

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD
DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



TESIS

**INFLUENCIA DEL MOBBING EN EL CLIMA LABORAL DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO -2017**

PRESENTADO POR:

Br. Nancy Julia Casquino Tinta

Br. Karin Mamani Pari

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

ASESORA:

Dra. María del Pilar Benavente García

CUSCO – PERÚ

2019

PRESENTACIÓN

SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

De acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cumplimos con hacer llegar y poner a su consideración la tesis titulada:

INFLUENCIA DEL MOBBING EN EL CLIMA LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO -2017, para optar al Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación.

La presente tesis se realizó en la provincia de Acomayo. El estudio permitió analizar y describir la incidencia del mobbing en el clima laboral de los trabajadores de dicha institución, el mismo que nos llevó a plantear una alternativa respecto al tema en base a la propuesta que está dirigida a solucionar el problema detectado en dicha municipalidad.

Consideramos que la presente investigación contribuirá a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de una municipalidad, optimizando el clima laboral de los trabajadores; por consiguiente, esperamos que en el futuro se desarrollen otros trabajos de investigación que permitan ampliar esta perspectiva.

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorarlos cada día más.

A mis padres Adriel Casquino Chacnama y Lidia Tinta Ccasa, maestros ejemplares de generaciones, por sus sabios consejos y orientaciones que permitieron consolidar ideales hasta el logro de mis objetivos concretos y en especial a mi madre por su coraje, fortaleza y valentía indomable de apoyo permanente en todo proyecto y decisión emprendido, verdadero tesoro en vida.

A mi hijo Amaru Adriel Castillo Casquino, por fortalecer mis objetivos, por ser el motor principal de superación constante como profesional y enseñarme que la vida es constante cambio y sacrificio, pero con perseverancia todo es posible.

A mis docentes por ser prototipo de profesionales que intervinieron en mi formación académica, por el conocimiento y experiencia impartido hacia mi formación profesional.

Br. Nancy Julia Casquino Tinta

A Dios por estar conmigo en cada paso que doy, a la vida por brindarme los medios necesarios para continuar mi formación como comunicadora.

A mis padres Alfredo Mamani Tinta y Fernanda Pari Sellerico dedicarles este presente por su espíritu alentador, y contribución incondicional para lograr mis objetivos y metas, por su ejemplo de perseverancia y por darme la fuerza que me impulsó a conseguir mi propósito.

A mis hermanos Yadira, Kenny, Edison, José Rodolfo por apoyarme siempre, brindándome la energía necesaria para continuar en los momentos más difíciles, agradecerles por sus consejos y orientaciones.

A mis docentes por brindarme su orientación y apoyarme en cada etapa de este proceso para cumplir una meta más en mi formación profesional. Quedo profundamente agradecida.

Br. Karin Mamani Pari

AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud, principalmente está dirigida a Dios por habernos dado la existencia y permitido llegar al final de nuestra carrera.

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cuna de nuestra formación profesional y humana.

A los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, quienes nos acompañaron durante el largo camino, brindándonos siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos, los cuales afianzaron nuestra formación.

Debemos agradecer de manera especial y sincera a la Dra. María del Pilar Benavente García por el asesoramiento durante el presente trabajo de investigación. Su apoyo y confianza en nosotras y su capacidad para guiar nuestras ideas, ha sido un aporte invaluable no solamente en el desarrollo de esta tesis sino también en la formación como investigadoras, su orientación y rigurosidad han sido clave en el trabajo de investigación.

Nancy Julia Casquino Tinta

Karin Mamani Pari

INTRODUCCIÓN

Existe una gran variedad de términos que se han utilizado para definir el fenómeno del hostigamiento laboral; el *mobbing* es uno de ellos, se refiere a la situación en que una persona o un grupo de personas que ejercen una violencia psicológica extrema de forma sistemática (al menos una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar del trabajo. (cecotclubprevencion., 2011)

(Chiavenato, 2012) menciona que el clima laboral se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima laboral se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente laboral; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes

Las consecuencias para quien ha sufrido dicha presión hasta una fase avanzada, llegan a ser en ocasiones incalificables las consecuencias más graves para el trabajador afectado son a nivel psíquico: la ansiedad, la presencia del miedo continuo, de un sentimiento de amenaza. Ansiedad, inicialmente manifestada en el ámbito laboral pero que pronto trasciende esta frontera. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención (los diagnósticos médicos compatibles son síndrome de estrés postraumático y síndrome de ansiedad generalizada).

Por esta razón, se presenta la investigación intitulada *INFLUENCIA DEL MOBBING EN EL CLIMA LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO -2017*, la que ayudará a determinar la situación actual de la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2017.

El trabajo de investigación está estructurado en seis capítulos y son los siguientes:

CAPÍTULO I: Comprende la formulación del problema, los objetivos, las hipótesis, variables, indicadores, justificación y delimitaciones. Esta información se visualiza en la matriz de consistencia, la cual muestra panorámicamente la investigación.

CAPÍTULO II: Aborda el marco teórico en el cual se desarrolla el estado del arte, las bases teóricas y definiciones de los términos de la investigación.

CAPÍTULO III: Desarrolla el diagnóstico organizacional de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017. Contiene antecedentes de la investigación de la municipalidad, base legal, misión y visión, actividades principales de la entidad, diseño orgánico, estructura organizacional, organización y funciones de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017.

CAPÍTULO IV: Enfoca el planteamiento metodológico operacional. Conformado a su vez por el tipo de investigación, diseño de investigación, método, ámbito de estudio, población y técnicas e instrumentos de la investigación.

CAPÍTULO V: Fiabilidad de instrumentos aplicados, presentación, análisis y la interpretación de cuadros estadísticos de los resultados, producto de las encuestas realizadas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017.

CAPÍTULO VI: Contiene la propuesta alternativa que comprende la justificación, importancia del planteamiento de la propuesta, objetivos, actividades, programa propiamente dicho de la comunicación organizacional.

Finalmente, se arriba a las conclusiones, sugerencias, bibliografía utilizada y los anexos respectivos.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	IV
INTRODUCCIÓN	V
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 EL PROBLEMA	1
1.1.1.Planteamiento del problema	1
1.1.2.Formulación del problema de investigación	3
1.1.3.Problemas específicos	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2.1.Objetivo general	3
1.2.2.Objetivos específicos.....	3
1.3 FUNDAMENTACIÓN	3
1.4 HIPÓTESIS	4
1.4.1Hipótesis general	4
1.4.2Hipótesis específicas	4
1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	4
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 ESTADO DEL ARTE.....	6
2.1.1Antecedente internacional	6
2.1.2Antecedente nacional	9
2.1.3Antecedente local	11
2.2 BASES TEÓRICAS.....	13
2.2.1Teoría de la Violencia	13
2.2.2 <i>El Mobbing</i>	17

2.2.3El Clima laboral	36
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	51
CAPÍTULO III	55
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO	55
3.1 HISTORIA DE ACOMAYO	55
3.2 MISIÓN	56
3.3 VISIÓN	56
3.4 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	56
3.5 MARCO LEGAL	56
3.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA	58
3.7 REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF)	60
3.8 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	64
CAPÍTULO IV	70
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO OPERACIONAL	70
4.1 ENFOQUE, DISEÑO Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	70
4.1.1Enfoque	70
4.1.2Tipo de investigación	70
4.1.3Diseño de investigación	71
4.1.4Método	71
4.2 ÁMBITO DE ESTUDIO	71
4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	72
4.3.1Población.....	72
4.3.2Muestra probabilística	72
4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	72
4.4.1Observación.....	72
4.4.2Encuesta	73
4.4.3Entrevista.....	73
CAPÍTULO V	74
PRESENTACION DEL INSTRUMENTO	74
5.1.FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO	75

5.2.PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUADRO ESTADÍSTICO	77
5.2.1 Prueba de objetivo general	81
5.2.2 Prueba de hipótesis.....	81
CAPÍTULO VI	112
APORTE	112
CONCLUSIONES.....	117
SUGERENCIAS.....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXOS	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Operacionalización de variables	5
Tabla 2: Distribución de ítems del cuestionario.....	74
Tabla 3: Descripción de la Baremación y escala de interpretación de la variable mobbing y clima laboral.....	75
Tabla 4: Niveles de confiabilidad.....	75
Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad con el alfa de Cronbach.....	76
Tabla 6: Métodos de análisis de datos.....	76
Tabla 7: La interpretación del valor de” Correlación de Pearson”	76
Tabla 8: Sexo.....	77
Tabla 9: Edad	78
Tabla 10: Formación académica	79
Tabla 11: Puesto laboral.....	80
Tabla 12: Correlación de Pearson	81
Tabla 13: Conclusión	81
Tabla 14: Dispersión	82
Tabla 15: Prueba de hipótesis específica 1.....	83
Tabla 16: Dimensiones del <i>mobbing</i>	84
Tabla 17: Prueba de hipótesis específica 2.....	85
Tabla 18: Dimensiones de la variable clima laboral	86
Tabla 19: ¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo sufren algún acoso físico - <i>mobbing</i> ?	88
Tabla 20: ¿Observó algún tipo de acoso laboral - <i>mobbing</i> en las trabajadoras de la Municipalidad Provincial de Acomayo?.....	90
Tabla 21: ¿Confrontó algún tipo de acoso laboral - <i>mobbing</i> en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?.....	91
Tabla 22: ¿Cuándo desempeña su labor comprobó algún tipo de violencia psicológica- <i>mobbing</i> por parte de sus colegas?.....	92
Tabla 23: ¿Cuándo desempeña su labor fue víctima de algún tipo de violencia psicológica- <i>mobbing</i> por parte de sus superiores?	94
Tabla 24: ¿Presenció algún tipo de violencia psicológica- <i>mobbing</i> en su puesto de trabajo? 95	

Tabla 25: Observó algunas conductas sexuales inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?	96
Tabla 26: ¿Presenció conductas psicológicas inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?	97
Tabla 27: Los jefes realizan algún tipo de acoso laboral- <i>mobbing</i> hacia los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?	98
Tabla 28: ¿La organización en la Municipalidad Provincial de Acomayo es adecuada para cumplir sus objetivos?	99
Tabla 29: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las funciones inherentes a su labor?	100
Tabla 30: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las normas de trabajo?	101
Tabla 31: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen los objetivos planteados?	102
Tabla 32: ¿Los trabajadores cumplen con todas sus actividades en la Municipalidad Provincial de Acomayo?	103
Tabla 33: ¿La municipalidad realiza algún tipo de programa de capacitación de manera continua?	104
Tabla 34: ¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo cumplen con la práctica de cultura organizacional?	105
Tabla 35: ¿Las costumbres laborales en la municipalidad contribuyen al alcance de los objetivos?	106
Tabla 36: ¿La cultura laboral en la municipalidad contribuye a lograr las metas determinadas?	107
Tabla 37: ¿El ambiente de trabajo de la municipalidad contribuye al cumplimiento de los objetivos?	108
Tabla 38: ¿La Municipalidad Provincial de Acomayo ofrece condiciones para un buen desempeño laboral del personal?	109
Tabla 39: ¿La Municipalidad Provincial de Acomayo dispone de programas de evaluación para el personal?	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sexo	77
Figura 2: Edad	78
Figura 3: Formación académica	79
Figura 4: Puesto laboral.....	80
Figura 5: Prueba de hipótesis específica 1	83
Figura 6: Dimensiones del <i>mobbing</i>	84
Figura 7: Prueba de hipótesis específica 2	86
Figura 8: Dimensiones de la variable clima laboral.....	87
Figura 9: ¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo sufren algún acoso físico - <i>mobbing</i> ?.....	88
Figura 10: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo sufren algún acoso psicológico- <i>mobbing</i> ?	89
Figura 11: ¿Observó algún tipo de acoso laboral - <i>mobbing</i> en las trabajadoras de la Municipalidad Provincial de Acomayo?.....	91
Figura 12: ¿Confrontó algún tipo de acoso laboral - <i>mobbing</i> en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?.....	92
Figura 13: ¿Cuándo desempeña su labor comprobó algún tipo de violencia psicológica- <i>mobbing</i> por parte de sus colegas?.....	93
Figura 14: ¿Cuándo desempeña su labor fue víctima de algún tipo de violencia psicológica- <i>mobbing</i> por parte de sus superiores?	94
Figura 15: ¿Presenció algún tipo de violencia psicológica- <i>mobbing</i> en su puesto de trabajo?	95
Figura 16: Observó algunas conductas sexuales inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?.....	96
Figura 17: ¿Presenció conductas psicológicas inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?.....	97
Figura 18: Los jefes realizan algún tipo de acoso laboral- <i>mobbing</i> hacia los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?.....	98
Figura 19: ¿La organización en la Municipalidad Provincial de Acomayo es adecuada para cumplir sus objetivos?.....	99

Figura 20: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las funciones inherentes a su labor?	100
Figura 21: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las normas de trabajo?	101
Figura 22: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen los objetivos planteados?	103
Figura 23: ¿Los trabajadores cumplen con todas sus actividades en la Municipalidad Provincial de Acomayo?.....	104
Figura 24: ¿La municipalidad realiza algún tipo de programa de capacitación de manera continua?	105
Figura 25: ¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo cumplen con la práctica de cultura organizacional?.....	106
Figura 26: ¿Las costumbres laborales en la municipalidad contribuyen al alcance de los objetivos?	107
Figura 27: ¿La cultura laboral en la municipalidad contribuye a lograr las metas determinadas?	108
Figura 28: ¿El ambiente de trabajo de la municipalidad contribuye al cumplimiento de los objetivos?	109
Figura 29: ¿La Municipalidad Provincial de Acomayo ofrece condiciones para un buen desempeño laboral del personal?.....	110
Figura 30: ¿La Municipalidad Provincial de Acomayo dispone de programas de evaluación para el personal?.....	111

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 El problema

1.1.1. Planteamiento del problema

El *mobbing* en el contexto laboral y ámbito internacional se señala cómo el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, quienes se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos. (Piñuel y Zabala, 2001). Recientemente el *mobbing* ha adquirido relevancia como un riesgo psicosocial emergente que implica hostigar o atacar en grupo a alguien en el trabajo. Debido a la frecuencia y larga duración del comportamiento hostil, este acoso ocasiona un considerable sufrimiento psicológico, psicosomático y social donde la víctima es sometida a un proceso sistemático y estigmatizante cuyo efecto en la persona provoca inestabilidad laboral (Piñuel y Zabala, 2001).

El “*mobbing*” en el Perú puede manifestarse de diferentes formas y en ambientes de trabajo muy distintos que pueden ser en función del rango laboral o profesional del acosador y de la víctima; es decir, se puede distinguir entre *mobbing* horizontal (en el cual el acosador y acosado pertenecen al mismo estatus laboral, son compañeros de trabajo) y el *mobbing* vertical (el acosador y el acosado están en diferentes niveles jerárquicos o rango profesional, de manera ascendente (la víctima tiene un estatus superior al de los acosadores) o descendente (la víctima tiene un estatus inferior al acosador)”. (Universidad Privada "Atenor Orrego", 2014)

“En el *mobbing* no suele haber prueba alguna de la realidad de la que se está padeciendo, porque no suele existir violencia física, pero cuando existe, hay elementos exteriores que pueden atestiguar lo que sucede, pero en conductas de acoso de este tipo, no hay ninguna prueba objetiva” (Blancas, 2007)

Sobre el *mobbing*, Cristóbal era un trabajador muy valorado por su empresa dedicada al turismo, pues respondía con eficacia ante cualquier problema de los que pudiesen surgir en el trato con los clientes. Era disciplinado, responsable e incluso realizaba horas extra; simplemente porque disfrutaba de su trabajo. Era un empleado

que cualquier empresario querría tener en su equipo, por lo que rápidamente fue ascendiendo dentro de su organización hasta colocarse como Jefe de Área del aeropuerto.

Tras su llegada, el nuevo director le acusó de trabajar poco, de ser machista sin ningún fundamento (por un conflicto con una empleada que era de la confianza del director y en el que Cristóbal tenía la razón) y decidió que debía llevar a cabo tareas que no eran para nada productivas. Además, el quinto año decidió colocar a un supervisor que estaba jerárquicamente por encima de él. Cabe decir que el supervisor no era suficientemente competente, pues no sabía cómo se trabajaba en una empresa de ese tipo. En distintos momentos puntuales, el director acusó a Cristóbal de crear mal ambiente en el trabajo sin tener ninguna prueba de ello. Simplemente para darle la razón a sus hombres de confianza. Y, además, se inventó mentiras para desacreditar su buena labor profesional. El resultado fue que Cristóbal decidió abandonar el trabajo por el daño psicológico al que le habían sometido. Como víctima de mobbing, intentó defenderse en varias ocasiones hasta que, fruto del agotamiento emocional al que había llegado con esta situación, renunció a seguir en la compañía” (García J. , 2005).

Sandra es una joven madre soltera y extrabajadora de una entidad pública del Cusco, quien en una oportunidad tuvo crisis económica motivo que la llevó a recurrir a su jefe máximo para pedir adelanto de sueldo a fin de cubrir las necesidades urgentes de salud de su menor hijo, el cual sufría una enfermedad y como respuesta obtuvo insinuaciones sexuales que indirectamente debían ser complacidas para dicho pedido, Sandra tuvo que acceder por necesidad.

Tras lo acontecido el pedido de Sandra fue cedido, pero días después su jefe fue insinuando cada vez más frecuente, causando sospecha de los compañeros de trabajo, los cuales generan rumores denigrando la imagen e integridad de Sandra. Frente a esta situación Sandra decide poner fin, pero la reacción del jefe fue prepotente, indicándole que era el único quien decide cuando acabar con la situación. Ante todo, este suceso Sandra decide renunciar quedando con secuelas en la autoestima.

Para conocer el problema descrito, la presente investigación se plantea las siguientes preguntas:

1.1.2. Formulación del problema de investigación

¿Cuál es el nivel de influencia del *mobbing* en el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017?

1.1.3. Problemas específicos

- ¿De qué manera el *mobbing* influye en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017?
- ¿Cómo es el clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Determinar el nivel de influencia del *mobbing* en el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar el *mobbing* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017.
- Describir el clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017.

1.3 Fundamentación

La presente investigación tiene una justificación práctica y teórica. Con referencia a la práctica, la investigación propondrá adecuadas prácticas para combatir el *mobbing* y que esta no afecte en el clima laboral de los trabajadores que tiene la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017, la que permitirá reducir los problemas que se tiene en la municipalidad; Asimismo contribuirá al desarrollo organizacional y a mejorar los planes del clima laboral en municipalidades o alguna empresa que tenga estos problemas.

Con referencia a la parte Teórica, se utilizará la teoría del Clima Laboral y la Teoría del *Mobbing*, que indica la situación que provoca un clima de hostilidad y de violencia entre el acosador y la víctima que dificulta y puede llegar a deteriorar en forma irreversible el buen clima laboral de los trabajadores.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

El nivel de influencia del *mobbing* es alta en el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2017

1.4.2 Hipótesis específicas

- El *mobbing* se presenta de manera frecuente en la Municipalidad Provincial de Acomayo.
- El *mobbing* repercute negativamente en el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo.

1.5 Operacionalización de variables

Variable independiente:

- *Mobbing*

Variable dependiente:

- Clima laboral

Variable interviniente

- Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>Variable independiente: <i>Mobbing</i></p>	Desprestigio laboral	Labores fuera de su competencia Sobrecarga de trabajo Asignación de trabajos ofensivos
	Manipular la comunicación	Agresión verbal Inexistencia del asenso laboral Aislamiento
	Comprometer la salud	Asignación de trabajos peligrosos Agresión física Evidenciar la vida privada
	Desprestigio personal	Burlas a sus convicciones y creencias Comentarios degradantes Insinuaciones sexuales
<p>Variable dependiente: Clima laboral</p>	Organización	Macro ambiente Micro ambiente Recursos Cultura organizacional
	Comunicación	Percepción Barreras de la comunicación
	Conducta	Capital humano Capacitación y desarrollo del personal

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ESTADO DEL ARTE

2.1.1 Antecedente internacional

Título: *Estudio comparativo del acoso mobbing laboral, en empresas públicas y privadas en Caracas, 2008*

Autor: Emile Loreto Gonzales, Cynthia Seabra Da Silva, Caracas

Universidad: Universidad Católica Andrés Bello

Año: 2008

Problema general

¿Existen diferencias y semejanzas significativas en el nivel del acoso mobbing laboral en trabajadores de organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Caracas, 2008?

Objetivo general

Determinar si existen diferencias y semejanzas significativas en el nivel del acoso *mobbing* laboral en trabajadores de organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Caracas, 2008.

Conclusiones:

- Se hace referencia para el sector público, un total de 35 trabajadores, es decir 39,30% de los encuestados, afirmaron estar padeciendo mobbing; mientras que, en el sector privado, se obtuvo un 21,60% que representa a 24 trabajadores de los 111 encuestados para este sector.
- En cuanto a la persona o personas autoras de los hostigamientos recibidos por parte de los trabajadores, tanto en el sector público como privado, el acoso laboral se recibe en mayor medida por parte de los jefes y supervisores, con porcentajes de 64% (lo que representa un total de 57 trabajadores de los 89 encuestados) y 49.50% (que representa a 55 trabajadores de los 111 encuestados), respectivamente.

- Se observaron cuáles fueron los comportamientos que se presentan con mayor repetición en ambos sectores. En cuanto al sector público tenemos, el comportamiento referente a la evaluación sesgada el cual posee un porcentaje de 22,5% siendo este el más alto de toda la tabla. También se presenta el ítem relacionado a ignorar al trabajador; el de la sobrecarga de tareas, gritos, la imitación de la carrera profesional y la reducción de plazos de tareas. Mientras que en el sector privado los ítems en los cuales se presenta una mayor frecuencia son los de restricción de comunicación, sobrecarga de tareas, reducción de plazos, tareas por debajo de competencias con 18.90% y tareas rutinarias con 19.80%, estas últimas como puede observarse están estrechamente relacionadas y ambas poseen los porcentajes más altos dentro de este sector.
- De la misma manera, se presentaron conductas con niveles de frecuencia similares en ambos sectores, al igual que diferencias notables como, por ejemplo, el ítem referido a la evaluación sesgada que presenta en el sector público un porcentaje de 22,50% y en el privado de 1,80%, el de trabajos absurdos con un 23,60% en el público y 8,20% en el privado. Lo cual nos permite afirmar y concluir que existen características que a pesar de presentarse con una alta frecuencia en un sector no necesariamente se presente en otro.

Estos resultados de esta investigación a nivel internacional determinan que en el sector privado y público existe el *mobbing* o acoso laboral, por parte de las autoridades, esto genera consecuencias graves en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, los cuales son: una baja autoestima, inseguridad con respecto a sus capacidades y habilidades, dificultades para poder concentrarse, otros al o soportar tanta humillación y denigración contra su persona deciden quitarse la vida. Por ello es importante establecer talleres de capacitación en las empresas u organizaciones sobre la temática de *mobbing*, con la finalidad de evitar este tipo de situaciones que suelen suscitarse en nuestra sociedad.

Título: *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública, 2013.*

Autor: Luz Viridiana Williams Rodríguez, Monterrey

Universidad: Universidad Autónoma de Nuevo León

Año: 2013

Problema general

¿Cuál es la percepción del talento humano de una dependencia municipal en relación al clima laboral?

Objetivo general

Conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral de una dependencia municipal.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel del clima laboral en base a cada una de sus dimensiones.
- Identificar el nivel del clima laboral en base a cada indicador por dimensión.

Conclusiones

- En relación a las áreas evaluadas, el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media, con un 46% en un sistema colegiado.
- La motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente; en cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados, lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal.
- De las dimensiones que se evaluaron, se resalta con una mejor calificación el trabajo en equipo, encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando juntos los mismos elementos, la afinidad entre pares y al número reducido de empleados por equipo.

2.1.2 Antecedente nacional

Título: *Mobbing: El acoso moral en la relación laboral*

Autor: Liz Selene Trujillo Paz

Universidad: Universidad Privada Antenor Orrego

Año: 2014

Problema general

¿Es la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Legislativo N° 728, en sus artículos 29° y 30° eficaz para garantizar la protección de los derechos de los trabajadores afectados por el acoso moral?

Objetivo general

Demostrar que la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Legislativo N° 728, en sus artículos 29° y 30°, no es eficaz para garantizar la protección de los derechos de los trabajadores afectados por acoso moral.

Objetivos específicos

- Establecer teóricamente la figura del acoso moral, identificando sus clases.
- Distinguir el acoso moral frente a otras formas de acoso.
- Ilustrar casos que permitan identificar la figura del acoso moral.
- Identificar las formas de acoso moral que no están incluidas en la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Legislativo N° 728.
- Precisar los alcances de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Legislativo N° 728, en sus artículos 29° y 30° frente al acoso moral.
- Proponer lineamientos para una futura reforma de materia de acoso moral.

Conclusiones:

- Lo que hoy es calificado como acoso moral en la relación laboral o *mobbing* ha existido desde siempre, con anterioridad a su definición e identificación como problema laboral específico.
- El acoso laboral no se trata de sentirnos presionados, del estrés que conlleva las actividades propias del empleo, sino que nos lleva a decir que se trata de

sistemáticos hostigamientos a través de conductas vulnerantes, ofensivas y agresivas que generan en la persona un deterioro en sus actividades laborales como en su ser físico y psicológico, por lo reiterado de las actitudes hostiles, humillantes que atentan contra su dignidad humana.

- Los criterios para que se configure el acoso laboral o *mobbing* quedan establecidos en los hechos de la sistematización, reiteración y en la intencionalidad avocadas a un fin mediante conductas lesivas, que en muchos casos es la renuncia voluntaria por parte de la víctima antes que pagar la correspondiente indemnización por el despido improcedente, atacando la dignidad de la persona de forma intencional, perturbando su vida laboral.
- Debe considerarse la indemnización por los daños ocasionados por acoso moral, pues afecta los intereses espirituales del ser humano que son atacados, motivando la obligación del resarcimiento, trayendo a colación los conceptos de daño emergente y lucro cesante.

Título: *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*

Autor: Oswaldo Clemente Pelaes León

Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Año: 2010

Problema general

¿Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional, aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes?

Objetivo general

Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional, aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes.

Objetivos específicos

- Comprobar si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente de la empresa telefónica.
- Verificar si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente de la empresa telefónica.
- Esclarecer si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente de la empresa telefónica.
- Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente de la empresa telefónica

Conclusiones

- Se comprobó la hipótesis específica 1 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la Empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la hipótesis específica 2 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la Empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrática y participativa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la hipótesis específica 3 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la Empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

2.1.3 Antecedente local

Título: *El acoso laboral en el servicio de neonatología en el hospital Alfredo Callo Rodríguez Sicuani*

Autor: Felicitas Cama Tacuri

Universidad: Universidad Privada Andina del Cusco - Sede Sicuani

Año: 2015

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre los trabajadores eventuales y permanentes con sus jefes y el rendimiento laboral en los trabajadores en el servicio de neonatología del hospital Alfredo Callo Rodríguez en la Ciudad de Sicuani?

Objetivo general

Determinar las causas y efectos que produce el acoso laboral y su incidencia en el rendimiento laboral de los trabajadores del servicio de neonatología de la ciudad de Sicuani.

Objetivos específicos

- Establecer los derechos que corresponden a las personas cuando realizan actividades de naturaleza laboral.
- Identificar el nivel de relación existente entre las variables comunicación con los trabajadores eventuales y su jefe, en cuanto al tipo de acoso laboral frecuencia de la ciudad de Sicuani.

Conclusiones

- Las formas de acoso con los puntajes mayores fueron: el demérito del trabajo, amenazas verbales, gritos, psicológicos o ridiculización.
- La alta frecuencia de acoso dentro de la formación de los médicos residentes amerita atención. Esta investigación llama a reflexionar acerca del acoso a los residentes médicos, el cual, a pesar de ser un fenómeno relativamente común, no debe ser tolerado.
- Se espera que la identificación de la frecuencia de acoso y sus factores vinculados permita desarrollar estrategias de intervención y manejo de este fenómeno en el caso de los especialistas en formación.
- Los resultados muestran que entre el jefe y trabajadores del hospital existe una mayor incidencia de acoso moral y que fue en el hospital Alfredo Callo

Rodríguez donde obtuvieron información sobre el tema (50%); menos (15,8%) señalaron al hospital.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Teoría de la Violencia

Pese a que efectivamente no existe una definición de violencia ampliamente aceptada por los estudiosos, podemos encontrar algunas que han ofrecido un cierto consenso. Particularmente se encuentra en esta línea aquella que destaca el uso de la fuerza para causar daño a alguien. Según (Trujillo, 2009) cita algunas de estas definiciones. Considerando a tres autores: La primera la toma del investigador francés Jean Claude Chesnais, quien dice: “La violencia en sentido estricto, la única violencia medible e incontestable es la violencia física. Es el ataque directo, corporal contra las personas. Ella reviste un triple carácter: brutal, exterior y doloroso. Lo que la define es el uso material de la fuerza, la rudeza voluntariamente cometida en detrimento de alguien”. Una segunda definición se encuentra en una cita que la autora realiza de Jean-Marie Domenach: “Yo llamaría violencia al uso de una fuerza abierta o escondida, con el fin de obtener de un individuo o un grupo eso que ellos no quieren consentir libremente”. La última definición la refiere del investigador Thomas Platt, quien habla de al menos siete acepciones del término violencia, dentro de las cuales la que menciona como más precisa es: “fuerza física empleada para causar daño.

La violencia ha existido desde siempre; violencia para controlar el poder, violencia para sublevarse contra la dominación, violencia para sobrevivir, violencia física y psíquica. Los estudiosos, en sus investigaciones sobre el comportamiento innato de los animales, concluyeron que el instinto agresivo tiene un carácter de supervivencia. Por lo tanto, la agresión que existe entre los animales no es negativa para la especie, sino un instinto necesario para su existencia. “Charles Darwin, en su obra sobre *El origen de las especies por medio de la selección natural*, proclamó al mono como padre del hombre, argumentando que sus instintos de lucha por la vida le permitieron seleccionar lo mejor de la especie y sobreponerse a la naturaleza salvaje”.

El mayor aporte de Darwin a la Teoría Evolucionista fue descubrir que la naturaleza, en su constante lucha por la vida, no solo refrenaba la expansión genética de las

especies, sino que, a través de esa lucha, sobrevivían los mejores y sucumbían los menos aptos. Solamente así puede explicarse el enfrentamiento entre especies y grupos sociales, apenas el hombre entra en la historia, salvaje, impotente ante la naturaleza y en medio de una cierta desigualdad social que, con el transcurso del tiempo, deriva en la lucha de clases. El hombre, desde el instante en que levantó una piedra y la arrojó contra su adversario, utilizó un arma de defensa y sobrevivencia muchísimo antes de que el primer trozo de sílex hubiese sido convertido en punta de lanza. En el transcurso y a la actualidad esa rivalidad social por sobrevivir en este medio inmerso de competitividad y obsesión por el poder la humanidad se hace cada vez más ambicioso, y en ese contexto los conflictos de toda índole surgen constantemente, las situaciones de épocas anteriores marcaron en la historia de la humanidad a la actualidad, sin embargo, estas luchas por sobrevivir se van incrementando alimentados por el poder en todo ámbito.

“Una ojeada a la Historia de la Humanidad -dice Sigmund Freud-, nos muestra una serie ininterrumpida de conflictos entre una comunidad y otra u otras, entre conglomerados mayores o menores, entre ciudades, comarcas, tribus, pueblos, Estados; conflictos que casi invariablemente fueron decididos por el cotejo bélico de las respectivas fuerzas (...) Al principio, en la pequeña horda humana, la mayor fuerza muscular era la que decidía a quién debía pertenecer alguna cosa o la voluntad de qué debía llevarse a cabo. Al poco tiempo la fuerza muscular fue reforzada y sustituida por el empleo de herramientas, triunfó aquel que poseía las mejores armas o que sabía emplearlas con mayor habilidad. Con la adopción de las armas, la superioridad intelectual ya comienza a ocupar la plaza de la fuerza muscular bruta, pero el objetivo final de la lucha sigue siendo el mismo: por el daño que se le inflige o por la aniquilación de sus fuerzas, una de las partes contendientes ha de ser obligada a abandonar sus pretensiones o su oposición”. (Freud, 1980).

“Darwin con su aporte a la Teoría Evolucionista indica que la naturaleza siempre ha coexistido con la violencia, la lucha por la vida, sobreviviendo así los mejores, marginando a los menos aptos, dando así a la posterior lucha de clases. Ahora bien, de acuerdo a Freud, la humanidad en sus inicios ha tenido que emplear la fuerza bruta como motor de autoridad frente a sus semejantes, tomando decisiones respecto a la pertenencia de algún objeto o la voluntad misma de los individuos. Pero, al transcurrir los años, la fuerza muscular fue reemplazada por la intelectualidad, hecho reflejado

en el empleo de herramientas y ya no de la fuerza muscular, siendo el objetivo final el mismo, que mediante el daño o la aniquilación, se impone autoridad”. (Freud, 1980)

“Desde la más remota antigüedad, los hombres se enfrentaron entre sí por diversos motivos. En los últimos 5.000 años de la historia, la humanidad ha experimentado miles de guerra, y en todas ellas se han usado armas más poderosas que la fuerza humana. La historia de la humanidad es una historia de guerras y conquistas, donde el más fuerte se impone al más débil, y que, si de los textos de historia quitásemos las guerras, se convertirían en un puñado de páginas en blanco. En la Edad de la Piedra, los mismos instrumentos ideados para defenderse de la naturaleza salvaje fueron trocados en armas de guerra. Después, cuando el hombre descubrió los metales, construyó armas más mortíferas que la honda y la lanza con punta de piedra. Al irrumpir la pólvora en la historia, se fabricaron proyectiles para ser disparados por medio de un cañón. De modo que el arte de la guerra se perfeccionó entre el siglo XV y XVIII, con la progresiva consolidación del arma de fuego como factor decisivo en la contienda”. (Freud, 1980)

“El uso de la pólvora se extendió rápidamente a los campos de batalla y las armas tradicionales fueron sustituidas por arcabuces, mosquetes y cañones. La guerra, que es un producto de la violencia y el deseo de poder, está generada por los instintos agresivos de la psicología humana.”

“Nosotros creemos en la existencia de semejante instinto, y precisamente durante los últimos años hemos tratado de estudiar sus manifestaciones. Permítanos usted que exponamos por ello una parte de la Teoría de los Instintos a la que hemos llegado en el psicoanálisis después de muchos tanteos y vacilaciones. Nosotros aceptamos que los instintos de los hombres no pertenecen más que a dos categorías: o bien son aquellos que tienden a conservar y a unir -los denominados ‘eróticos’, completamente en el sentido del Eros del ‘Symposion’ platónico, o ‘sexuales’, ampliando deliberadamente el concepto popular de la ‘sexualidad’-, o bien son los instintos que tienden a destruir y a matar: los comprendemos en los términos ‘instintos de agresión o de destrucción’. Como usted advierte, no se trata más que de una transfiguración teórica de la antítesis entre el amor y el odio, universalmente conocida y quizá relacionada primordialmente con aquella otra, entre atracción y

repulsión, que desempeña un papel tan importante en el terreno de su ciencia”.
(Freud, 1980)

“Con todo, quisiéramos detenernos un instante más en nuestro instinto de destrucción, cuya popularidad de ningún modo corre pareja con su importancia. Sucede que, mediante cierto despliegue de especulación, hemos llegado a concebir que este instinto obra en todo ser viviente, ocasionando la tendencia de llevarlo a su desintegración, de reducir la vida al estado de la materia inanimada. Merece, pues, en todo sentido la designación de instinto de muerte, mientras que el instinto erótico representa las tendencias hacia la vida. El instinto de muerte se torna al instinto de destrucción cuando, con la ayuda de órganos especiales, es dirigido hacia fuera, hacia los objetos. El ser viviente protege en cierta manera su propia vida destruyendo la vida ajena.

De lo que antecede derivamos para nuestros fines inmediatos la conclusión de que serán inútiles los propósitos para eliminar las tendencias agresivas del hombre. Dicen que, en regiones muy felices de la Tierra, donde la naturaleza ofrece pródigamente cuanto el hombre necesita para su subsistencia, existen pueblos cuya vida transcurre pacíficamente, entre los cuales se desconoce la fuerza y la agresión. Apenas podemos creerlo, y nos gustaría averiguar algo más sobre esos seres dichosos. También los bolcheviques esperan que podrán eliminar la agresión humana asegurando la satisfacción de las necesidades materiales y estableciendo la igualdad entre los miembros de la comunidad. Nosotras creemos que esto es una ilusión. Por otra parte, como usted mismo advierte, no se trata de eliminar del todo las tendencias agresivas, humanas, se puede intentar desviarlas, al punto que no necesiten buscar su expresión en la guerra.

“Pero con toda probabilidad esto es una esperanza utópica. Los restantes caminos para evitar indirectamente la guerra son por cierto más accesibles, pero en cambio no prometen un resultado inmediato que uno se moriría de hambre antes de tener harina. Para Nicolás Maquiavelo, lo propio que, para Friedrich Nietzsche, la violencia es algo inherente al género humano y la guerra una necesidad de los Estados; en tanto para los padres del socialismo científico, la violencia, aparte de ser un producto de la lucha de clases, es un medio y no un fin, puesto que sirve para transformar las estructuras socioeconómicas de una sociedad, pero no para eliminar al hombre en sí.

Además, consideran que existe una violencia reaccionaria, que usa la burguesía para defender sus privilegios y otra violencia revolucionaria, que tiende a destruir el aparato burocrático-militar de la clase dominante y socializar los medios de producción.” (Freud, 1980).

“Cuando los marxistas plantean que la lucha de clases genera la violencia y la violencia es el motor que permite la transformación cualitativa de la sociedad, admiten que la transición del capitalismo al socialismo requiere de cambios radicales en las relaciones de producción. Pero, hay que recordar también que el imperio de la fuerza, que el marxismo está dispuesto a aceptar favorablemente, con objeto de liberar a los hombres de la servidumbre económica y establecer las condiciones en que deben basarse las relaciones verdaderamente morales, no va dirigido contra los individuos, sino contra una clase y las instituciones en que fundamenta su posición dominante”. (Ash, 1969)

Entonces, desde tiempos antiguos la humanidad siempre tuvo enfrentamientos por diferentes motivos desencadenándose guerras bélicas, en donde se emplearon diversas armas cada una más poderosa que la fuerza muscular. Estas guerras quedaron plasmadas en los libros de historia universal, dando a conocer cómo el hombre a lo largo de la historia mejoró las herramientas iniciales que poseía para volverlas mucho más dañinas y destructivas, dando lugar, inicialmente, a la modificación de la piedra como arma y después a la modificación del metal y posteriormente utilizar la pólvora como medio masivo de destrucción. Nicolás Maquiavelo y Friedrich Nietzsche coinciden en sus escritos que la violencia nace con el hombre y que la guerra es necesaria para los Estados. Para los padres del socialismo científico, la violencia es utilizada como transformador de las estructuras socioeconómicas de una sociedad. Según Ash, la violencia se aplica no a individuos, si no se aplica a una clase e instituciones en donde la violencia es un medio para poder liberar a los hombres de la inferioridad económica y poder lograr condiciones igualitarias para todos.

2.2.2 El Mobbing

Según (Blancas, 2007, pág. 15) “El *mobbing* es la expresión elegida por el psiquiatra alemán Heinz Leymann, a quien se deben las primeras investigaciones, -realizadas en Suecia- sobre esta materia, quien bautizó a este fenómeno y puso en boga aquel

término. Para este investigador, “*mobbing* significa el proceso de atormentar, hostigar o aterrorizar psicológicamente a otros en el trabajo.” “Leymann señala que tomó el término del médico sueco Heinemann, quien lo había empleado para el estudio del comportamiento social infantil, específicamente para describir la conducta destructiva de pequeñas pandillas de niños contra un niño en particular. Y este, a su vez, lo tomó del etólogo Konrad Lorenz, quien se refería al ataque de un grupo de animales pequeños gregarios hacia un animal solitario mayor. La palabra *mobbing* parte del verbo inglés “to mob” que puede entenderse como un asedio colectivo contra alguien. Leymann también utiliza la expresión psicoterror como sinónimo de *mobbing*”. (Blancas, 2007, pág. 15)

La palabra *bullying* es usada en Estados Unidos y Australia, pero Leymann la descarta porque considera que esta incluye un elemento de violencia física, a diferencia del *mobbing* que “(...) se caracteriza por conductas mucho más sofisticadas, cínicas, como, por ejemplo: el aislamiento social de la víctima,” por ello propone mantener el término *bullying* para las agresiones entre niños y adolescentes en las escuelas.

Cuando se estudia el fenómeno de acoso moral en el trabajo, se detecta la falta de una definición a nivel internacional o nacional. Existe una gran variedad de términos que se han utilizado para definir el fenómeno del hostigamiento laboral, *mobbing* es la expresión más utilizada, siendo comúnmente aceptada, pero cuando se traduce la expresión se aprecia que la interpretación del término no coincide, fundamentalmente por la inexistencia de una expresión que sea común y unitaria, capaz de contener todos los procesos de hostigamiento laboral. En realidad, se trata de un fenómeno presente en las sociedades industrializadas y respecto al cual cada país se sirve de su propia nomenclatura.

En Inglaterra y USA se recurre a la expresión “*Harrassment*”, cuya acepción es hostigamiento, acoso y que ha sido utilizada inicialmente para referirse al acoso sexual, utilizándose en estos mismos países el término “*Bossing*” para referirse al acoso moral, pero aludiendo específicamente al empleador, sus representantes o los jefes del trabajador, lo que también se conoce como acoso moral vertical” (Blancas, 2007, pág. 16) Posteriormente, en su traducción a las lenguas latinas, el término *mobbing* se denominó “*Harcèlement Moral*” en francés por la influencia de Marie

France Hirigoyen, y fue traducido después al castellano como “acoso Moral”, al portugués como “assedio moral” y al catalán como “assetjament moral”. (Oceguera Avalos, Aldrete Rodriguez, & Angel Guilermo, 2010)

Caso Inglaterra y USA, según Blancas Bustamante se emplea un término diferente para referirse al hostigamiento laboral, ese término es “*Bossing*”.

Concepto de mobbing

Según (Leymann, pág. 4), “el *mobbing* (...) conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática (definición estadística: al menos una vez por semana) por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien a consecuencia de ello es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada (definición estadística: al menos durante seis meses), a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes”.

De acuerdo a Leymann, el *mobbing* da lugar a una comunicación ofensiva a uno o más individuos, dando lugar así a un aislamiento del individuo o individuos afectados.

“En el ámbito laboral el *mobbing* señala el continuo y deliberado maltrato verbal y moral que recibe un trabajador por parte de otro u otros que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes modalidades. Por cual la víctima es sometida a un proceso sistemático de estigmatización y privación de sus derechos civiles” (Blancas, 2007, pág. 20)

Según (Blancas, 2007, pág. 19) “La investigación científica del acoso moral o *mobbing*, por la Psiquiatría y la Psicología empieza por el conocimiento y tratamiento de sus efectos; es decir, el daño psíquico que experimenta el trabajador para a partir de allí, avocarse a identificar las causas de la patología que presente éste. De este modo, se llega a descubrir que éstas se encuentran en una serie de conductas que se manifiestan en el lugar de trabajo de la persona y que hacen de esta el objeto de comportamientos hostiles, de carácter sistemático y duración continuada que culminan, en la mayoría de los casos, por afectar la salud psíquica e incluso la física.”

El concepto del *mobbing* queda definido por el encadenamiento a lo largo de un período de tiempo bastante corto de acciones hostiles consumadas, manifestadas por una o varias personas hacia una tercera: el objetivo. El acoso nace de forma anodina y se propaga insidiosamente, al principio las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas y las vejaciones, luego los ataques se multiplican. La víctima no muere en sí, pero sí sufre daños psicológicos graves que podrían perjudicar la salud y el bienestar del individuo afectado.

Características del mobbing

Según la caracterización de Leymann, éstas son las conductas hostiles que sufren: (Bosqued, 2010, pág. 33)

1. Limitar y manipular la comunicación y/o la información

- El acosador o jefe reduce las posibilidades de la víctima de comunicarse con otros.
 - Se le interrumpe continuamente a la víctima cuando intenta hablar.
 - Se le impide expresarse.
 - Se le insulta, se le habla a gritos y se le recrimina.
 - Se critica su trabajo.
 - Se critica su vida privada.
 - Se le acosa por teléfono.
 - Se le amenaza verbalmente.
 - Se le amenaza por escrito.
 - Se rechaza el contacto con la víctima, rehuendo su mirada, dirigiéndole gestos y miradas de rechazo, desprecio, desdén, etc.
 - Se ignora su presencia, obrando como si fuera invisible o no existiera.
- (Bosqued, 2010, pág. 34)

2. Limitar el contacto social

- Se deja de hablar a la víctima.
- No se le permite que hable a los demás.
- Se le aísla, asignándole un lugar de trabajo alejado del resto de los compañeros.
- El acosador prohíbe al resto de los compañeros que le hablen.

- Se obvia su presencia física (Bosqued, 2010, pág. 34).

3. Desprestigiar a la persona acosada ante sus compañeros

- Se calumnia a la víctima.
- Se lanzan rumores malintencionados haciendo correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador.
- Se ridiculiza a la víctima.
- Se le asigna la etiqueta de enfermo mental.
- Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
- Se inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
- Se imita, su voz, gestos, postura, su manera de andar, etc. ridiculizándolo.
- Se critican sus convicciones políticas o religiosas.
- Se hace burla de su vida privada.
- Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
- Se le asigna trabajos denigrantes.
- Se comenta su trabajo de manera malintencionada, observando meticulosamente cualquiera de los aspectos del mismo cuestionan y desautorizan sus decisiones.
- Se le insulta con términos obscenos o degradantes.
- Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones (Bosqued, 2010, pág. 35).

4. Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional

- No se le asigna ningún trabajo.
- Se le vigila para que no pueda encontrar alguna tarea por sí mismo.
- Se le piden tareas absurdas, ridículas o inútiles.
- Se les asignan tareas claramente inferiores a sus competencias laborales.
- Se le asigna constantemente tareas nuevas.
- Se le hacen realizar trabajos humillantes u ofensivos.
- Se les asignan tareas muy superiores a sus competencias, con el fin de desprestigiarlo y demostrar su incompetencia. (Bosqued, 2010, pág. 35).

5. Comprometer la salud de la persona acosada

- Se le exigen trabajos peligrosos o perjudiciales para su salud.
- Se le amenaza físicamente.
- Se le agrede físicamente a la víctima, pero levemente, como una advertencia.
- Se le infringen malos tratos físicos.
- Se le ocasionan gastos intencionadamente para perjudicarlo.
- Se le ocasionan daños físicos en su puesto de trabajo o en su hogar.
- Se pone en evidencia su vida sexual o se le agrede sexualmente (Bosqued, 2010, pág. 35).

Clases de mobbing

Nos dice (Blancas, 2007, pág. 48) en función ya sea del sujeto que realiza el acoso o del ámbito en que resulta afectada la víctima, el mobbing puede ser de diferentes clases:

Clases de mobbing según la posición del acosador y del acosado

Acoso vertical

Es el que tiene lugar cuando el sujeto activo y el sujeto pasivo del acoso están ubicados en distintas posiciones jerárquicas, es decir entre quienes son jefes y quienes están subordinados a estos. A su vez, el acoso vertical puede clasificarse en:

Acoso vertical descendente

En este tipo de acoso el sujeto activo o acosador se desempeña como jefe o autoridad de la víctima, quien está subordinado a este. A esta forma de acoso se le suele denominar *bossing*, por provenir del jefe del trabajador (boss), pues el jefe se expresa de manera abusiva, desmesurada y perversa de su poder. El superior utiliza entonces amenazas, insultos, vejaciones en público o privado y hace prevalecer su autoridad jerárquica para aislar a la víctima o dejarla sin trabajo que realizar o para darle trabajos imposibles o fuertemente estresantes y así monitorizar y controlar de manera malintencionada y perversa el trabajo de la víctima.

Para Blancas Bustamante (citado por (Piñuel & Zabala)), el acoso vertical descendente lo realizan los jefes de la víctima, utilizando este su dominio para hostigarle de diferentes formas, ya sea mediante ofensas o haciendo actos de tiranía a su subordinado.

“Según Hirigoyen, menciona la opinión de algunos investigadores que subdividen el acoso vertical descendente en tres subgrupos. (Blancas, 2007, pág. 49)

El acoso perverso practicado con una pretensión de destrucción del otro o de valorización de su propio poder.

- El acoso estratégico con miras a conminar a un asalariado a marcharse de la empresa y evitarse así los procedimientos de despido.
- El acoso institucional que participa de un instrumento de gestión del conjunto del personal.

Acoso vertical ascendente

Es un tipo de acoso menos frecuente, suele presentarse cuando un nuevo jefe intenta cambiar los sistemas o procedimientos de trabajo, o corregir situaciones irregulares existentes en un departamento o área de la empresa o imponer una mayor disciplina a sus subordinados y tiene que enfrentar la resistencia velada, y muchas veces, el acoso de estos, hasta obligarlo a adaptarse a la situación y abandonar sus reformas o retirarse del cargo. Éste último puede ocurrir cuando, además, los superiores del jefe acosado no le otorgan el respaldo necesario, quizá por temor a que el conflicto crezca o afecte las actividades de la organización. En esta hipótesis, el jefe acosado queda atrapado entre el hostigamiento de sus subordinados y la indiferencia de sus superiores que toleran la situación.

Para Blancas Bustamante este tipo de acoso se presenta en pocos casos, sobre todo se desarrolla cuando se da un cambio de responsable o jefe, el cual pretende cambiar la manera de trabajar, en efecto los subordinados no están de acuerdo a estos cambios, conllevando a un hostigamiento al nuevo jefe.

Acoso horizontal

El acoso moral horizontal tiene como sujetos activos a un grupo de trabajadores y como sujeto pasivo a un trabajador de similar jerarquía, normalmente es este tipo

de acoso se trata del grupo contra el individuo. Leymann nos dice que este tipo de acoso se puede producir por varias razones; un grupo de trabajadores intenta forzar a otro trabajador reticente a conformarse a las normas implícitas fijadas por la mayoría, enemistad personal o inquina de uno o varios compañeros, un grupo de trabajadores la toma, con un compañero debido a mera falta laboral o aburrimiento se ataca a una persona débil, enferma, minusválida o con defectos físicos, para dar cauce a la agresividad latente o frustración, se desencadena el ataque por las diferencias que se tienen con respecto a la víctima (extranjeros, sexo opuesto, otra raza, apariencia física distinta).

Este tipo de acoso se da entre individuos del mismo nivel, en su mayoría de un grupo hacia un individuo. Y de acuerdo a Leymann, esto puede darse debido a distintos factores más que todo por discriminación de toda índole.

Acoso mixto

Se caracteriza por la conducta hostil de los propios compañeros, se suma la actitud complaciente e incluso estimulante, del empleador o sus representantes, que no pone coto a dicho acoso, no obstante tener conocimiento de éste.

Se le puede caracterizar también como una forma de acoso ambiental en el cual las conductas acosadoras son aceptadas como la respuesta natural del grupo a todo aquel que desafía la “lógica del grupo”, sin que la dirección de la empresa las considere irregulares y actúe para impedir las”.

Clases de mobbing según los actos hostiles realizados contra la víctima

Acoso personal

Esta modalidad está conformada por todos aquellos comportamientos que inciden directamente en las características o situación personal de la víctima, o, en otros términos, en su persona y en su vida privada.

Según (Olivares, 2005, pág. 76), esta forma de acoso es más frecuente en el mobbing horizontal; es decir, el de los compañeros del trabajador, ya que éstos carecen del poder jurídico necesario para modificar las condiciones de trabajo de la víctima. Lo importante en este caso es que se trata de comportamientos, que formalmente respetan las condiciones de trabajo de la víctima, pero que le crean

una relación insostenible con los demás, sean éstos sus jefes o sus compañeros de labor.

Acoso funcional

Según (Callejo, 2003, pág. 99), “puede provenir de actos o decisiones empresariales que modifican en sentido peyorativo la posición jurídica del trabajador, como son los traslados injustificados de puesto, las modificaciones sustanciales de sus condiciones de trabajo, la afectación real de su categoría (cambiarlo a un puesto que no le corresponde a esta), la discriminación salarial o la postergación en los ascensos.

La modificación de las condiciones de trabajo de la víctima representa, en este supuesto, un ejercicio abusivo del poder de dirección, por lo que solo puede presentarse en el caso de un acoso vertical descendente, pues únicamente el empleador o sus representantes, disponen del poder necesario para introducir dichos cambios”.

Acoso organizativo

“En esta modalidad el acoso se materializa a través del ejercicio desigual o monodireccional del poder de dirección que se utiliza para provocar el aislamiento y/o la estigmatización del trabajador elegido como víctima. El caso más frecuente es el de aislamiento o interrupción de sus redes de comunicación con los demás trabajadores o someterlo a deliberados y notorios tratamientos desiguales y peyorativos en el ejercicio del poder de control o disciplinario o de los demás poderes empresariales”. (Blancas, 2007, pág. 54)

Elementos constitutivos del *mobbing*

Las conductas para dañar al trabajador son diversas, pero existen elementos que señalan y diferencian a este tipo de acoso: (Estudio Mendoza Abogados, 2012)

- “La degradación de las condiciones del trabajo y de vida del que las sufre, las acciones deben generar efectos evidentes a nivel psicológico y físico de la víctima,

- Frecuencia y duración del asedio, pues es una acción sistemática, excluyéndose las agresiones aisladas que pueden darse en el interior de una empresa.
- El objeto y efecto por ser una conducta ilegítima y de por medio una intencionalidad ofensiva.
- Una intencionalidad ofensiva originadas por la envidia frente a logros o habilidades del acosado que resultan inalcanzables para el o los acosadores”.

“Con estas condiciones a la vista podemos distinguir el acoso laboral de otras figuras con la que es posible confundirlo. Entre ellas podemos mencionar el estrés laboral, que es “un estado biológico, lo que supone la existencia de un agente estresante y de una reacción del organismo sometido a la acción de ese agente. En el ámbito laboral el agente estresante estará constituido, por ejemplo, por las malas condiciones de trabajo, caso en el cual no necesariamente estamos frente a un acoso moral” (Dirección del Trabajo, 2014).

“No hay que confundir el *moobing* con los conflictos temporales que puedan darse al interior de la empresa entre sus distintos miembros. Esos casos, no implican una actuación reiterada en el tiempo, con el objetivo de dañar a la víctima, sino que responden principalmente a los trances normales generados entre personas que interactúan periódicamente”. (Dirección del Trabajo, 2014).

Fases del *mobbing*

(Piñuel y Zabala, 2001, págs. 18-19) Y (Blancas, 2007). Refieren una serie de fases y procesos de cómo se puede revestir el acoso con un carácter repetitivo con pocas variaciones en cuanto a sus fases. Ya que es una manifestación emergente de un tipo de sistema organizativo tóxico, el *mobbing* presenta un patrón de evolución fijo que sigue sorprendiendo a víctimas y terapeutas. Asimismo, sigue habitualmente una secuencia típica de cinco fases cuya duración puede ser variable en función de la idiosincrasia propia de cada uno de los casos:

Fase 1: Incidentes críticos

En esta fase, la situación desencadenante del acoso suele verse como un conflicto, una “bronca”, un desencuentro entre personas que en un momento

determinado adquiere mayor proporción, presentándose la imagen de un conflicto puntual que comienza una escalada. Esta primera fase no constituye propiamente acoso psicológico y suele durar muy poco tiempo. (Piñuel y Zabala, 2001, pág. 18)

Fase 2: Acoso y estigmatización

La persona “elegida” es focalizada en esta fase, el acoso se desarrolla mediante comportamientos de hostilidad repetidos que en otro contexto distinto no revestirían mayor importancia ni implicarían agresión ni intentos de excluir o deshacerse de alguien. Se desarrollan estrategias de chismes, o calumnias. Este proceso de estigmatización termina consiguiendo su propósito de presentar a la víctima ante la opinión pública como torpe, incapaz, malintencionada, o desequilibrada psicológicamente. Con ello se le hace aparecer como merecedora del castigo que recibe.

Se consigue que las víctimas entren en una fase de confusión y de inculpación que es el antecedente de la indefensión con que viven el *mobbing* y que explica la paralización ante el acoso que padecen.

En esta fase el sujeto pasivo toma conciencia de la gravedad de la situación y en muchas ocasiones se produce una autoinculpación, en una frase realmente atinada, el trabajador pasa de aceptar que cometió un error, a aceptar ser el error.

La cuestión trasciende el ámbito bilateral y el resto de los trabajadores son conocedores del conflicto que tienen ambas partes. Lo que al comienzo tal vez fuera un conflicto entre dos personas, puede llegar a ser un conflicto de muchas personas contra una sola, con la adopción de comportamientos hostigadores grupales.

La prolongación de esta fase es debida a actitudes de evitación o de negación de la realidad por parte del trabajador, otros compañeros no participantes, sindicatos, e incluso la dirección. La indefensión, la inhibición del afectado a la hora de denunciar estos hechos, la dificultad probatoria y las carencias del sistema judicial, permiten la prolongación en el tiempo de esta fase. (Piñuel y Zabala, 2001, pág. 18)

Fase 3: Intervención de la Dirección

Siguiendo a (Piñuel y Zabala, 2001, pág. 18) cuando interviene la línea jerárquica, el incidente se convierte en el “caso x”, siendo x siempre la víctima acosada, no el acosador. Debido al proceso anterior de estigmatización de la víctima, es habitual considerar responsable a ésta, no al acosador. La línea jerárquica suele cerrar filas y tender a aceptar y a hacer propios los prejuicios y estereotipos proyectados malévolamente por el acosador desde las primeras fases. A esto se añade su natural tendencia a terminar rápidamente con el “problema” (normalmente la persona acosada). El resultado práctico suele consistir en el atropello de los derechos elementales de la víctima (el derecho a ser escuchado, a una evaluación objetiva, a un juicio imparcial, a la igualdad en el trato o la consideración) que ve así incrementada su estigmatización como la “oveja negra”. Aquí suele entrar en funcionamiento el mecanismo psicológico conocido como “error en la atribución”, que hace que sus compañeros, jefes y directivos tiendan a elaborar explicaciones basadas en las características individuales de la víctima, en lugar de factores del entorno (mala organización, pésimo liderazgo, exceso de carga laboral, etc.). Este error atributivo de la jerarquía es tanto más frecuente cuanto mayor es su responsabilidad de velar por la adecuación de los factores organizativos del trabajo. Suelen ser los departamentos de recursos humanos de las empresas los que con mayor asiduidad incurren en este error, facilitando de ese modo la adopción de la solución limpia, barata y rápida de “cortar por lo sano”.

Fase 4: Marginación o exclusión de la vida laboral

En este período el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja, o queda excluido definitivamente del mundo laboral con una pensión de incapacidad, contribuyendo a las cargas económicas y sociales del Estado (con unas magnitudes nada desdeñables). En esta situación, la persona subsiste con diversas patologías consecuencia de sus anteriores experiencias o fases de mobbing y se pueden apreciar fácilmente las consecuencias físicas, psíquicas y sociales que para el afectado tiene este fenómeno. La llegada a esta fase pone de relieve la no solución del conflicto en el seno de la empresa y aventura los mayores riesgos, tanto para el trabajador (psíquicos), como para la empresa, que

en teoría deberá ser investigada por la Administración vía ITSS. (Blancas, 2007, pág. 22)

Fase 5: Solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto

Si la persona acosada busca ayuda especializada de psicólogos y psiquiatras, tiene muchas posibilidades de obtener un diagnóstico incorrecto. La razón de ello estriba en que no existen, especialistas que puedan reconocer y tratar un problema que tiene su origen en la propia organización en la que trabaja el paciente y en la personalidad morbosa de los acosadores, no en los factores constitucionales o pre morboso de la víctima.

De este modo, la víctima del acoso suele recibir diagnóstico erróneo basado en sus características personales, con lo que su sufrimiento se ve incrementado aún más al hacerle sentirse responsable de su propio acoso psicológico. Se les suele diagnosticar:

- Estrés (debido al estrés postraumático que suelen presentar).
- Depresión (debido a la distimia generada por el acoso)
- Personalidad paranoide (debido a la hipervigilancia).
- maníaco-depresión o ciclotimia (debido a los altibajos que las agresiones producen en el estado de ánimo).
- Desajuste de personalidad (debido a las alteraciones y cambios en la personalidad que suele provocar el acoso).
- Neurosis (debido a la falta de ajuste general).
- Trastornos por ansiedad generalizada.
- Ataques de pánico.

Estos diagnósticos son incorrectos en la medida en que olvidan los aspectos situacionales que los está causando y que tienen su origen en una agresión externa, continuada y mantenida, no en la fragilidad constitucional de la víctima. En la medida en que los tratamientos no incidan en la causa del problema y en la manera de afrontarlo y enfrentarlo, no podrán resolver dicho problema del paciente.

Una vez que la organización tiene conocimiento de que la víctima recibe algún tipo de tratamiento, ello sirve para reforzar la estigmatización previa de la víctima, que es tachada de “loca”, “desajustada” y, por ende, acusada de causarlo todo debido a sus problemas psicológicos.

Todo esto puede dañar la imagen pública, la carrera profesional de la persona puede verse impedida o dificultada su rehabilitación laboral. (Piñuel y Zabala, 2001, pág. 19)

Fase 6: Salida o expulsión

En esta fase la víctima está a punto de ser expulsada o desaparecida del lugar de trabajo. Muchas víctimas al no poder resistir el acoso, desasistidas por su empleador, mal diagnosticadas por el prólogo o psiquiatra, aisladas por su entorno profesional y social, y viéndose sin otra opción profesional interna, deciden terminar con la relación laboral por sí mismas y dimiten con tal de escapar del lugar. Si la víctima pertenece a la administración pública, suele pedir un traslado que no le beneficia, o bien solicita directamente la excedencia voluntaria.

En otros casos, apuradas por circunstancias familiares y sociales, víctimas de una ansiedad y una angustia insoportables, llegan a quitarse del medio atentando contra su propia vida.

Las víctimas que deciden resistir sin abandonar el lugar de trabajo y sin hacer frente al acoso, entran en una espiral de bajas laborales intermitentes o continuadas, debido a los problemas de salud relacionados con el estrés postraumático. (Piñuel y Zabala, 2001, pág. 19)

Causas del *mobbing*

Según (Blancas, 2007, pág. 34) aun cuando las causas que originan el *mobbing* son, en último análisis irrelevantes, por cuanto lo que interesa a fin de demostrar su existencia es la presencia de una conducta hostil, vejatoria y degradante hacia uno o varios trabajadores y los efectos dañinos que esta comporta en la salud psíquica y física de aquellos, no lo es, en cambio, a la hora de tratar de entender al qué obedece que tales comportamientos se instalen en el seno de una empresa o centro de trabajo.

Dichas causas pueden ser muchas y de muy variada índole, nos referimos a aquellas que suelen considerarse los más frecuentes.

La discriminación

Una de las causas más frecuentes en el *mobbing* es la discriminación, acosar a un trabajador a causa de su sexo, color, raza, religión, idioma, edad y nacionalidad es bastante común, sobre todo cuando su situación es singular o pertenece a una minoría dentro del centro de trabajo.

Refiere Blancas Bustamante (citado por (Hirigoyen, 2001)), que todo acoso es discriminatorio “(...) ya que señala el rechazo o diferencia a una particularidad de la persona. La discriminación se suele disimular, ya que está prohibida por la ley y por ello, a menudo, se convierte en acoso moral.”

El desafío a la ley del grupo

Refiere que otra causa posible de *mobbing* se encuentra en el hecho de que el trabajador sea atípico en relación a las características personales prevalecientes en la empresa, sección o departamento de ésta o entre sus compañeros de trabajo. El trabajador diferente a causa de sus características personales, sus valores, sus ideas u opiniones o sus costumbres puede entrar en conflicto con las que prevalecen en el centro de trabajo o entre sus compañeros de trabajo y ello será motivo suficiente para que estos últimos intenten excluirlo recurriendo al acoso. (Blancas, 2007, pág. 37)

Según (Hirigoyen, 2001), “los procedimientos de acoso (...) tienen como objetivo primordial el desequilibrio y la eliminación de los individuos que no son conformes al sistema” ya que las empresas pretenden “(...) fabricar lo idéntico, clones, robots interculturales e intercambiables” y, por ello, para que el grupo sea homogéneo “(...) se aplasta al que no está calibrado, se aniquila toda especificidad, será de carácter, de comportamiento, de sexo o de raza.” Se demuestra con ello que el acoso moral es uno de los medios de imponer la lógica de grupo.

La competencia. El reto del más capaz

No siempre ser el más capaz o brillante, garantiza a un trabajador el progreso en su carrera. A veces, es la causa de muchos inconvenientes, entre ellos, del *mobbing*. La llegada de alguien particularmente cualificado o brillante a una empresa u organización, puede desatar, de parte de estos, prácticas de *mobbing*. Sus jefes inmediatos o sus compañeros, sienten su seguridad amenazada por el recién llegado, quien puede poner en peligro el puesto de trabajo de aquellos o afectar las posibilidades de ascenso de estos. (Hirigoyen, 2001, págs. 46-47)

El acoso sexual frustrado según (Balta Varillas, 2005, pág. 38)

Refiere que, en el campo del acoso sexual, como es bien conocido, se diferencian dos modalidades:

- **Acoso en la modalidad de chantaje sexual**

Ejercido por los jefes o personal que tiene poder jerárquico sobre la víctima y consiste en condicionar el otorgamiento o mantenimiento de ciertos beneficios laborales a los favores sexuales de un subordinado o sancionarlo por haberse rehusado.

- **Acoso ambiental**

Proviene de los propios compañeros de labor, los cuales, no obstante, carecen de autoridad sobre la víctima, se encuentran apoyados por un ambiente de contenido sexista, que actuará como mecanismo de presión social sobre el trabajador acosado, en especial si este rechaza el acoso.

La empresa tóxica

A estas empresas, (Hirigoyen, 2001, págs. 178-179) las califica como tóxicas y considera que tienen una conducta patológica:

“Del mismo modo que existen patologías individuales, existen patologías colectivas. Junto a individuos perversos y a individuos inducidos a utilizar procedimientos perversos, existen formas de organización (empresa, organismo, etc.) que pueden ser en sí mismas tóxicas. A nivel de las empresas encontramos los mismos perfiles que a nivel de personas. Algunas organizaciones no ponen ningún cuidado en proteger a la gente a la que emplean y dejan que se establezca un clima

de mobbing por indiferencia. Otras funcionan de un modo cínico y no dudan en utilizar la manipulación y la mentira para obtener un mayor rendimiento de sus asalariados y aumentar sus cifras. Otras incluso son estructuralmente, perversas, dispuestas a hacer trampas y a destruir a sus adversarios, pero también a sus asalariados, se les es útil para su progresión.”

El trabajador es considerado únicamente como un recurso, la pieza de un engranaje complejo que no debe fallar, aunque para ello sea necesario privarlo de la consideración de su dignidad de persona exige someterlo a tratamientos vejatorios, humillantes y denigrantes, incompatibles con esta.

La patología del jefe

Según (Blancas, 2007, pág. 43) aun en una empresa no tóxica, es decir, laboralmente sana, el acoso moral puede provenir de un jefe o superior perverso y malintencionado, con una personalidad narcisista.

(Hirigoyen, 2001) Señala que: “los perversos narcisistas son individuos que establecen con las demás relaciones basadas en juegos de fuerzas, la desconfianza y la manipulación. Les resulta imposible reconocer al otro en tanto que ser humano complementario que podría enriquecerles en su diferencia. Por el contrario, considera a priori al otro como un rival al que hay que combatir, de modo que tiene que dominar para destruir a todos aquellos que podrían ser una amenaza para su poder.”

Efectos del *mobbing*

Efectos sobre la salud: (Piñuel y Zabala, 2001, pág. 14)

- a) Cognitivos e hiperreacción psíquica
 - Olvido y pérdida de memoria
 - Dificultades para concentrarse
 - Decaimiento/depresión
 - Apatía/ falta de iniciativa
 - Irritabilidad
 - Inquietud/ nerviosismo/agitación
 - Agresividad/ ataques de ira

- Sentimientos de inseguridad
 - Hipersensibilidad a los retrasos
- b) Síntomas psicósomáticos de estrés
- Pesadillas/ sueños vívidos
 - Dolores de estómago y abdominales
 - Diarreas/ colon irritable
 - Vómitos
 - Náuseas
 - Falta de apetito
 - Sensación de nudo en la garganta
 - Llanto
 - Aislamiento
- c) Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo
- Dolores de pecho
 - Sudoración
 - Sequedad en la boca
 - Palpitaciones
 - Sofocos
 - Sensación de falta de aire
 - Hipertensión/ hipotensión arterial neuralmente inducida.
- d) Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido durante mucho tiempo
- Dolores de espalda dorsales y lumbares
 - Dolores cervicales (de nuca)
 - Dolores musculares (fibromialgia)

Efectos sobre el trabajo de la víctima (Blancas, 2007, pág. 33)

El desenlace más probable –aquel que es deseado por el agresor- del *mobbing*, es que la víctima cansada de soportar humillaciones y hostilidades, opte por abandonar su trabajo, convencida de que no hay nada que pueda hacer para cambiar la situación. Leymann señala que, en tales circunstancias, lo normal es que la víctima abandone el trabajo mucho antes de su jubilación natural.

Otros que hacen un esfuerzo por resistir y conservar su empleo enferman seriamente y entran en una espiral de ausencias frecuentes, que reducen drásticamente su rendimiento, aumentando las probabilidades de ser despedidos a causa de ello.

Cuando el *mobbing* no es detenido a tiempo y el trabajador puede reinsertarse en un medio laboral sano, aquel, “(...) suele finalizar con la salida a medio plazo de la víctima de la organización”.

Consecuencias de la presión laboral tendenciosa para la víctima

(Blancas, 2007, pág. 45) Las consecuencias para quien ha sufrido dicha presión hasta una fase avanzada, llegan a ser en ocasiones incalificables. Sirva a modo de indicación este testimonio recibido en las entrevistas con víctimas de *mobbing*, por ser perfectamente trasladable a muchos casos:

“Mi gama de síntomas era la interrupción del sueño, sueños recurrentes, apetito disminuido con pérdida notable de peso, indecisión, inhabilidad para concentrarme, fatiga, irritabilidad, agitación, nerviosismo, sentido del humor perdido, dificultades menstruales, dolores de cabeza por la tensión acumulada, vergüenza, y sensación inexplicable de ser culpable. También perdí la alegría e interés en mis actividades diarias, incluido el tiempo que pasaba con los miembros cercanos de la familia. Todo mi esfuerzo iba dirigido a evitar pensamientos o sensaciones asociadas al problema del trabajo”.

Evidentemente las consecuencias más graves para el trabajador afectado son a nivel psíquico. La sintomatología puede ser muy diversa, pero el eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado será siempre la ansiedad la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. Ansiedad, inicialmente manifestada en el ámbito laboral pero que pronto trasciende esta frontera.

Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención (los diagnósticos médicos compatibles son el síndrome de estrés postraumático y síndrome de ansiedad generalizada). Este tipo de problema puede dar lugar a que el trabajador afectado, con el objeto de disminuir

la ansiedad, desarrolle comportamientos sustitutivos tales como drogodependencias y otros tipos de adicciones, que además de constituir comportamientos patológicos en sí mismos, están en el origen de otras patologías. La intensidad que puede alcanzar esta afección es máxima, habiéndose detectado casos de suicidio, o de trastorno paranoide.

Según Blancas Bustamante (citado por (Piñuel y Zabala, 2001, págs. 31-32)) nivel social, destaca la irritabilidad de la víctima de *mobbing*, que se traduce en una dificultad de intercomunicación incluso dentro de la propia familia. Es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, pues la inestabilidad provocada genera actitudes de desconfianza y conductas de aislamiento, evitación, retraimiento, agresividad u hostilidad. Son comunes sentimientos de ira y rencor y deseos de venganza contra quien le está agrediendo. Junto a ello se encuentra un sentimiento de vergüenza-humillación. Igual que en muchas personas que han sufrido el trauma de una violación, la víctima de *mobbing*, siente un pesar de vergüenza-humillación, independientemente de su no culpabilidad. Es aquí donde surgen las preguntas a uno mismo, sobre ¿cómo pude callarme entonces? ¿Cómo permití que la situación se repitiera? ¿Hasta qué punto no soy culpable por haberlo permitido? La razón de las auto preguntas que se realiza la víctima, debe buscarse en el desequilibrio psicológico que provoca todo ataque brutal a la dignidad humana, el cual precisa de un tiempo para su restablecimiento que coincide con la superación del trauma.

2.2.3 El Clima laboral

(Chiavenato, 2012, pág. 59) Menciona que el clima laboral se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima laboral se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente laboral; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivación a sus integrantes. Así, el clima laboral es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral y es desfavorable cuando frustra esas necesidades.

Para Chiavenato el clima laboral es el ambiente interno en donde uno labora dando lugar a una relación que se da entre los integrantes de dicho ambiente, se da

entender también a la motivación que existe en el ambiente laboral, tomando en cuenta distintas facetas.

En realidad, el clima laboral influye en la salud emocional de las personas y, a su vez, éste último influye en el primero. Asimismo, el concepto de clima laboral se define de diferentes perspectivas de autores, cada autor la determina según como individualmente perciben o consideran el origen del mismo como algunas que se mencionan a continuación: El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, en relación con el trabajo “cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución” (Marchant, 2005)

Ahora, para Marchant el clima organizacional es el ambiente psicosocial, el cual repercute en los resultados de la empresa o institución.

Características del clima laboral

(Martínez, 2011) Menciona que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción. Posee las siguientes características:

- Es un conjunto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas. (Martínez, 2011)

Elementos del clima laboral

(Martínez, 2011) Refiere que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). En el clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
 - El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
 - El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
 - El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores.
 - Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa y otros).
 - Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones y otros).
 - Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros y otros).
- (Martínez, 2011)

Funciones del clima laboral

En la base del funcionamiento organizacional se definen los límites, generando un sentido de identidad para los miembros, facilita el compromiso, permite mantener la estabilidad y unidad de la organización, define pautas, normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella. (García A. , 2011)

Influencias de la sociedad sobre el clima laboral

(Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2010) Plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente, influirán en el clima de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son:

- **Niveles educacionales.** Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades.
- **Diversidad de la fuerza de trabajo.** En las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esta diversidad, será más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.
- **Adelantos tecnológicos.** Muchas organizaciones ahora operan con equipos modernos, los que se usaban hace veinte años o menos y preveen cambios significativos para el futuro.
- **Contratos laborales.** Los contratos con los sindicatos influyen directamente en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas.
- **Reglamentos gubernamentales.** Aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez difícil funcionar de una forma individualizada que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.
- **Crecimiento organizacional.** Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajos motivadores y creativos en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.
- **Atractivo del descanso.** Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar; entonces el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2010)

Determinaciones específicas del clima laboral

De acuerdo a (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2010) existen determinaciones específicas que deben ser consideradas al hablar de clima laboral:

- **Condiciones económicas.** - Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- **Estilo de liderazgo.** - Es posible que este tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.
- **Políticas organizacionales.** - Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.
- **Valores gerenciales.** Es casi seguro que los valores de la gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivas, pasivas, dignas o indignas de confianza.
- **Características de los miembros.** - La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- **Tipo de actividad.** - La actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2010)

Factores del clima laboral

Según (Mejía, 2010) existen varios factores que influyen en el clima laboral.

- **Factor: Comunicación**
(Mejía, 2010) Este factor trata sobre diversos aspectos relacionados con la posibilidad de expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

- **Factor: Liderazgo**
(Mejía, 2010) Este factor comprende aspectos relativos a la forma en cómo se dirige la organización. Cómo son percibidas y sentidas las relaciones entre las jefaturas y colaboradores, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación del personal y tareas del hospital.
- **Factor: Relaciones interpersonales**
(Mejía, 2010) Esta Dimensión trata acerca de la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones del personal existente dentro y entre los equipos que conforman el hospital.
- **Factor: Desarrollo personal y profesional**
(Mejía, 2010) Esta dimensión trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la Institución.
- **Factor: Identificación con la institución**
(Mejía, 2010) Esta considera la identificación que tiene el personal con relación a la Institución, sus actitudes hacia la misma y los sentimientos que de ésta se derivan.
- **Factor: Estabilidad laboral**
(Mejía, 2010) Este factor detecta la seguridad que siente el personal por laborar en un proyecto estable. Considera la percepción y el sentimiento que tienen los empleados en relación a la estabilidad en su trabajo.
- **Factor: Remuneración**
(Mejía, 2010) Esta detecta la apreciación de la persona de sentirse remunerada adecuadamente en su entorno.
- **Factor: Orientación a la calidad**
(Mejía, 2010) Esta considera el grado de calidad en los procesos que se realizan en la Institución, así como el valor calidad llevada a la práctica por todo el personal.
- **Factor: Condiciones ambientales**
(Mejía, 2010) Con este factor se pretende conocer las condiciones con las cuales se desarrolla el trabajo y la percepción que el empleado tiene de ellas.

Tipos de clima laboral

Según Likert (citado por (Robbins, 2009)) existen dos tipos de clima laboral: el clima tipo autoritario y el clima de tipo participativo.

El clima laboral de tipo autoritario está constituido por:

- **Autoritarismo explotador:** En este tipo de clima, la Dirección no confía en sus empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cima de la organización. Los empleados perciben y trabajan en una atmósfera tensa, con muy pocas recompensas, donde predomina el miedo y la desconfianza; las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base al miedo, la comunicación sólo existe en forma directa, con instrucciones específicas.
- **Autoritarismo paternalista:** Aquí existe cierta confianza entre la Dirección y los subordinados, como la establecida entre un amo y su siervo. Existe la confianza entre la Dirección y los subordinados; aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores. Los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la Dirección juega con las necesidades de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado. (Robbins, 2009).

Entonces de acuerdo a Robbins se pueden tomar a las necesidades como un medio, pues se les recompensa por la productividad de los empleados, así como también puede conllevar a castigos.

El clima laboral de tipo participativo está integrado por:

Asimismo, el clima de tipo participativo citado por (Robbins, 2009):

- **Participativo –consultivo:** En este tipo de clima, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos. Para motivar a los empleados usan la recompensa y los castigos ocasionales. Satisfacen las necesidades de prestigio y de estima, existe la interacción por ambas partes. Perciben un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar. La comunicación que establece es de tipo descendente.

- Participativo en grupo: La Dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones se da de forma equitativa en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral. La forma de motivar es la participación e implicación, por el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica. (Robbins, 2009)

Para Robbins, el clima de tipo participativo viene integrado por participativo – consultivo y participativo en grupo y se puede concluir que son esenciales para alcanzar los objetivos establecidos por las empresas.

Importancia del clima laboral

(Chiavenato, 2012), Afirma que el objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas.

El motivo por el cual la institución debería tomar importancia a que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre el clima laboral de los colaboradores y gratificación dentro de la institución. (Chiavenato, 2012)

Chiavenato refiere que en el clima laboral es necesario hacer entender los diferentes motivos por los cuales los empleados deben sentirse en confianza para desarrollar las diferentes tareas que se les asigna, esto favorecería a la empresa.

Organización

(Chiavenato, 2012, pág. 06), Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos a más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Están dispuestos a contribuir en una acción conjunta.

- A fin de alcanzar un objetivo común.

(García González, 2005) Es un atributo que posee la inteligencia y está formada por las etapas de conocimientos que conducen a conductas diferentes en situaciones específicas. Para Piaget un objeto no puede ser jamás percibido ni aprendido en sí mismo sino a través de las organizaciones de las acciones del sujeto en cuestión.

La organización y el ambiente (Chiavenato, 2012, págs. 27,28)

Las organizaciones no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos operan en un ambiente que le envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo aquello que rodea externamente a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Para que el concepto de ambiente sea operable definiremos dos estratos ambientales:

- **Macro ambiente o ambiente general**

Está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales demográficos, etc., que se representan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, se juntan se repelen, se multiplican o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen.

El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, creando condiciones más o menos favorables. Por lo tanto, su efecto es genérico y abarca todas las organizaciones

- **Microambiente o ambiente de trabajo**

Ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su ambiente de trabajo del cual obtiene sus entradas y salidas y en el que coloca sus salidas o resultados. De esta manera en el ambiente del trabajo están las entradas y salidas del sistema, es decir los proveedores de recursos

(materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado y los clientes o consumidores por el otro.

El micro ambiente o ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y dependencia con respecto a los factores ambientales. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades.

Cultura organizacional (Chiavenato, 2012, pág. 418)

Significa una forma de vida un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, que representan a una organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización.

Cada organización tiene una cultura organizacional o cultura corporativa. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Es decir, trabajar en una organización, ser parte en sus actividades, el desenvolvimiento profesional del individuo también forma parte de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

Comunicación (Chiavenato, 2012, págs. 59,60)

Es el proceso por el cual se transmite información y significado de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos, conocimientos y que compondrán transacciones entre ellas. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; esta es la red que integra y coordina todas sus partes.

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos que son:

- **Emisor o fuente:** es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino. Es la fuente de la comunicación.
- **Transmisor o codificador:** es el equipo que une la fuente al canal, es decir como codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- **Canal:** es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.
- **Receptor o decodificador:** es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que codifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- **Destino:** es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

Percepción

Se refiere al patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procedimiento de cualquier información. Este filtro selecciona y rechaza toda información que no ajuste a ese sistema o que pueda amenazarlo. De esta manera cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana. (Chiavenato, 2012, pág. 62)

La idea o el mensaje comunicado están íntimamente relacionados con las percepciones y motivaciones tanto de emisor como del destinatario, dentro del contexto ambiental en que se encuentran.

Barreras de la comunicación

Según (Chiavenato, 2012, págs. 63,64) Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación entre personas

- **Barreras personales:** Son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. La barrera más común en los trabajos son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos, etc. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.

- **Barreras físicas:** Son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que puede distraer, una puerta que abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación.
- **Barreras semánticas:** Son las limitaciones y distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación como: gestos señales símbolos, etc. Pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación los cuales pueden distorsionar sus significados. Las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

Conducta humana en las organizaciones

(Chiavenato, 2012, págs. 65,66) Las personas se visualizan como portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc. Nunca se debe olvidar que las personas son personas portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. Por ello conviene destacar algunas de las características generales de las personas, ya que esto mejorará la comprensión de la conducta humana dentro de la organización.

- **El hombre es proactivo:** las conductas de las personas están orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden resistirse como colaboradores con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo adoptados por el supervisor. Por lo general la conducta está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo.
- **El hombre es social:** la participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas puesto que conlleva a relacionarse con otras personas o grupos. En los grupos los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico empleando sus relaciones con las personas para obtener sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven. Además, la relación social,

más que cualquier otro factor, determina la naturaleza del autoconocimiento de las personas.

- **El hombre tiene diferentes necesidades:** las personas son motivadas por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para motivarla al día siguiente. Por lo tanto, la conducta de las personas se ve influenciada simultáneamente por un gran número de necesidades que presenta valores y cantidades diferentes.
- **El hombre percibe y evalúa:** la experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa en términos de su experiencia y en función de lo que actualmente experimenta en términos de sus necesidades y valores.
- **El hombre piensa y escoge:** la conducta humana es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige, desarrolla y realiza para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta para alcanzar sus objetivos personales.
- **El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta:** el hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos.

Capital humano: La persona en su conducta constituye el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida que contenga talentos y componentes capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Para ello la organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables según (Chiavenato, 2012, págs. 69,70)

- **Autoridad:** conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido cada líder reparte y delega autoridad a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan
- **Información:** fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, hacerla útil y

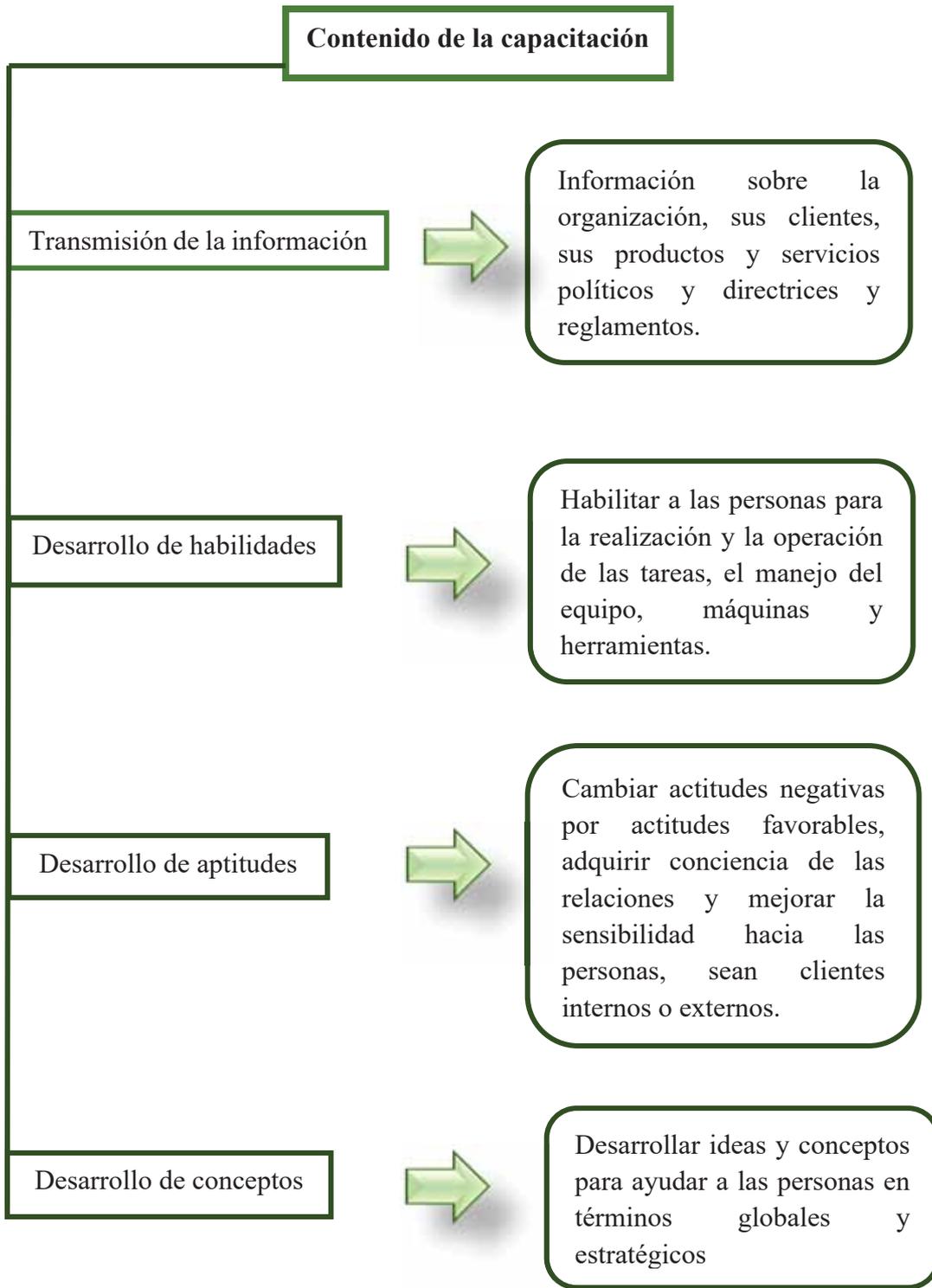
productiva para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.

- **Recompensa:** proporciona incentivos compartidos que promueven los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un esfuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.
- **Competencias:** ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía. Así es como se crean talentos en la organización: al definir las competencias que ella necesita para alcanzar los objetivos, así como crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias.

Capacitación:

Según (Chiavenato, 2012, págs. 386,387), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizacional, por medio del cual las personas adquieren conocimientos desarrollan habilidades y competitividades en función del objetivo definido.

Según la national industrial conferenc de estados unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida de la organización.



2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Violencia psicológica

Según (Anceschi, 2009), señala que la violencia es un concepto subjetivo de definición compleja, ya que puede adquirir diversos tipos de acepciones según el punto de vista desde el que lo analicemos. Así la definición no será la misma desde una perspectiva moralista o jurídica y dentro del ámbito jurídico un penalista no la definirá de la misma manera que un civilista. Es por ello que realmente su definición es compleja identificando casos en los que incluso esta es “legítima” como método de resolución de conflictos.

Percepciones

Se define como algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos. Si bien, algunos psicólogos se inclinan por asignar esta última consideración a la cognición más que a la percepción, ambos procesos se hallan tan íntimamente relacionados que casi no es factible, sobre todo desde el punto de vista de la teoría, considerarlos aisladamente uno del otro. (Allport, 1974)

Cultura

Son todas las manifestaciones y hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que vive y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven afectadas por dichas costumbres. (Boas, 1990)

Clima organizacional

Según (Rodríguez Mansilla, 2007) el clima organizacional, es el concepto descriptivo que está referido a aspectos de la vida laboral, difusa, intangible, vivencial más que medible. Posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización que es “vivido” por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución, por ello es necesario inferir a partir de la observación de distintos componentes como:

Las relaciones interpersonales se definen como el modo en que se tejen y destejen las relaciones entre sus actores. Un clima organizacional armonioso potencia relaciones personales sanas y éstas retroalimentan dicho clima.

La participación es definida como el conjunto de actividades mediante los cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia de ese elemento común que conforma el ámbito de lo público.

Acoso laboral

Situación en que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema de forma sistemática (al menos una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar del trabajo (cecotclubprevencion., 2011).

Clima

Podríamos decir que el clima es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante. (Martín Bris, 1999)

Desmotivación

Es un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía. Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse. (conocimientosweb la divisa del nuevo mileniun, 2014)

La comunicación

Es el grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos. Cómo se produce el traslado de información interna y externa, entre los distintos sectores y dentro de cada sector. Qué rapidez o agilidad tienen para ese traslado de la información. Qué nivel de respeto existe entre los miembros de la comunidad. Cómo es el grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones. Si le parecen útiles y/o funcionales las normas

internas o externas que inciden en la comunicación. Cuál es el grado de incidencia de los espacios y horarios del centro en la comunicación. (Martín Bris, 1999)

La motivación

La motivación mide el grado en que se encuentra motivado el profesorado en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del profesorado. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores. Percepción del prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro. (Martín Bris, 1999)

Actividad

Es una noción muy amplia, que indica la forma en que se utiliza el tiempo de vida, y que expresa todo el dinamismo de la naturaleza humana, siendo el trabajo solo una de ellas, al lado de las actividades desarrolladas en las esferas doméstica, educativa, cultural, recreativa, deportiva, relaciones con los amigos y familiares, las actividades asociativas, sindical, política, religiosa, lúdicas, etc. La actividad tiene un sentido en primer lugar para quien la realiza y expresa el dinamismo propio de la vida humana; puede estar orientada a obtener de manera directa un bien o acceder a un servicio que satisfaga una necesidad, material o inmaterial. (Neffa, 2003)

El ambiente físico del trabajo

El ambiente físico del trabajo es la parte de los recursos del espacio de trabajo que puede detectarse mediante monitoreos humanos o electrónicos e incluyen la estructura, aire, maquinaria, equipo, productos, químicos, materiales y procesos que se realizan o están presentes en el espacio de trabajo y que pueden afectar la seguridad física o mental, la salud y el bienestar de los trabajadores. Si el trabajador realiza sus actividades en el exterior o en un vehículo, entonces ese sitio es su ambiente físico de trabajo. (Organización Mundial de la Salud, 2010)

El entorno psicosocial del trabajo

El entorno psicosocial del trabajo incluye la organización del trabajo y la cultura organizacional; las actitudes, valores, creencias y prácticas que se demuestran como cotidianas en la empresa/organización, y que afectan el bienestar físico y mental de los empleados. Generalmente se refiere a ellos como estresores del espacio de trabajo, los

cuales pueden causar estrés mental o emocional a los trabajadores. (Organización Mundial de la Salud, 2010)

La conducta

Etimológicamente la palabra conducta proviene del latín significando conducida o guiada; es decir, que todas las manifestaciones que se comprenden dentro de sí suponen que son conducidas por algo que bien pudiera ser interno o externo. Partiendo de esta idea y de las diferentes soluciones que se dedican al problema psicofísico, la conducta puede ser guiada tanto por los fenómenos psíquicos como por la influencia que ejerce el medio social sobre el sujeto; desde una perspectiva idealista se sugiere que la conducta es el resultado de los fenómenos psíquicos que se expresan mediante manifestaciones corporales en el medio externo donde el sujeto se desarrolla.

En contraposición con esta teoría, la concepción materialista expone que la conducta es un resultado de la influencia social a la que el sujeto está sometido y que se expresa a partir de las condiciones psíquicas del mismo. Sin embargo, ampararse en uno u otro enfoque minimiza la riqueza y enclaustra la comprensión que puede brindar un término que en la actualidad constituye un punto de análisis primordial para comprender al ser humano, siendo necesario examinarlo en su propio movimiento y desarrollo a través de las diferentes posiciones psicológicas. (Delgado, 2006)

Cultura organizacional

Al respecto (Robbins, 2009), plantea: la idea de concebir a las organizaciones como culturas en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos así también relaciones de autoridad, entre otros. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadas..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. (Terán, 2016)

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO

3.1 Historia de Acomayo

La provincia de Acomayo se ubica en la parte Sureste del departamento del Cusco, emplazándose su territorio entre las cuencas de los ríos Apurímac y Urubamba. Altitudinalmente, la superficie territorial se distribuye entre los pisos Queswa de transición puna baja y puna alta. La parte más baja de su territorio la encontramos en la desembocadura del río Llojlla sobre el Apurímac (2795 m.s.n.m). Sus partes más elevadas se observan en la línea de cumbres de la serranía residual de Vilcanota, alcanzando altitudes que sobrepasan los 4800 (m.s.n.m) como los cerros Anta Puncu (4824 m.s.n.m) entre los distritos de Acomayo y Rondocán, y el Aqoyaj (4985 m.s.n.m) entre el distrito de Sangarará y la provincia de Quispicanchis.

Aunque la provincia de Acomayo ocupa una posición central en el Sur del departamento del Cusco; sin embargo, debido a su difícil geografía principalmente de sus distritos localizados en la cuenca del Apurímac, no ha tenido el desarrollo comercial que tienen otras provincias del Sur del departamento como Canchis, Espinar y Chumbivilcas.

El acceso a la provincia desde la ciudad del Cusco es relativamente fácil. Se recorre por una cómoda carretera asfaltada de unos 85 km de longitud, que se desplaza por el piso del Valle del Urubamba hasta el puente de Chuquicahuana, desde aquí se toma la vertiente izquierda de este valle por la quebrada de Cebadapata, llegando rápidamente al altiplano del distrito de Pomacanchi. Aquí se puede apreciar y admirar un bello paisaje de puna baja que aún guarda un paisaje geográfico configurado por formas onduladas bastante antiguas. En su parte más baja se observa la laguna de Pomacanchi, uno de los depósitos de agua dulce más grandes del departamento del Cusco.

La carretera afirmada toma una dirección Oeste, atravesando por los pueblos pintorescos y típicos como Yanampampa, Marcaconga, Ttío y Sangarará; este último pueblo histórico que tubo notable rol en la gesta Revolucionaria de Túpac Amaru II. La parte más elevada del trayecto se encuentra en el abra de Callacunca desde donde se avizora el pueblo de Acomayo, localizado en el piso de un profundo valle al que se llega en dos horas o más de viaje.

Su nombre proviene de la lengua quechua y significa “río de arena”. Fue declarada provincia del departamento del Cusco el 23 de febrero de 1861 y en la actualidad cuenta con una superficie de 933.03 kilómetros cuadrados. Este territorio comprende la zona ubicada entre el río Apurímac y la cumbre de la Cadena Central, desde la laguna de Pascococha hasta el río Kehuar. Tiene siete distritos tales como: Acomayo, Acopía, Acos, Mosocllacta, Pomacanchi, Rondocán y Sangarará; cuya capital de provincia es Acomayo. Población ubicada sobre la margen izquierda del río del mismo nombre y a una altitud de 3600 m.s.n.m. La actividad principal de sus habitantes básicamente es la producción de maíz, cebada, trigo, etc., así como al pastoreo de ovinos y camélidos. Su clima es seco y frío; para llegar a ella es necesario hacer un largo viaje desde el Cusco (aproximadamente 3 horas) por carretera.

3.2 Misión

Contribuir a la optimización de la gestión municipal organizando, supervisando y ejecutando, las funciones de las diferentes unidades orgánicas de la municipalidad a fin de lograr que su labor sea eficaz, eficientemente y transparente.

3.3 Visión

Ser una de las instituciones líderes en el desarrollo de una provincia unida y transparente, moderna, segura y sostenible con el medio ambiente, con una población orgullosa e identificada con su municipalidad; comprometida con mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que menos tienen.

3.4 Manual de Organización y Funciones (MOF)

El Manual de Organización y Funciones - MOF constituye un instrumento normativo y operativo de la gestión municipal proporcionando a cada trabajador en forma real y objetiva sus funciones, tareas y/o actividades a desempeñar en sus respectivas unidades orgánicas, para el logro de las metas y resultados con eficiencia, eficacia y productividad en beneficio de la población de Acomayo.

3.5 Marco legal

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27680 - Ley Reforma de la Constitución Política del Perú, Capítulo XVI Título IV.

- Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27783 - Ley de Bases de Descentralización.
- Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 28175 - Ley Marco del Empleo Público.
- Ley N° 27444 - Ley General de Procedimiento Administrativo General.
- Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 28056 - Ley Marco del Presupuesto Participativo.
- Ley N° 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Financiera del Sector Público y su reglamento aprobado con el D.S. N° 221-2006- EF.
- Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- Ley N° 28708 - Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.
- Ley N° 28693 - Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.
- Ley N° 24059 - Ley del Programa del Vaso de Leche.
- Ley N° 27470 - Ley que establece Normas Complementarias para la Ejecución del Programa Vaso de Leche.
- Ley N° 27933 - Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana y su reglamento aprobado con el D.S. N° 012-2003-IN.
- Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley N° 27815 - Ley de Ética de la Función Pública.
- Ley N° 28212 - Ley que Regula Ingresos de Altos Funcionarios y Autoridades.
- Ley N° 29029 - Ley de la Mancomunidad Municipal.
- Ley N° 29332 - Ley del Plan de Incentivo a la Mejora de la Gestión Municipal.
- Ley N° 29465 - Ley del Programa de Modernización Municipal.
- Ley N° 28245 - Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.
- Decreto Legislativo N° 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa.
- Decreto Legislativo N° 1017 - Ley de Contrataciones del Estado.
- Decreto Legislativo N° 1057 - Ley del Régimen Laboral Especial de CAS.
- Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRFI - Normas para la Formulación del Manual de Perfiles de puestos - MPP.
- Ley N° 26338 - Ley General de Servicios de Saneamiento.
- Ley N° 29332 - Ley que crea el Plan de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal.

- Ley N°27792 - Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, Lineamientos para elaborar el Reglamento de Organización y Funciones - ROF en las Entidades de la Administración Pública.

3.6 Estructura Orgánica

Órganos de Gobierno

Concejo Municipal.

Alcaldía.

Órgano de Control Interno

Oficina de Control Institucional.

Órgano de Defensa Judicial

Procuraduría Pública Municipal.

Órganos de Dirección

Gerencia Municipal.

Órganos de Asesoramiento

Oficina de Asesoría Jurídica Interna.

Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Oficina de Planificación y Presupuesto

Área de Informática.

Oficina de Programación e Inversiones

Unidad de Formulación de Proyectos

Órganos de Apoyo

Oficina de Secretaría General e Imagen Institucional.

Área de Trámite Documentario.

Área de Relaciones Públicas, Prensa e Imagen Institucional.

Área de Archivo Central.

Oficina de Administración General.

Unidad de Contabilidad.

Unidad de Tesorería.

Unidad de Logística.

Área de Control Patrimonial.

Unidad de Administración Tributaria.

Unidad de Recursos Humanos.

Órganos de Línea

Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos Municipales.

Sub Gerencia de Promoción y Desarrollo Social.

Oficina de Programas Sociales:

(Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente- DEMUNA, Oficina Municipal de Atención a las Personas con Discapacidad- OMAPED, Unidad Local de Empadronamiento- ULE, Unidad Local de Focalización- ULF,) y Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH).

Oficina de Programa de Incentivos.

Oficina del OEM y CIAM.

Oficina de Registro Civil.

Oficina de Educación, Cultura y Deporte.

Biblioteca Municipal.

Oficina de Programas de Nutrición y Vaso de Leche: (Programa de Complementación Alimentaria- PCA, Programa de Vaso de Leche- PVL).

Sub Gerencia de Servicios Básicos y ATM.

Oficina del Área Técnica Municipal (ATM).

Oficina de Limpieza Pública y Residuos Sólidos.

Oficina Seguridad Ciudadana y Policía Municipal.

Gerencia de Desarrollo Económico.

Sub Gerencia de Promoción y Desarrollo Económico.

Oficina de Promoción Productiva.

Oficina de Comercialización, Ferias y Mercados

Sub Gerencia de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Oficina de Gestión de Medio Ambiente y Recursos

Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbanístico.

Sub Gerencia de Infraestructuras.

Oficina de Ejecución Obras Públicas.

Oficina de Supervisión y Liquidación de Obras.

Oficina de Equipo Mecánico.

Sub Gerencia de Urbanismo y Tránsito Vial.

Oficina de Catastro.

Oficina de Desarrollo Urbano - Rural.

Oficina de Seguridad Vial y Tránsito.

3.7 Reglamento de Organización y Funciones (ROF)

Características de la organización

La organización de la Municipalidad Provincial de Acomayo se orienta a:

- Contar con una estructura orgánica coherente con los objetivos institucionales.
- Establecer con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Brindar y asegurar la oportuna atención de los servicios públicos a la ciudadanía.
- Mantener la flexibilidad institucional para que se adecúe a los cambios políticos, económicos y tecnológicos.

La Municipalidad Provincial de Acomayo para el adecuado cumplimiento de las funciones normativas y ejecutivas asignadas por Ley, se estructura de la siguiente manera:

- Órganos de Gobierno
- Órganos de Control
- Órganos de Defensa Judicial
- Órganos de Dirección
- Órganos de Asesoramiento
- Órganos de Apoyo

Domicilio

La provincia de Acomayo es sede de la Municipalidad Provincial de Acomayo y tiene su domicilio legal en la Plaza Mayor del distrito y provincia de Acomayo.

Ámbito

Las normas contenidas en el presente reglamento son de aplicación para todos los órganos y unidades orgánicas de la municipalidad, así como por las instituciones y empresas bajo su ámbito.

Marco legal

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27680 - Ley Reforma de la Constitución Política del Perú, Capítulo XVI Título IV.
- Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N°27783 - Ley de Bases de Descentralización.
- Ley N°27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 28175 - Ley Marco del Empleo Público.
- Ley N°27444 - Ley General de Procedimiento Administrativo General.
- Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 28056 - Ley Marco del Presupuesto Participativo.
- Ley N° 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Financiera del Sector Público y su reglamento aprobado con el D.S. N° 221-2006- EF.
- Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- Ley N° 28708 - Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.

- Ley N° 28693 - Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.
- Ley N° 24059 - Ley del Programa del Vaso de Leche.
- Ley N° 27470 - Ley que establece Normas Complementarias para la Ejecución del Programa Vaso de Leche.
- Ley N° 27933 - Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana y su reglamento aprobado con el D.S. N° 012-2003-IN.
- Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública.
- Ley N° 27815 - Ley de Ética de la Función Pública.
- Ley N° 28212 - Ley que Regula Ingresos de Altos Funcionarios y Autoridades.
- Ley N° 29029 - Ley de la Mancomunidad Municipal.
- Ley N° 29332 - Ley del Plan de Incentivo a la Mejora de la Gestión Municipal.
- Ley N° 29465 - Ley del Programa de Modernización Municipal.
- Ley N° 28245 - Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.
- Decreto Legislativo N° 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa.
- Decreto Legislativo N° 1017 - Ley de Contrataciones del Estado.
- Decreto Legislativo N° 1057 - Ley del Régimen Laboral Especial de CAS.
- Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH - Normas para la Formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP.
- Ley N°26338 - Ley General de Servicios de Saneamiento.
- Ley N° 29332 - Ley que crea el Plan de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal.
- Ley N°27792 - Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, Lineamientos para elaborar el Reglamento de Organización y Funciones - ROF en las Entidades de la Administración Pública.

Objetivos

- Fortalecer la prestación de servicios municipales esenciales de saneamiento del medio ambiente, agua potable, alcantarillado, limpieza, alumbrado público,

postas sanitarias, mercados de abastos, registro civil, seguridad, promoción cultural, empresarial y turismo en el ámbito de la jurisdicción provincial.

- Promover la atención de los servicios de infraestructura básica y social, rural y urbana; propiciando la accesibilidad adecuada.
- Fomentar el aprovechamiento racional de los recursos naturales de la provincia, evitando la contaminación ambiental y velando por la conservación de la flora, fauna y otros afines.
- Estimular e institucionalizar la participación de la población en la gestión municipal, mediante el ejercicio del derecho de iniciativa y participación vecinal.
- Fomentar la recreación, el turismo, ferias y otras actividades propias de la provincia y contribuir a la conservación de los monumentos arqueológicos e históricos, en coordinación con las instituciones públicas competentes.
- Fomentar las actividades educativas, científicas y culturales en todas sus expresiones, en coordinación con los organismos correspondientes.
- Promover la implementación de la política nacional de gestión del riesgo de desastres en el ámbito de la provincia.

Funciones generales

- Formular y aprobar el Plan de Acondicionamiento Territorial, Plan de Desarrollo Urbano, Plan de Desarrollo Concertado, Plan de Desarrollo Económico y otros en concordancia con los planes de carácter nacional y regional.
- Ejercitar, promover y mantener las áreas verdes, así como velar por el ornato.
- Normar y regular el servicio público de transporte terrestre urbano e interdistrital e interprovincial de la provincia, de conformidad con las leyes y reglamentos nacionales sobre la materia.
- Normar, regular, organizar y mantener los sistemas de señalización en materia de transporte; así como regular el tránsito vehicular y peatonal, líneas de transporte colectivo y otros.
- Aprovechar las capacidades energéticas mediante la utilización de recursos naturales de su ámbito que no generen contaminación, cubriendo los requerimientos mínimos de energía para el ámbito rural.
- Reglamentar y controlar las construcciones, remodelaciones y demoliciones de edificios, en beneficio de la seguridad y habitabilidad de las edificaciones y

ornato de la ciudad; así como controlar las habilitaciones urbanas en concordancia con el plan director vigente.

- Ejecutar, mantener y administrar en su caso proyectos de inversión en beneficio de la comunidad, tales como puentes, canalizaciones de agua y recuperación de áreas deterioradas, etc.
- Autorizar la ubicación e instalación de avisos luminosos, de publicidad comercial y propaganda política.
- Otorgar licencias de obra, construcción, demolición, remodelación y otras de carácter público y privado.
- Supervisar la construcción, mantenimiento y seguridad de salas de espectáculos, estadios y otros edificios destinados a reuniones públicas.
- Promover los servicios públicos contra incendios y otras calamidades, señalizando los requisitos de seguridad.
- Prestar servicios de transporte de acuerdo a sus posibilidades, así como controlar las que se otorgue en concesión.
- Planificar el desarrollo integral de su circunscripción y promover la ejecución de los planes correspondientes, considerando la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.

3.8 Reglamento interno de trabajo

Objetivo

Establecer normas que regulen los derechos y obligaciones de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, así como las atribuciones y el accionar de la administración municipal con relación a las actividades de los trabajadores procurando un marco de compromiso con la productividad, competitividad y promoción de un trabajo decente.

Finalidad

Determinar las condiciones y procedimientos a que deben sujetarse los trabajadores y personal jerárquico de la administración, respecto a la prestación de servicios del personal sujeto al régimen laboral de la actividad privada en cuanto a puntualidad, permanencia, productividad, disciplina, seguridad, armonía laboral y calidad de vida en el trabajo.

Base legal

- Constituye base legal del presente Reglamento:
- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades
- Decreto Supremo N°039-91-TR, Establece Normas que Regulan la Aprobación, Modificación y Revisión de los Reglamentos Internos de Trabajo.
- Decreto Supremo N°003-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto
- Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- Decreto Supremo N° 007-2002, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 854, Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre tiempo.
- Decreto Supremo N° 008-2002-TR, Reglamento del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 854, Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre tiempo.
- Decreto Supremo N°012-92-TR, Reglamento del Decreto Legislativo N° 713
- Consolidación de Normas Sobre Descansos Remunerados de los Trabajadores Sujetos al Régimen de la Actividad Privada.
- Decreto Ley N° 25593, Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo.
- Decreto Supremo N° 011-92-TR, Reglamento de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo.
- Ley, N° 26771, Ley que Prohíbe el Nepotismo.
- Decreto Supremo N° 021-2000-PCM, Reglamento de la Ley N° 26771.
- Decreto Supremo N° 005-2005-TR, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Alcance

Las normas del presente reglamento alcanzan a todos los obreros municipales que prestan sus servicios a la Municipalidad Provincial de Acomayo, como servidores públicos sujetos al régimen laboral de la actividad privada, reconociéndoles los derechos y beneficios inherentes a dicho régimen.

Asimismo, el presente Reglamento alcanza en lo que corresponda al personal jerárquico que tiene que ver con el desarrollo de las actividades de los obreros municipales.

Definiciones

Autoridad administrativa de trabajo: Se refiere a las atribuciones y competencias que goza el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y que aplica a través de sus diferentes instancias.

Caso fortuito: Es todo acontecimiento o hecho imprevisible que pudiendo ser previsto, no pueden resistirse ni evitarse, que generalmente provienen de las acciones de la misma persona o de un tercero.

Empleador: Persona natural, jurídica o de hecho que recibe los servicios subordinados de un trabajador a cambio de una remuneración.

Fuerza mayor: Es todo hecho imprevisible que no puede evitarse ni resistirse, que acontece inesperadamente, con independencia de la voluntad del hombre, que generalmente proviene de las acciones de la naturaleza.

Horario de trabajo: Es el tiempo durante el cual el trabajador presta sus servicios al empleador. Este lapso no será mayor a la jornada legal, comprende desde el ingreso a la salida del centro de labores. Se determina ajustándose a la necesidad de servicio.

Jornada de trabajo: Se entiende como el tiempo diario, semanal, mensual o anual que debe destinar el trabajador a fin de estar a disposición de su empleador para brindar la respectiva prestación de servicios.

En la Municipalidad Provincial de Acomayo, la jornada de trabajo fundamentalmente se programará en forma mensual y a través de un Rol Mensual de Servicios, llevándose a cabo las actividades laborales en jornadas diarias mínimas de 04 horas, hasta un máximo de 08 horas diarias o de 48 horas semanales.

Durante la jornada de trabajo, el trabajador pone a disposición de manera efectiva su prestación de servicios. Por tanto, no está incluido dentro de la jornada el ingreso anticipado, la demora en la salida, el cambio de ropa, el refrigerio o la simple presencia sin prestación de trabajo real.

Personal jerárquico: Son aquellos funcionarios que cuentan con la autorización respectiva para desempeñar los cargos de Alcalde, Gerente y Subgerentes.

Reglamento: Se refiere a los contenidos del presente reglamento.

Remuneración: Es todo lo que percibe el trabajador por los servicios prestados bajo subordinación, sea en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición.

Rol mensual de servicio: Es la distribución mensual del tiempo por turnos, horarios y tipo de actividad laboral fijados según la necesidad de prestación de servicios de los trabajadores.

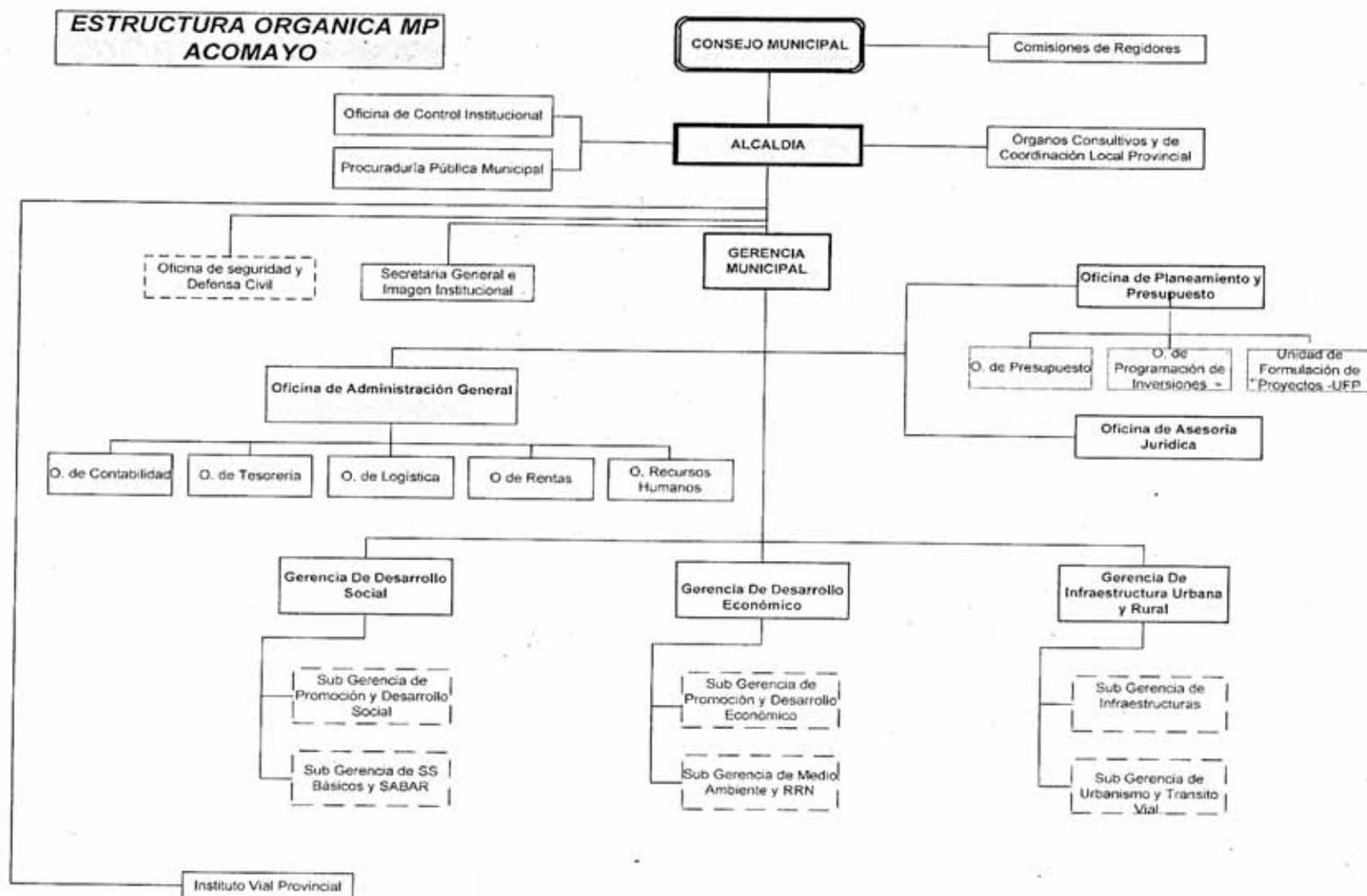
Derechos de los trabajadores

- No ser objeto de discriminación por razón de sexo, raza, religión, nacionalidad, ideas, etnia, opinión, discapacidad o idioma.
- Recibir capacitación en el trabajo a fin de prepararlo para el desempeño de las labores contratadas o para ocupar un nuevo puesto de trabajo, actualizar y perfeccionar su productividad y calidad de servicio; así como para prevenir riesgos de salud y trabajo.
- Recibir información en cuanto a las disposiciones que norman sus condiciones de trabajo, la variación en el horario de trabajo, la aplicación de nuevas tecnologías en las labores que desempeñarán; así como de las modificaciones al Reglamento Interno de Trabajo.
- Formular propuestas o alternativas para el mejoramiento de las actividades que desempeñan.
- Formular reclamaciones verbales o escritas en forma documentada y sustentada cuando considere se le hostiga, discrimina o lesiona en sus derechos.
- Constituir organizaciones sindicales con arreglo a las disposiciones vigentes.
- Promover la negociación colectiva como forma de solución pacífica de los conflictos laborales. La negociación colectiva tiene fuerza vinculante en el ámbito de lo concertado.
- Ejercer el derecho de huelga con arreglo a Ley.
- Otros derechos establecidos de acuerdo a normas con rango de Ley vigentes.

Obligaciones

1. Cumplir sus actividades laborales buscando calidad, continuidad, oportunidad, eficiencia, transparencia y economía en la prestación de los servicios que brinda la municipalidad.
2. Cumplir las funciones que le son propias con dedicación como una contribución efectiva a la promoción del desarrollo integral y sostenible de la provincia.
3. Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes y obligaciones de la prestación de los servicios contratados.
4. Desempeñar sus servicios con honestidad, probidad, eficiencia austeridad laboriosidad y vocación de servicio.
5. Respetar a sus superiores, al público en general y a sus compañeros de trabajo manteniendo el orden y la disciplina laboral, así como un clima de paz social y laboral.
6. Conducirse con decencia en el desempeño de sus actividades.
7. Cumplir con el Código de Ética.

Organigrama de la Municipalidad Provincial de Acomayo



Fuente: Municipalidad Provincial de Acomayo

CAPÍTULO IV

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO OPERACIONAL

4.1 Enfoque, diseño y método de la investigación

4.1.1 Enfoque

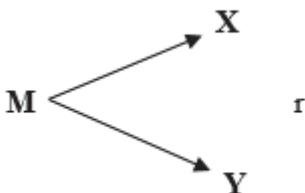
Según (Hernández, 2014), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

Para la presente investigación utilizamos el enfoque cuantitativo porque se siguió un orden y se empleó la estadística para ordenar y analizar los datos recogidos.

4.1.2 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo correlacional, según (Hernández, 2014) este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio de vínculos entre tres, cuatro o más variables.

Por lo tanto, en la presente investigación conoceremos la relación o grado de asociación que existe entre el *mobbing* y clima laboral en un contexto particular.



M: Muestra

X: *Mobbing*

Y: Clima laboral

R: influencia

4.1.3 Diseño de investigación

La investigación que se realizó es de nivel no experimental porque según (Hernández, 2014), es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

Y según (Arias, 2012), define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que se suministra un grupo o muestra de sujetos a cerca de sí mismos o en relación con un tema en particular.

Es así que para obtener los datos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo, se empleó una encuesta estructurada, del mismo modo se afirma que la investigación es de tipo transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un solo tiempo.

4.1.4 Método

Citando a (Hernández, 2014), en el método deductivo se aplica la lógica deductiva. De lo general a lo particular (de las leyes y teoría a los datos).

La siguiente investigación de tesis se realizó, teniendo en consideración a todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo, la población está constituida por 38 trabajadores.

4.2 Ámbito de estudio

El presente estudio fue realizado en la Provincia de Acomayo, sede de la Municipalidad Provincial de Acomayo, con su domicilio legal en la Plaza Mayor del distrito y provincia de Acomayo.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

Según (Hernández, 2014) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

El presente trabajo de investigación de tesis se realizó con los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo, cuya población está constituida por 38 trabajadores.

4.3.2 Muestra probabilística

Nuestra población son los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo, por lo tanto, todos tienen la probabilidad de ser encuestados, ya que según (Hernández, 2014) en las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo y/o análisis.

La investigación se realizó con la parte representativa de la población finita, esta muestra está conformada por un sector importante del público objetivo cuya totalidad es de 50 trabajadores de toda la planta municipal.

4.4 Técnicas e instrumentos de la investigación

4.4.1 Observación

Se utilizó con la finalidad de evaluar y recolectar datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan las variables específicas, para registrar datos a fin de brindar recomendaciones para la mejora correspondiente.

En lo que concierne a la presente tesis se aplicó este instrumento en circunstancias en los que los trabajadores se encontraban fuera del horario laboral para que la investigación no se vea alterada por comportamientos de coacción por parte de los jefes hacia los trabajadores y trabajadoras para una mejor aplicación del instrumento de observación.

4.4.2 Encuesta

Esta técnica nos permitió recaudar información de un grupo determinado de personas, para ello se formuló un cuestionario para obtener los datos necesarios.

En nuestra investigación la encuesta se realizó de manera planificada en los trabajadores de la investigación en tiempos diferentes.

4.4.3 Entrevista

La entrevista se realizará siguiendo una guía de encuesta, mediante la cual se recopiló información para obtener datos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo.

Y en esta tesis la encuesta se realizó de manera personalizada y privada para tener una mejor encuesta.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la variable *Mobbing*, se consideró 10 ítems y la variable clima laboral, se determinó 12 ítems, para lo cual se encuestó a 38 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2017, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 2: Distribución de ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Mobbing	Desprestigio laboral	Labores fuera de su competencia	3,4,10
		Sobrecarga de trabajo	
		Asignación de trabajos ofensivos	
	Manipular la comunicación	Agresión verbal	2.5,6,7,9
		Inexistencia del asenso laboral	
		Aislamiento	
	Comprometer salud	Asignación de trabajos peligrosos	1
		Agresión física	
		Evidenciar la vida privada	
	Desprestigio personal	Burlas a sus convicciones y creencias	8
Comentarios degradantes			
Insinuaciones sexuales			
Burlas a sus convicciones y creencias			
Clima laboral	Organización	Macro ambiente	11,12,13,16,17,21
		Micro ambiente	
		Cultura organizacional	
	Comunicación	Elementos de la comunicación	18,19,20
		Barreras de la comunicación	
	Conducta	Capital humano	14,15,22
		Capitación y desarrollo del personal	

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas, se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 3: Descripción de la Baremación y escala de interpretación de la variable *mobbing* y *clima laboral*.

Variable	valores	Interpretación
Mobbing	1-10	No sabe
	11-20	Nunca
	21-30	A veces
	31-40	Frecuentemente
	41-50	Siempre
Clima laboral	1-12	Muy malo
	13-24	Malo
	25--36	Regular
	37-48	Bueno
	49-60	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

5.1. Fiabilidad del instrumento aplicado

La fiabilidad nos indica del índice de consistencia, el cual nos permitirá medir si el instrumento tiene la fiabilidad suficiente para ser aplicado, si su valor está por debajo de 0.6 presenta una variabilidad heterogénea en sus ítems y por lo tanto, nos llevará a conclusiones equivocadas, para lo cual se considera la siguiente tabla:

Tabla 4: Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Fuente: elaboración propia

Nota: Nivel de confiabilidad estará dada por los valores mencionados en (Cervantes, 2005).

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se trabajó en el programa estadístico SPSS 23 cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad con el alfa de Cronbach

Variable	N de elementos	Alfa de Cronbach
<i>Mobbing</i>	10	0.902
Clima laboral	12	0.937

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.902 y 0.937, por lo que se establece que el instrumento tiene alta confiabilidad para ambas variables, es fiable para el procesamiento de los datos.

Tabla 6: Métodos de análisis de datos

Prueba Shapiro Wilk para una muestra		
	<i>Mobbing</i>	Clima laboral
N	38	38
Estadístico de prueba	0.954	0,970
P-valor	0.124	0,383

Fuente: Elaboración propia

Para analizar los datos que se obtenidos de ambos cuestionarios, se utilizó el programa computacional estadística con ayuda del software SPSS y Excel, la prueba paramétrica que se aplicó fue Correlación de Pearson porque cumple la distribución normal, porque su p. valor es mayor al nivel de significancia (0.05).

Tabla 7: La interpretación del valor de " Correlación de Pearson"

De 0.00 a 0.19	Muy baja influencia
De 0.20 a 0.39	Baja influencia
De 0.40 a 0.59	Moderada influencia
De 0.60 a 0.89	Alta influencia
De 0.90 a 1.00	Muy alta influencia
0	Incorrelación
De -0.19 a 0	Muy baja influencia
De -0.39 a -0.20	Baja influencia
De - 0.59 a -0.40	Moderada influencia
De 0.89 a - 0.60	Alta influencia
De -1.00 a - 0.90	Muy alta influencia

Fuente: elaboración propia.

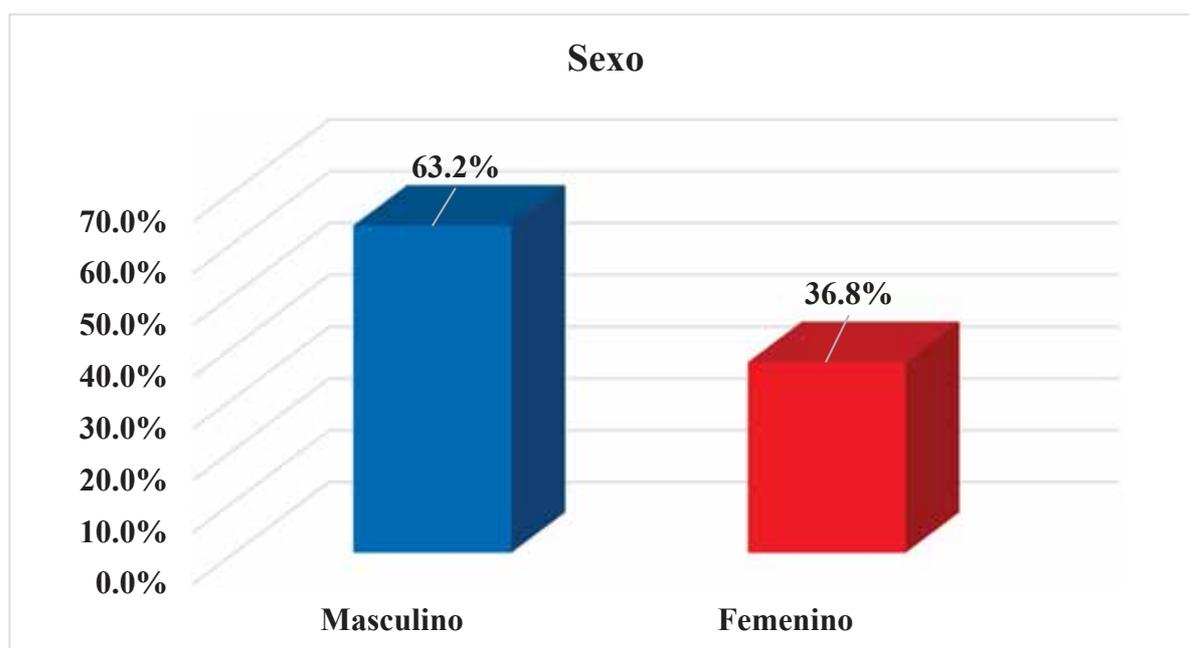
5.2. Presentación y análisis del cuadro estadístico

Tabla 8: Sexo

Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje
	Masculino	24	63,2%
	Femenino	14	36,8%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 1: Sexo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

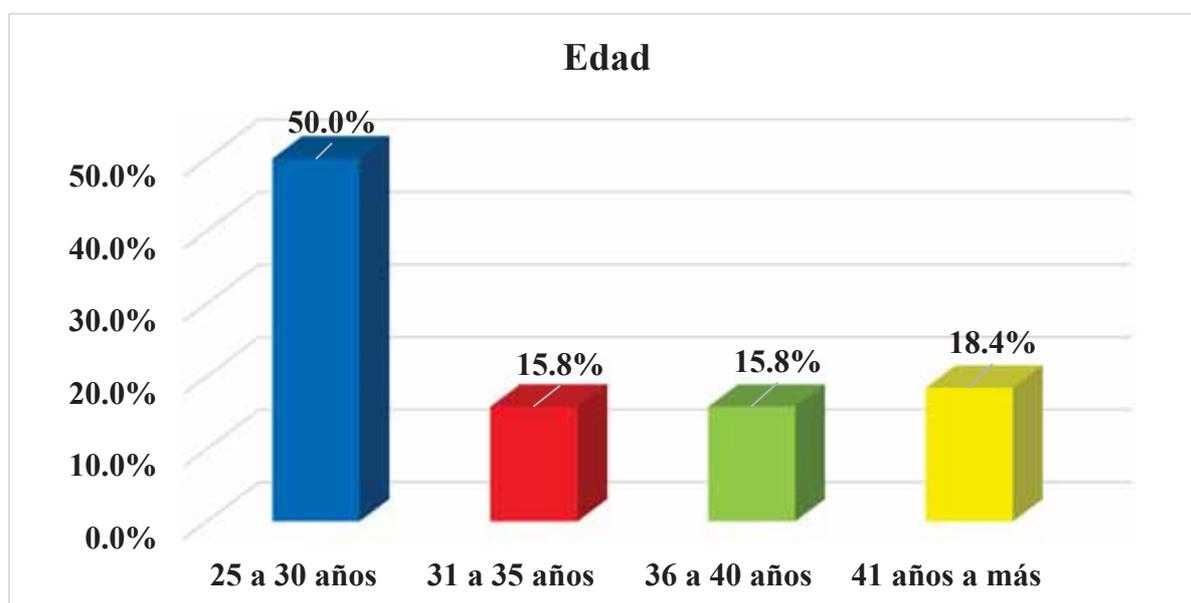
De la figura N° 1, se observa que el 63.2% de la población encuestada corresponde al sexo masculino; mientras que el 36.8% pertenece al sexo femenino. Esto determina que la institución cuenta con mayor cantidad de trabajadores del sexo masculino.

Tabla 9: Edad

Edad		Frecuencia	Porcentaje
	25 a 30 años	19	50,0%
	31 a 35 años	6	15,8%
	36 a 40 años	6	15,8%
	41 años a más	7	18,4%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Edad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 2, se observa que el 50.0 % de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo tiene la edad entre 25 a 30 años, el 18.4% pertenece a un grupo de edad de 41 a más; mientras que el 15.8% representa al personal de 31 a 35 y 36 a 40 años de edad.

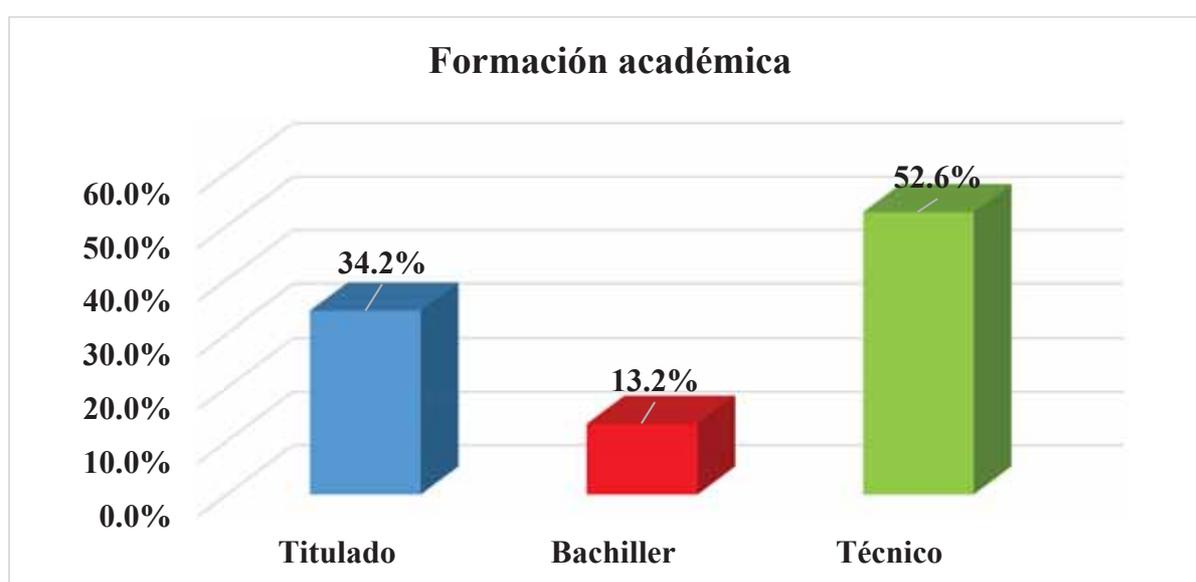
Se infiere que el personal predominante que labora en dicha institución están conformados por jóvenes de 25 a 30 años de edad, esto muestra que la inserción laboral de la juventud en esta municipalidad es de mayor cuantía, puesto que brinda la oportunidad de adquirir experiencias laborales.

Tabla 10: Formación académica

Formación académica		
	Frecuencia	Porcentaje
Titulado	13	34,2%
Bachiller	5	13,2%
Técnico	20	52,6%
Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Formación académica



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

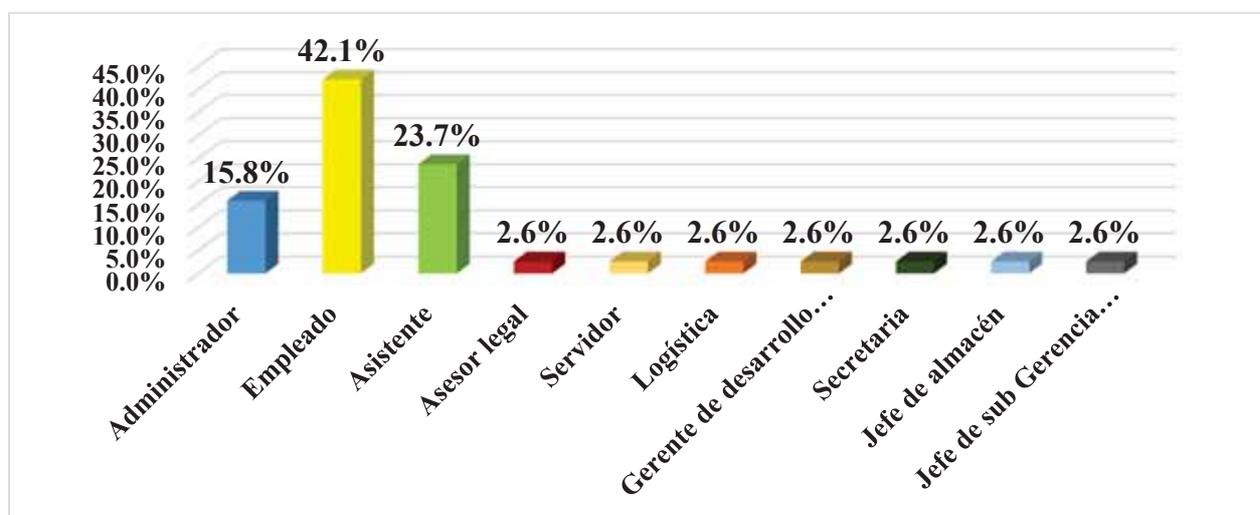
De la figura N° 3, con respecto a la formación académica, se observa que el 52.6% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo son técnicos, el 34.2% son titulados y finalmente, un 13.2% de los trabajadores respondieron que son bachilleres. Esta información visibiliza que la gran mayoría de los trabajadores son técnicos.

Tabla 11: Puesto laboral

Puesto laboral		
	Frecuencia	Porcentaje
Administrador	6	15,8%
Empleado	16	42,1%
Asistente	9	23,7%
Asesor legal	1	2,6%
Servidor	1	2,6%
Logística	1	2,6%
Gerente de desarrollo Social	1	2,6%
Secretario	1	2,6%
Jefe de Almacén	1	2,6%
Jefe de Sub Gerencia de Urbanismo	1	2,6%
Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Puesto laboral



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 4, respecto al puesto laboral se observa que el 42.1% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo son empleados, el 23.7% son asistentes, por otra parte, el 15.8% señala que son administradores y finalmente 2.6% es: asesor legal, servidor, personal de logística, gerentes, secretaria, jefe de almacén, jefes de sub gerencia. De acuerdo al cuadro estadístico, la gran mayoría ocupa un puesto laboral de empleado.

5.2.1 Prueba de objetivo general

Tabla 12: Correlación de Pearson

Correlaciones			
		<i>Mobbing</i>	Clima laboral
<i>Mobbing</i>	Correlación de Pearson	1	-0,453**
	P_valor		0,004
	N	38	38

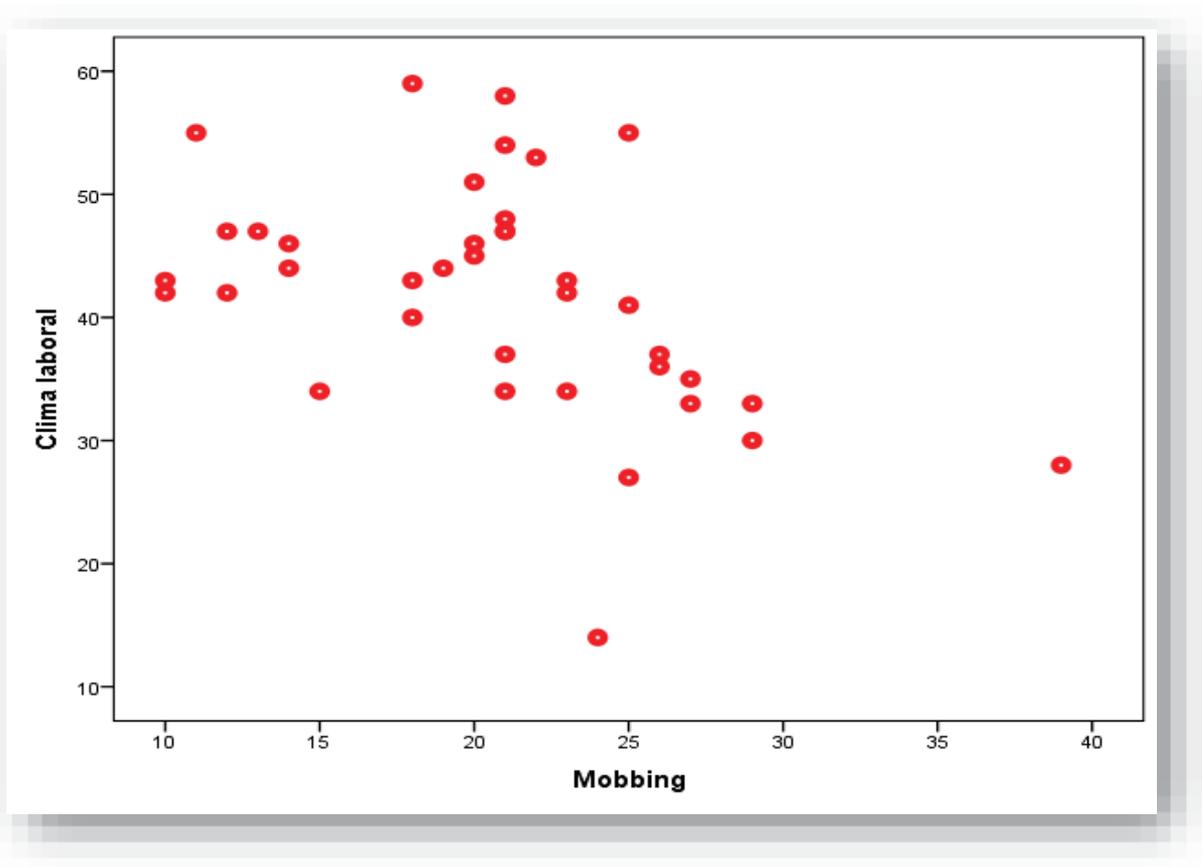
Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Prueba de hipótesis

Tabla 13: Conclusión

Conclusión	<p>Como $P_valor < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe influencia del <i>mobbing</i> en el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017.</p> <p>El nivel de influencia es Inversa, pero moderada, de acuerdo al cuadro de interpretación de valor “correlación de Pearson” (Ver tabla 7), porque el coeficiente de asociación es -0,453. Mientras haya más presencia del <i>mobbing</i>, habrá un mal clima laboral.</p>
------------	---

Tabla 14: Dispersión



Fuente: Elaboración propia

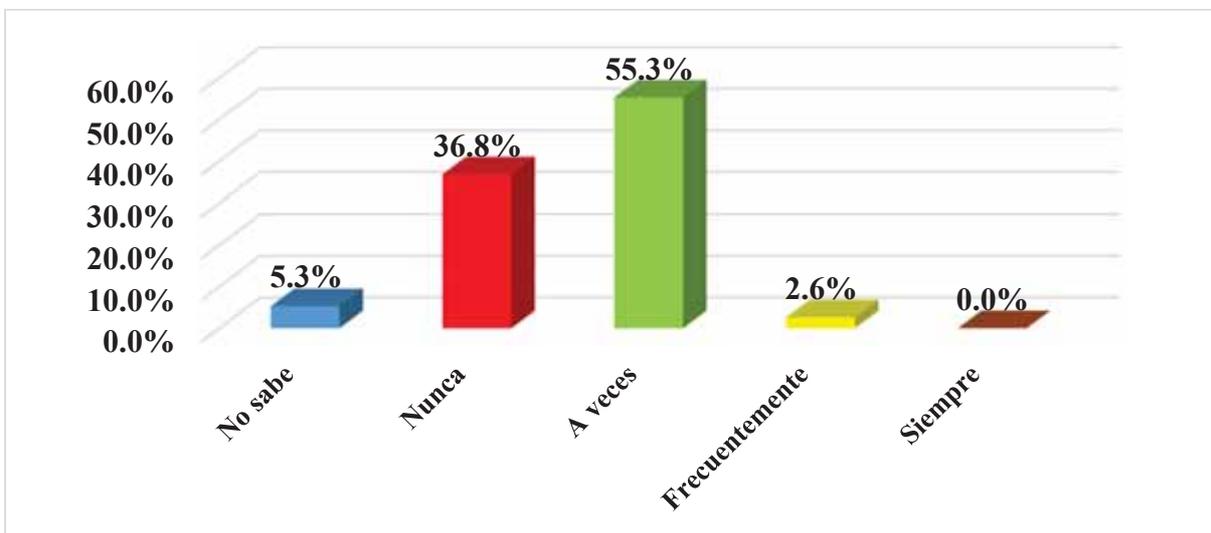
En la tabla de dispersión se observa que hay una relación inversa porque los puntos de dispersión se sitúan en segundo y cuarto cuadrante, lo que implica que mientras exista mayor presencia de *mobbing*, habrá un mal clima laboral.

Tabla 15: Prueba de hipótesis específica 1

Mobbing			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	2	5,3%
	Nunca	14	36,8%
	A veces	21	55,3%
	Frecuentemente	1	2,6%
	Siempre	0	0,0%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Prueba de hipótesis específica 1



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura 5, prueba de hipótesis específica 1. Se obtiene el resultado de 55.3% que solo a veces existe *mobbing* en el clima laboral de los trabajadores de dicha municipalidad, un porcentaje de 36.8 %señala que nunca existe *mobbing*, del mismo modo 5.3% no sabe si existe *mobbing* en dicha institución pública, no obstante, existe un 2.6% que menciona que frecuentemente existe *mobbing* en el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo.

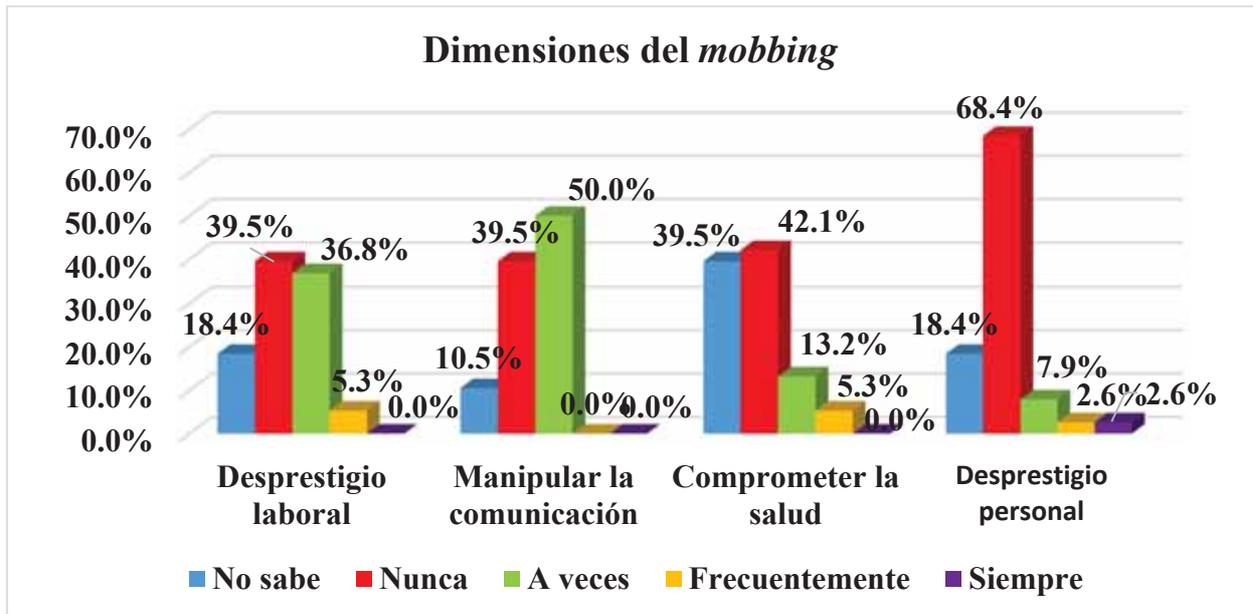
De esto se concluye que el *mobbing* no se presenta de manera frecuente en esta institución como se plantea en la hipótesis, tampoco se descarta su inexistencia, puesto que según resultados solo a veces tiene presencia, por ende, nuestra hipótesis planteada no es certera.

Tabla 16: Dimensiones del *mobbing*

	Desprestigio laboral		Manipular la comunicación		Comprometer la salud		Desprestigio personal	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	7	18,4%	4	10,5%	15	39,5%	7	18,4%
Nunca	15	39,5%	15	39,5%	16	42,1%	26	68,4%
A veces	14	36,8%	19	50,0%	5	13,2%	3	7,9%
Frecuentemente	2	5,3%	0	0,0%	2	5,3%	1	2,6%
Siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,6%
Total	38	100,0%	38	100,0%	38	100,0%	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: dimensiones del *mobbing*



Fuente: Elaboración propia :

Interpretación y análisis:

En lo que respecta al desprestigio laboral, un porcentaje de 39.5 % refiere que nunca existe tal problema, el 36.8% menciona que solo a veces, el 18.4% indica que no sabe y por último, un 5.3% refiere que frecuentemente existe desprestigio laboral en dicha institución.

En referente a manipulación de la comunicación, se obtiene el resultado de 50.0% que afirma que este problema se presenta a veces, el 39.5% señala que a veces y finalmente, un porcentaje de 10.5% no sabe si existe dicho problema.

En lo concerniente a comprometer la salud, un porcentaje de 42.1% señala que nunca, el 39.5% no sabe, un 13.2% menciona que a veces y finalmente, el 5.3% indica que frecuentemente existe este problema.

Y finalmente del desprestigio personal un 68.4% señala que nunca existe tal situación, un porcentaje de 18.4% no sabe, el 7.9% a veces y finalmente, el 2.6% menciona que frecuentemente y el mismo porcentaje señala que siempre existe este problema.

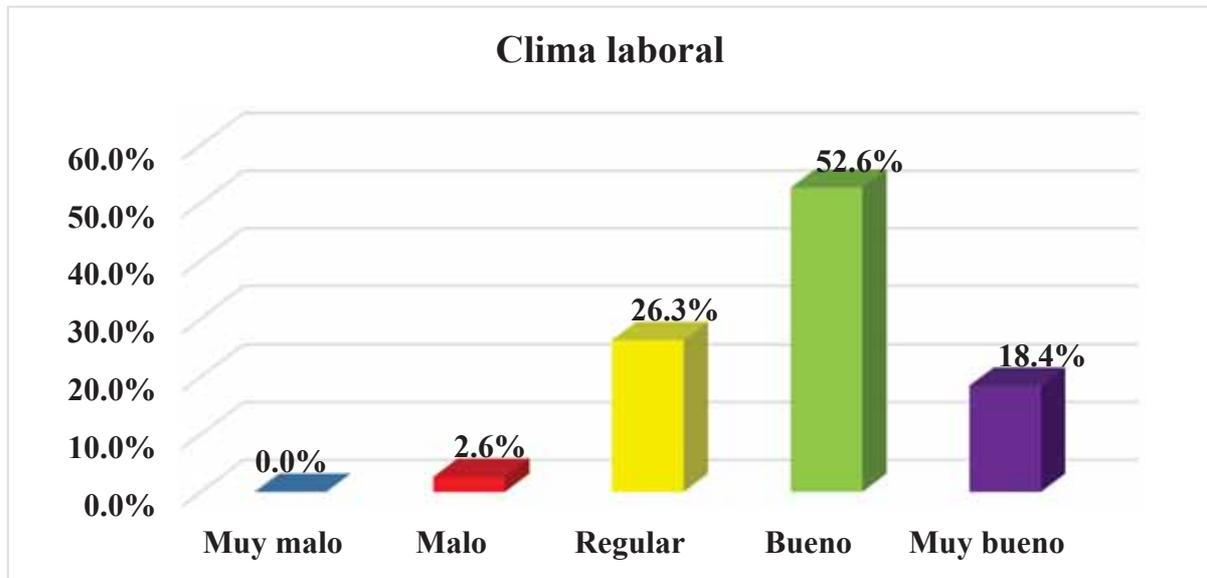
Por consiguiente, el desprestigio laboral según lo apreciado a través del instrumento aplicado a los trabajadores es mínimo, asimismo la existencia de la manipulación de comunicación no se descarta en ocasiones, problema que podría repercutir negativamente en dicha institución. Un porcentaje predominante niega que se comprometa la salud de los trabajadores en el ámbito laboral y finalmente, se concluye que el desprestigio personal no es habitual en esta institución pública, según resultados de esta investigación.

Tabla 17: Prueba de hipótesis específica 2

Clima laboral			
		Frecuencia	Porcentaje
	Muy malo	0	0,0%
	Malo	1	2,6%
	Regular	10	26,3%
	Bueno	20	52,6%
	Muy bueno	7	18,4%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Prueba de hipótesis específica 2



Fuente: Elaboración propia

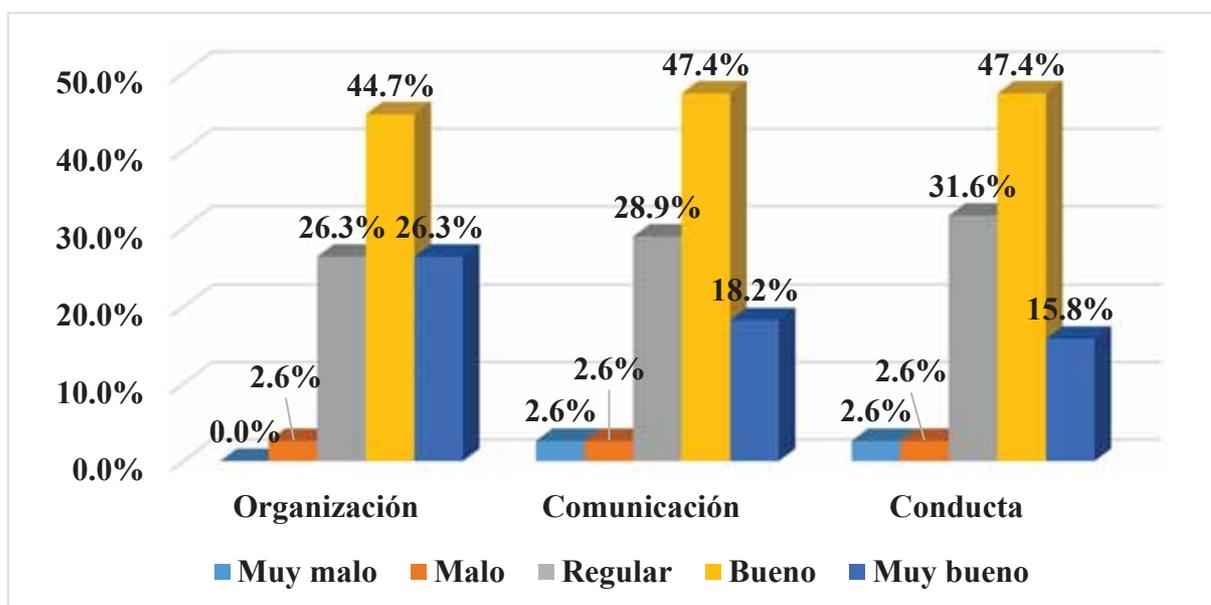
Interpretación y análisis:

De la figura 7 se observa que el 52.6% de los trabajadores de la municipalidad califican como bueno el clima laboral de la Municipalidad Provincial de Acomayo, el 26.3% regular, un porcentaje de 18.4% muy bueno y finalmente, el 2.6% considera un mal clima laboral. De esto se concluye que la apreciación de los trabajadores sobre el clima laboral en dicha municipalidad es buena.

Tabla 18: Dimensiones de la variable Clima laboral

		Organización		Comunicación		Conducta humana en las organizaciones	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
	Muy malo	0	0,0%	1	2,6%	1	2,6%
	Malo	1	2,6%	1	2,6%	1	2,6%
	Regular	10	26,3%	11	28,9%	12	31,6%
	Bueno	17	44,7%	18	47,4%	18	47,4%
	Muy bueno	10	26,3%	7	18,2%	6	15,8%
	Total	38	100,0%	38	100,0%	38	100,0%

Figura 8: Dimensiones de la variable clima laboral



Fuente: elaboración propia

Interpretación y análisis:

En cuanto a la organización de la Municipalidad Provincial de Acomayo, un 44.7% de los trabajadores indicaron que es buena; mientras que el 26.3 % mencionaron que es regular y el mismo porcentaje refiere que es muy buena y finalmente, el 2.6% sostuvo que es mala la organización de la referida municipalidad. Esto determina que la organización en la Municipalidad Provincial de Acomayo es buena según los datos estadísticos obtenidos, el cual es adecuado para el buen desempeño laboral y el logro de los objetivos y metas establecidos por la entidad.

Respecto a la comunicación que existe dentro de esta entidad un 47.4 % sostuvo que la comunicación entre los trabajadores es buena, el 28.9% indicó que es regular, un 18.2% señaló que la comunicación es muy buena y finalmente, el 2.6 % aseveró que es muy malo y la misma cantidad de encuestados refiere que es malo. Según los resultados obtenidos se deduce que en la municipalidad existe una comunicación óptima entre los trabajadores, lo cual contribuye al desarrollo personal y organizacional del trabajador, optimizando su buen desempeño laboral.

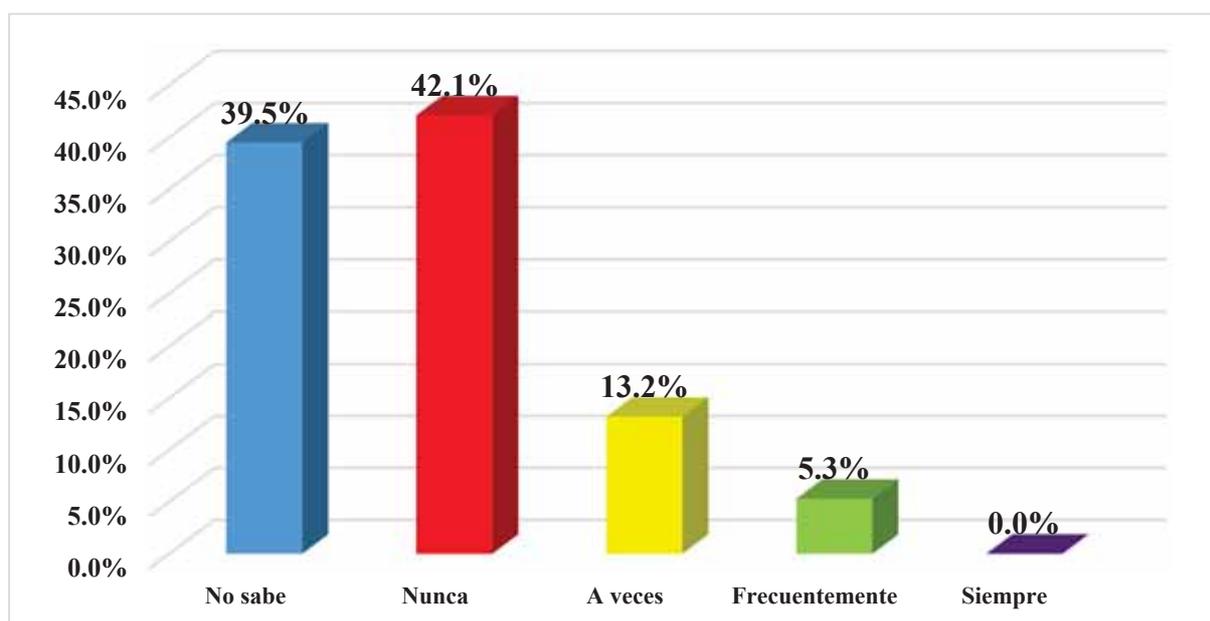
En lo concerniente a la conducta humana en las organizaciones, un 47.4% afirmaron que es buena, el 31.6% sostuvo que es regular y un 15.8% refiere que es muy bueno y entre tanto el 2.6 % señala que es muy mala y el mismo porcentaje indica que es mala la conducta humana de los trabajadores en la municipalidad. De estos resultados concluimos que la conducta humana de los trabajadores es buena, esto indica que el clima laboral es favorable entre los

trabajadores. Cabe recalcar que es importante mencionar que la buena conducta de los trabajadores, mejora la buena relación basada en valores sociales.

Tabla 19: ¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo sufren algún acoso físico - *mobbing*?

¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo sufren algún acoso físico - <i>mobbing</i>?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	15	39,5%
	Nunca	16	42,1%
	A veces	5	13,2%
	Frecuentemente	2	5,35
	Siempre	0	0,0%
	Total	38	100,0%

Figura 9: ¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo sufren algún acoso físico - *mobbing*?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

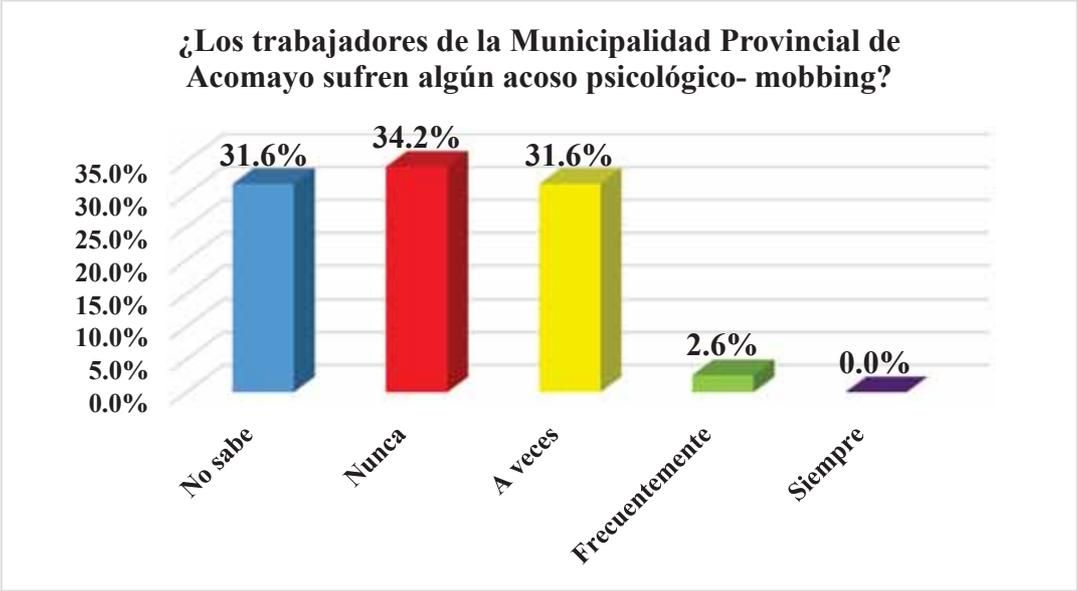
De la figura N° 9, se observa que el 42.1% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo señalan que nunca perciben acoso físico- *mobbing*, el 39.5% refiere que no saben, un 13.2% afirmó que a veces y finalmente, el 5.3% indica que frecuentemente perciben acoso físico - *mobbing*.

Es importante señalar que la mayoría de los encuestados refirieron que nunca percibieron el acoso físico; pero también es oportuno señalar que un gran porcentaje no sabe sin descartar que existe una mínima cantidad de trabajadores que sí percibieron el acoso físico – *mobbing* en la Municipalidad Provincial de Acomayo.

Tabla 18: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo sufren algún acoso psicológico- *mobbing*?

¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo sufren algún acoso psicológico- <i>mobbing</i> ?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	12	31,6%
	Nunca	13	34,2%
	A veces	12	31,6%
	Frecuentemente	1	2,6%
	Siempre	0	0,0%
	Total	38	100,0%

Figura 10: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo sufren algún acoso psicológico- *mobbing*?



Interpretación y análisis:

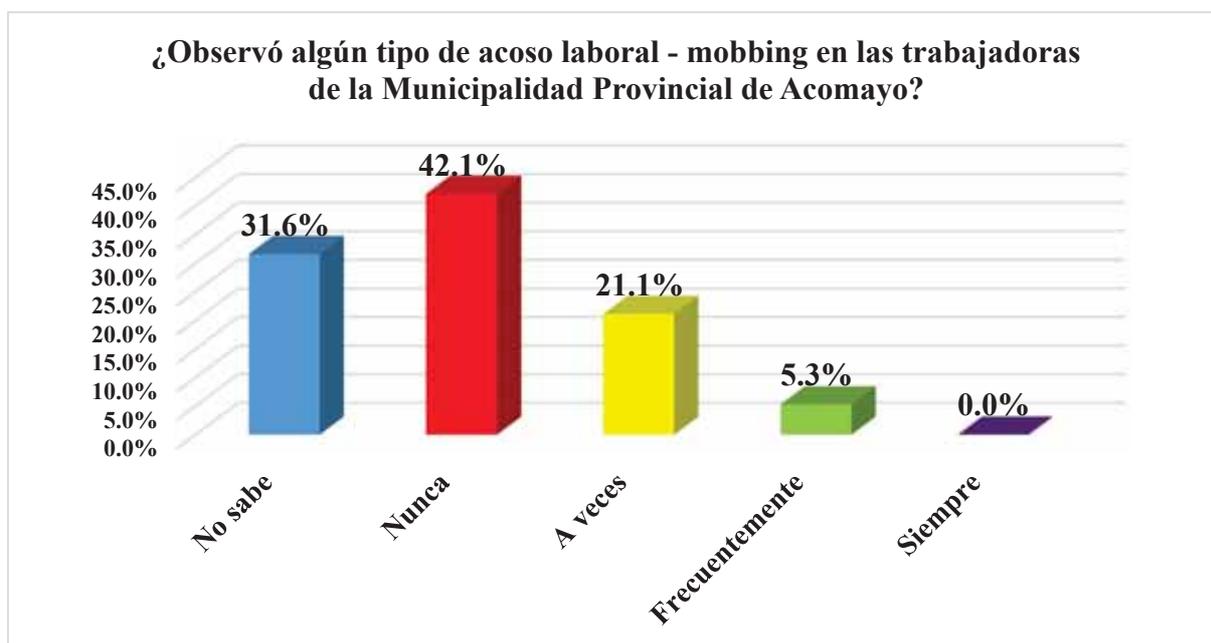
De la figura N° 10, se observa que el 34.2% de los trabajadores refieren que nunca sufren acoso psicológico – *mobbing* en la Municipalidad Provincial de Acomayo, el 31.6% indica que a veces y la misma cantidad indica que no sabe y finalmente, un 2.6% señala que frecuentemente sufren acoso psicológico.

Según el resultado estadístico, la mayor parte manifestó que dentro de la municipalidad nunca sufren acoso psicológico - *mobbing*, conductas abusivas o gestos que vulneren su identidad, dignidad o integridad física; pero existe una minoría del personal que asevera que frecuentemente sufre acoso psicológico, no obstante, causa incertidumbre la respuesta de un gran porcentaje de encuestados que dicen desconocer de la situación.

Tabla 20: ¿Observó algún tipo de acoso laboral - mobbing en las trabajadoras de la Municipalidad Provincial de Acomayo?

¿Observó algún tipo de acoso laboral - mobbing en las trabajadoras de la Municipalidad Provincial de Acomayo?		
	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	12	31,6%
Nunca	16	42,1%
A veces	8	21,1%
Frecuentemente	2	5,3%
Siempre	0	0,0%
Total	38	100,0%

Figura 11: ¿Observó algún tipo de acoso laboral - mobbing en las trabajadoras de la Municipalidad Provincial de Acomayo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

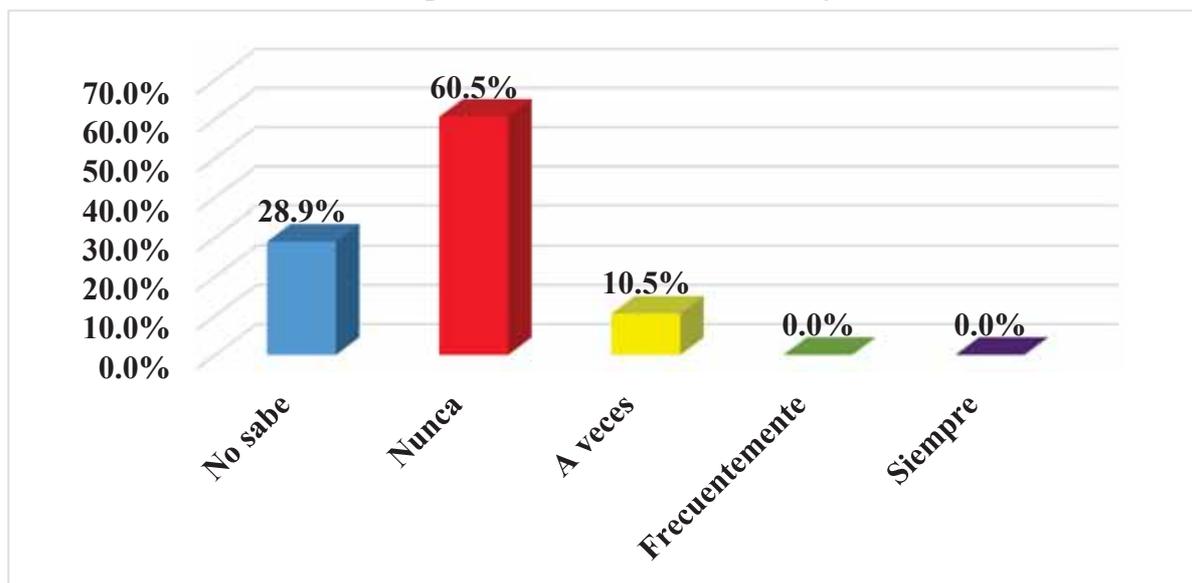
De la figura N° 11, con respecto a si los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo observaron algún tipo de acoso laboral – *mobbing* hacia las trabajadoras, el 42.1% sostuvo que nunca observaron dicha situación; mientras que el 31.6% respondió que no sabe, el 21.1% refiere que a veces y finalmente, un 5.3% observa frecuentemente. De estos resultados se puede inferir que un porcentaje mínimo de trabajadoras sufren acoso laboral.

Tabla 21: ¿Confrontó algún tipo de acoso laboral -mobbing en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?

¿Confrontó algún tipo de acoso laboral -mobbing en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	11	28,9%
	Nunca	23	60,5%
	A veces	4	10,5%
	Frecuentemente	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12: ¿Confrontó algún tipo de acoso laboral -mobbing en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 12, se observa que el 60.5% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo nunca confrontaron ningún tipo de acoso laboral - *mobbing*, el 28.9% no sabe, y por último el 10.5% respondió que a veces.

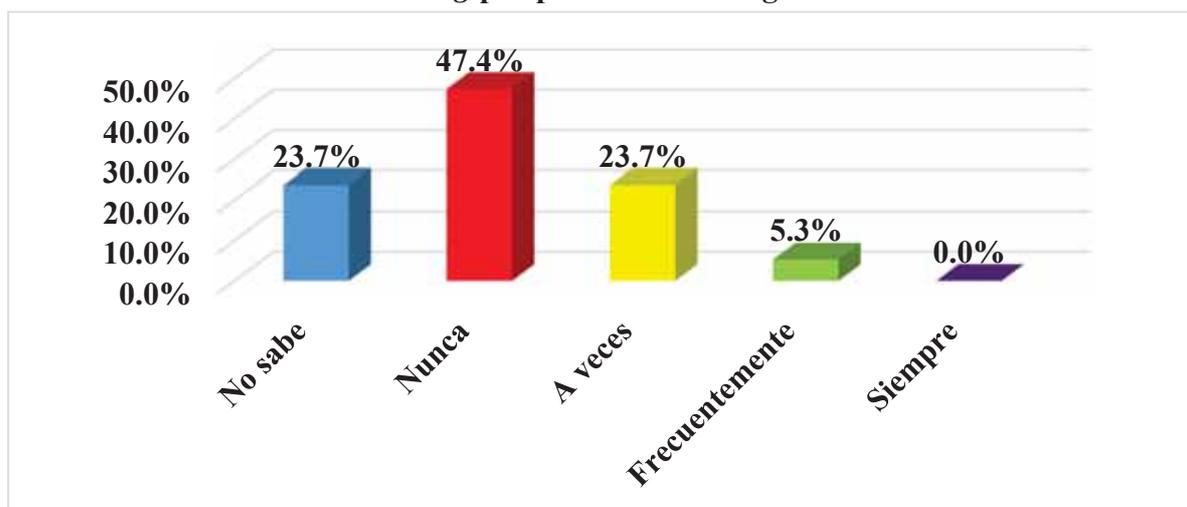
Del gráfico se deduce que la gran mayoría de los trabajadores no confrontaron ningún tipo de acoso dentro del centro laboral esto señala que no fue necesario confrontar y llegar a una situación crítica para hacer respetar los derechos del trabajador; no obstante, un menor porcentaje indicó haber confrontado una situación como esta.

Tabla 22: ¿Cuándo desempeña su labor comprobó algún tipo de violencia psicológica-mobbing por parte de sus colegas?

¿Cuándo desempeña su labor comprobó algún tipo de violencia psicológica-mobbing por parte de sus colegas?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	9	23,7%
	Nunca	18	47,4%
	A veces	9	23,7%
	Frecuentemente	2	5,3%
	Siempre	0	0,0%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13: ¿Cuándo desempeña su labor comprobó algún tipo de violencia psicológica-*mobbing* por parte de sus colegas?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

De la figura N° 13, con respecto a la pregunta si los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo comprobaron algún tipo de violencia psicológica por parte de sus colegas, un 47.4% señaló que nunca, mientras que un 23.7% indicó que no sabe y el mismo porcentaje refiere que a veces observan algún tipo de violencia psicológica y un 5.3% indica que frecuentemente comprobó acoso psicológico – *mobbing*.

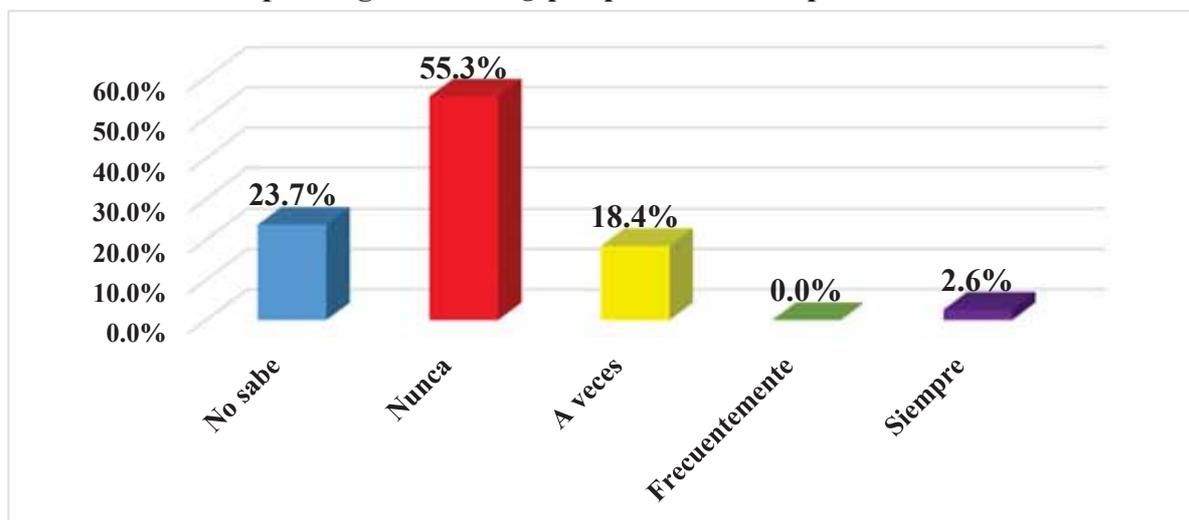
De lo mencionado, se concluye que la mayoría de los trabajadores no constataron ningún tipo de violencia psicológica - *mobbing* por parte de sus colegas; sin embargo, no se puede descartar su existencia, puesto que un porcentaje considerable refirió que constataron a veces algún tipo de violencia psicológica y esto afecta la estabilidad emocional y vulnera los derechos laborales del personal.

Tabla 23: ¿Cuándo desempeña su labor fue víctima de algún tipo de violencia psicológica-mobbing por parte de sus superiores?

¿Cuándo desempeña su labor fue víctima de algún tipo de violencia psicológica-mobbing por parte de sus superiores?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	9	23,7%
	Nunca	21	55,3%
	A veces	7	18,4%
	Frecuentemente	0	0,0%
	Siempre	1	2,6%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: ¿Cuándo desempeña su labor fue víctima de algún tipo de violencia psicológica-mobbing por parte de sus superiores?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 14, en relación a la pregunta si los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo fueron víctimas de algún tipo de violencia – *mobbing* por parte de sus superiores, un 55.3% sostuvo que nunca, el 23.7% refiere que no sabe, el 18.4% indica que a veces fueron víctimas; finalmente, un 2.6% afirmó que siempre son víctimas de violencia psicológica por parte de sus superiores.

El personal en su mayoría manifestó que no sufre de ningún tipo de violencia – *mobbing*, por parte de sus superiores, esto indica que los jefes no abusan de los trabajadores y se labora en

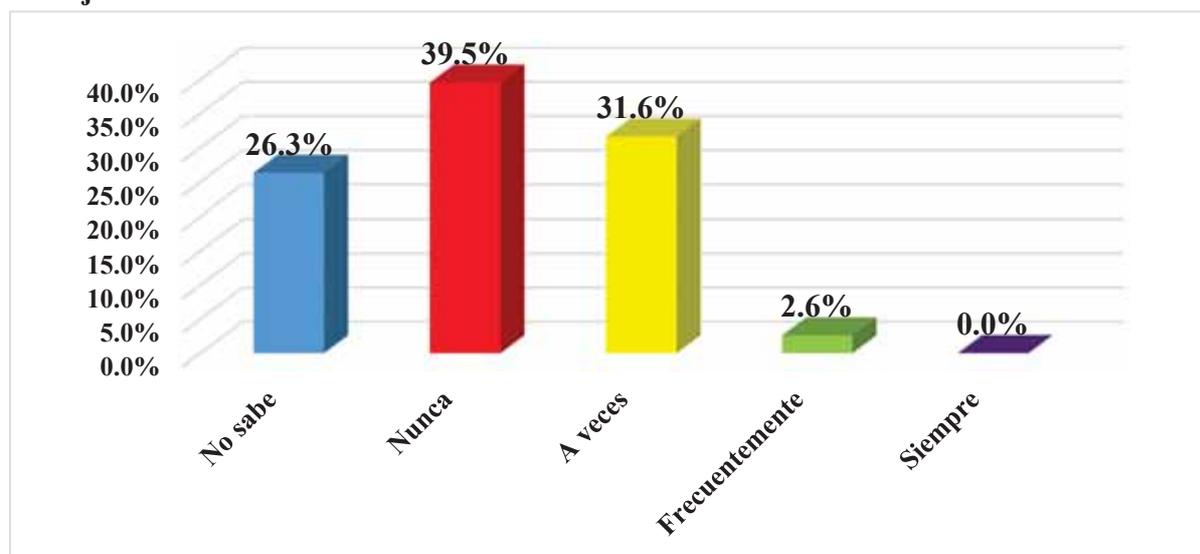
base a la igualdad, respeto y ética profesional; sin embargo, un porcentaje mínimo afirmó que existe violencia psicológica por parte de sus superiores.

Tabla 24: ¿Presenció algún tipo de violencia psicológica- *mobbing* en su puesto de trabajo?

¿Presenció algún tipo de violencia psicológica- <i>mobbing</i> en su puesto de trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	10	26,3%
	Nunca	15	39,5%
	A veces	12	31,6%
	Frecuentemente	1	2,6%
	Siempre	0	0,0%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15: ¿Presenció algún tipo de violencia psicológica- *mobbing* en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 15, con respecto a si los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo presenciaron algún tipo de violencia psicológica en sus puestos de trabajo, un 39.5% refiere que nunca, un 31.6% indicó que a veces, el 26.3% indica que no sabe y finalmente, un 2.6% asevera que frecuentemente observa algún tipo de violencia psicológica - *mobbing* en sus puestos de trabajo.

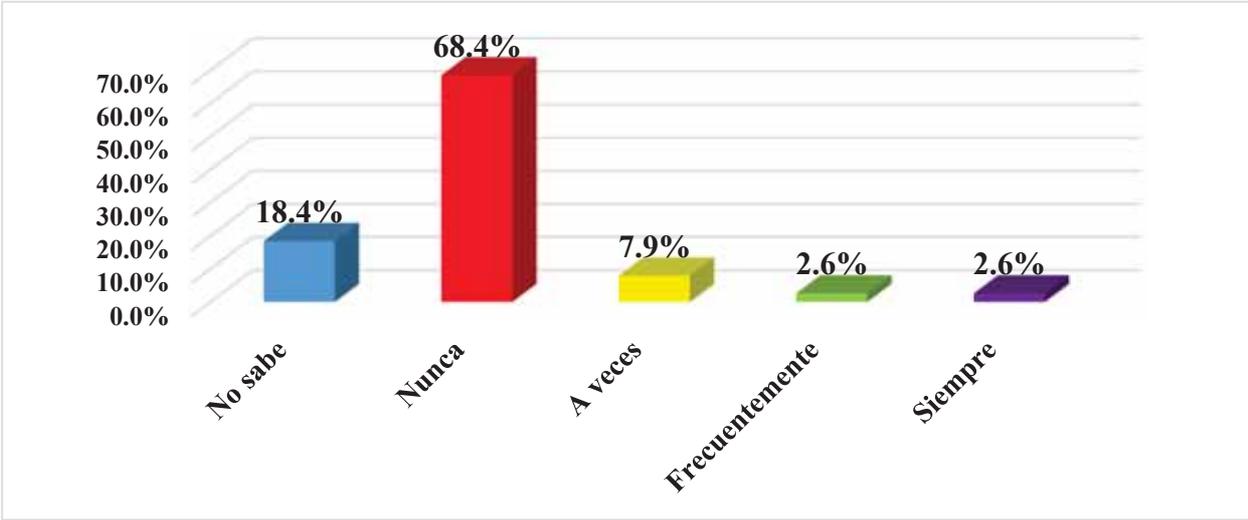
De lo referido, se concluye que un alto porcentaje de trabajadores nunca presenció ningún tipo de violencia psicológica - *mobbing* en sus puestos de trabajo, que probablemente el ambiente laboral es óptimo sin abusos. Aunque no se descarta la existencia de violencia psicológica.

Tabla 25: Observó algunas conductas sexuales inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?

Observó algunas conductas sexuales inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	7	18,4%
	Nunca	26	68,4%
	A veces	3	7,9%
	Frecuentemente	1	2,6%
	Siempre	1	2,6%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16: Observó algunas conductas sexuales inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 16, el 68.4% de los trabajadores nunca observó conductas sexuales inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo, el 18.4% no sabe, un 7.9% a veces y un 2.6% afirmó que frecuentemente y siempre observa conductas sexuales inapropiadas entre los trabajadores.

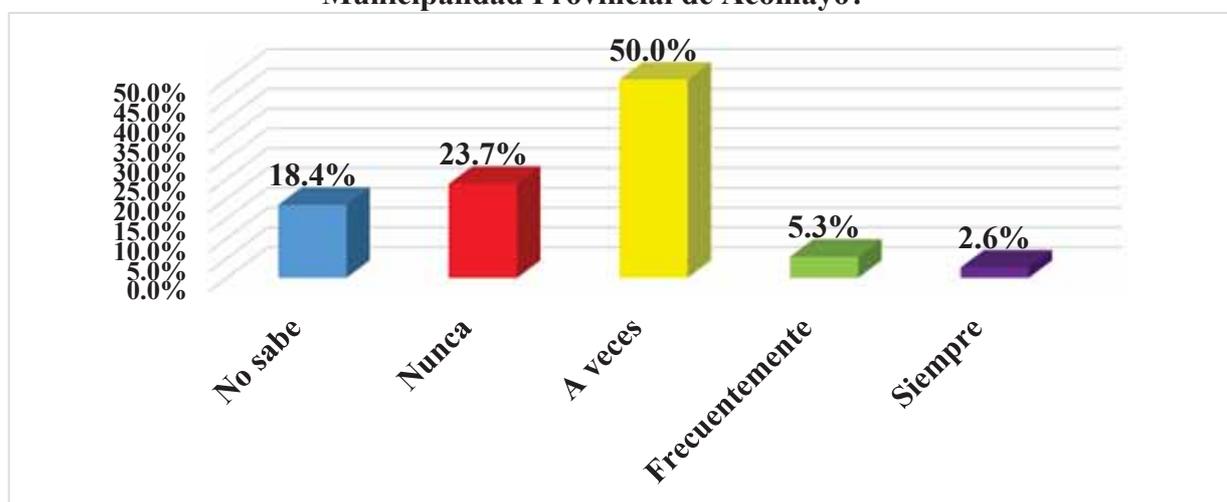
La mayor parte de los trabajadores no percibió ninguna conducta sexual inapropiada entre los trabajadores, esto indica que el ambiente laboral está conformado por personas que anteponen el respeto frente a todo y se rigen por una norma ética dentro de la municipalidad; Pero también se muestra la existencia de un porcentaje mínimo de conductas sexuales dentro de la municipalidad.

Tabla 26: ¿Presenció conductas psicológicas inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?

¿Presenció conductas psicológicas inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	7	18,4%
	Nunca	9	23,7%
	A veces	19	50,0%
	Frecuentemente	2	5,3%
	Siempre	1	2,6%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17: ¿Presenció conductas psicológicas inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 17, se observa que el 50.0% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo menciona que a veces presencia conductas psicológicas inapropiadas entre los trabajadores de la municipalidad; mientras que el 23.7% nunca, un 18,4% indicó que no sabe,

por otro lado, un 5.3% señala que frecuentemente y finalmente, el 2.6% siempre presencia conductas psicológicas inapropiadas entre los trabajadores de la municipalidad.

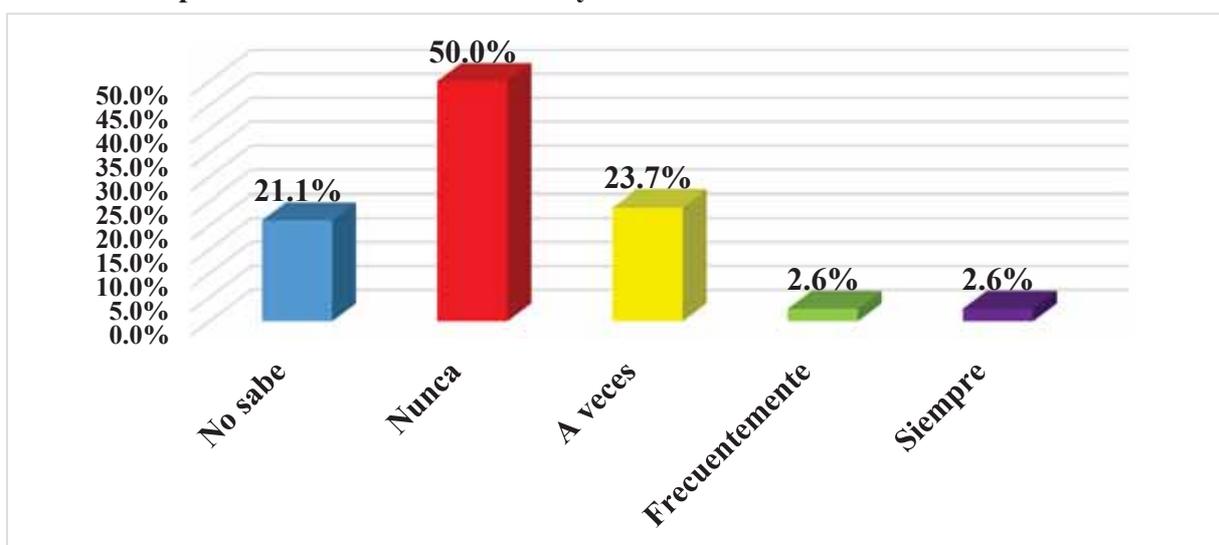
De estos resultados obtenidos se concluye que existe la presencia de conductas psicológicas inapropiadas en una escala alta entre los trabajadores como: levantarse la voz entre ellos mismo, no llegar a un mismo acuerdo, falta de respeto y algunas actitudes inadecuadas, esto ocasiona un ambiente tóxico entre los trabajadores, puesto que hay un mínimo porcentaje que lo corrobora.

Tabla 27: Los jefes realizan algún tipo de acoso laboral- mobbing hacia los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?

Los jefes realizan algún tipo de acoso laboral- mobbing hacia los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	8	21,1%
	Nunca	19	50,0%
	A veces	9	23,7%
	Frecuentemente	1	2,6%
	Siempre	1	2,6%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 18: Los jefes realizan algún tipo de acoso laboral- mobbing hacia los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 18, se observa que el 50.0% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo indica que nunca los jefes realizan algún tipo de acoso laboral - *mobbing* hacia

los trabajadores en dicha entidad, Por otro lado, el 23.7% señala que a veces se ha evidenciado algún tipo de acoso laboral, un 21.1% no sabe y finalmente, el 2.6% de la población encuestada mencionó que frecuentemente y siempre los jefes realizan algún tipo de acoso laboral.

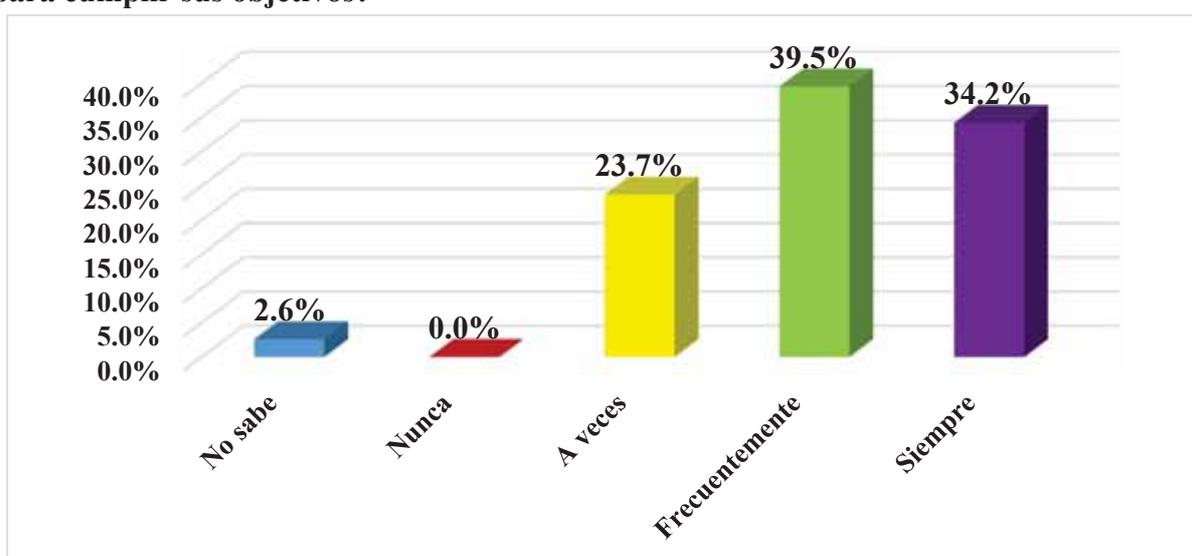
De este resultado se concluye que la gran mayoría nunca sufre acoso laboral – *mobbing* por parte de los jefes, no obstante, existe un porcentaje considerable que afirma la existencia de esta situación, el cual se refleja en el abuso de las horas extras y sobrecarga de actividades que deben realizar dentro de la municipalidad o tareas que no les compete.

Tabla 28: ¿La organización en la Municipalidad Provincial de Acomayo es adecuada para cumplir sus objetivos?

¿La organización en la Municipalidad Provincial de Acomayo es adecuada para cumplir sus objetivos?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	1	2,6%
	Nunca	0	0,0%
	A veces	9	23,7%
	Frecuentemente	15	39,5%
	Siempre	13	34,2%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19: ¿La organización en la Municipalidad Provincial de Acomayo es adecuada para cumplir sus objetivos?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 19, se observa que el 39.5% de la población encuestada menciona que frecuentemente la organización de la Municipalidad Provincial de Acomayo es adecuada para cumplir sus objetivos, asimismo el 34.2% señala que siempre, un 23.7% refiere que a veces; finalmente, el 2.6% menciona que no sabe.

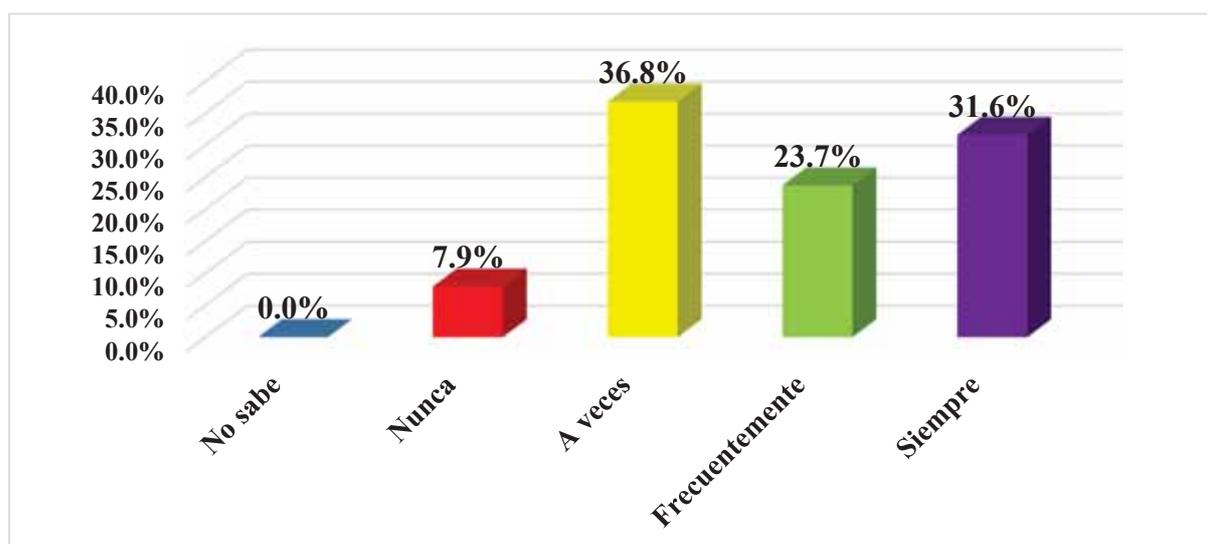
Del dato obtenido se infiere que la institución es adecuada para el logro de sus objetivos, ya que la buena organización permite que los trabajadores tengan claro los propósitos y desarrollen eficientemente su trabajo.

Tabla 29: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las funciones inherentes a su labor?

¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las funciones inherentes a su labor?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	0	0,0%
	Nunca	3	7,9%
	A veces	14	36,8%
	Frecuentemente	9	23,7%
	Siempre	12	31,6%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 20: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las funciones inherentes a su labor?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

De la figura N° 20, se observa que el 36.8% de los trabajadores señala que a veces los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen sus funciones, el 31.6% menciona que los trabajadores de dicha municipalidad siempre conocen las funciones propias de su labor, el 23.7% frecuentemente y mientras un 7.9% nunca.

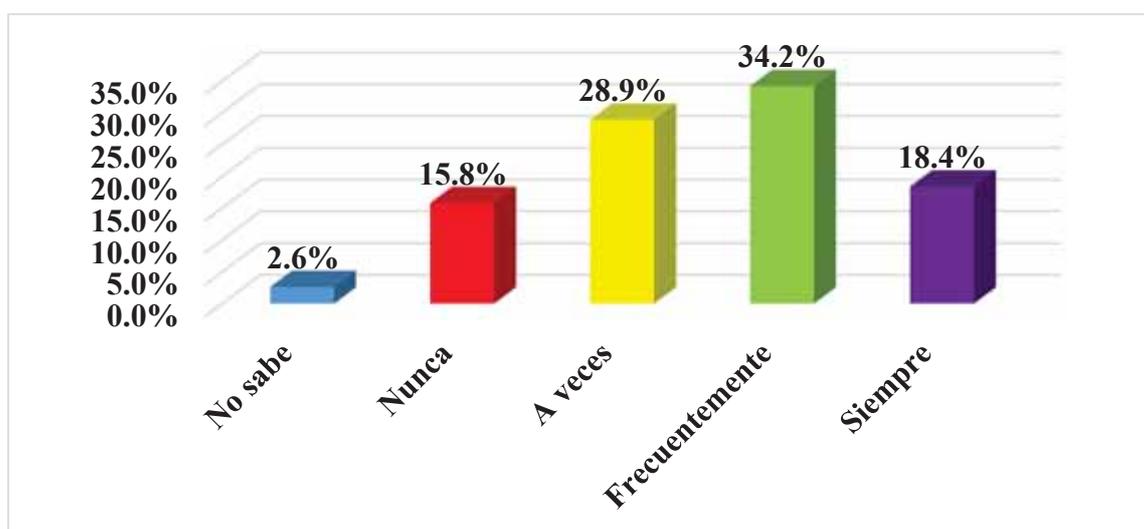
Estos resultados determinan que los trabajadores en su mayoría conocen sus funciones; no obstante, existe un porcentaje mínimo de trabajadores que desconocen sus funciones, esto sucede a menudo en instituciones públicas donde el personal no es evaluado para un cargo específico por su profesión, situación que se visibiliza en el desenvolvimiento de sus funciones como sucede en este caso.

Tabla 30: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las normas de trabajo?

¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las normas de trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	1	2,6%
	Nunca	6	15,8%
	A veces	11	28,9%
	Frecuentemente	13	34,2%
	Siempre	7	18,4%
	Total	38	100,05

Fuente: Elaboración propia

Figura 21: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las normas de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 21, se observa que el 34.2% de la población encuestada menciona que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo frecuentemente conocen las normas de trabajo, el 28.9% refiere que nunca, el 18.4% considera que siempre conocen las normas de trabajo; mientras que el 15.8% indica que nunca los trabajadores conocen las normas de trabajo y finalmente el 2.6% no sabe.

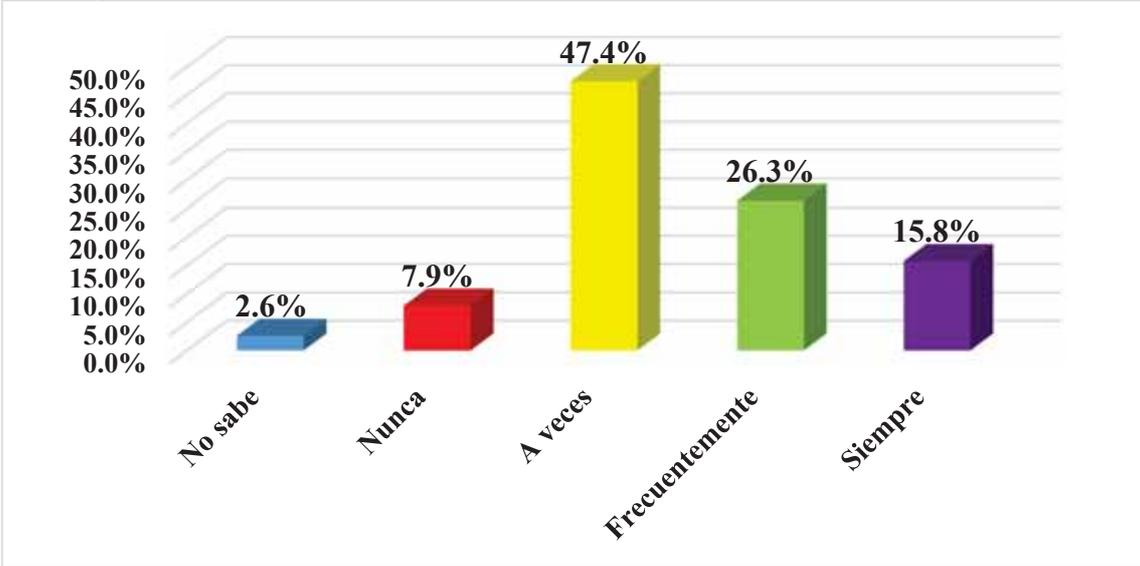
Del resultado se deduce que los trabajadores de la municipalidad conocen las normas establecidas en su trabajo, esto indica que el personal puede brindar una labor satisfactoria, sin infringir normas sociales establecidas en su ámbito laboral, pero esto no es suficiente si el personal desconoce los objetivos planteados; por ello es necesario que el trabajador conozca en su totalidad las reglas y propósitos de la organización. Cabe recalcar que existe un porcentaje mínimo que desconoce y en este sentido, se debe reforzar con información hacia los trabajadores.

Tabla 31: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen los objetivos planteados?

¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen los objetivos planteados?		
	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	1	2,6%
Nunca	3	7,9%
A veces	18	47,4%
Frecuentemente	10	26,3%
Siempre	6	15,8%
Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 22: ¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen los objetivos planteados?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 22, se observa que el 47.4% de la población encuestada refiere que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo a veces conocen los objetivos planteados, un 26.3% señala que frecuentemente, el 15.8% manifiesta que siempre, un 7,9% respondió que nunca los trabajadores de la institución conocen los objetivos establecidos; mientras que el 2.6% no sabe.

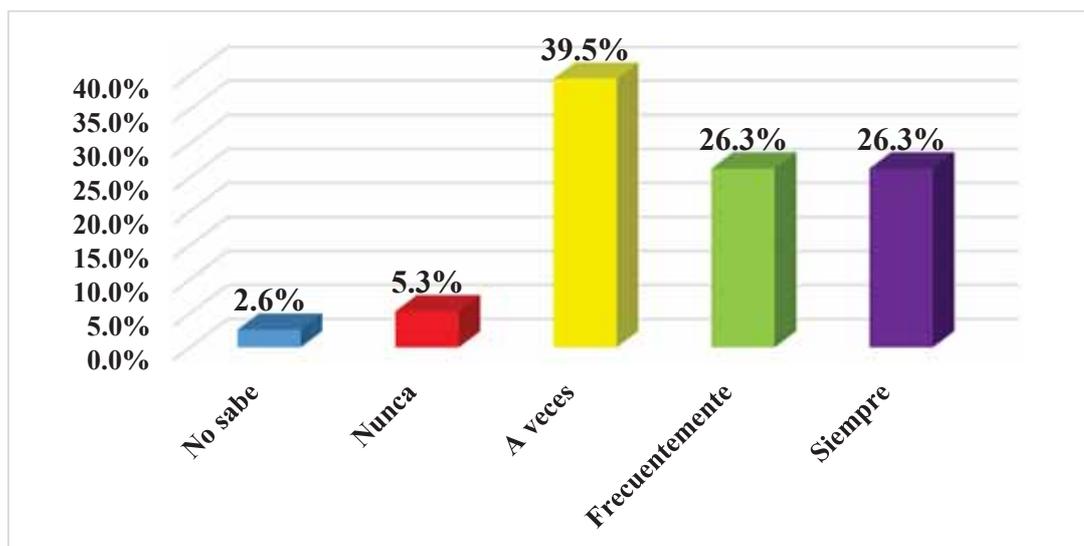
Esto demuestra que la mayoría de los trabajadores conocen los objetivos planteados, lo cual favorece en el cumplimiento de los objetivos de la gestión municipal; sin embargo, no se puede descartar que un porcentaje mínimo aún desconoce de los objetivos de dicha municipalidad.

Tabla 32: ¿Los trabajadores cumplen con todas sus actividades en la Municipalidad Provincial de Acomayo?

¿Los trabajadores cumplen con todas sus actividades en la Municipalidad Provincial de Acomayo?		
	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	1	2,6%
Nunca	2	5,3%
A veces	15	39,5%
Frecuentemente	10	26,3%
Siempre	10	26,3%
Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 23: ¿Los trabajadores cumplen con todas sus actividades en la Municipalidad Provincial de Acomayo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 23, se observa que el 39.5% de los encuestados menciona que a veces los trabajadores cumplen con todas sus actividades en la Municipalidad Provincial de Acomayo, el 26.3% de la población refiere que frecuentemente y siempre cumplen con todas sus actividades; mientras el 5.3% indica que nunca y el 2.6% no sabe.

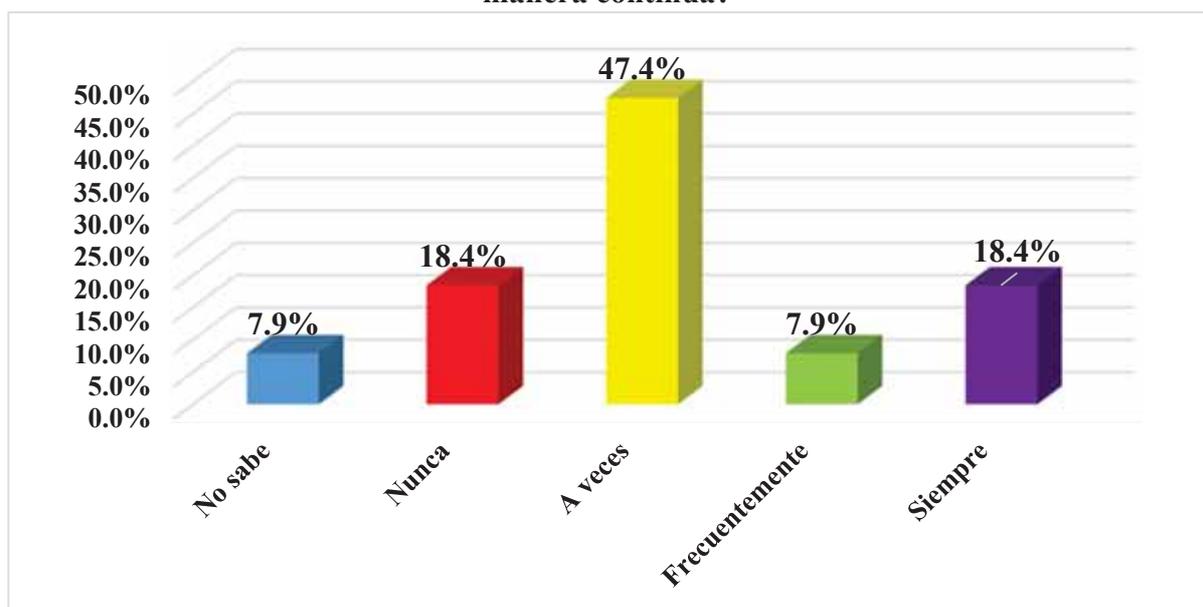
Esto indica que los trabajadores no siempre cumplen con las actividades planificadas, el cual el cual obstaculiza el logro de los objetivos determinados por la municipalidad, pero en su mayoría sí se cumple con el rol.

Tabla 33: ¿La municipalidad realiza algún tipo de programa de capacitación de manera continua?

¿La municipalidad realiza algún tipo de programa de capacitación de manera continua?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	3	7,9%
	Nunca	7	18,4%
	A veces	18	47,4%
	Frecuentemente	3	7,9%
	Siempre	7	18,4%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 24: ¿La municipalidad realiza algún tipo de programa de capacitación de manera continua?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 24, se observa que el 47.4% de la población encuestada señala que a veces la municipalidad realiza algún tipo de programa de capacitación de manera continua, mientras que el 18.9% refiere que siempre y el mismo porcentaje indica que nunca la entidad realiza algún tipo de programas de capacitación finalmente el 7.9% menciona que no sabe y el mismo número de porcentaje señala que frecuentemente.

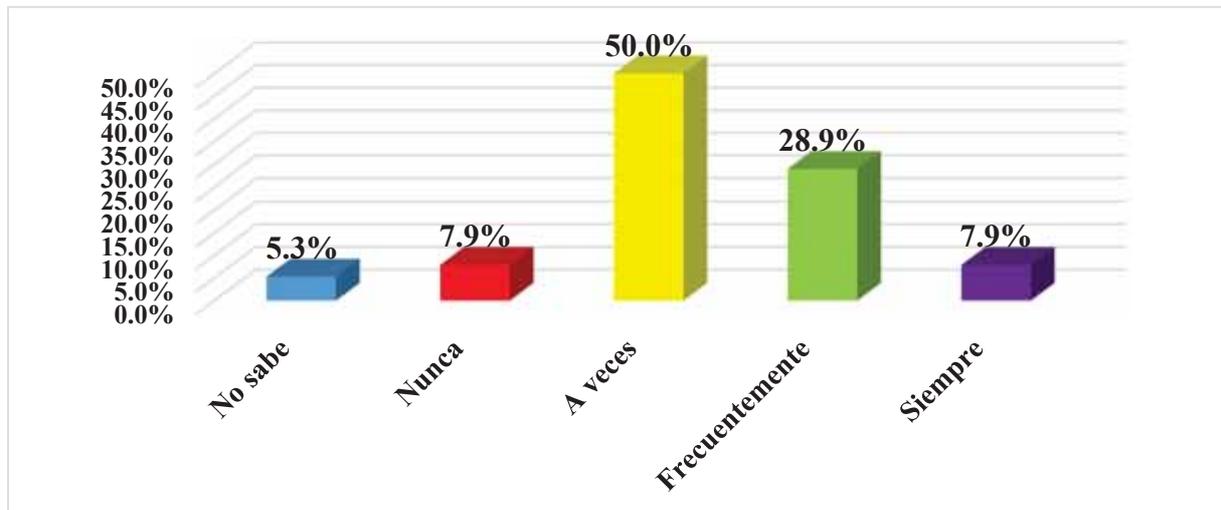
Por consiguiente, se concluye que las capacitaciones dentro de la municipalidad no son constantes, los mismos que podrían servir para reforzar los conocimientos de los trabajadores, para reducir el porcentaje existente que afirma que no hay existencia de capacitaciones en beneficio del trabajador.

Tabla 34: ¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo cumplen con la práctica de cultura organizacional?

¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo cumplen con la práctica de cultura organizacional?		
	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	2	5,3%
Nunca	3	7,9%
A veces	19	50,0%
Frecuentemente	11	28,9%
Siempre	3	7,9%
Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 25: ¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo cumplen con la práctica de cultura organizacional?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 25, se observa que el 50.0% de la población encuestada menciona que a veces los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo cumplen con la práctica de cultura organizacional, un 28.9% refiere que frecuentemente, asimismo el 7.9% de la población indica que nunca cumple con la práctica de cultura organizacional y mismo porcentaje también señala que siempre. Finalmente, el 5.3% menciona que no sabe si se cumple con la práctica de cultura organizacional.

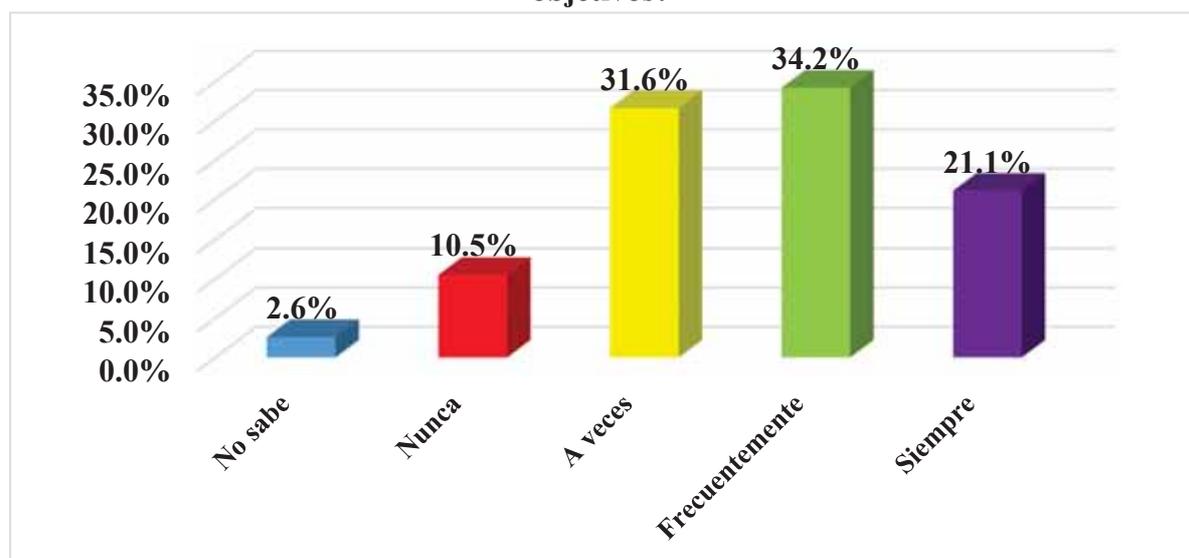
Se concluye que los trabajadores no siempre cumplen con la práctica de cultura organizacional, esto indica que no todos en su mayoría contribuyen en la práctica y esta labor se tiene que reforzar con prioridad, ya que es un factor importante que ayuda al alcance de los objetivos.

Tabla 35: ¿Las costumbres laborales en la municipalidad contribuyen al alcance de los objetivos?

¿Las costumbres laborales en la municipalidad contribuyen al alcance de los objetivos?		
	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	1	2,6%
Nunca	4	10,5%
A veces	12	31,6%
Frecuentemente	13	34,2%
Siempre	8	21,1%
Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 26: ¿Las costumbres laborales en la municipalidad contribuyen al alcance de los objetivos?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

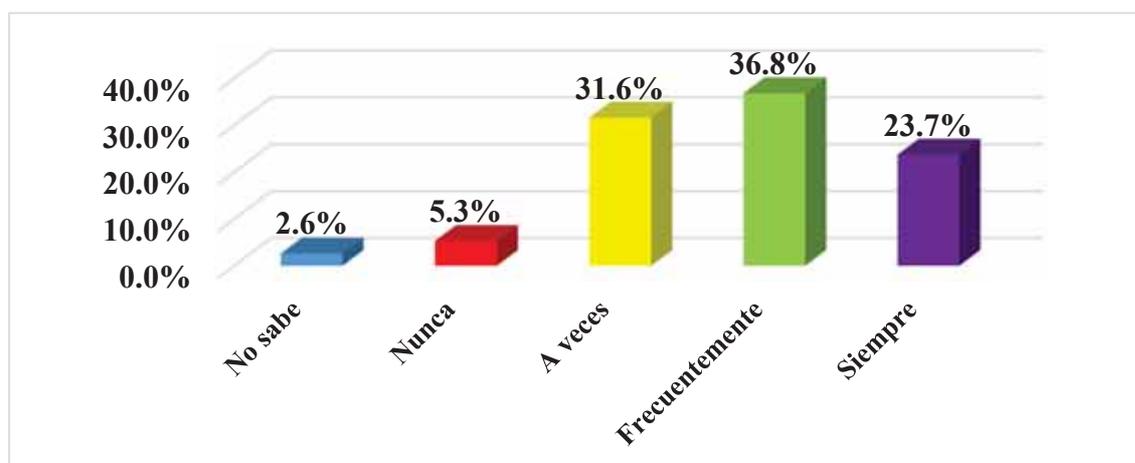
De la figura N° 26, se observa que el 34.2% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo refieren que frecuentemente las costumbres laborales contribuyen al alcance de los objetivos, un 31.6% indican que a veces, el 21.1% menciona que siempre las costumbres laborales contribuyen al alcance de los objetivos, un 10.5% afirma que nunca y finalmente, el 2.6% responde que no sabe. Esto indica que las costumbres laborales contribuyen al logro de objetivos de la institución, lo cual es bueno, no obstante, aún existe un porcentaje menor que menciona lo contrario.

Tabla 36: ¿La cultura laboral en la municipalidad contribuye a lograr las metas determinadas?

¿La cultura laboral en la municipalidad contribuye a lograr las metas determinadas?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	1	2,6%
	Nunca	2	5,3%
	A veces	12	31,6%
	Frecuentemente	14	36,8%
	Siempre	9	23,7%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 27: ¿La cultura laboral en la municipalidad contribuye a lograr las metas determinadas?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 27, se observa que el 36.8% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo indican que frecuentemente la cultura laboral en la municipalidad contribuye a lograr las metas establecidas, un 31.6% refiere que a veces, el 23.7% de la población manifiesta que siempre ayuda a lograr las metas establecidas, el 5.3% indica que nunca, finalmente, el 2.6% no sabe.

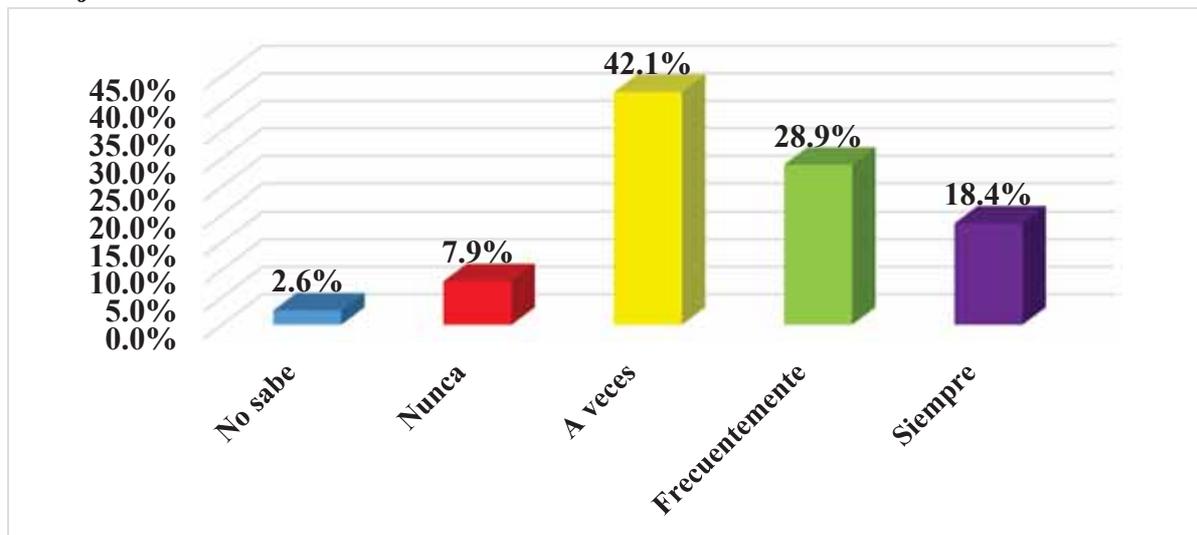
Se concluye que la cultura laboral en la municipalidad sí contribuye a lograr las metas determinadas, un indicador que la cultura laboral es favorable entre los trabajadores de dicha municipalidad.

Tabla 37: ¿El ambiente de trabajo de la municipalidad contribuye al cumplimiento de los objetivos?

¿El ambiente de trabajo de la municipalidad contribuye al cumplimiento de los objetivos?		
	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	1	2,6%
Nunca	3	7,9%
A veces	16	42,1%
Frecuentemente	11	28,9%
Siempre	7	18,4%
Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 28: ¿El ambiente de trabajo de la municipalidad contribuye al cumplimiento de los objetivos?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 28, se observa que el 42.1% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo refieren que a veces el ambiente de trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos, un 28.9% indica que frecuentemente, el 18.04% de la población menciona que siempre, mientras que el 7,9% sostuvo que nunca el ambiente de trabajo contribuye en el cumplimiento de los objetivos y finalmente, el 2.6% menciona que no sabe.

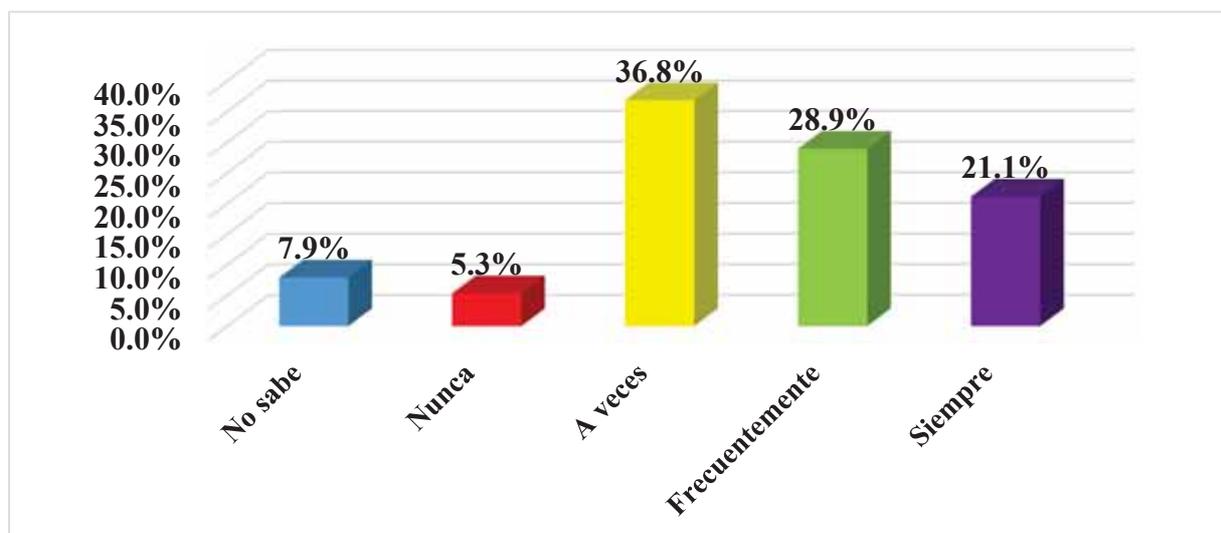
Esto determina que el ambiente de trabajo de la municipalidad sí contribuye en el cumplimiento de los objetivos, esto quiere decir que el ambiente laboral influye de manera favorable en el desempeño laboral de los trabajadores lo que contribuye en el logro de los objetivos establecidos por la institución.

Tabla 38: ¿La Municipalidad Provincial de Acomayo ofrece condiciones para un buen desempeño laboral del personal?

¿La Municipalidad Provincial de Acomayo ofrece condiciones para un buen desempeño laboral del personal?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	3	7,9%
	Nunca	2	5,3%
	A veces	14	36,8%
	Frecuentemente	11	28,9%
	Siempre	8	21,1%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 29: ¿La Municipalidad Provincial de Acomayo ofrece condiciones para un buen desempeño laboral del personal?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 29, se aprecia que el 36.8% de los trabajadores indica que la Municipalidad Provincial de Acomayo a veces ofrece las condiciones para un buen desempeño laboral, el 28.9% menciona que frecuentemente, el 21.1% refiere que siempre; mientras que el 7.9% no sabe y finalmente, el 5.3% señala que nunca la municipalidad ofrece las condiciones necesarias para un buen desempeño laboral del personal.

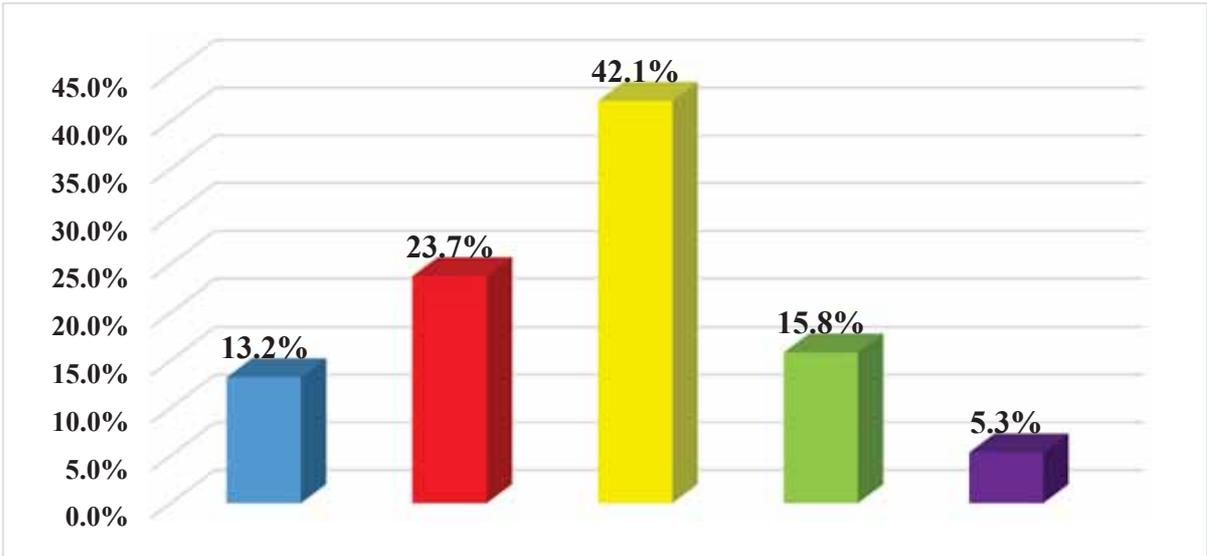
Según el resultado de la encuesta se deduce que la municipalidad si ofrece las condiciones necesarias a los trabajadores lo que permite contribuir en el buen desempeño laboral de los mismos y esto favorecería en el logro de los objetivos.

Tabla 39: ¿La Municipalidad Provincial de Acomayo dispone de programas de evaluación para el personal?

¿La Municipalidad Provincial de Acomayo dispone de programas de evaluación para el personal?			
		Frecuencia	Porcentaje
	No sabe	5	13,2%
	Nunca	9	23,7%
	A veces	16	42,1%
	Frecuentemente	6	15,8%
	Siempre	2	5,3%
	Total	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 30: ¿La Municipalidad Provincial de Acomayo dispone de programas de evaluación para el personal?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la figura N° 30, si la Municipalidad Provincial de Acomayo dispone de programas de evaluación para el personal, el 42.1% refiere que a veces, un 23,7% señala que nunca, el 15.8% afirma que frecuentemente, un 13.2% menciona que no sabe si la municipalidad dispone de programas de evaluación para el personal, y finalmente un 5.3% de los trabajadores responden que siempre.

Según los resultados se puede deducir que no se prioriza la evaluación al personal. Se debe tener en cuenta que es necesario realizar evaluación al personal para saber los avances y el nivel de desempeño de los trabajadores, puesto que del mejor desempeño y buen ejercicio de las funciones depende el logro de los objetivos.

CAPÍTULO VI

APORTE

PLAN PARA DISMINUIR LA PRESENCIA DEL MOBBING EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO

1.- DESCRIPCIÓN

El *mobbing* o acoso laboral se entiende como la conducta persistente encaminada a infundir miedo, intimidación, terror, angustia, causar perjuicio laboral, generando desmotivación en el trabajo o inducir la renuncia del trabajador por parte del jefe, un subalterno o compañero de trabajo.

Por tal motivo se realiza la siguiente propuesta, la cual se enfatiza en la ejecución de talleres de capacitación y motivación que se emprenderán mediante cronograma de actividades que estará dirigido por profesionales de especialidad, en derecho laboral y psicología laboral los cuales impartirán sesiones con la temática del *mobbing*, clima laboral y normas legales que amparan a víctimas de *mobbing*.

Esta actividad tiene la finalidad de disminuir el *mobbing* entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo, permitiendo mejorar el clima laboral de dicha municipalidad, asimismo buscará fortalecer las capacidades, habilidades y relaciones interpersonales de los jefes y trabajadores de la institución.

2.-COBERTURA

Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo (jefes, gerentes, administrativos, asistentes, secretarías, empleados, etc.)

3.- PRESUPUESTO

DETALLE	PRECIO	TOTAL
2 Profesionales especialistas en psicología laboral y un laboralista especializado en derecho laboral	24 horas/3 meses –c/u s/.600.00	s/.3600.00
Hojas de trabajo	10 paquetes de papel bond– c/u s/.15.00	s/. 150.00
Alimentación	80 trabajadores– c/u s/.10.00	s/.2400.00
Otros	s/.100.00	s/.100.00
TOTAL		s/.6250.00

4.- DURACIÓN

La propuesta planteada tendrá una duración de 3 meses anualmente.

5.-JUSTIFICACIÓN

La propuesta presentada se justifica en la presencia moderada del *mobbing* en la municipalidad en estudio y si no se le da importancia debido a este fenómeno, las consecuencias podrían ser perjudiciales para la organización y afectaría en el desempeño laboral de los trabajadores; del mismo modo repercutiría negativamente en las relaciones interpersonales. Por tal motivo pretendemos reducir el acoso laboral o *mobbing* con esta propuesta para mejorar el clima laboral dentro de la institución, esto será posible mediante la realización de charlas y talleres sobre el *mobbing*, sus causas, consecuencias y normas legales que garantizan la protección de los derechos de los trabajadores afectados, psicología laboral, motivación para generar un buen clima laboral.

6.-OBJETIVOS

6.1.- Objetivo general:

Difundir información, fortalecer las capacidades, habilidades y relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo, con la finalidad de mejorar el clima laboral.

6.2.- Objetivos específicos:

- Brindar información suficiente sobre el *mobbing*, causas, consecuencias y su repercusión en una institución pública y privada.
- Divulgar el significado del *mobbing*.
- Promover las normas legales que amparan a las víctimas de *mobbing*.
- Difundir los valores y normas de la organización, consecuencias y sanciones del incumplimiento de las normas.
- Brindar charla motivacional para fortalecer las habilidades, capacidades y relaciones interpersonales a través de dinámicas grupales impartido por el especialista en psicología.
- Elevar el nivel de autoestima a través de sesiones impartidas por el psicólogo.
- Asegurar las vías para resolver los conflictos de manera objetiva y democrática, con la apertura de una oficina de atención al trabajador afectado, garantizando el derecho a quejarse sin represalias.

7.-BENEFICIARIOS

7.1.- En forma directa:

- Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo.

7.2.- En forma indirecta:

- La Municipalidad Provincial de Acomayo.

8.- META

Mediante la propuesta se pretende obtener:

- Trabajadores capaces de identificar el *mobbing* en la institución pública.

- Trabajadores capaces de confrontar el *mobbing* con su agresor.
- Trabajadores capaces de denunciar *mobbing* laborales que se susciten.
- Trabajadores capaces de conllevar una óptima relación interpersonal.
- Trabajadores con alto nivel de autoestima.
- Trabajadores motivados y comprometidos con la institución.

9.- ACTIVIDADES:

Las actividades se realizarán en tres etapas consecuentemente:

<p>PRIMERA ETAPA: Divulgar el significado del <i>mobbing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan para la difusión del significado. • Formular y presentar actividades para la difusión de la definición. • Ejecutar un test para medir el nivel de autoestima de los trabajadores.
<p>Actividades:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar charlas y talleres sobre el <i>mobbing</i>. • Realizar actividades de dinámica grupal sobre identificación del <i>mobbing</i>. • Realizar charlas sobre las causas y sus efectos. • Ejecutar charla sobre la importancia de la autoestima y las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral.
<p>SEGUNDA ETAPA: Vías para resolver</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan para la solución de la problemática. • Formular y presentar actividades para la solución de problemáticas referentes al <i>mobbing</i>. • Ejecutar plan motivacional asociado a la psicología laboral.
<p>Actividades:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar charlas para resolver los problemas generados por el <i>mobbing</i>. • Realizar talleres de socialización entre trabajadores. • Realizar charla sobre la importancia del compromiso con la institución para el logro de objetivos.

<p>TERCERA ETAPA:</p> <p>Denunciar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan para la denuncia del <i>mobbing</i>.. • Ejecutar un test de resultados de acuerdo a las sesiones impartidas.
<p>Actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el derecho a quejarse sin represalias. • Mantener la confidencialidad. • Incluir en la cultura organizacional la planificación y el diseño de las relaciones sociales. • Charla motivacional final con tema especial sobre el clima laboral y su importancia.

10.- RESULTADO ESPERADO DE LA PROPUESTA

Después de realizar este proceso se tendrá como resultado:

- Trabajadores capaces de identificar el *mobbing*
- Trabajadores dispuestos a denunciar cualquier acoso laboral- *mobbing* generado en la municipalidad.
- Trabajadores con un nivel alto para solucionar problemas referentes al *mobbing*.
- Trabajadores capaces de apoyar a colegas que necesiten solucionar problemas de *mobbing*.
- Trabajadores motivados, comprometidos con la organización y con un alto nivel de autoestima.

11.- FINANCIAMIENTO:

La ejecución de la presente propuesta se realizará con el financiamiento de la Municipalidad Provincial de Acomayo

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Se concluye que la presencia de *mobbing* es moderada en el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017. Esto se debe a que el 55.3% de los trabajadores encuestados afirman que observaron algún tipo de acoso laboral a veces en relación al 36.8% de los encuestados que indicaron que nunca se presencia el *mobbing*. Esto es una referencia que deberá ser analizada y tratada porque de incrementar este porcentaje afectaría en el clima laboral de dicha institución. Es pertinente tomar consideración la presencia de este fenómeno el cual llama a reflexionar a los jefes y trabajadores, el cual a pesar de ser un problema relativamente común, no debe ser tolerada.

SEGUNDA:

El *mobbing* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017 presenta un porcentaje regular, puesto que según los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores se identificó que el 36.8% respondió que nunca percibieron *mobbing* y el 55.3% de los encuestados respondió que a veces percibieron *mobbing*; por lo tanto el *mobbing* influye de manera paulatina en el clima laboral de los trabajadores que posteriormente podría afectar severamente en la organización.

TERCERA:

El clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017, es favorable, porque el 52.6% mencionó que es buena, en relación al 26.3% de la población encuestada refirió que es regular. Este resultado demuestra que la comunicación, organización y conducta es adecuada para el logro de objetivos de dicha institución; sin embargo por la relación inversa entre el *mobbing* y clima laboral, se deduce que, si el nivel de *mobbing* sube, afectaría y podría causar un ambiente laboral desfavorable, la motivación se vería seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.

SUGERENCIAS

PRIMERA:

Se sugiere designar a un mediador mediante acuerdo entre la institución y la representación legal de los trabajadores y crear una Comisión Antiacoso, la cual estará formada por un mediador, por dos representantes de la institución y otros dos representantes de los trabajadores. El mediador será la persona a la que deban dirigirse los trabajadores para informar sobre una situación de posible acoso laboral.

SEGUNDA:

Fomentar el apoyo entre los trabajadores y no el aislamiento o la competitividad. Un buen ambiente laboral consigue mayor productividad y calidad, menor tasa de absentismo y mayor fidelidad de los trabajadores a la institución, garantizando el respeto y el trato justo a todos los trabajadores y la dignidad de las personas que forman la institución, la cual debe estar siempre por encima de cualquier consideración económica.

TERCERA:

Definir con claridad los puestos de trabajo, las tareas asignadas, los objetivos y el margen de la autonomía de los trabajadores. Esto evitará conflictos y permitirá que los trabajadores se centren en sus funciones y no en el trabajo de los demás. Asimismo, promover la negociación en los conflictos laborales, muchos de estos, podrían resolverse dialogando. Desde la dirección se debe promover la negociación y facilitar la puesta en marcha de los acuerdos a los que se llegue.

CUARTA:

Después de la implementación de la propuesta, remitir una comunicación personalizada a cada trabajador informándole la implantación del protocolo y animándole a utilizarlo. Del mismo modo, se sugiere remitir un comunicado a los responsables de unidades recordándoles que tienen la responsabilidad de velar por un ambiente adecuado de trabajo y libre de comportamientos indeseados.

BIBLIOGRAFÍA

- Allport, F. H. (1974). *El problema de la percepción*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Aneschi, A. (2009). *La violencia familiar: aspetti penali, civil e criminologici*. Torino: G. Giappichelli.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Venezuela: EPISTEME, C.A.
- Ash, W. (1969). *Marxismo y moral*. México: Era.
- Balta Varillas, J. (2005). *Acoso sexual en las relaciones laborales privadas*. Lima: Ara Editores.
- Blancas, B. C. (2007). *El acoso moral en la relación de trabajo*. Lima: Palestra Editores S.A.C.
- Boas, F. (1990). *Cuestiones fundamentales de Antropología Cultural*. Hachette.
- Bosqued, L. M. (2010). *Mobbing: Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*. Barcelona: España: Ediciones Paidós Ibérica S.A. .
- Callejo, J. G. (2003). *Protección Jurídica contra el Acoso Moral en el trabajo o la Tutela de la Dignidad del Trabajador*. Madrid: Federación de Servicios Públicos de UGt.
- cecotclubprevencion. (18 de 08 de 2011). Obtenido de http://www.cecotclubprevencion.com/sentencias/sentencias_mobbing.pdf
- Cervantes, V. (2005). *Interpretaciones del coeficiente alpha de cronbach*. Obtenido de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc.Graw-Hill.
- conocimientosweb la divisa del nuevo milenio. (10 de 12 de 2014). Obtenido de <http://www.conocimientosweb.net/portal/article2563.html>
- Delgado, J. (2006). *Conducta o comportamiento. Más allá de las disquisiciones terminológicas*. Obtenido de <http://www.psicologiacientifica.com/conducta-comportamiento/>
- Dirección del Trabajo, G. d. (2014). *El mobbing y su tratamiento en la legislación laboral. Gobierno de Chile: Dirección del Trabajo*. Chile: http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-100418_recurso_1.pdf.
- Domínguez, M. (30 de Mayo de 2008). *El economista*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/tipos-de-mobbing-acoso-laboral>
- Estudio Mendoza Abogados. (2012). *Acoso laboral o mobbing*. <http://mbabogadoslaboralistas.blogspot.com/>.

- Freud, A. (1980). <https://consorciostranssecarsos.blogspot.com/2015/09/teorias-de-la-violencia-humana.html>.
- García González, E. (2005). *Piaget: formación de la inteligencia*. trillas.
- García, A. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- García, J. (24 de Febrero de 2005). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/tipos-de-mobbing-acoso-laboral>
- Gibson, J., Ivancevich, H., & Donnelly, J. (2010). *Las Organizaciones*. México: Iberoamericana.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Leymann, H. (s.f.). *Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal/moral ("Mobbing") en el trabajo*. Suecia: Universidad de Umeå (Suecia).
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Chile: Edita.
- Martín Bris, M. (1999). *clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento*. trillas.
- Martínez, M. (2011). *La gestión empresarial*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Mejía, M. (2010). *Manual para realizar diagnóstico del clima laboral*. Guatemala.
- Neffa, J. (2003). *El trabajo humano Contribuciones al estudio de un valor que permanece CEIL-PIETTE CONICET Asociación Trabajo y Sociedad*. Buenos aires: Grupo Editorial Lumen Hvmánitas.
- Oceguera Avalos, A., Aldrete Rodríguez, G., & Angel Guillermo, R. (2010). *Acta Republicana Política y Sociedad. Obtenido de Acta Republicana Política y Sociedad*.: http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/republicana/pdf/ActaRep08/ActaRep08_8.pdf.
- Olivares, R. S. (2005). El Acoso Moral en el trabajo. *Consejo Economico y Social*.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos Laborales Saludables: fundamentos y modelo de la OMS contextualización, prácticas y literatura de apoyo*.
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. España: Sal Terrae.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez Mansilla, D. (2007). *Gestión organizacional: elementos para su estudio* Santiago Instituto de sociología de la pontificia universidad católica de Chile. Santiago de Chile.

Terán, W. (2016). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras.

Trujillo, E. B. (2009). *Aproximación teórica al concepto de violencia: avatares de una definición*. México: UAM-Xochimilco.

Universidad Privada "Atenor Orrego". (2014). http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1818/1/RE_DERECHO_MOBBING.ACOSO.MORAL.RELACION.LABORAL_TESIS.pdf.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

INFLUENCIA DEL MOBBING EN EL CLIMA LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO - 2017

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PG: ¿Cuál es el nivel de influencia del <i>mobbing</i> en el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017?</p>	<p>OG: Determinar el nivel de influencia del <i>mobbing</i> en el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2017.</p>	<p>HG: El nivel de influencia del <i>mobbing</i> es alta en el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2017</p>	<p>Mobbing</p>	<p>Desprestigio laboral</p>	<p>Labores fuera de su competencia Sobrecarga de trabajo Asignación de trabajos ofensivos</p>	<p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN La investigación que se realizó es de nivel no experimental porque según (Hernández, 2014), es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional la variable independiente para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. Es así que para obtener los datos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo, se empleó una encuesta estructurada, del mismo modo se afirma que la investigación es de tipo transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un solo tiempo.</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN La presente investigación es de tipo correlacional, según (Hernández, 2014) este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio de vínculos entre tres, cuatro o más variables.</p>
				<p>Manipular la comunicación</p>	<p>Agresión verbal Inexistencia del asenso laboral Aislamiento</p>	
				<p>Comprometer la salud</p>	<p>Asignación de trabajos peligrosos Agresión física Evidencia la vida privada</p>	
				<p>Desprestigio personal</p>	<p>Burlas a sus convicciones y creencias Comentarios degradantes Insinuaciones sexuales</p>	
<p>Clima laboral</p>	<p>Organización</p> <p>Macro ambiente Micro ambiente Recursos Cultura organizacional</p>					
<p>Comunicación</p>	<p>Percepción Barreras de la comunicación</p>					
<p>Conducta</p>	<p>Capital humano Capitación y desarrollo del personal</p>					
<p>¿De qué manera el <i>mobbing</i> influye en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017?</p> <p>¿Cómo es el clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017?</p>	<p>Analizar el <i>mobbing</i> en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017.</p> <p>Describir el clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo -2017.</p>	<p>El <i>mobbing</i> se presenta de manera frecuente en la Municipalidad Provincial de Acomayo.</p> <p>El <i>mobbing</i> repercute negativamente en el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo.</p>	<p>Clima laboral</p>	<p>Organización</p> <p>Macro ambiente Micro ambiente Recursos Cultura organizacional</p> <p>Comunicación</p> <p>Percepción Barreras de la comunicación</p> <p>Conducta</p> <p>Capital humano Capitación y desarrollo del personal</p>		

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 2: Encuestas



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN



INFLUENCIA DEL *MOBBING* EN EL CLIMA LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO -2017

ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO

Distinguido(a), Señor(a) recurrimos ante su persona para que pueda brindarnos su apoyo en responder con sinceridad y veracidad la siguiente encuesta que tiene por finalidad recoger la información sobre: **INFLUENCIA DEL *MOBBING* EN EL CLIMA LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO -2017**. Utilice el tiempo necesario porque la encuesta es anónima e individual. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

Mobbing: Es el comportamiento agresivo y amenazador de uno a más miembros de un grupo, hacia un individuo en el ambiente de trabajo. Este acoso tiene como objetivo producir miedo, terror, desprecio o desánimo en el trabajador hasta que éste renuncie o sea despedido.

Marque una X en el recuadro correspondiente de acuerdo a las siguientes preguntas.

DATOS GENERALES

1. Género

- a. Masculino
- b. Femenino

2. Edad

- a. 25 a 30 años
- b. 31 a 35 años
- c. 36 a 40 años
- d. 41 años a más

3. Formación académica

- a. Titulado
- b. Bachiller
- c. Técnico
- d. Otros _____

4. Puesto laboral

- a. Administrador
- b. Empleado
- c. Otra función ¿Cuál? _____

Siempre	Frecuentemente	A Veces	Nunca	Ns/No
5	4	3	2	1

N°	PREGUNTAS	Valoración				
		5	4	3	2	1
	MOBBING					
01	¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo sufren algún acoso físico - <i>mobbing</i> ?					
02	¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo sufren algún acoso psicológico- <i>mobbing</i> ?					
03	¿Observó algún tipo de acoso laboral - <i>mobbing</i> en las trabajadoras de la Municipalidad Provincial de Acomayo?					
04	¿Confrontó algún tipo de acoso laboral - <i>mobbing</i> en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?					
05	¿Cuándo desempeña su labor comprobó algún tipo de violencia psicológica- <i>mobbing</i> por parte de sus colegas?					
06	¿Cuándo desempeña su labor fue víctima de algún tipo de violencia psicológica- <i>mobbing</i> por parte de sus superiores?					
07	¿Presenció algún tipo de violencia psicológica- <i>mobbing</i> en su puesto de trabajo?					
08	Observó algunas conductas sexuales inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?					
09	¿Presenció conductas psicológicas inapropiadas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?					
10	Los jefes realizan algún tipo de acoso laboral- <i>mobbing</i> hacia los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?					
	CLIMA LABORAL					
11	¿La organización en la Municipalidad Provincial de Acomayo es adecuada para cumplir sus objetivos?					

12	¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las funciones imperentes a su labor?					
13	¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen las normas de trabajo?					
14	¿Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo conocen los objetivos planteados?					
15	¿Los trabajadores cumplen con todas sus actividades en la Municipalidad Provincial de Acomayo?					
16	¿La municipalidad realiza algún tipo de programa de capacitación de manera continua?					
17	¿Usted percibe que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo cumplen con la práctica de cultura organizacional?					
18	¿Las costumbres laborales en la municipalidad contribuyen al alcance de los objetivos?					
19	¿La cultura laboral en la municipalidad contribuye a lograr las metas determinadas?					
20	¿El ambiente de trabajo de la municipalidad contribuye al cumplimiento de los objetivos?					
21	¿La Municipalidad Provincial de Acomayo ofrece condiciones para un buen desempeño laboral del personal?					
22	¿La Municipalidad Provincial de Acomayo dispone de programas de evaluación para el personal?					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO
ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**



**INFLUENCIA DEL *MOBBING* EN EL CLIMA LABORAL DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO -2017**

**ENTREVISTA AL ALCALDE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
ACOMAYO PROF. JORGE USCAMAYTA CRUZ**

GUÍA DE PREGUNTAS

- 1) **¿Usted cree que es óptimo el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad y esto se ve reflejado en la participación y desenvolvimiento que tienen en el área en el cual laboran?**

En nuestra municipalidad trabajamos de forma más coordinada y estructurada lo que permite que podamos encaminar el trabajo mancomunado y eso se ve reflejado en el desempeño laboral de los trabajadores y a ello reforzamos con capacitaciones para el mejor desempeño de los mismos.

- 2) **¿En alguna ocasión presencié humillación o críticas destructivas sin fundamento a los trabajadores de la municipalidad frente al público por parte de los jefes?**

Situaciones como esta no se toleraría, por ello durante nuestra gestión no hemos presenciado ese tipo de situaciones; considero que este tipo de actos deben ser

sancionados porque se atenta contra la integridad del trabajador, lo cual afectaría en el desenvolvimiento laboral.

3) ¿Usted considera que los trabajadores sufren acoso por parte de sus superiores?

De acuerdo a la información que se maneja nunca nos ha llegado alguna queja o problemas de este tipo, las relaciones interpersonales en nuestra comuna municipal siempre han sido óptimas, las diferencias las disipamos siempre con diálogo y a menudo suele pasar en la sesión municipal.

4) ¿Usted percibió alguna vez que los jefes de las áreas sufren acoso por parte de sus trabajadores?

Ese tipo de problemas no se presencia en nuestra municipalidad, como ya se lo mencioné.

5) ¿Cree usted que la falta de motivación a los trabajadores sea la causa de que realicen un trabajo deficiente?

Ciertamente la motivación es importante porque de ello depende el logro de los objetivos, para ello se requiere personal altamente capacitado y motivado, es el caso de nuestra institución y claramente se plasma en el trabajo realizado de nuestro personal.

6) ¿Usted considera que es necesario realizar eventos dirigidos hacia el personal para un trabajo eficiente?

Por supuesto que sí, un ambiente ausente de motivación generaría la degradación de entusiasmo del trabajador y tendríamos resultados que no contribuyen al alcance de los propósitos como institución, por ello la municipalidad retribuye el trabajo óptimo del personal mediante reconocimientos.

7) ¿Cómo califica las actividades que realizan los trabajadores de la municipalidad frente a las situaciones adversas que se le presentan?

A lo largo de la gestión se presentaron situaciones adversas, en muchas ocasiones las discrepancias entre jefes y trabajadores se presentan, lo cual se supo sobrellevar mediante el diálogo y muchas veces influye el carácter de cada persona frente a las situaciones.

8) ¿Actualmente se promueve algún programa para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?

Desde el inicio de mi gestión implementamos talleres de motivación, pensando siempre en el personal y el logro de objetivos.

9) ¿Considera usted que es necesario realizar eventos para mejorar el clima laboral y generar un ambiente de trabajo óptimo?

Claro que sí. El personal adecuadamente capacitado y estimulado podrá desarrollar su trabajo eficientemente y debe primar el respeto y el diálogo entre jefes y trabajadores, ya que repercute en la generación de un buen ambiente laboral apacible.

10) ¿Cree usted que los puestos de trabajo en la municipalidad generan oportunidades para aprender y desarrollar habilidades?

Como en todo trabajo se desarrollan nuevos aprendizajes, experiencias y habilidades, y en nuestra institución brindamos oportunidad a profesionales, estudiantes y a la población acorde a los requerimientos del puesto. Asimismo, se les entrega un certificado o constancia de trabajo para facilitar ofertas laborales

ENTREVISTA AL JEFE DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO RICHARD HUALLPA PUMA

11) ¿Usted cree que es óptimo el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad y esto se ve reflejado en la participación y desenvolvimiento que tienen en el área en el cual laboran?

Algo que nos ha caracterizado a nosotros es nuestra experiencia laboral y por ello encaminar al personal por el camino del buen desempeño de sus labores es nuestra tarea porque de eso depende el logro de los objetivos, los altibajos en los trabajadores siempre existen, pero hemos priorizado la hoja de vida profesional y experiencia en el personal de otras áreas que no requieren profesión pero y si la oportunidad se dio a personas sin profesión, se les capacita debidamente para un buen desempeño laboral.

12) ¿En alguna ocasión presenció humillación o críticas destructivas sin fundamento a los trabajadores de la municipalidad frente al público por parte de los jefes?

Esta institución desde el inicio de la gestión siempre se ha caracterizado por el respeto hacia la población, eso implica la buena imagen y esto lo manejamos con el trabajo en conjunto estructuradamente en cada área. Así que hasta la actualidad no hemos tenido sucesos como los que menciona, siempre al margen del respeto se ha trabajado hasta el momento que ya casi culmina la gestión.

13) ¿Usted considera que los trabajadores sufren acoso por parte de sus superiores?

Eso sería nefasto. Resaltar siempre que se ha trabajado con respeto en todas las áreas, desde los cargos más bajos hasta los jefes, son aspectos que no están lejos de la realidad, pero en este tema hemos sido cuidadosos, para salvaguardar la integridad de cada trabajador.

14) ¿Usted percibió alguna vez que los jefes de las áreas sufren acoso por parte de sus trabajadores?

Como recalco ese tipo de actos no han sido caso de nuestra institución, problemas internos y de otra índole surgen casi siempre, pero en este tema no han surgido.

15) ¿Cree usted que la falta de motivación a los trabajadores sea la causa de que realicen un trabajo deficiente?

Efectivamente si los trabajadores no están debidamente motivados, el trabajo que brinden será no satisfactorio y eso hará que exista complicaciones para el logro de los objetivos, por ende, aquí en nuestra municipalidad el personal trabajador es consciente que, por el desarrollo de la sociedad y nuestro pueblo, se requiere trabajar a conciencia y cooperar en el eficaz desempeño laboral, más allá de beneficios personales.

16) ¿Usted considera que es necesario realizar eventos dirigidos hacia el personal para un trabajo eficiente?

Necesariamente. Eventos como capacitaciones, charlas motivacionales y que puedan fortalecer la capacidad de trabajar en grupo es importante, consecuentemente nosotros hemos trabajado en ese camino.

17) ¿Cómo califica la conducta en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad frente a las situaciones adversas que se le presentan?

Si hablamos en general. En cualquier trabajo las situaciones adversas siempre se presentan, en nuestro caso muchas veces lo hemos enfrentado siempre detectando el problema inicial y de allí darle la solución con el diálogo.

18) ¿Actualmente se promueve algún programa para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo?

A lo largo de mi experiencia en diferentes instituciones y privadas es de prioridad que el personal debe estar acorde al puesto requerido para que pueda realizar bien el trabajo, para lo cual nosotros tenemos mensualmente charlas dirigidas a los trabajadores para que puedan de algún modo fortalecer las energías como sus conocimientos.

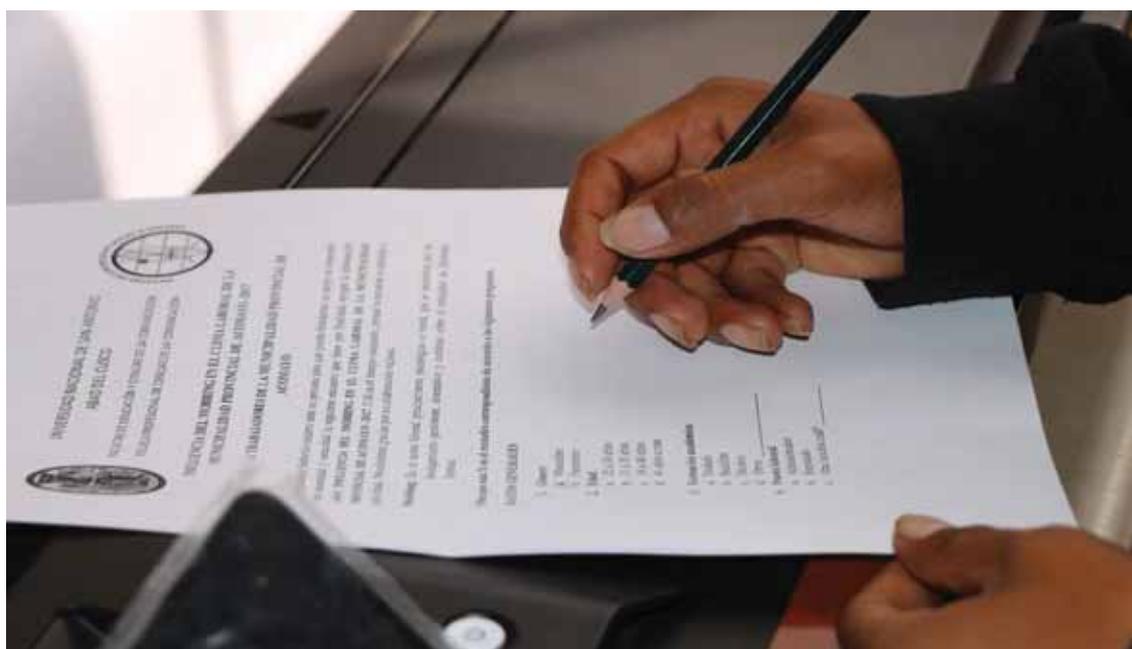
19) ¿Considera usted que es necesario realizar eventos para mejorar el clima laboral, y generar un ambiente de trabajo óptimo?

En definitiva, es necesario, porque no basta con pedir resultados buenos al trabajador cuando no se le brinda ningún tipo de estimulación a su labor.

20) ¿Cree usted que los puestos de trabajo en la municipalidad generan oportunidades para aprender y desarrollar habilidades?

Como en cualquier trabajo siempre hay algo que aprender sistemáticamente, ir trabajando acorde a lo que requiere el puesto de trabajo y en estas mismas circunstancias vas mejorando y perfeccionando tu desempeño y a la misma vez, las habilidades se ven fortalecidas.

Anexo 4: Registro Fotográfico



Aplicación de cuestionario a funcionarios y personal de la Municipalidad Provincial de Acomayo

Unidad de Formulación de Proyectos



Encuesta a la Unidad de Formulación de Proyectos Ing. Renzo Sutta Nina y Abog. William García Huilca

Unidad de Logística



Encuesta al Jefe de Logística Ing. Vidal Yauri Mamani

Oficina de Planeamiento y Presupuesto.



Encuesta al Jefe de Planeamiento y Presupuesto Econ. Julio César Churata Quispe

Oficina de la Gerencia de Desarrollo Económico.



Encuesta al Gerente Desarrollo Económico Econ. José Luis Zenón Quispe

Oficina de unidad de tesorería.



Encuesta a la funcionaria encargada de la Unidad de Tesorería cont. Cecilia Núñez Choque

Oficina de la Unidad de Recursos Humanos y Área de Trámite Documentario.



Encuesta al Jefe de Recursos Humanos Adm. Julio César Auqui Vera y al Jefe del Área de Trámite Documentario Prof. Mauro Delgado Sutta

Oficina de Seguridad Ciudadana y Policía Municipal.



Encuesta a la coordinadora de la Oficina de Seguridad Ciudadana y Policía Municipal Prof. Juana Meza Choquetaype

Oficina de Secretaría General e Imagen Institucional.



Encuesta a la Secretaria General prof. Medaliz Prado Hurtado y a la Jefa de Imagen Institucional Br. En Cs de la comunicación Dora pacheco Roldán.

Oficina de Gestión de Medio Ambiente y Recursos



Encuesta al Biól. Cesar Augusto Fernández Quesada y al Br. Biol. Alfredo Quispe Cjuno

Oficina de Registro Civil.



Encuesta al Jefe de la Unidad de Registro Civil Téc. Agrop. Marcial Mamani Cusi

Sub Gerencia de Infraestructuras.



Encuesta al Jefe del Área de Trámite Documentario. Ing. Manuel Sarayasi Páucar

Foto exterior de la Municipalidad Provincial de Acomayo



Vista previa de la Municipalidad Provincial de Acomayo

Foto plaza de armas de la Provincia de Acomayo y la infraestructura municipal



Vista panorámica de la Plaza de Armas de la Provincia de Acomayo