ciertas normas fijadas de antemano

**Naturaleza.**- Esencia y propiedad característica de cada ser.

**Objetivo.**- Finalidad de una acción

**Organización.**- Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

**Orientación.**- Posición o dirección de algo

**Ofensiva.**- Prepararse para acometer al enemigo, y acometerle de hecho.

**Ofrecer.**- Comprometerse a dar, hacer o decir algo.

**Problema.**- Cuestión o punto discutible que se intenta resolver

**Proyecto.**- Plan y disposición detallados que se forman para la ejecución de una cosa

**Proceso.**- Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

**Personas.**- Hombre o mujer distinguidos en la vida pública.

**Participación.**- Acción y efecto de participar.

**Políticas.**- Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

**Racismo.**- Es una forma de discriminación de las personas recurriendo a motivos raciales, tono de piel u otras características físicas de las personas, de tal modo que unas se consideran superiores a otras.

**Responsabilidad.**- Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

**Recompensa.**- Aquello que sirve para recompensar.

**Razonable.**- Arreglado, justo, conforme a razón.

**Relacionarse.**- Establecer relación entre personas, cosas, ideas o hechos

**Sentimientos.**- Estado afectivo del ánimo producido por causas que lo impresionan vivamente.

**Selección.**- Acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas.

**Sofisticado.**- Falto de naturalidad, afectadamente refinado.

**Salarios.**- Paga o remuneración regular

**Trastornar.**- Inquietar, alterar o perturbar a alguien

**Talento.**- Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

**Trabajo.**- Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital.

**Tendencia.**- Fuerza por la cual un cuerpo se inclina hacia otro o hacia alguna cosa.

**Temor.**- Pasión del ánimo, que hace huir o rehusar aquello que se considera dañoso, arriesgado o peligroso.

**Útil.**- Que trae o produce provecho, comodidad, fruto o interés.

**Unidad.**- Propiedad de todo ser, en virtud de la cual no puede dividirse sin que su esencia se destruya o altere.

**Ubicación.**- Lugar en que está ubicado algo.

**Ultraje.-** Ajamamiento, injuria o desprecio.

**Unir.-** Acercar una cosa a otra, para que formen un conjunto o concurran al mismo objeto o fin.

**Valoración.-** Reconocimiento o aprecio del valor o mérito

**Verificación.-** Comprobar o examinar la verdad de algo.

**Vacante.-** Dicho de un cargo, un empleo o una dignidad: Que está sin proveer

**Voluntad.-** Elección de algo sin precepto o impulso externo que a ello obligue.

**Valores.-** Reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de alguien o algo.

### 2.03.02. ANGLISISMOS

**Mobbing.-** Acoso laboral o acoso moral en el trabajo

**Business.-** Negocio

**Feedback.-** retroalimentación, autorregulación, realimentación o retroacción.

**Feeling.-** Sentimientos

**Líder.-** Aquel que encabeza un grupo de personas.

**Coaching.-** Procede del verbo inglés to coach, entrenar

---

## **2.04. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **2.04.01. DOCUMENTACIÓN LEGAL QUE APOYA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO**

#### **2.04.01.01. ACUERDO MINISTERIAL**

Acuerdo Ministerial N° 00003345 del Ministerio de Salud Pública de Pichincha, Acto administrativo del Poder Ejecutivo o sus representantes, documento de sustitución de Área de Salud N° 8 Cotacollao por Dirección Distrital de Salud N° 17D03

#### **2.04.01.02. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**

Permiso de Funcionamiento N° 341080 Año 240013

Código del establecimiento: 53197

Nombre o Razón Social del establecimiento:

Centro de Salud N° 8 Cotacollao

Nombre del propietario o Representante legal: Meza Brito Paola Gabriela

Número RUC del establecimiento: 1768035840001

Número C.C. del propietario del establecimiento: 17114066955

Ubicación del establecimiento:



---

### 2.04.01.03. REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

Número RUC : 1768035840001

Razón Social : Dirección Distrital de Salud N° 17D03

Clase de contribuyente : Otros

Representante legal : Meza Brito Paola Gabriela

Contador : Quishpe Moya Alex Geovanny

Fecha de inicio de actividades : 01-09-1995

Fecha de constitución : 01-09-1995

Fecha de inscripción : 0-11-1999

Fecha de actualización : 05-142-2013

Actividad económica principal:

Actividades de administración de programas de atención, mejoramiento y protección de la salud.

Domicilio tributario:

Provincia: Pichincha Cantón: Quito Parroquia: Cotocollao

Calle: Av. Jhon F. Kennedy Número: N66-93

Intersección: Lizardo Ruiz Oficina: PB

Referencia de ubicación: A una cuadra de la ferretería Andrade

Teléfono Trabajo: 022530787

Email: gabriela.meza.area8@dpsp.gob.ec

#### **Obligaciones tributarias:**

Anexo relación dependencia

---

Anexo transaccional simplificado

Declaración de retenciones en la fuente

Declaración mensual IVA

# de establecimientos registrados: del 001 al 011      Abiertos : 11

Jurisdicción: Regional norte – Pichincha      Cerrados: 0

Número RUC      : 1768035840001

Razón Social      : Dirección Distrital de Salud N° 17D03

Establecimientos registrados:

N° establecimiento: 01      Estado: Abierto      Matriz

Fec. inicio act.: 01-09-1995      Fec.cierre:      Fec.reinicio:

Nombre comercial: Centro de Salud N° 8 Cotocollao

Actividad económica:

Actividades de administración de programas de atención, mejoramiento y protección de la salud.

Domicilio establecimiento:

Provincia: Pichincha      Cantón: Quito Parroquia: Cotocollao

Calle: Av. Jhon F. Kennedy      Número: N66-93

Intersección: Lizardo Ruiz      Oficina: PB

Referencia de ubicación: A una cuadra de la ferretería Andrade

Teléfono Trabajo: 022530787

Email: gabriela.meza.area8@dpsp.gob.ec

### **Requisitos para sacar el RUC:**

- Nombramiento del representante legal
- Copia de cédula de ciudadanía

- 
- Copia de certificado de votación
  - Acuerdo Ministerial donde se constituye la Institución
  - Cartilla de agua, luz o teléfono del Centro de Salud N° 8 Cotocollao y de los subcentros de salud.
  - Si se desea actualizar el contador: carnet del contador y solicitud de la Directora.

#### **2.04.02. LEYES, REGLAMENTOS, ESTATUTOS Y ACUERDOS QUE ATAÑEN AL PROYECTO**

Las Leyes, reglamentos, estatutos y acuerdos que atañen al proyecto son las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Código del Trabajo
- Contrato Colectivo
- Ley Orgánica del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la Información Pública
- Ley de Finanzas Públicas
- Estatuto del Regimen Juridico Administrativo de La Funcion Ejecutiva
- Ley Orgánica de Salud

Estas leyes y reglamentos tienen la finalidad de mejorar el nivel de salud porque sirven para garantizar el acceso equitativo a los servicios, articular sobre la base de principios, políticas, objetivos, así como proteger a las personas de los riesgos a la salud, generar estilos y condiciones de vida saludables, asegurar al trabajador el respeto a su dignidad, tienen por objeto establecer y mantener controles bajo normas de responsabilidad con respecto al respeto a su dignidad, autonomía, privacidad e intimidad; a su cultura, sus prácticas y usos culturales.

## **2.05. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN**

¿Por medio de la investigación se puede conocer los problemas emocionales más relevantes de la Institución?

¿Qué beneficio traerá la implementación de nuevos modelos de herramientas a utilizarse?

¿Qué impacto existirá en la gestión administrativa la implementación de estudios de motivación?

¿Qué tipo de cambio procuramos buscar implementando motivaciones en el personal de la Unidad operativa?

¿Cómo incide el nivel de ausentismo en la Unidad operativa?

¿A través de la investigación se puede conocer los diferentes comportamientos del personal?

## 2.06. CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN.

**TABLA 2 CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

N°	VARIABLES	DIMENSIONES
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	
1	Sector Laboral	Periodos de ausencia hasta abandonar la Institución
		Buscar otro empleo como mecanismo de defensa
		Diferencias culturales y religiosas entre el talento humano
		Clima competitivo e individualista
		Destrucción de la identidad de la persona
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	
3	Necesidad de políticas	Propicia un buen o mal clima laboral
		Psicológicos y psicosomáticos
		Moral baja, pérdida de lealtad y dedicación por parte del talento humano
		Mala calidad de liderazgo
		Reducción en la eficiencia, rendimiento y rentabilidad

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

## 2.06. INDICADORES

**TABLA N° 3 INDICADORES**

N°	INDICADOR	FORMULA	RAZÓN
1	Ausentismo	$\frac{\# \text{ días laborables}}{\# \text{ días de ausentismo}}$	Al saber cuál es el ausentismo del talento humano podemos observar si existe algún problema en la institución
2	Enfermedades	$\frac{\# \text{ talentos humanos}}{\# \text{ TH reportados enfermos}}$	Determinar la incidencia de las enfermedades reportadas del talento humano
3	Conflictos	$\frac{\# \text{ talentos humanos}}{\# \text{ de conflictos reportados}}$	Conocer las problemáticas que derivadas de los conflictos suscitados
4	Reclamos de los usuarios	$\frac{\# \text{ usuarios atendidos}}{\# \text{ reclamos realizados}}$	Determinar la satisfacción general de la atención
5	Rendimiento	$\frac{\# \text{ tareas asignadas}}{\# \text{ tareas realizadas}}$	Determinar el cumplimiento de las tareas asignadas

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.01. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada, en el Área administrativa, operativa y usuarios externos es la de campo, es por eso que la información analizada fue recolectada directamente del personal y del usuario externo.

La metodología que más le atañe es la cualitativa. Una de las ventajas de esta metodología es que puede ser usada para la producción de información. Es la técnica más eficaz para conocer la realidad social del personal.

#### **3.01.01. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo de la investigación, fue preciso utilizar una investigación de campo exploratoria, principalmente porque esta investigación, es referida a las

---

causas y efectos, es decir un estudio total del fenómeno del Mobbing, que podría surgir durante la jornada laboral

Aquella investigación que permite recoger los datos de interés en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; los datos obtenidos son llamados primarios, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. Carlos Sabino (2002) Pág. 89

La investigación, es de carácter descriptivo debido, a que esta se dirige a una perspectiva general del problema, atendiendo los diferentes aspectos (factores físicos, ambientales) que ayudaran a determinar la presencia del fenómeno mobbing en el personal.

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. En el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosas se conduce o funciona en el presente. Mohammad Naghi, Namakforoosh (1998) Pág. 93

Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aún cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán anunciadas en los objetivos de la investigación. La modalidad de campo exploratoria, apoyada con la investigación descriptiva permitirá el desarrollo de los objetivos planteados.

Tomando en cuenta que el problema a investigar son las vivencias y consecuencias en las víctimas de mobbing podemos decir que es una investigación

---

sobre un tema poco estudiado a nivel nacional, por lo cual se ha adoptado un tipo de estudio de carácter exploratorio – descriptivo.

Los estudios de tipo exploratorios tienen por objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri J., y Otros, 2003:115).

La frase metodología cualitativa se refiere a su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. (Taylor, S. y Bogdan. R., 1986: 20)

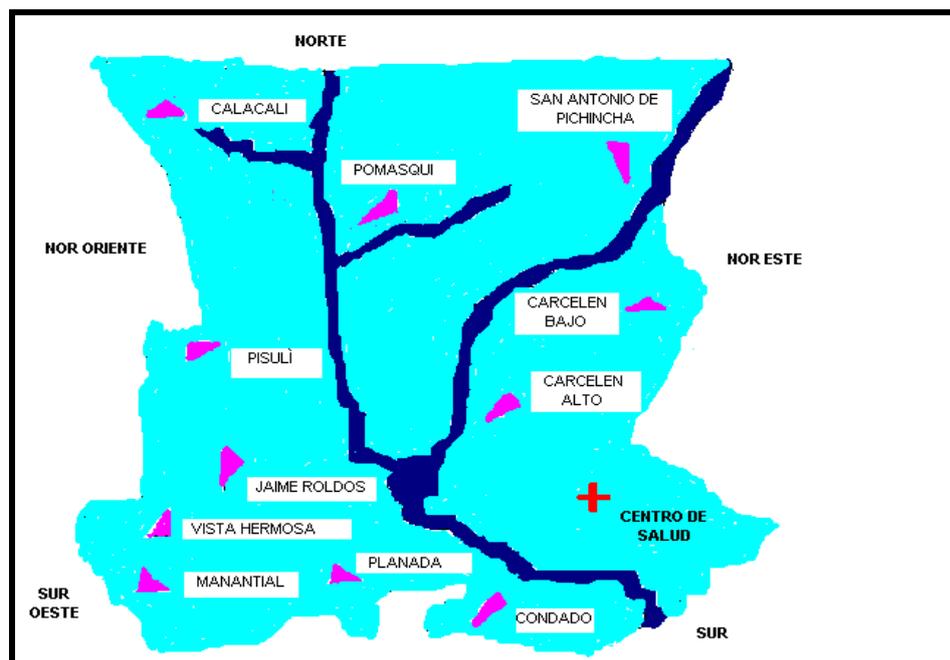
## **3.02. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.02.01. POBLACIÓN**

Para la elaboración de esta investigación, se trabajará con el universo poblacional de los Usuarios externos que serían los pacientes ingresados en el Centro de Salud N° 8 Cotocollao, los mismos que según se registra en el Sistema se han atendidos 60.206 pacientes, así como con el personal que serían 60 personas en el área operativa y 51 en el área administrativa, haciendo un total de 111 personas laborando en el Centro de Salud N° 8 Cotocollao, la población se refiere al fenómeno objeto de la investigación.

Totalidad de un fenómeno de estudio incluyendo la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio, integrando un conjunto de entidades.

**FIGURA 1 MAPA DEL ÁREA DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO**



**FIGURA 1 MAPA DEL ÁREA DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO**

Fuente: Area de Salud N° 8 Cotacollao

Se entiende por población el "Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio".

---

### 3.02.02. MUESTRA

Se entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible". Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

Para los usuarios internos no se aplica la fórmula de la muestra ya que se cuenta con un total de 111 personas.

La fórmula para sacar la muestra es:

$$n = \frac{N}{(N-1) E^2 + 1}$$

En donde:

n = Universo muestral

N = Población

E = Margen de error

### 3.03. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**TABLA 4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

N°	VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>			
1	EL SECTOR LABORAL	Servicio al cliente Comportamiento organizativo Clima laboral	Reclamos de los usuarios Rendimiento Sanciones Apoyo social
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>			
2	DESARROLLO LABORAL	Enfermedades laborales Conflictos Trabajo en equipo	Ausentismo por enfermedad Casos de conflictos Rendimiento Sanciones

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

### 3.04. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación es necesario utilizar, una investigación de campo exploratoria de carácter descriptivo debido, a que esta enfoca una

---

perspectiva general del problema, atendiendo los diferentes aspectos (factores físicos, ambientales) que ayudaran a determinar la presencia del fenómeno mobbing en el personal del Centro de Salud N° 8 Cotocollao.

### **3.04.01. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Estas técnicas serán las directrices que van a permitir obtener información datos u opiniones sobre la investigación, por la característica de la investigación se aplico las técnicas de la encuesta y entrevista, por medio de ellas se recopilo información acerca de los problemas objeto de estudio de esta investigación y así mediante un análisis sacar conclusiones y recomendaciones

Para la realización de la investigación, es necesario utilizar técnicas de investigación, para recaudar la información necesaria acerca del problema o realidad social del estudio. Estas son:

#### **3.04.01.01. ENCUESTAS.**

Es un cuestionario que se lee al responder, contiene una serie de ítems o preguntas estructuradas, formuladas y llenadas por un empadronador frente a quien responde.



La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación, se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación, a aquellos problemas, que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás fuentes de conocimiento.

**FIGURA 2 ENCUESTA (PERSONAL)**

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA | 96

---

**ENCUESTA PARA EL PERSONAL**

Los datos de esta encuesta son confidenciales y solo se utilizarán para fines académicos, por favor lea con atención cada pregunta y responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, en caso de necesitar alguna explicación estamos para atenderles.

**Por favor marque con una (X) la respuesta que considere más adecuada.**

**DATOS GENERALES:**

Tiempo de trabajo en la Unidad: -----  
Cargo: ----- Sexo: Masculino ----- Femenino -----

1. Recibe retroalimentación clara por parte de su jefe o superiores acerca del trabajo a realizar?  
SI ---- NO -----
2. La comunicación existente con su jefe o superiores es efectiva?  
SI ---- NO -----
3. En la Unidad se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?  
SI ---- NO -----
4. Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe o superiores reconoce su aportación?  
SI ---- NO -----
5. Lo han acusado injustificadamente de incumplimientos, errores, o fallos, inconcretos y difusos que no tienen consistencia ni entidad real?  
SI ---- NO -----
6. Han distorsionado malintencionadamente lo que ha dicho o ha hecho en su trabajo?  
SI ---- NO -----
7. Cuando comete algún error, su jefe o superiores le informan de manera adecuada?  
SI ---- NO -----
8. En su área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan?  
SI ---- NO -----
9. Califique el trato que recibe por parte su jefe inmediato?  
BUENO ----- REGULAR ----- MALO -----
10. Ha sentido en algún momento síntomas de naturaleza psicósomática (alteraciones sueño, cefaleas, falta de memoria, irritabilidad)?  
SI ---- NO -----
11. Cree usted que en su Unidad existe una igualdad de oportunidades entre los empleados.  
SI ---- NO -----

---

EL SECTOR LABORAL Y LAS NECESIDADES DE POLÍTICAS.  
ESTUDIO DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DEL MOBBING EN EL CENTRO DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO

Elaborado: Esther Alexandra peñafiel Ruiz

---

### **3.04.01.02. ENTREVISTAS**

Técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando. (Folgueiras, 2009)

### **3.05. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.05.01. PASOS PARA REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

1. Concebir la idea a investigar
2. Plantear el problema de investigación
3. Elaborar el marco teórico
4. Definir el tipo de investigación
5. Establecer las hipótesis y detectar las variables
6. Seleccionar el diseño de investigación más apropiado
7. Seleccionar la muestra
8. Recolectar los datos
9. Analizar los datos
10. Presentar los resultados

---

### 3.06. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se analizará el tipo de investigación a utilizar, a partir de esto se determinará la población de la investigación. Para poder cumplir con los objetivos de la investigación el proceso comienza con la observación, para percibir las actitudes del personal al momento de realizar las preguntas, luego se procede con la aplicación de las encuestas al usuario externo primero y luego al personal con notificación previa.

Los resultados de los instrumentos que se utilizarán, luego de desarrollarlos y analizarlos, serán agrupados y representados, para dar a conocer mediante tablas, figuras, análisis, conclusiones y recomendaciones la descripción de los datos obtenidos del instrumento aplicado

## CAPÍTULO IV: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

### 4.01. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE TABLAS ESTADÍSTICAS

#### 4.01.01. TABULACION DE LA ENCUESTA PARA EL PERSONAL

##### PREGUNTA N° 1

Recibe retroalimentación clara por parte de su jefe o superiores acerca del trabajo a realizar?

**TABLA 5 TABULACIÓN PREGUNTA 1**

VARIABLES	CANT.	%
SI	63	57
NO	48	43
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado: Esther alexandra Peñafiel Ruiz

**FIGURA 3 TABULACIÓN 1 PREGUNTA 1**



### **ANÁLISIS**

Encontramos como resultado de la pregunta realizada al personal que más de la mitad de los encuestados (63 personas) si han recibido retroalimentación por parte de sus jefes. Y así mismo podemos observar que existe importante numero de personal que no ha recibido esta retroalimentación (48) la cual es una cantidad considerable que aun tiene esta carencia.

### **RECOMENDACIÓN**

Realizar reuniones con los coordinadores y jefes inmediatos para hacerles conocer que se debe existir una cultura de retroalimentación. Debe documentarse las sesiones o reuniones de retroalimentación de cada área.

### **PREGUNTA N° 2**

La comunicación existente con su jefe o superiores es efectiva?

**TABLA 6 TABULACIÓN PREGUNTA 2**

VARIABLES	CANT.	%
SI	81	73
NO	30	27
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado: Esther alexandra Peñafiel Ruiz

**FIGURA 2 TABULACIÓN PREGUNTA 2**



### ANÁLISIS

Como se puede apreciar que del total del personal que labora en la Unidad el 73% manifiestan que si existe comunicación con sus jefes, no así el 27% manifiestan que no tienen comunicación con sus superiores, aún siendo una cantidad mínima no debería existir por que la base principal es una buena comunicación.

---

## RECOMENDACIÓN

Se recomienda realizar capacitaciones en áreas de comunicación de tal manera que la comunicación fluya y llegue al personal en un 100% para crear un clima favorable con conocimiento de causa que permita compañerismo y trabajo en equipo

## PREGUNTA N° 3

En la Unidad se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?

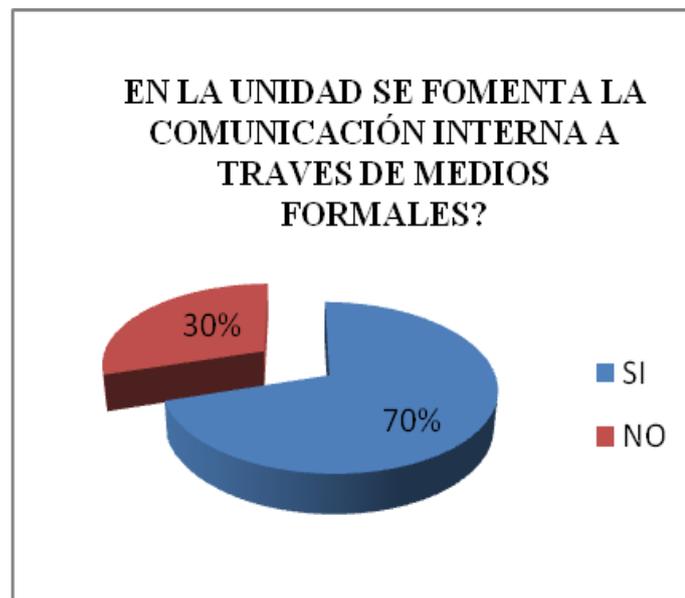
**TABLA 7 TABULACION PREGUNTA 3**

VARIABLES	CANT.	%
SI	78	70
NO	33	30
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado:** Esther alexandra Peñafiel Ruiz

**FIGURA 3 TABULACION PREGUNTA 3**



### **ANÁLISIS**

Como podemos observar el total del personal el 70% informa que si se fomenta la comunicación interna a través de los medios formales, así mismo también se puede apreciar que existe una cantidad considerable del 30% del personal que piensa lo contrario.

### **RECOMENDACIÓN**

Mantener los canales de información existentes y fomentar que las comunicaciones institucionales lleguen a todos y cada uno de los empleados.

### **PREGUNTA N° 4**

Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe o superiores reconoce su aportación?

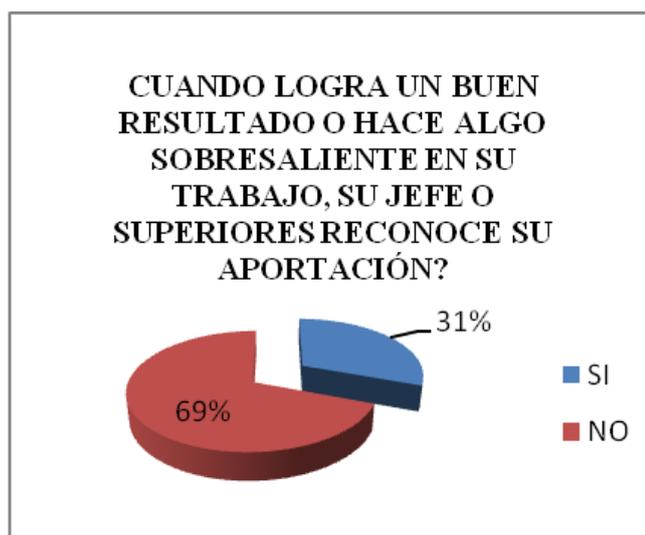
**TABLA 8 TABULACION PREGUNTA 4**

VARIABLES	CANT.	%
SI	34	31
NO	77	69
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado: Esther alexandra Peñafiel Ruiz

**FIGURA 4 TABULACION PREGUNTA 4**



### ANÁLISIS

Como observamos el 69% del talento humano de la Unidad Operativa hace conocer que sus jefes o superiores no reconocen su aportación cuando logran un buen resultado o hacen algo sobresaliente en su trabajo, lo cual es desmotivante para el personal y el 31% si lo cual es una cantidad bien baja y no debería ser así.

---

## RECOMENDACIÓN

Se recomienda crear programas de reconocimiento tales como: empleado del mes, cumplimiento de objetivos, el área más comprometida, etc., para crear una cultura de compromiso y el personal se sienta motivado a continuar con sus labores de manera optimista y alegre.

## PREGUNTA N° 5

Lo han acusado injustificadamente de incumplimientos, errores, o fallos, inconcretos y difusos que no tienen consistencia ni entidad real?

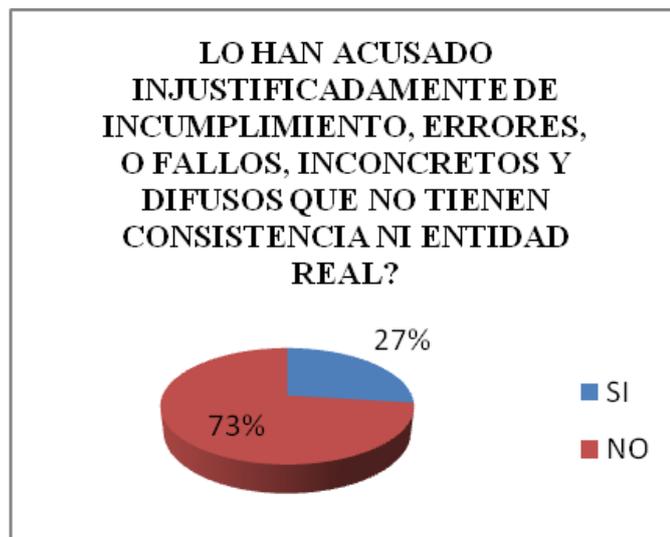
**TABLA 96 TABULACION PREGUNTA 5**

VARIABLES	CANT.	%
SI	30	27
NO	81	73
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado:** Esther alexandra Peñafiel Ruiz

**FIGURA 5 TABULACION PREGUNTA 5**



### **ANÁLISIS**

Como se puede observar el 27% del talento humano, es decir alrededor de 30 empleados del Centro de Salud han sido acusados injustamente de incumplimiento, errores o fallos, incorrectos y difusos sin tener consistencia real, maltrato psicológico que no se presenta en el 73% quienes manifiestan que no han tenido este inconveniente negativo.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda supervisar todas las áreas de trabajo y analizar para que no se permitan estos tipos de abusos y acoso entre el personal de la Institución y verificar antes de emitir un criterio

### **PREGUNTA N° 6**

Han distorsionado malintencionadamente lo que ha dicho o ha hecho en su trabajo?

**TABLA 10 TABULACION PREGUNTA 6**

VARIABLES	CANT.	%
SI	35	32
NO	76	68
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado: Esther alexandra Peñafiel Ruiz

**FIGURA 6 TABULACION PREGUNTA 6**



### ANÁLISIS

Como podemos observar el 32% del talento humano, es decir al rededor de 35 empleados del Centro de Salud confirman que han distorsionado malintencionadamente lo que ha dicho o ha hecho en su trabajo; no así el 68% que responde que no.

## RECOMENDACIÓN

Se recomienda analizar las áreas de trabajo para así que no se permita estos tipos de malos entendidos y fluya una buena comunicación.

## PREGUNTA N° 7

Cuando comete algún error, su jefe o superiores le informan de manera adecuada?

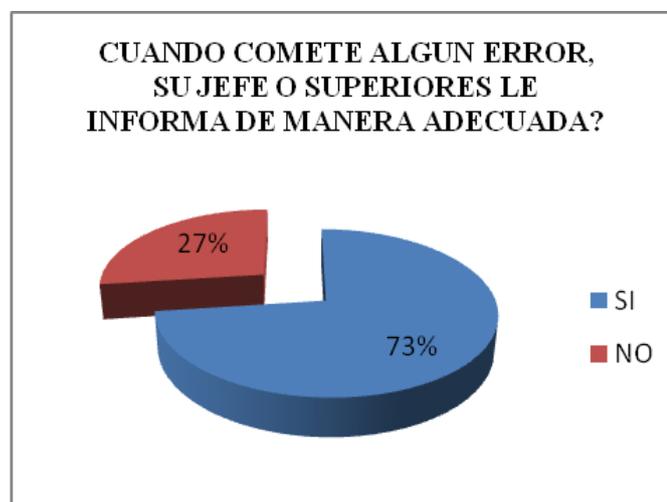
**TABLA 11 TABULACION PREGUNTA 7**

VARIABLES	CANT.	%
SI	81	73
NO	30	27
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado: Esther alexandra Peñafiel Ruiz

**FIGURA 7 TABULACION PREGUNTA 7**



## ANÁLISIS

Del total del talento humano de la Unidad Operativa indica que sus jefes no les informa de manera adecuada, el 73% es decir 81 empleados del centro de salud consideran que sus jefes les reclaman de manera adecuada cuando comenten un error, contrariamente a lo que manifiesta el 27% que informa que no les reclaman adecuadamente cuando se presenta un error en el trabajo por parte de sus superiores.

## RECOMENDACIÓN

Fomentar la cultura de respeto y de comunicación entre los empleados y trabajadores de la Unidad .

## PREGUNTA N° 8

En su área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan?

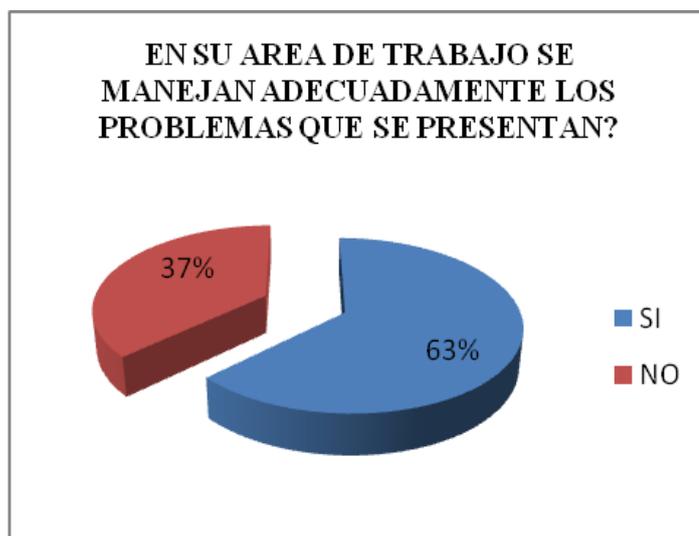
**TABLA 12 TABULACION PREGUNTA 8**

VARIABLES	CANT.	%
SI	70	63
NO	41	37
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado:** Esther alexandra Peñafiel Ruiz

## FIGURA 8 TABULACION PREGUNTA 8



### ANÁLISIS

Se puede constatar que el 63% de los empleados entrevistados opinan que los problemas dentro de sus áreas son manejados adecuadamente, seguido del 37% que responde lo contrario. En resumen, los problemas en la institución se manejan de manera adecuada, aunque no hay que descartar un significativo porcentaje que responde que no a la pregunta realizada.

### RECOMENDACIÓN

Se recomienda dar una mejor información al personal para no llegar a conflictos innecesarios.

### PREGUNTA N° 9

Califique el trato que recibe por parte su jefe inmediato?

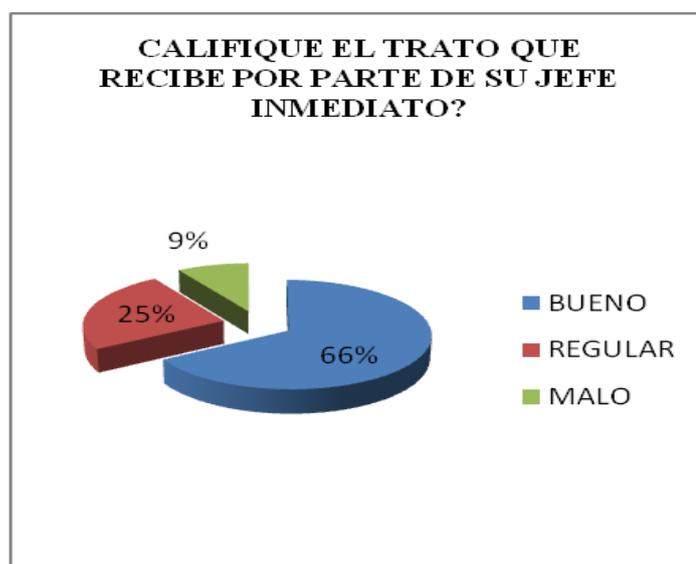
**TABLA 73 TABULACION PREGUNTA 9**

VARIABLES	CANT.	%
BUENO	73	66
REGULAR	27	25
MALO	11	9
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado: Esther alexandra Peñafiel Ruiz

**FIGURA 9 TABULACION PREGUNTA 9**



### ANÁLISIS

Como podemos observar el 66% del personal que labora en la unidad de salud reciben buen trato por parte de sus jefes inmediatos, seguidos del 25% que lo califican como regular, mientras el 9% lo califica como malo. En resumen, el trato que reciben es bueno de parte de su jefe inmediato.

---

## RECOMENDACIÓN

Se recomienda tener reuniones y propagar la buena calidad humana, el buen trato al personal.

## PREGUNTA N° 10

Ha sentido en algún momento síntomas de naturaleza psicosomática (alteraciones sueño, cefaleas, falta de memoria, irritabilidad)?

**TABLA 14 TABULACION PREGUNTA 10**

VARIABLES	CANT.	%
SI	53	48
NO	58	52
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado:** Esther alexandra Peñafiel Ruiz

**FIGURA 12 TABULACION PREGUNTA 10**



### **ANÁLISIS**

Del total del talento humano que labora en la unidad operativa el 48% de las personas han sentido en algún momento síntomas de naturaleza psicossomática como (alteraciones sueño, cefaleas, falta de memoria, irritabilidad), síntomas que no manifiesta el 52% del personal; aun así, se considera un porcentaje muy elevado de estrés que hay que investigar porque esto entorpecería el buen desempeño en el trabajo .

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda investigar las razones de esta enfermedad que pueden ser laborales, familiares o sociales, para buscar soluciones.

### **PREGUNTA N° 11**

Cree usted que en su Unidad existe una igualdad de oportunidades entre los empleados

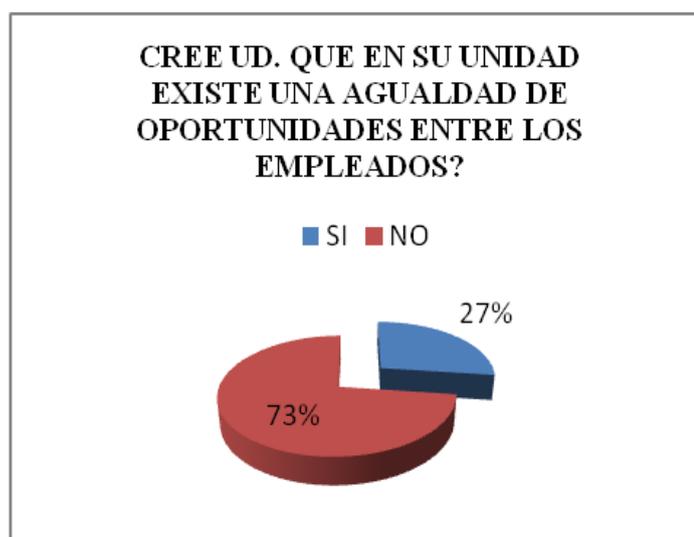
**TABLA 5 TABULACION PREGUNTA 11**

VARIABLES	CANT.	%
SI	30	27
NO	81	73
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado: Esther alexandra Peñafiel Ruiz

**FIGURA 13 TABULACION PREGUNTA 11**



### ANÁLISIS

El 73% del total del personal es decir 81 personas creen que no existe igualdad de oportunidades entre los empleados, seguido del 27% que considera lo contrario. Esto es preocupante ya que considero que aporta a la desmotivación del personal.

---

## RECOMENDACIÓN

Se recomienda analizar las razones por medio de reuniones y de esta manera mejorarlo.

### 4.02. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

#### 4.02.01. CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA AL PERSONAL

- No existe una política clara de retroalimentación a los subalternos por parte de los jefe lo que produce pérdida de recursos y tiempo al no estar claras las funciones a realizar por el período de adaptación que se vuelve tiempo improductivo. Los subalternos pueden sentirse relegados por esta actitud de sus jefes.
- El personal de la unidad operativa mantiene una buena comunicación con su jefes, pero aún así existe un elevado porcentaje que no, lo cual es preocupante porque no debería darse.
- Los canales que tiene el Centro de Salud No. 8, cumplen su papel informativo, esto ayuda a que el personal esté involucrado en las actividades desarrolladas y sienta que es importante para la Institución.
- El personal al no sentir valorado su esfuerzo se desmotiva y puede llegar a determinar que el asunto es personal y no profesional. La motivación no solamente debe estar enfocada a la parte económica, de hecho la gratificación moral crea mayor compromiso en los colaboradores.

- 
- No se evidencia mayoritariamente injusticias entre los miembros del equipo de trabajo del Centro de Salud No. 8; es importante que los empleados sientan que están siendo tratados justamente.
  - Existe un marcado respeto a la forma de informar los errores de jefes a empleados. La cultura que rige en este tema es bien valorada por el personal.
  - La mayor parte del personal sabe cómo manejar los problemas cuando se presentan, es bueno porque así la Unidad operativa no tiene muchos contratiempos.
  - La mayoría del personal se siente tranquilo al tratar con un jefe inmediato que tiene buena calidad humana
  - Un buen porcentaje del personal se siente estresado, cansado, enfermo, intranquilo, no está bien porque no pueden rendir bien en su trabajo al sentirse mal.
  - Es evidente la percepción de inequidad entre los empleados. Se generaliza el sentir de que no existen oportunidades de mejora para todos.
  - No se evidencia mayormente infamias entre el personal de la Unidad operativa lo importante es que los empleados sientan que están siendo escuchados y realizando bien su trabajo.

#### **4.02.01.01. CONCLUSIÓN GENERAL**

En la parte administrativa se encuentran deficiencias en lo que respecta a la falta de fortalecimiento de formación internos a los empleados y trabajadores de la

---

institución en cuanto al desarrollo de la conducta humana y canales de comunicación en todos los niveles jerárquicos inferiores y superiores y de esta manera se minimizaría al máximo el desconocimiento de mandos y los significativos porcentajes de sintomatología psicosomática que se presentan en un gran número de trabajadores y empleados que puede irse acrecentando y crear mayores problemas como el acoso y hostigamiento al personal que puede aumentar el fenómeno del mobbing que empieza y que ya se presenta en análisis en puntos anteriores.

#### **4.03. RESPUESTAS A LA HIPÓTESIS O INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN (PREGUNTAS DIRECTRICES)**

¿Por medio de la investigación se puede conocer los problemas más relevantes de la Institución?

Se logro conocer más acerca de los problemas, ya que podemos observar mediante la investigación cuáles son las falencias, por las cuales está atravesando la Unidad y los cambios que se pueden realizar

¿Qué beneficio traerá la implementación de nuevos modelos de herramientas a utilizarse?

Ayudaría a mejorar el clima laboral entre el personal así mejorara la Unidad los procesos y habra un mejor manejo de gestión de talento humano por que estas herramientas se las aplicaría en beneficio de la Unidad y su personal.

---

¿Qué impacto existirá en la gestión administrativa la implementación de estudios de motivación?

Los estudios de motivación tendría un gran impacto porque al implementarlos en la gestión administrativa los usuarios serían atendidos con calidad y calidez por lo que habría una mejor atención.

¿Qué tipo de cambio procuramos buscar implementando motivaciones en el personal de la Unidad operativa?

Buscamos cambios en el personal de la Unidad como un mejor rendimiento trabajando con entusiasmo, unidad y mejor compañerismo

¿Cómo incide el nivel de ausentismo en la Unidad operativa?

Incide bastante ya que se desconoce los motivos de ausentismo los mismos que causan malestar en los usuarios al tener que coger nuevamente un turno y tener que regresar para ser atendidos.

¿A través de la investigación se puede conocer los diferentes comportamientos del personal?

Se podría conocer ya que el personal al tener diferentes comportamientos podríamos notar si existe mobbing en la Unidad y concretar propuestas reafirmando compromisos.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

### **5.01. ANTECEDENTES**

La propuesta de esta investigación es implementar charlas motivacionales por cada uno de los líderes de los diferentes departamentos para que mejore el clima laboral y el desempeño del personal del Centro de Salud, proporcionando de esta manera una útil herramienta de dirección y liderazgo con el fin de renovar y perfeccionar las relaciones entre el personal, para mejorar el desempeño, lo cual ayudará a crear un ambiente laboral agradable y que el personal se desenvuelva mejor en sus labores.

Las charlas motivacionales aportaría valor a la Unidad Operativa porque mejoraría el rendimiento del personal, desarrollando su potencial, mejorando las relaciones entre jefe y personal, fomentando el liderazgo, facilitando la motivación, y reforzando la autoestima del personal.

---

## 5.02. JUSTIFICACIÓN

Al ser una Institución pública existen varios conflictos dentro del Centro de Salud N° 8, y por esta razón surge la necesidad de hacer un análisis de los mismos e investigar sobre las características sociales y psicológicas del personal que han sufrido acoso psicológico laboral (mobbing), ya que es un problema que actualmente se presenta en la mayoría de las Instituciones, por los diferentes avances tecnológicos, las presiones por mantener un puesto de trabajo, ha llevado al personal a sufrir de acosos psicológicos con tal de defender sus puestos de trabajo

El objeto de la propuesta es mejorar el nivel de calidad del desempeño laboral, clima laboral y el desarrollo del personal a través de la utilización adecuada y oportuna de charlas motivacionales; ya que esta se ha convertido en una actividad fundamental para apoyar el desarrollo individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendentes a la satisfacción laboral del personal, aumento de la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de la Unidad.

En esta investigación encontraremos propuestas aplicadas de herramientas útiles en beneficio de la Unidad para minimizar el mobbing con capacitaciones que mantendrán al personal motivado, un código de ética que ayudará a respetar y a responsabilizarse de cada acto y de esta manera se pretende mejorar el ambiente interno alcanzando los objetivos deseados trabajando en equipo de una manera correcta de acuerdo a sus principios y valores.

---

Con esta investigación se pretende lograr una descripción preliminar de las personas que forman parte de este grupo para de esta manera brindar una mejor información y apoyo cambiando el clima laboral, mejorando su salud y motivándolos para ser más productivos y que existe un buen compañerismo.

### **5.03. DESCRIPCIÓN**

#### **5.03.01. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Con este análisis podemos conocer la empresa y su operación o el personal y lo que hace, determinando los factores positivos, que se denominan Fortalezas, y los negativos, llamados Debilidades, como también se identifica los factores positivos y negativos, denominados respectivamente Oportunidades y Amenazas de la Unidad operativa.

#### **5.03.02. CHARLAS MOTIVACIONALES**

Esta herramienta se implementará para aumentar la motivación hacia el trabajo, facilitar la comunicación, que el sistema de personalización tenga un impacto en todos los niveles de la Unidad, así como cambiar la actitud del personal creando un clima satisfactorio y desarrollando sus habilidades.

---

### **5.03.03. CÓDIGO DE ÉTICA**

Esta herramienta nos servirá para crear compromisos entre la Unidad y el personal y de esta manera asumir responsabilidad ante los diversos grupos que integran la Unidad operativa, así cumpliendo con estas disposiciones se responde a la necesidad del personal y actuaran con responsabilidad.

### **5.04. FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **5.04.01. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Generalmente se habla del entorno o ambiente de la empresa como todo que la rodea, es decir, toda su atmósfera social, tecnológica, económica, política, etc. Todo esto es lo que generalmente se conoce como el ambiente externo de la empresa. Algunos autores también hablan de la ambiente interno del empresa, considerándose a este como los empleados, sus jefes, las condiciones de trabajo, el clima y la cultura organizacional, etcétera.

Así, se podría decir que el ambiente está compuesto por todos aquellos factores, internos o externos, que influyen directa o indirectamente es su actividad.

---

Lo anterior implica que en tanto elementos de acción directa como de acción indirecta, los cuales afectan en mayor o menor medida la actividad empresarial.

#### **5.04.01.01. AMBIENTE EXTERNO - MACROAMBIENTE**

Es el medio más amplio que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones las empresas, las comunidades, etc. Funciona como un contexto amplio que afecta a todos sus componentes e integrantes de modo genérico, aunque algunos puedan experimentar más influencia y presiones que otros. Así, todas las organizaciones están sujetas a su efecto, generalizado y amplio que repercute intensamente en todas las decisiones administrativas. El ambiente genérico es el escenario más amplio en que ocurren todos los fenómenos económicos, tecnológicos, sociales, legales, culturales, políticos, demográficos y ecológicos que influyen en las organizaciones. (Administración de los nuevos tiempos. Idalberto Chiavenato. (2002). Editorial Mc. Graw Hill.)

##### **5.04.01.01.01. FACTOR ECONÓMICO**

Representan la parte del ambiente general que define como producen las personas y organizaciones de una comunidad o país, y como distribuyen y utilizan los diversos bienes y servicios. Algunos aspectos importantes del componente económico son el

---

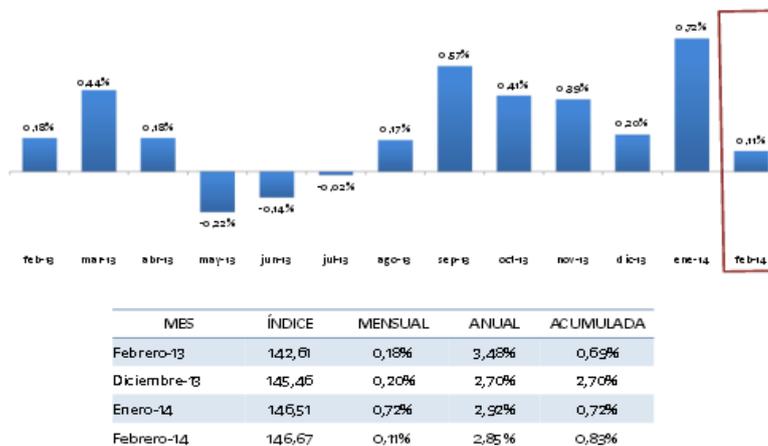
estado general de la economía en términos de inflación, desarrollo, contracción, niveles de encaje, producto interno bruto, empleo, desempleo y otros indicadores relacionados con los fenómenos económicos, la economía es la ciencia que estudia este componente ambiental. (Administración de los nuevos tiempos. Idalberto Chiavenato. (2002). Editorial Mc. Graw Hill.)

#### **5.04.01.01.01.01. INFLACIÓN**

Se le define como el aumento continuado y sostenido en el nivel general de los precios de los bienes y servicios de una economía. Sin embargo, en sentido estricto, el alza de precios es la consecuencia de la inflación, y no la inflación misma. La inflación es el aumento circulante (cantidad de dinero que maneja el país sin un crecimiento correspondiente de bienes y servicios. (Finanzas e Inflación Alejandro Indacochea C., Octubre-1992, 1ª Edición, Editorial: Peseo Educación).

## FIGURA 14 INFLACION

Inflación: Febrero 2014



Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/InflacionFebrero2014>.

### ANÁLISIS

Según los datos estadísticos nos podemos dar cuenta que la inflación tiende al alza por el incremento de los precios en comparación con el año anterior, por este motivo representa una amenaza de alto impacto para la Unidad operativa.

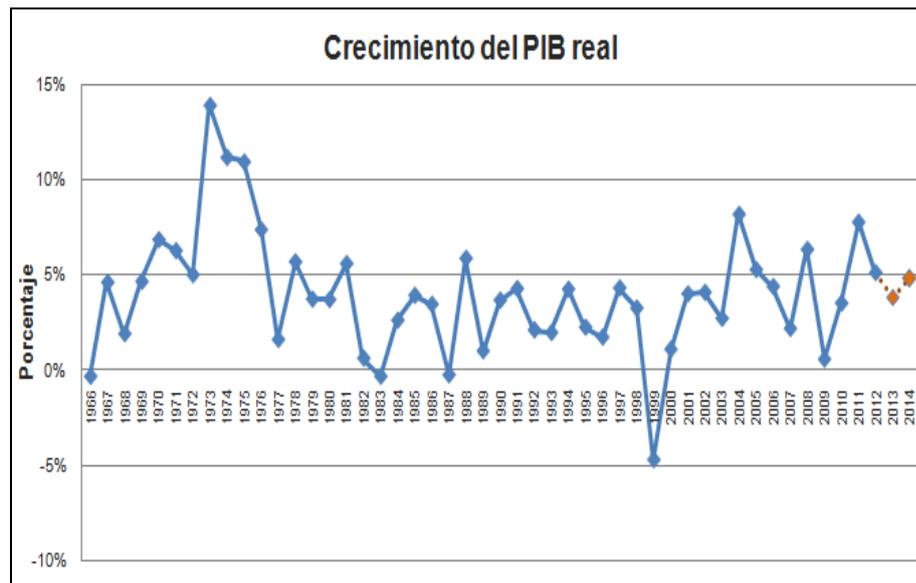
#### 5.04.01.01.02. PRODUCTO INTERNO BRUTO

Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios

de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

Recuperado: [http://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)

**FIGURA 15 CRECIMIENTO DEL PIB**



Fuente: <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador>

## ANÁLISIS

El Ecuador ha tenido en los últimos años adecuadas tasas de crecimiento del PIB, viene reportando índices de crecimiento y con este antecedente podemos decir que representa una amenaza para la economía de impacto medio

### 5.04.01.01.01.03. RÉGIMEN TRIBUTARIO

Por régimen tributario nos referimos al conjunto de normas que regulan el cumplimiento de las obligaciones sustanciales, vinculadas directamente al pago de tributos, y de las obligaciones formales, relacionadas con trámites, documentos o instrumentos que facilitan el pago de tributos

Recuperado: <http://www.slideshare.net/ggsradas/rgimen-tributario>

**FIGURA 16 TABLA DE RANGOS LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO**

Año 2014 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
-	10.410	0	0%
10.410	13.270	0	5%
13.270	16.590	143	10%
16.590	19.920	475	12%
19.920	39.830	875	15%
39.830	59.730	3.861	20%
59.730	79.660	7.841	25%
79.660	106.200	12.824	30%
106.200	En adelante	20.786	35%

Fuente: <http://www.sri.gob.ec/de/web/guest/167>

### ANÁLISIS

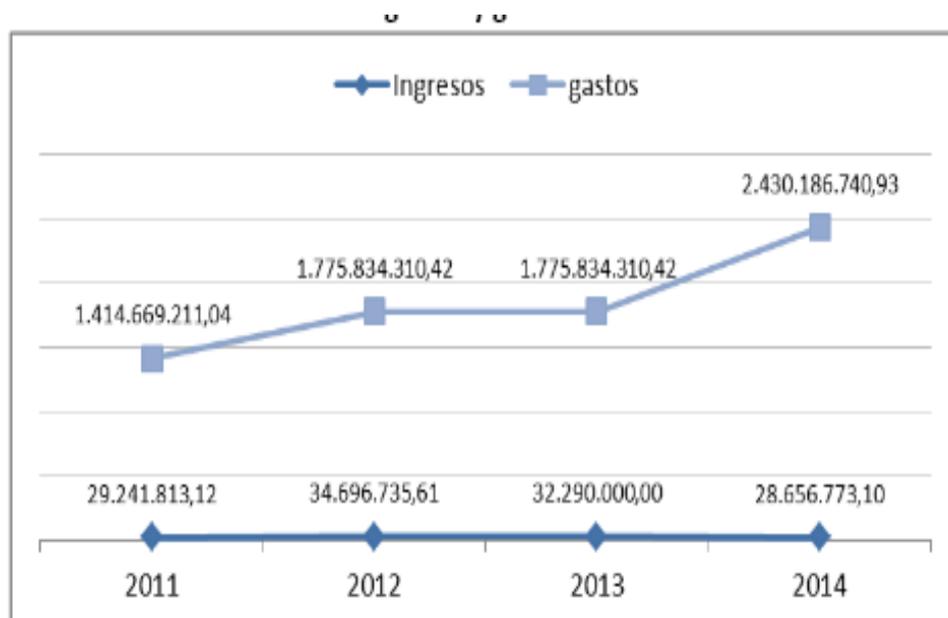
Los rangos de la tabla prevista de la Ley de Régimen Tributario Interno, que regirán para los ingresos percibidos por personas naturales y sucesiones indivisas, para el ejercicio económico 2014, representa una oportunidad de impacto medio.

### 5.04.01.01.02. PRESUPUESTO DEL ESTADO

Es la herramienta con la que cuenta un gobierno para establecer el rol que tendrá dentro de la economía. El Presupuesto General del Estado es la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los Ingresos (venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.) pero también están los Gastos (de servicio, producción y funcionamiento estatal para educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, etc de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo)

Recuperado: <http://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>

**FIGURA 17 EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS Y GASTOS SECTORIALES EN SALUD 2011 – 2014**



Fuente: Proforma presupuestaria

---

## ANÁLISIS

Este gobierno ha favorecido al sector salud por lo que representa el presupuesto una oportunidad de alto impacto. En cuanto a la evolución de los ingresos sectoriales en salud, establecidos dentro de las Proformas Presupuestarias 2011-2014, se puede observar claramente un incremento dentro de los gastos, los cuales han incrementado. Por otro lado, observamos que el monto destinado a ingresos se ha mantenido estable.

### 5.04.01.01.03. FACTOR POLÍTICO

Representan la parte del ambiente general que contiene los elementos relacionados con asuntos gubernamentales. Se incluyen el estado general de la filosofía y los objetivos político dominantes, los partidos políticos, las representaciones de la sociedad, las actitudes de los gobiernos legales, regionales y nacionales sobre industrias, grupos de interés, etc. (Administración de los nuevos tiempos. Idalberto Chiavenato. (2002). Editorial Mc. Graw Hill.)

## ANÁLISIS

En materia de salud se desarrolla una política que se basa en el plan de desarrollo y del buen vivir, esta ha generado un impacto en todos los estratos sociales gracias a políticas referentes a esta área. Sin embargo aun se generan un poco de dudas sobre los resultados de la fuerte inversión en materia de Salud por eso tiene un impacto oportunidad media.

---

#### **5.04.01.01.04. FACTOR LEGAL**

Representan la parte del ambiente general que contiene los códigos legales vigentes. Abarca las leyes y reglamentos definidos por la sociedad, así como la forma de gobierno predominante. (Administración de los nuevos tiempos. Idalberto Chiavenato. (2002). Editorial Mc. Graw Hill.)

#### **ANÁLISIS**

Esta son las normas, reglamentos y directrices que existen para operar, las finanzas, y la prestación de servicios es trascendental ya que visualiza el correcto cumplimiento de las normas establecidas en la constitución y por ende en el gobierno nacional permite establecer los lineamientos de trabajo y tener la plena confianza de estar protegido y amparado por las leyes que brinda el gobierno por eso es una oportunidad de impacto medio

#### **5.04.01.01.05. FACTOR TECNOLÓGICO**

Representan la parte del ambiente general que describe las características de la sociedad en que la organización opera. Algunos aspectos importantes del componente social son los valores sociales que prevalecen en cuestiones de derechos humanos, las tendencias en la educación, las instituciones sociales y los estándares

---

sociales comportamiento. (Administración de los nuevos tiempos. Idalberto Chiavenato. (2002). Editorial Mc. Graw Hill.)

### **ANÁLISIS**

La innovación y la tecnología afectan al entorno de la Unidad. A medida que la tecnología avanza, la Unidad se ve obligada a mantener el ritmo. Las empresas que no se mantienen al día con la tecnología se arriesgan a un aumento de los costos de producción y a precios más altos, por eso es una oportunidad de alto impacto.

#### **5.04.01.01.06. FACTOR DEMOGRÁFICO**

Representan las características estadísticas de una población incluyen cambios en el número de personas y la distribución del ingreso entre los diversos segmentos de la población. Estos cambios influyen en la receptividad de bienes y servicios en el ambiente y se refleja en la estrategia de las organizaciones.

(Administración de los nuevos tiempos. Idalberto Chiavenato. (2002). Editorial Mc. Graw Hill.)

### **ANÁLISIS**

Estos factores de la descomposición Poblacional ecuatoriana son una oportunidad de alto impacto puesto que el segmento de mercado de pacientes se ajusta al sector de mayor proporción ecuatoriana que son los niños y adultos mayores.

---

#### **5.04.01.01.07. EL ENTORNO CULTURAL**

Representan la parte del ambiente general que contienen los elementos relacionados con los valores culturales que prevalecen en una sociedad.

(Administración de los nuevos tiempos. Idalberto Chiavenato. (2002). Editorial Mc. Graw Hill.)

#### **ANÁLISIS**

Existe falta de compromiso con la comunidad y de lealtad al servicio, es por lo que la Unidad de Administración de Talento Humano de la Unidad trata de revertir mediante charlas y capacitaciones y distintas formas de reconocimientos como son días libres, permisos, congratulaciones, agradecimientos y otros, se pueden diferenciar factores culturales de acuerdo a las regiones geográficas por eso es una amenaza de alto impacto.

#### **5.04.01.01.08. ENTORNO LOCAL**

##### **5.04.01.01.08.01. PACIENTES**

El Centro de Salud debe analizar a fondo el tipo de paciente que acuden a esta casa de Salud ya que cada persona presenta condiciones Socio-Económicas y culturales propias, ya que cuenta con características diferentes y particulares, estando

dirigida especialmente a el cuidado de niños menores de 5 años y mujeres en edad fértil, pero no por eso descuida el estado de salud del resto de la población sobre todo de los Adultos Mayores.

**TABLA 16 PACIENTES ATENDIDOS**

Nº	SERVICIO	OCT-13	NOV-13	DIC-13	ENE-14	FEB-14
1	MEDICINA	4578	5429	3232	4783	4264
2	ODONTOLOGIA	1261	1904	1016	2056	1587
3	PSICOLOGIA	343	361	187	320	312
4	OBSTETRICIA	684	739	426	804	552
5	NUTRICIÓN	422	567	222	369	280

**Fuente:** Centro de Salud N° 8 Cotocollao

**Elaborado:** Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

## ANÁLISIS

Es importante que el personal se sienta motivado y los pacientes que fundamentalmente atiende el Centro de Salud es de un nivel socioeconómico bajo, y es una oportunidad de medio impacto, pero se está notando cada vez mas que se atiende a más personas de recursos medios e incluso altos, los cuales reconocen que ha mejorado mucho la calidad de las atención.

**5.04.01.01.08.02. PROVEEDORES**

Persona o sociedad que vende la materia prima utilizada para producir los productos o artículos que se fabriquen. Es la persona natural o jurídica que suministra materia prima, artículos terminados y los insumos para producir, comercializara o brindara servicios.

**TABLA 17 PROVEEDORES**

<b>EMPRESA</b>	<b>DETALLE</b>
ABAMED	ABASTECIMIENTOS MEDICOS Y COMERCIAL
ABL PHARMA	MEDICAMENTOS
ABL PHARMA	MEDICAMENTOS
ADIPHARM EXPRESS S.A	ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION
BACTO BIOLOGY	INSUMOS MEDICOS
BANCOLOGY	BANCO ONCOLOGICO
BANCOLOGY	BANCO ONCOLOGICO
BAYER HEALTHCARE	MEDICAMENTOS
BC REPRESENTACIONES	INSUMOS MEDICOS
CHALVER LABORATORIOS	MEDICAMENTOS
COMPUTADORAS PORTAL	COMPUTADORAS
CONSTRUCCIONES Y SERVICIO	ALBAÑILERÍA, COLOCACIÓN DE CERAMICA
CONTRATISTA	PINTURA, CHAFADO, ESTUCADO, TEXTURA
CONTROL LÓGICO	CONTROL DE ACCESO, BIOETRIA DE HUELLA
CORMEDSALUD Cía. Ltda.	DISTRIBUIDOR DE INSUMOS MEDICOS
COSEL S.A.	COMERCIALIZADORA DE FARMACOS E INS.
D´CACHE	CONFECCIONES DE UNIFORME
DEMATEC	EQUIPOS DE LABORATORIO

DENTAL CERDA	EQUIPOS ODONTOLÓGICOS
DÍAZ ROBALINO (WILED)	SISTEMAS DE ALARMAS (WILED)
DISMALAB	DISTRIBUIDORA PARA LABORATORIOS CLIN.
DR. FERNANDO VERGARA	ESPECIALISTA GINECOLOGIA Y OBSTETRICIA
EDITORIAL ARIES	AFICHES, CAJAS, ETIQUETAS, FOLLETOS, FOR.
ELMEQUIP INGENIERÍA HOSP.	ESTERILIZACION, CENTRO QUIR
EMPRESA ELECTRICA	MEDIDORES
FALICOL	FABRICANTE DE ALIMENTOS COLOMBIANOS
FARMAENLACE	DISTRIBUIDOR DE MEDICAMENTOS

Fuente: Centro de Salud N° 8 Cotocollao

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

## ANÁLISIS

Es muy importante el papel que tienen los proveedores, por eso es una oportunidad de alto impacto, puesto que de ellos depende la calidad de los insumos y sobre todo que se pueda contar con ellos a tiempo ya que no se puede realizar la atención alguna con calidad, calidez y a tiempo oportuno si estos fallan o faltan. Nuestros proveedores los encontramos por medio de Compras públicas, los cuales son personas naturales o jurídicas, que se encuentra inscritas en el Registro Único de Proveedores -RUP-, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes.

---

#### **5.04.01.02. ANÁLISIS INTERNO – MICROAMBIENTE**

En consecuencia cada organización tiene su ambiente particular de trabajo que constituye el nicho donde desarrolla sus operaciones y donde oriente sus insumos y coloca sus productos y servicios. Esto significa que en el ambiente de trabajo se encuentran los mercados utilizados (mercados de proveedores, mercado financiero, mercado laboral, etc.) (Administración de los nuevos tiempos. Idalberto Chiavenato. (2002). Editorial Mc. Graw Hill.)

##### **5.04.01.02.01. PROPUESTA ESTRATÉGICA**

###### **5.04.01.02.01.01. MISIÓN**

El Área de Salud N° 8, es una Institución gubernamental de atención primaria en salud, que opera mediante acciones de prevención, educación, curación y rehabilitación; con calidad, calidez y equidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida, preservar el medio ambiente y lograr un desarrollo integral y armónico de la población.

---

#### **5.04.01.02.01.02. VISIÓN**

Ser una institución líder del sector norte de la ciudad de Quito, que oferte servicios de calidad, a través de pasos sostenidos acorde a lo que estipula la reforma de salud, con equipos de trabajo capacitados con el fin de responder en forma concreta e inmediata a los problemas y a la realidad epidemiológica de la comunidad, ser rectora en salud entre las instituciones públicas y privadas del sector, para consolidar un nuevo modelo de atención, organización y gerencia de la Institución, de manera que garantice la calidad, gratuidad y acceso al servicio.

#### **5.04.01.02.01.03. OBJETIVOS**

##### **5.04.01.02.01.03.01. OBJETIVO GENERAL**

Brindar Servicios de calidad en salud integral, así como adecuados servicios básicos, asegurando el bienestar de la población con criterios de equidad y promocionar la salud con la participación ciudadana, capacitación permanente del recurso humano y la vigilancia de las funciones esenciales de la salud pública.

---

#### **5.04.01.02.01.03.02. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Dar respuesta inmediata a las necesidades del usuario
- Implementar las recomendaciones de la contraloría
- Satisfacer los requerimientos internos

#### **5.04.01.02.01.04.PRINCIPIOS Y VALORES**

El Área de Salud N° 8 Cotocollao en su contacto con la comunidad presenta distintos tipos de valores y principios, los cuales no son más que la suma de los que poseen las personas que trabajan en ella, y que en conjunto nos lleva al cumplimiento de lo establecido como buen vivir.

#### **5.04.01.02.01.04.01.VALORES**

Se considera que los valores son un conjunto de creencias fundamentales que tienen las personas que laboran en el área de salud y las cuales son importantes para su relación con la comunidad y el desarrollo de sus actividades.

Los antes mencionados valores que regirán las actividades desarrolladas por las Unidades que conforman el área son:

---

## **RESPETO**

Es la convivencia entre servidores y trabajadores de las Unidades operativas y con la comunidad buscando un ambiente óptimo en el cual se desarrollan las actividades con normalidad.

## **ÉTICA**

Es un valor fundamental para los servidores y trabajadores de las Unidades Operativas, siendo parte de su cultura organizacional y su práctica debe ser permanente y es el estudio de la moral, la virtud etc.

## **JUSTICIA**

Se refiere al trato igualitario en la aplicación normas para la atención a todas las personas que requieran la atención en el Área.

## **HONESTIDAD**

Actuar con decoro y honradez en el manejo de recursos del sector público.

### **5.04.01.02.01.04.02. PRINCIPIOS**

Los principios son normas y líneas de acción que regulan la gestión del Área de Salud y sus diferentes Unidades Operativas, y estos son:

## **TRABAJO EN EQUIPO**

Procurar que toda el Área en su conjunto labore con el fin para alcanzar una meta, logro u objetivo común.

---

## **UNIDAD DE MANDO**

Significa que toda persona en el Área sin excepción seguirán y harán cumplir, una línea sistémica jerárquica para cada proceso o subproceso, al momento en el Área está se utiliza el sistema informático de comunicación QUIPUX el cual cuenta con lineamientos muy concretos y claros que facilitaran dicho proceso , el cual no permite comunicación oficial sino es respetando el Órgano Regular.

## **EFFECTIVIDAD**

Es la unión del ser eficiente (cumplir la meta) y eficaz (ahorrar recursos) lo cual en conjunto nos llevara a la excelencia, lo cual tanto en el Área de Salud como en todo acto de nuestra vida debemos propugnar.

## **EQUIDAD**

El personal del Área de Salud no presenta de ninguna manera preferencias por grupo alguno, si respeta lo establecido en la Ley sobre la atención prioritaria a grupos vulnerables, pero propugnando asegurar la accesibilidad a los servicios que se presta a toda la comunidad.

## **CALIDAD**

Calidad en definitiva no es más que la percepción que los clientes externos tienen de los servicios que se prestan, estos a nivel tecnológico (equipamiento) como de personal (Talento Humano).

## **CALIDEZ**

Trato cordial de los servidores y trabajadores de las Unidades operativas a la comunidad tratando en todo momento de cubrir sus necesidades.

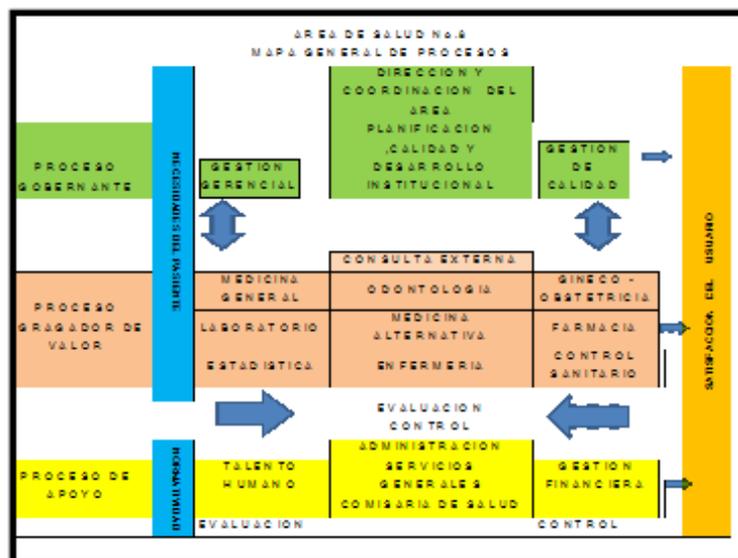
## ANÁLISIS

Los principios que la Unidad comparte llevan a buen clima laboral a trabajar en equipo es una debilidad para la Unidad de alto nivel porque realmente no se aplican la mayoría no constituyen parte de la vida del personal.

### 5.04.01.02.01.05. PROCESOS

La estructura organizativa del Centro de Salud se compone de dos instrumentos: la Unidad administrativa y la Unidad operativa.

### MAPA DE PROCESOS DEL AREA DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO



**FIGURA 18 MAPA DE PROCESOS DEL AREA DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO**

---

La Unidad administrativa esta conformada por:

#### **5.04.01.02.01.06. GESTIÓN DIRECTIVA**

Esta dirigida por el Director Distrital de Salud y dos Coordinadoras Técnicas, los cuales dirigen el Centro de Salud, las funciones de esta área constituyen el manejo de actividades de dirección y coordinación, son la base principal de la Unidad.

#### **5.04.01.02.01.07. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El personal de salud es el encargado de operativizar el plan local, entonces hay que analizar si su distribución es equitativa en función del riesgo, la población, la accesibilidad y la eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

**TABLA 19 TALENTO HUMANO POR DEPARTAMENTO**

<b>DIRECCION</b>	DIRECTOR COORDINADORAS TECNICAS	SECRETARIA	
<b>GESTION TTHH</b>	COORDINADOR JURIDICO	ASISTENTES	
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	COORDINADOR ADQUISICIONES	SECRETARIA ACTIVOS FIJOS	SERVICIOS GENERALES
<b>GESTION FINANCIERA</b>	COORDINADORA CONTADOR	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	
<b>GESTION OPERATIVA</b>	MEDICOS ENFERMERAS OBSTETRICES ODONTOLOGOS	COMISARIA CONTROL SANITARIO LABORATPRIO	AUXILIARES DE ENFERMERIA FARMACIA

FUENTE: Area de Salud N° 8 Cotacollao

ELABORADO: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

#### **5.04.01.02.01.08. GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

Existen un conjunto de materiales e insumos que provienen de un sistema de abastecimiento de carácter central, que si no funciona adecuadamente puede convertirse en un obstáculo para la ejecución de las actividades, esta área se encarga de administrar la Unidad operativa para así tener un mejor desenvolvimiento tanto a nivel de seguridad como de insumos e instrumentos necesarios de acuerdo a la

---

necesidad de cada área así como de todo lo que tiene que ver con los servicios generales

#### **5.04.01.02.01.09. GESTIÓN FINANCIERA**

El presupuesto general para el Área de Salud es asignado por el estado por medio del Ministerio de Finanzas el cual asigna partidas presupuestarias anuales al Ministerio de Salud Pública como para principalmente en lo relacionado con medicamentos, insumos, mantenimiento y reparación de equipos así como para contratación de personal de acuerdo a las necesidades de la Unidad operativa siempre que dicha necesidad sea justificable.

#### **5.04.01.02.01.10. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

El MSP es una organización estatal y por ende con presencia a nivel de todo el país, y estando dividido en Direcciones Provinciales y estas en Áreas de Salud. Es fácil de identificar en este sus niveles jerárquicos y las líneas de autoridad existentes a continuación podemos encontrar un organigrama para el Área de Salud, mismo que contempla la estructura de su jefatura y sus unidades, con sus respectivos procesos existentes en la misma.

### 5.04.01.02.01.11. GESTIÓN OPERATIVA

La Gestión operativa está compuesta por los procesos de:

- Consulta externa la cual está conformada por los médicos, obstetricas, odontólogos, enfermeras, los cuales serían la parte fundamental del Centro de Salud
- Control Sanitario el cual está integrado por los inspectores sanitarios
- Comisaria de salud que estaría integrado por el personal de servicios dignos y la comisaria
- Laboratorio donde se realizan algunos tipos de exámenes
- Farmacia es donde se entregan los remedios y suministros
- Vacunas

### ORGANIGRAMA DEL AREA DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO

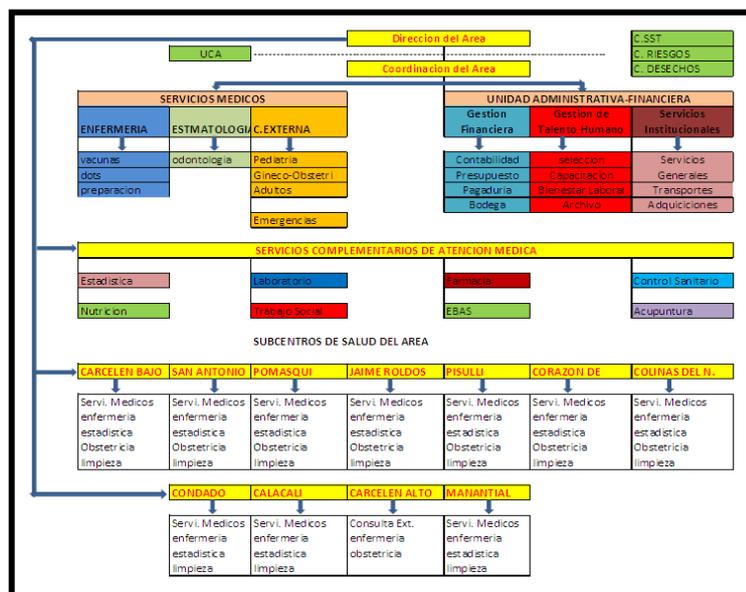


FIGURA N° 19 ORGANIGRAMA DEL AREA DE SALUD N° 8

Fuente: Area de Salud N° 8 Cotacollao

---

#### **5.04.01.02.01.12. SERVICIOS ACTUALES**

En el Centro de Salud N° 8 Cotocollao se brindan además otros servicios como son Acupuntura, Urgencias, Farmacia, Control Sanitario, Comisaria de Salud (perteneciente a la zona norte) y además en esta están todos los Departamentos Administrativos del Área como: Dirección, Talento Humano, Financiero, Administración, como también Estadística, Trabajo Social, Promoción de la Salud.

El horario que cumple el Centro de Salud N° 8, CS Roldos, CS Carcelén Bajo, CS San Antonio y CS Pomasqui al momento es de 11 horas Diarias de lunes a sábado 07:00 a 18:00, mediante la realización de turnos de 6,5 horas diarias, es decir el primer turno de 7:00 a 13:30 y el otro de 12:00: a 18:00 completando las 40 horas semanales el día sábado. Las Unidades de CS Calacali, CS Condado, CS Colinas del Norte, CS Manantial, CS Pisuli laboran de 7:00 a 15:30 de Lunes a Viernes y CS Carcelén Alto 24 Horas Diarias 7 días a la semana.

#### **5.04.02.ANÁLISIS FODA**

Para desarrollar el análisis FODA, se ha tomado como base los análisis tanto interno como externo, realizados anteriormente, de donde se ha podido establecer cada uno de los factores que componen el FODA,

**TABLA 19 ANÁLISIS FODA**

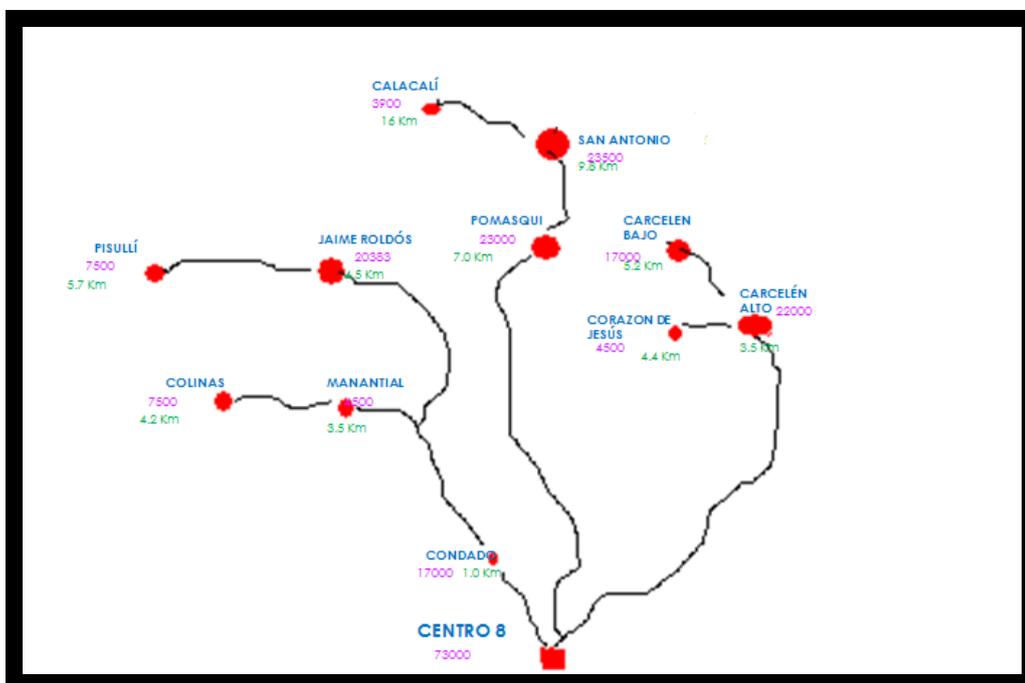
N°	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>AMENAZAS</b>				
1	Inflación	X		
2	PIB		X	
3	Entorno cultural	X		
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Regimen tributario		X	
2	Presupuesto del estado	X		
3	Factor legal		X	
4	Factor tecnológico	X		
5	Factor Político		X	
6	Factor demografico	X		
7	Pacientes		X	
8	Proveedores	X		
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Misión		X	
2	Visión		X	
3	Gestión directiva	X		
4	Gestión operativa		X	
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Objetivo General		X	
2	Objetivos específicos		X	
3	Valores	X		
4	Principios		X	
5	Gestion de talento humano		X	
6	Gestion administrativa		X	
7	Gestión financiera	X		
8	Servicios actuales	X		

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

**5.04.03. PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CHARLAS MOTIVACIONALES POR CADA UNO DE LOS LÍDERES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS PARA DISMINUIR LOS NIVELES DE MOBBING Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO Y EFICIENCIA EN EL PERSONAL DE LA UNIDAD OPERATIVA**

El área de trabajo del personal es el Centro de Salud N° 8 (cabecera de Área), al cual se aplicará las charlas motivacionales, se encuentra geográficamente ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito según se puede observar en el croquis siguiente:

**UBICACIÓN DEL AREA DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO**



**FIGURA 20 UBICACIÓN DEL AREA DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO**

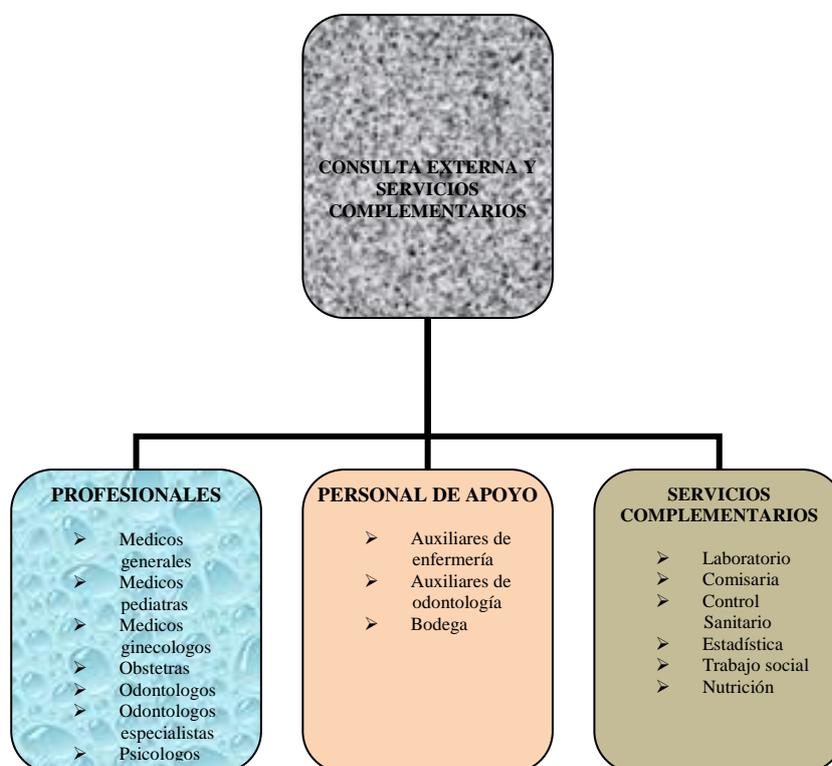
Fuente: Área de salud N° 8

Para funcionalidad del programa, el organigrama lo dividimos en dos áreas: el Área Administrativa y el Área Operativa.

**FIGURA 21 ÁREA ADMINISTRATIVA**



**FIGURA 22 ÁREA OPERATIVA**



Las charlas motivacionales, tendrá objetivos por cada eje de análisis y un indicador que evaluará el cumplimiento o no del objetivo.

## ANÁLISIS DE EJES

**TABLA 20 ANÁLISIS DE EJES**

<b>EJES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Capital humano</b>	Promover para desarrollar las habilidades y motivarlos por medio de capacitaciones.	Capacitaciones programadas sobre capacitaciones ejecutadas
<b>Clima laboral</b>	Capacitaciones para que entre el personal de la Unidad mejore la comunicación.	Capacitaciones programadas sobre capacitaciones ejecutadas
<b>Desempeño laboral</b>	Para mejorar el desempeño laboral se promoverá la herramienta del de charlas motivacionales	Capacitaciones programadas sobre capacitaciones ejecutadas
<b>Después de la aplicación</b>	Establecer las características y actitudes individuales presentadas en el personal.	Capacitaciones programadas sobre capacitaciones ejecutadas

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

Durante la charlas motivacionales podemos encontrar:

## EJECUCIÓN Y METODOLOGÍA

**TABLA 21 EJECUCIÓN Y METODOLOGÍA**

FASE	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	RESULTADOS
<b>Ejecución</b>	Realizar reuniones con el personal de cada departamento en fechas determinadas.	Revisar misión, valores, principios sistemas de comunicación, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas tanto de la Unidad como del departamento o equipo de trabajo.	Conocer como piensa y siente el personal de la Unidad operativa
<b>Metodología</b>	Talleres de trabajo donde se involucrará el personal de cada departamento en fechas determinadas.	Lluvia de ideas: Se escogerán aquellas ideas viables de cada departamento	Reportar en un informe final que servirá como referencia para aplicar la herramienta.

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

A continuación podemos encontrar el formato a utilizarse para el registro de observaciones de los asistentes:

**TABLA 22 REGISTRO DE OBSERVACIONES DE ASISTENTES**



**REGISTRO DE OBSERVACIONES DE ASISTENTES**

**DEPARTAMENTO:**

OBSERVACIONES DE ASISTENTES				
APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	OBSERVACIONES	FECHA	FIRMA
<p><b>Firma responsabilidad:-----</b></p>				

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

En esta herramienta la capacitación a impartir será:

**TABLA 23 REGISTRO DE TALLER A IMPARTIR**

	<p><b>REGISTRO DE TALLER O CAPACITACION</b></p> <p><b>A IMPARTIR</b></p>	
<b>TALLER O CAPACITACIÓN:</b>		
	Logros y su reconocimiento	
<b>Desarrollo organizacional</b>	Compromiso con la Unidad	
	El desarrollo de oportunidades	
	El personal y su relación con compañeros	
	Condiciones de trabajo buenas	
<b>Clima laboral</b>	Metas y Objetivos a usar	
	Ofrecer buen ambiente de trabajo	
	Trabajo en equipo	
<b>Desempeño laboral</b>	Nivel optimo y metas	
	Atención y productividad	
<p><b>Firma responsabilidad:-----</b></p>		

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

---

**TABLA 24 PROCESO DE TALLER O CAPACITACIÓN**

N°	PROCESO
1	ESTUDIO SOBRE LA NECESIDAD
2	ESTUDIO SOBRE EL PRESUPUESTO DE LA UNIDAD
3	ESTUDIOS SOBRE LOS CONOCIMIENTOS A IMPARTIR

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

#### **5.04.03.01. PLAN DE EJECUCIÓN DEL TALLER O CAPACITACIÓN**

##### **5.04.03.01.01.DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En el área de desarrollo, la percepción del personal puede hacer que la Unidad tenga la oportunidad de superarse de acuerdo a las habilidades del trabajador. El empleado suele considerar que las metas personales no se relacionan con las metas de la Unidad operativa y esta oposición dificulta el crecimiento y la mejora de la Unidad.

---

#### **5.04.03.01.01.01.LOGROS Y SU RECONOCIMIENTO**

Por medio del reconocimiento de los logros se crea en el personal un sentido de pertenencia y cultura del servicio y garantiza condiciones de seguridad física, emocional, y social, permitiendo que el personal desarrolle habilidades, destrezas y comportamientos que permitan su mejorar su calidad de vida.

- Bienvenida
- Concepto de logro
- El logro institucional
- Tipos de reconocimiento
- Maneras de reconocimiento

#### **5.04.03.01.01.02. COMPROMISO CON LA UNIDAD**

La capacidad de servir a la Unidad como a la comunidad, para afirmar la continuidad y pertinencia de la gestión que realiza y por medio de estrategias fomentar formas de una Unidad cooperativa.

- Niveles de compromiso
- Compromiso afectivo
- Compromiso normativo
- Compromiso de continuidad

---

#### **5.04.03.01.01.03. EL DESARROLLO DE OPORTUNIDADES**

Que los trabajadores conozcan las áreas ocupacionales que existen dentro de la Unidad.

- Elegir las mejores oportunidades
- Evaluar oportunidades
- Costo de oportunidad
- Empleado y recompensa

#### **5.04.03.01.01.03. EL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON COMPAÑEROS**

Afianzando la práctica de valores y la conciencia de la responsabilidad social para de esta manera generar actitudes de compromiso e identificar los valores, principios y objetivos del personal.

- Ambiente laboral
- Compañerismo
- Actitudes de compromiso
- El compañero y la amistad

---

#### **5.04.03.01.02. CLIMA LABORAL**

El clima laboral tiene que ver con la percepción del personal, de la interrelación con el ambiente que rodea el trabajo y los elementos que establecen los comportamientos dentro de la Unidad.

El conocer las costumbres de cada uno de los trabajadores de la Unidad, sus necesidades, motivaciones e intereses ayuda para que los responsables del taller o capacitación entiendan los comportamientos del personal

##### **5.04.03.01.02.01. CONDICIONES DE TRABAJO BUENAS**

Para obtener unas buenas condiciones de trabajo es importante la comunicación e integración ya que por medio de estas podemos aplicar estrategias dentro de la Unidad y así mejorar el trato entre compañeros de trabajo.

- Las condiciones de trabajo
- Condiciones psicológicas
- Condiciones físicas
- Higiene en el trabajo

---

#### **5.04.03.01.02.02. METAS Y OBJETIVOS A USAR**

Una vez que tengamos una buena comunicación debemos conocer claramente la visión, misión, políticas, valores y objetivos de la Unidad así podemos conocer hacia donde vamos y nuestras metas.

- Visión y misión de la Unidad
- Políticas, valores y objetivos
- Metas personales
- Metas institucionales

#### **5.04.03.01.02.03. OFRECER BUEN AMBIENTE DE TRABAJO**

Debe encargarse la Unidad de Administración Talento Humano de dirigir al personal hacia el puesto que tenga las habilidades y competencias necesarias para desarrollarlo, así de esta manera el personal se mantendrá motivado haciendo lo que le gusta en un buen ambiente.

- Habilidades
- Competencias
- Motivación
- Distribución

---

#### **5.04.03.01.02.04. TRABAJO EN EQUIPO**

Se necesita de un nivel de compromiso alto para trabajar en equipo y así en conjunto poder lograr los objetivos deseados.

- Equipo de trabajo
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Compartir

#### **5.04.03.01.03.DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral es muy importante ya que tiene como fin crear un entorno de trabajo ideal para la construcción de procesos de formación

##### **5.04.03.01.03.01.NIVEL OPTIMO Y METAS**

Promoviendo los equipos de trabajo, evaluando con interés y competencia para reubicar y ejecutar procesos que propicien libertad, cooperación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción.

- 
- Competencias
  - Metas
  - Compromisos
  - Seguimiento

#### **5.04.03.01.03.02.ATENCIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

Permitiendo una mayor estabilidad laboral generando mejores condiciones de trabajo y logrando la participación del personal comprometido hacia la calidad de vida laboral, generando condiciones de equidad, respeto, solidaridad y tolerancia.

- Productividad
- Estabilidad
- Condiciones de trabajo
- Atención al usuario

Realizando talleres que motiven al personal e inciten el clima laboral, cambiará favorablemente las condiciones de los trabajadores de manera social como personal dentro de la Unidad, estas se pueden llevar a cabo de manera inmediata o de largo plazo y habrán de influir en las creencias, expectativas y actitudes de cada uno.

**TABLA 25 COMPETENCIAS**

<b>N°</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>1</b>	PRACTICA VALORES CULTURALES
<b>2</b>	TRABAJA EN EQUIPO GENERANDO IDEAS
<b>3</b>	PROPICIA BUENAS RELACIONES HUMANAS
<b>4</b>	LIDERAZGO Y DIRECCIÓN
<b>5</b>	DESARROLLA ANÁLISIS DEL ENTORNO
<b>6</b>	DEFINE LOS MOMENTOS Y LAS CONSECUENCIAS EN TOMA DE DECISIONES
<b>7</b>	EFICACIA PERSONAL
<b>8</b>	OPTIMIZA EL TIEMPO PARA REALIZAR TAREAS
<b>9</b>	DE LOGRO Y ACCIÓN
<b>10</b>	UTILIZA HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL CLIMA

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

A continuación podemos encontrar el formato que se realizará para los reportes de las reuniones realizadas:

**TABLA 26 INFORME DE REPORTE DE REUNION**



Ministerio de Salud Pública  
ÁREA DE SALUD N° 8 COTACOLLAO

### INFORME DE REPORTE DE REUNIÓN

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE	CARGO

**Firma responsabilidad:-----**

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

El lugar donde se llevarán a cabo las reuniones y capacitaciones, debe ser un lugar que ofrezca las comodidades necesarias así como no influya en la pertenencia o no de los participantes del evento para evitar sensaciones de control y de incomodidad.

De la observación realizada se desprende que la sala de reuniones de uso múltiple de la Unidad operativa es el sitio idóneo para realizar las actividades descritas.

### **AREA DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO**



**FIGURA 23 AREA DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO**

Fuente: Área de Salud N° 8 Cotocollao

El formato de control del programa de capacitación, será fijado con los parámetros a seguir de acuerdo al cuadro descrito a continuación:

**TABLA 27 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**



**PROGRAMA DE LA CAPACITACIÓN**

Nº	ACTIVIDADES	CAPACITADOR	DURACIÓN	EVALUACION

**Firma responsabilidad:-----**

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz



---

El proceso estará delimitado por un cronograma que en principio se lo establece de hasta un año pudiendo ser menor de acuerdo a los avances obtenidos. A continuación se detalla una propuesta de cronograma:

## CRONOGRAMA CHARLAS MOTIVACIONALES

ACTIVIDADES		MES																								
		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOS		SEPT		OCTUB		NOV		DIC		ENERO		FEBR		MARZ		ABRIL		
MES	QUICENAL	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA		■	■																							
EJECUCIÓN PROPUESTA				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									
EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA																		■	■	■						
RETROALIMENTACIÓN DE LA PROPUESTA																						■	■	■		

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

En el proceso de crecimiento personal, los líderes departamentales de acuerdo a la necesidad podrá emplear herramientas como juegos de roles, aprendizaje por imitación, dramatización, imaginación y sensibilización por aproximaciones sucesivas al foco de un problema, entre otros recursos.

## **SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CHARLAS MOTIVACIONALES**

Para realizar un buen seguimiento no es otra cosa que crear grupos interdepartamentales y multidisciplinarios que mediante reuniones programadas analizará los problemas relacionados a la eficiencia y productividad de la organización y luego de debates y análisis de los mismos sugerirán soluciones viables.

A continuación enumeramos las características que las reuniones:

- La participación debe ser voluntaria.
- Los grupos deben ser pequeños (nuestro caso de 4 a 8 empleados).
- Las reuniones serán cortas y en tiempo de trabajo. Respeto de un horario establecido por el grupo.
- Las reuniones serán periódicas para analizar y resolver problemas que el mismo grupo descubre o plantea el jefe.
- La formación e información de cada persona será en función a la participación.
- Se considera el apoyo de la alta dirección.

La herramienta desarrollada deberá solucionar problemas en la Unidad es por ello que su utilización no debería representar una dificultad sino una ayuda. Es por eso que al realizar el seguimiento se pueden plantear por cada líder la solución de varios problemas o de un problema únicamente. Según el equipo considere. No significa, sin embargo, que los problemas haya que inventarlos o buscarlos. En este sentido la opinión de los usuarios respecto de la Unidad nos puede hacer ver, comprender y comenzar a detectar nuestros fallos y la fragilidad de la calidad.

Para el análisis, seguimiento y corrección de los problemas suscitados, se usarán los siguientes formatos:

**TABLA 28 INFORME DE REUNIONES**



**INFORME DE REUNIONES**

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE	CARGO

**Firma de responsabilidad -----**

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

De esta forma, los equipos deberán desarrollar unas actividades que les permitan llegar a la calidad total, deben tener presente que dan soluciones a problemas. El proceso de solucionar los problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas.

**TABLA 29 EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES**

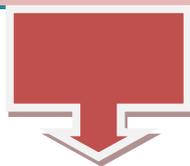


**EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS**

ACTIVIDADES GRUPALES	OBJETIVOS
<b>EVENTOS</b>	
<b>Firma de responsabilidad</b> -----	

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

Para solventar dichos problemas hay que pasar por unas etapas



- Procesar un listado de problemas a tratar que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
- Escoger un problema a resolver del listado elaborado, el mismo que se tratará de solucionar; se podrá empezar disminuyendo el listado previo, empezando por el de mayor importancia.
- Clarificar el problema, para que los participantes comprendan por igual el significado e implicaciones del mismo. Con el fin de ser útil respondiendo a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
- Identificar y valorar las causas, atacando el origen del mismo; para eliminar la causa. Las causas se plantean en un diagrama causa-efecto. Esto permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área de trabajo pueden actuar las posibles causas.
- Identificar y evaluar soluciones, se tratará de realizar una lista de soluciones primordiales que después serán evaluadas por los participantes en función de determinados criterios.
- Resolver una solución, con los datos disponibles, se inicia una disputa para llegar a un consenso sobre qué solución parece mejor que las demás.
- Desarrollar un plan de implantación de la solución, el cual debe explicar cómo se ejecutará la solución antes elegida.
- Mostrar el plan a la dirección, se recomienda incluir los beneficios que se esperan conseguir con este.

- Implantar el plan, mientras la dirección aprueba el plan propuesto, los participantes se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
- Valorar los resultados de la solución propuesta, desde su implantación se estudia la información sobre los resultados que el plan de implantación obtiene. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.
- Perfeccionar los resultados de la solución. No se trata de solucionar problemas, más bien de predecir su ocurrencia en áreas que no los han sufrido.
- Nuevamente identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

Se intenta ofrecer y desarrollar una herramienta para llevar a cabo la mejora en calidad de los servicios y procesos de la Unidad. Esperamos conseguir un método rápido y resolutivo con una metodología sencilla que con el paso del tiempo permita una mejora de ella misma y una mayor sencillez en la toma de decisiones a la hora de afrontar los problemas de las unidades.

**TABLA 30 VALOR AGREGADO DE CHARLAS MOTIVACIONALES**

N°	INDICADOR	VALOR AGREGADO	VALOR ACTUAL %	VALOR META %
1	Ausentismo	Disminución del ausentismo del personal	30	10
	Enfermedades	Equilibrio entre mente y cuerpo	18	8
3	Conflictos	Mejor manejo de negociación interpersonal	35	15
4	Reclamos de los usuarios	Mejor atención por parte del personal	30	18
5	Rendimiento	Conocimiento de objetivos / eficiencia	17	10

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

#### 5.04.04. CREACIÓN DE UN CÓDIGO DE ÉTICA

El Código de Ética es la herramienta diseñada para facilitar el cumplimiento y la puesta en práctica de valores y conductas, en el que se enfatiza la ética como valor

central y su ejercicio. Su objetivo general es regular el quehacer con acento en la propuesta de criterios de acción y conducta

A continuación les presentamos el formato para la socialización del Código de ética

**ADHESIÓN AL CÓDIGO DE ÉTICA**  
**CENTRO DE SALUD N° 8 COTOCOLLAO**

Como colaborador del Centro de Salud N° 8 Cotocollao confirmo que he leído y comprendido en su totalidad el Código de Ética, y expreso mi total adhesión y compromiso a este Código, haciéndome responsable de su observancia y cumplimiento dentro de mi institución.

**TABLA 318 FORMATO DE SOCIALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA**

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	C.C.	CARGO	FIRMA	OBSERVACIONES

**Elaborado:** Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

**TABLA 32 VALOR AGREGADO DEL CÓDIGO DE ÉTICA**

<b>N°</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>VALOR ACTUAL</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	Responsabilidad	Reuniones mensuales	38	18
<b>2</b>	Honestidad	Conducirse con educación y cortesía	30	13
<b>3</b>	Conflictos	Respeto a los demás	30	19
<b>4</b>	Deberes	Ser colaborador	19	10
<b>5</b>	Excelencia	Hacer bien el trabajo	35	15

Elaborado: Esther Alexandra Peñafiel Ruiz

## **CAPÍTULO VI: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

### **6.01. RECURSOS**

#### **6.01.01. CAPITAL HUMANO**

- Tutor para la elaboración del proyecto
- Investigador, quien realiza la investigación y las encuestas
- Director de la Unidad operativa, quien aprueba la investigación en la Unidad
- Usuarios externos de la Unidad, encuestados
- Personal de Talento Humano de la Unidad

#### **6.01.02. MATERIALES**

- Materiales de escritorio
- Copias sobre material de apoyo
- Transporte
- Hojas de papel bond
- Cuaderno para apuntes

- 
- Lápiz
  - Anillados del proyecto
  - Folder

### **6.01.03. TECNOLÓGICOS**

- Computador
- Internet para realizar las investigaciones necesarias
- Impresora
- Tarjeta para teléfono móvil

## 6.02. PRESUPUESTO

El monto aproximado que se utilizó para la investigación del proyecto es de \$ 832.95, la fuente de financiamiento es con recursos propios

**TABLA 33 PRESUPUESTO**

ITEMS	UNITARIO	CANTIDAD	V/TOTAL
Tutorías y lectorías	1	200	200.00
Copias	0.05	900	45.00
Horas de internet	0.85	50	42.50
Impresión a color	0.25	600	150.00
Impresión B/N	0.15	600	90.00
Imprevisto	70	1	70.00
CD	1.75	3	5.25
Papel bond	0.02	1000	20.00
Bolígrafo	0.25	2	0.50
Lápiz	0.35	2	0.70
Dispositivo USB	14	1	14.00
Anillado	3	10	30.00
Tarjeta telefónicas	5	10	50.00
Transporte	1	70	70.00
Empastado	3	15	45.00
<b>TOTAL</b>			<b>832.95</b>

Elaborado: Esther

Alexandra Peañiel Ruiz

### 6.03. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MES																			
	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
EL PROBLEMA	■	■																		
MARCO TEORICO			■	■	■															
METODOLOGIA					■	■	■	■												
PROCESAMIENTO Y ANALISIS									■	■	■	■								
PROPUESTA													■	■						
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS															■	■				
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																	■			

Elaborado: Esther Alexadnra Peñafiel Ruiz

ACTIVIDADES	MES																							
	MAYO		JUNIO		JULIO		AGOS		SEPT		OCTUB		NOV		DIC		ENERO		FEBR		MARZ		ABRIL	
QUICENAL	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
IMPLEMENTACION	■	■																						
EJECUCION			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
EVALUACION																					■	■	■	■

Elaborado: Esther Alexadnra Peñafiel Ruiz

---

## CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.01. CONCLUSIONES

Al realizar las encuestas en el personal y los usuarios externos de la Unidad operativa, se pudo comprobar que existe mobbing en el Centro de Salud lo que está afectando al clima laboral de la Unidad operativa.

- El Mobbing existente, afecta directamente en el rendimiento laboral del personal del Centro de Salud.
- Se concluyó que la Unidad tiene una carencia de valores y principios y en su mayoría no se aplican
- Al existir Mobbing, los comportamientos de los colaboradores afectan en la atención a los usuarios de atención médica de la Unidad operativa.
- Uno de los principales problemas con los que cuenta la Unidad Operativa es la falta de comunicación, carencia que se nota por no existir canales formales entre jefes y subalternos, empleados y pares, subalternos y jefes.

- 
- No existe un marco de referencia basados en principios y valores que guíen los comportamientos de los colaboradores, situación que afecta directamente en la existencia de Mobbing.
  - De acuerdo a las encuestas el ausentismo ha aumentado porque el personal se siente desmotivado

## **7.02.RECOMENDACIONES**

- Resulta necesario que las autoridades del Centro de Salud, tomen acciones encaminadas a disminuir y eliminar los acosos laborales que se manifiestan entre los colaboradores del centro investigado.
- Se deben implementar planes de trabajo con herramientas efectivas en tiempos determinados que permitan mejores comportamientos laborales.
- Es necesario mejorar la atención en el centro de salud hacia los usuarios ya que esto desmedra la imagen de la Institución.
- Las pérdidas económicas que se producen por el ausentismo del personal motivado por la atención psicológica se deben cuantificar y corregir las mismas.
- Si no existe compromiso, empoderamiento, respeto hacia las personas y hacia las políticas internas de la organización, el clima laboral se ve afectado lo que se traduce en desmotivación del personal, es imprescindible mejorar el clima laboral del centro de salud.



- 
- Es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros del centro de salud tomar conciencia de los efectos nocivos que produce el mobbing y sus consecuencias sociales y culturales.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Zorrilla, S. (1992). Guía para Elaborar la Tesis. (Segunda Edición).  
Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría General de la Administración.  
México: McGra Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México:  
McGra Hill.
- Piñuel, I. (2003). Mobbing. Manual de auto ayuda. Claves para reconocer y  
superar el acoso psicológico.
- Carlos Sabino (2002) Pág. 89
- Folgueiras, 2009
- Carlos Méndez (2001) Pág. 155
- Arias, 2006. p. 81.
- Tamayo y Tamayo (2002) Pág. 184
- Taylor, S. y Bogdan. R., 1986: 20
- Hernández Sampieri J., y Otros, 2003:115.
- Mohammad Naghi, Namakforoosh (1998) Pág. 93
- Finanzas e Inflación. Alejandro Indacochea C., Octubre-1992, 1ª Edicion,  
Editorial: Peson Educacion.
- Idalberto Chiavenato. Administracion de los nuevos tiempos.. (2002).  
Editorial Mc. Graw Hill.

---

**NET GRAFÍA.**

- <http://laborsta.ilo.org/STP/guest>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_p%C3%BAblico?veaction=edit](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_p%C3%BAblico?veaction=edit)
- <http://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>
- <http://www.sri.gob.ec/de/web/guest/167>
- <http://www.slideshare.net/ggsradas/rgimen-tributario>
- Fuente: <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador>
- [http://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)
- <http://utnghls.files.wordpress.com/2012/03/variables-internas-y-externas-de-la-organizacic3b3n-doc4.doc>
- <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/InflacionFebrero2014>.



# ANEXOS