



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PNL COMO ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN ANTE EL  
ACOSO LABORAL EN PERSONAL OPERATIVO DE UNA  
INSTITUCIÓN PARAESTATAL**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
JUAN CARLOS MEDINA PADRÓN**

**DIRECTORA: MTRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB**



**CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.**

**MARZO, 2015.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Erika Villavicencio Ayub, Por sus sabios consejos y firme guía a lo largo de todo el proceso de redacción de este trabajo.

A mi padre y hermano, por sus palabras de motivación y su escucha atenta.

A los profesores Martin Gonzales Ortega, Ángel Omar Cerero Benítez, por toda su sabiduría y guía a lo largo de mi época de formación académica.

A Fernando Tenorio Zavala, por sus palabras precisas, la dedicación de todo este tiempo en la instrucción de mi persona en la Programación Neuro Lingüística,

A Alejandro Valencia Gonzales por sobre todo, ser mi mentor, un guía y un modelo. Gracias por tu hermoso espíritu y por mostrarme el significado de la disciplina psicológica.

Por último a cada uno de los compañeros de mi trabajo en la TAR 695, ya que sin aquellas pláticas de corazón abierto, este trabajo no tendría un propósito.

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1. El mobbing o acoso laboral.....</b>	<b>10</b>
1.1 Definición de Acoso laboral .....	11
1.2 Conductas referentes al acoso laboral.....	14
1.3 Tipos de Acoso Laboral.....	16
1.4 Protagonistas del Acoso Laboral.....	18
1.5 El proceso del Acoso Laboral.....	19
1.6 Consecuencias del Acoso Laboral.....	21
1.7 Teorías explicativas del mobbing: características de la víctima, el acosador y la organización.....	22
<b>Capítulo 2. Proceso de intervención en una situación de acoso laboral.....</b>	<b>27</b>
2.1 Plan de acción ante el acoso laboral.....	27
2.2 Medidas para prevenir y combatir el acoso desde el punto de vista de las organizaciones (Un trabajo global de intervención por Marie France Hirigoyen).....	28
2.3 La relevancia del psicólogo frente al acoso laboral.....	36
2.4 Política para la prevención del acoso laboral .....	39
<b>Capítulo 3. Organizar la prevención: PNL y sus alcances en el desarrollo personal.....</b>	<b>41</b>
3.1 La prevención de riesgos laborales.....	41
3.2 Prevención: promoción de la salud y calidad de vida.....	44
3.3PNL; su relevancia en el aprendizaje y formación de las personas.....	46

3.4 PNL y el aprendizaje.....	51
<b>Capítulo 4. Psicología laboral.....</b>	<b>56</b>
4.1 Definición y método de la psicología del trabajo.....	57
4.2 Desarrollo histórico del trabajo.....	59
4.3 Desarrollo histórico de la psicología laboral.....	62
4.4 Las organizaciones y su complejidad.....	68
4.5 Petróleos mexicanos como organización compleja.....	71
Propuesta .....	74
Fases del desarrollo del taller.....	78
Características de los participantes y escenario.....	80
Perfil del capacitador.....	82
Objetivos del taller.....	85
Características del Taller.....	87
Alcances y limitaciones.....	89
Referencias.....	95
<b>Anexo 1 Carta descriptiva.....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 2 Manual taller.....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo 3 Compendio de actividades PNL.....</b>	<b>100</b>
<b>Anexo 4 Evaluación curso-taller.....</b>	<b>101</b>

## Resumen

En este escrito se presentará un panorama general de la evolución de las organizaciones hasta el punto de su desarrollo como sistema complejo, y del cual existen muchos elementos inherentes a las relaciones humanas dentro del trabajo, los cuales pueden ser beneficiosos, como de peligro para la misma.

En dicha descripción se abordará el fenómeno del acoso laboral, realizando una categorización del mismo, la cual permita identificarlo y diferenciarlo de los demás fenómenos que afectan a los trabajadores dentro de una organización.

Además de realizar una revisión teórica sobre el fenómeno, este trabajo tiene como objetivo elaborar una propuesta de intervención, que tenga como principal meta la creación y desarrollo de un dispositivo de prevención de nivel tipo 2, en el cual tanto directivos, como trabajadores puedan vivenciar y participar activamente en la prevención de este problema.

Por último, este trabajo abordará los principales desafíos que impone la realización de una propuesta de este tipo a los profesionales de la psicología en el ámbito de las organizaciones.

## Introducción

La Psicología está compuesta de una serie de campos de acción, los cuales abordan diferentes áreas de desarrollo en el ser humano, pero su finalidad es la misma, definir científicamente y objetivamente, la conducta humana y los procesos mentales.

Uno de estos campos es la psicología organizacional, la cual se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, pone más interés en el empleado que la psicología industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión. Además de permitir el desarrollo de otros aspectos de su vida (*Spector, 2002*).

La psicología organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales) (*Zepeda, 1999*).

La sociedad moderna está conformada por organizaciones las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes. Ejemplos: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros.

Éstos reflejan diversas actividades susceptibles de realizar y varios niveles: personajes, pequeños grupos, ínter grupos, normas, valores, actitudes. Éstos existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. La complejidad de ello permite comprender los fenómenos organizacionales que dificultan las actividades (*Spector, 2002*).

A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta el personal, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos, por lo tanto el crecimiento conduce hacia la complejidad.

Considerando lo anterior podemos realizar una hipótesis en la cual, una organización debe ser dinámica; y debe tomar en cuenta los cambios de la empresa. Tanto aquéllos que le permitan cumplir su autorrealización, como aquellos que pongan en peligro o generen una inestabilidad en sus trabajadores y por qué no, la existencia misma de la empresa.

Sobrevivir y prosperar en la actualidad requieren de prestancia y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que sólo técnicamente capacitada. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, y trabajar productivamente en equipo.



Todo esto con la finalidad de mejorar la competitividad de las empresas (Grados ,2009).

Mobbing o Acoso laboral, desde su conceptualización en Leymann (1990) ,ha traído consigo, una serie de nuevas formas de visualizar la complejidad y dinámica laboral de las organizaciones, sin importar posiciones jerárquicas, del mismo modo enmarcar con total libertad, una nueva definición de la fuerza trabajadora, como una fuerza de carácter humano la cual también enferma.

Debido a ello, es de vital, relevancia, que profesionales de la salud mental, sin importar su rama u especialización, estén familiarizados con los fenómenos que enmarcan la sociedad de este tiempo, ya que sin duda alguna y sin afán de revelar algo más que evidente, cada vez más se toma como “normal” a la conducta violenta, aun sin importar sus implicaciones o repercusiones de manera general o particular. Hoy sin duda el reto es buscar cada vez más la plenitud y funcionalidad tanto de organizaciones como de individuos , en una sociedad cada vez más alejada de la comunicación persona a persona , el uso de valores , pero sobre todo respeto a la dignidad humana.

Derivado de lo anterior esta propuesta de intervención surge con el propósito de enmarcar la importancia del acoso laboral para las organizaciones, tomando como principio básico, al ser humano y su potencial de crecimiento, basado en conceptos como libertad, responsabilidad y autorrealización. En una organización donde sus integrantes compenetrados y convencidos del objetivo que se persigue, serán el canal de facilitación y conducción de la problemática, acompañando a la víctima y la organización por

la respuesta funcional, productiva y más importante aún flexible ante la complejidad.

Por lo tanto, podemos realizar una hipótesis en la cual. Una organización debe ser dinámica; y debe tomar en cuenta los cambios de la empresa. Tantos aquellos que le permitan cumplir su autorrealización, así como de aquellos que pongan en peligro o generen una inestabilidad en sus trabajadores y por qué no, la existencia misma de la empresa.

Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que sólo técnicamente capacitada. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, y trabajar productivamente en equipo. Todo esto con la finalidad de mejorar la competitividad de las empresas (Grados, 2009).

## **CAPÍTULO 1. EL MOBBING O ACOSO LABORAL**

El concepto de Mobbing fue utilizado por primera vez por Lorenz (1966), el cual observó varias especies en libertad, para dar una descripción del comportamiento defensivo de un grupo de animales más débiles contra uno de mayor envergadura, por el que se sienten amenazados

Posteriormente, Heinemann (1972) publicó un artículo en la revista DeBatt, en el cual retoma la concepción de Lorenz y expuso acerca de los efectos del “Apartheid” (política de segregación racial practicada en la República de Sudáfrica) y el comportamiento de intimidación en los ámbitos escolares, luego de ello en Heinemann (1972), repitió el concepto para referirse al comportamiento violento de un grupo de niños contra un único niño.

De los estudios de Heinemann (1972), es posible, inferir que el inicio de la conducta violenta se encuentra en ambientes escolares y que posteriormente sin la intervención adecuada o nula, será transportada en el menor de los casos con medios sutiles a ámbitos laborales.

Cabe señalar que los autores referidos no abordaron con lente científico la problemática específicamente en los ámbitos laborales.

Se atribuye a Leymann (1990) la descripción de este fenómeno y su aplicación a la psicología laboral. Propuso esta definición en el marco de un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo:

*“El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella...”* Einarsen y Hauge, (2007)

La mayoría de las definiciones coinciden con esta al subrayar las características de continuidad, finalidad (aislamiento- marginación de la víctima), falta de ética, etc.

Actualmente, se aplica a situaciones grupales en las que un sujeto es sometido, a persuasión, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece.

### **1.1 Definición de acoso laboral**

Acoso laboral como comportamiento es definido, como el deliberado, intencionado y continuado maltrato en acciones y palabras que recibe un trabajador hasta entonces válido, adecuado o incluso excelente en su desempeño laboral, por parte de uno o varios compañeros de trabajo. Los cuales buscan con ello desestabilizar, minimizar emocionalmente con vistas a disminuir su capacidad laboral y poder eliminarlo así más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización (Valle,2011).

Antes de dar inicio a la descripción conceptual del fenómeno y sus efectos en las organizaciones, es de vital importancia realizar una categorización del Mobbing (¿Qué es? y ¿Qué no es?), Ya que dicho fenómeno puede con facilidad confundirse con otros conceptos dinámicos organizacionales que afectan la productividad tanto en lo individual, como en lo colectivo.

El término mobbing es empleado para identificar un estresor social muy potente; situaciones en las que una persona o grupo de personas ejerce un conjunto de comportamientos, caracterizados por una violencia psicológica de

forma sistemática, durante un tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo, González de Rivera (2002).

La conducta del acoso laboral se tiene que dar en el entorno laboral y se refiere a comportamientos hostiles, ofensivos, excluyentes e intimidatorios, que buscan causar daño moral, humillación, ofensa y estrés siendo no deseados por la persona que los recibe. Las conductas de mobbing también pueden causar efectos negativos en la persona que lo presencia.

Puede surgir a consecuencia de dos tipos de conflicto laboral. En el primero de ellos, el acosado no ha hecho nada que provoque o que pueda explicar el comportamiento acosador de tal forma que el ejecutor demuestra fortaleza explotando, las debilidades del otro, mientras que el acosado es incapaz de resistir o responder a los ataques.

El segundo tipo está basado en algún conflicto entre dos personas que va aumentando intensidad hasta que uno de ellos pasa a tener más fuerza y el otro pasa a experimentar acoso, teniendo menores estrategias para afrontar la situación. En ambos casos esta situación coloca al sujeto en una posición de debilidad que tiene repercusiones en su integridad física, psicológica y social.

Para determinar la existencia de una situación de acoso laboral se requiere que este tipo de acciones de acoso psicológico se mantengan a lo largo del tiempo (por lo menos seis meses) de manera recurrente y con una frecuencia por lo menos semanal.

Esto no implica, el que una agresión esporádica no sea grave, si no que se deben diferenciar dichas agresiones de un acoso sistemático. Por tanto y

aunque también sea grave no se puede entender un situación si se trata de un incidente único.

El mercado laboral actual está basado en una menor estabilidad en el empleo, debido por en un momento a:

Un mayor grado de competitividad y una situación laboral precaria en cuento al clima social y las condiciones de trabajo; así como a las formas de interacción entre los propios trabajadores, entre los clientes y los trabajadores y entre éstos y la dirección de la empresa o institución (*a causa de una organización deficiente y una escasa comunicación, por desinterés de los mandos intermedios y superiores para adoptar decisiones, por falta de preparación de los superiores para gestionar conflictos*) (Valle, 2011).

Y por otra parte, por ciertas creencias de la dirección de la empresa o institución basadas en un estilo de mando autoritario que presiona sistemáticamente a los subordinados consigue una rentabilidad máxima o mayor rendimiento laboral (Rojo y Cevera, 2005).

Igualmente el *acoso laboral* viene propiciado por formas de trabajo que persiguen optimizar los resultados sin tener en cuenta el **factor humano**, generando tensión y creando así las condiciones favorables para el *mobbing*.

En muchos otros casos se trata de una técnica de intimidación propio de empresas que no quieren, o no pueden, proceder al despido del trabajador.

## **1.2 Conductas referentes al Acoso Laboral**

El acosador puede comportarse de diferentes maneras, sin embargo en toda situación de acoso existe una serie de conductas que son continuas y constituyen como tal el mobbing. (Valle, 2011).

De las cuales se puede destacar:

**Limitar la comunicación.** El acosador impide que la persona se comunique delimitando los contenidos, tiempos y las formas de información.

**Limitar el contacto social, aislamiento.** Se le prohíbe el contacto con la víctima a los pares de trabajo. El acosador procura que nadie se acerque a la persona estigmatizada.

**Control y manipulación de la información.** El acosador controla la cantidad y el contenido de la información que le llega a la persona acosada. El poco contacto social que se le brinda se centra en el desprestigio de la persona ante sus compañeros, la víctima se ve rodeada de calumnias, de bromas de mal gusto, se le ridiculiza o simplemente es ignorado.

**Abuso de las condiciones laborales.** Cambio de horarios, condiciones para realizar su trabajo, cambio en las condiciones contractuales.

**Nulo reconocimiento de la capacidad profesional y laboral.** A la persona acosada se le asignan tareas muy por debajo o muy por encima de sus capacidades, no se le admite ningún tipo de error y se le critica constantemente.

**Agresiones.** En los casos más graves de acoso, la víctima puede recibir violencia en forma de ataques físicos, agresiones de carácter sexual, daños en los enseres necesarios para trabajar.

El acoso laboral podría ser utilizado por algunas entidades o empresas, como una estrategia abusiva.

Usan este método para deshacerse de empleados molestos, conflictivos, sindicalistas, o de aquéllos que por gozar de estabilidad laboral creen que no se les puede reprochar nada.

Esta mala táctica provoca la desesperación, la alteración psicológica del trabajador, se busca “deshacerse” de él sin que suponga un coste económico para la empresa. De esta forma se maltrata psicológicamente al trabajador para destruirlo y forzarlo a renunciar.

- a) Por un compañero a otro compañero, para deshacerse de él por quizás, envidia o ser molesto.
- b) Por un empleado a un Jefe, para deshacerse de él por ser autoritario, arbitrario o simplemente por ser exigente y sancionador.
- c) Por un jefe a un empleado, por envidia, por ser una posible competencia en un futuro más o menos lejano. (Valle, 2011).



### 1.3 Tipos de Acoso Laboral

Para comprender mejor el acoso laboral, a continuación se detallan los principales tipos de actos de acoso que surgen en la dinámica laboral de una organización de acuerdo con Valle Herrera (2011).

**Ignorar.** (*Ostracismo*). consiste en la actitud constante de nulificar a un miembro del equipo. Y en casos específicos (completamente ignorado, sus ideas son descartadas sin analizarlas, no se le permite expresarse, evitar integrar al grupo, rechazo constante).

**Burlarse.** Cualquier broma que se le hace a la persona y donde no hay razón de tener sentido de humor, se considera acoso (agresiones directas, ataque a su autoestima).

Es importante considerar que al efectuar el acto se crea un triángulo dinámico del acoso donde a la persona se le convierte en el objeto de los ataques del agresor y los espectadores alimentan la necesidad del agresor de reconocimiento a través de ejercer estas “bromas” contra la víctima.

**Violencia física.** Se puede presentar por diferencias de opinión o intereses particulares que causen agresiones mayores (la autoridad laboral carece de control sobre las situaciones).

**Descalificar.** Ocurre cuando a una persona se le culpa por faltas que han cometido otros. Algunas trabas que tienen el fin de descalificar (dudas respecto de la persona, señalar errores mínimos como graves, proporcionar información incorrecta).

**Abusos de la autoridad.** Surgen cuando alguien se aprovecha de su situación para actuar hostilmente con sus subordinados (gritar,

menospreciar, dar crédito por trabajo no realizado, exigir trabajo fuera de lo extraordinario)

**Sabotaje.** Cuando un persona utiliza sus conocimientos sobre la empresa con fines de lucro, o con el fin de perjudicar a la organización y sus integrantes.

**Acoso sexual.** Una persona insiste en seducir a otra para proteger su empleo o escalar profesionalmente. El acosador puede condicionar cuestiones laborales a cambio de recibir favores sexuales; las insinuaciones a la víctima, la cual abiertamente ha declarado no tener interés en la persona.

**Injusticias.** Las condiciones laborales dependen del estado de ánimo o de la preferencia de alguien para concederlas (largas jornadas laborales, nulo reconocimiento, no contar con permisos ocasionales, ser amenazado o despedido).

El acoso laboral puede ser de muchos tipos y en todos los casos, el individuo se ve obstaculizado tanto en la realización de sus labores, como en llevar una convivencia armoniosa, de ante mano se sabe que las relaciones personales son complejas y diversas, y de ella dependen miles de variables, por ello, que se debe tener muy en cuenta y analizar meticulosamente si la situación que se tiene frente y si se trata o no de un acto de acoso laboral (Bosqued, 2005)

## 1.4 Protagonistas del Acoso Laboral

**Perfil de la víctima.** Personas que tienen mayor probabilidad de ser envidiadas por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social, su buena fama, inteligencia, apariencia física). El acoso suele afectar a trabajadores perfectamente válidos y capaces, bien valorados y creativos. Muy frecuentemente se trata de adultos superdotados, de forma que suelen ser, paradójicamente, los mejores de la organización (Valle ,2011).

En otros casos se debe a haberse resistido la víctima a participar, colaborar o a "mirar a otro lado" mientras se producían "enjuagues", es decir, por aquéllo que conocen o han presenciado.

Otro perfil es el de aquéllos que presentan un exceso de ingenuidad y buena fe y que no saben hacer frente desde el principio a aquéllos que pretenden manipularlos o perjudicarlos. También se elige a la víctima debido a su juventud, orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etc. (France, 2001).

Es muy frecuente que se seleccione a las víctimas entre personas que presenten un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social (inmigrantes, minusválidos, enfermos, víctimas de violencia doméstica, mujeres u hombres atractivos...). En estos casos la posibilidad de hacer frente a los acosadores disminuye, viéndose facilitada la impunidad de éstos.

**Perfil del acosador.** El fin último del acosador es el asesinato psicológico de la víctima, y el motivo principal encubrir la propia mediocridad, todo ello debido al miedo y la inseguridad que experimentan los acosadores hacia sus propias carreras profesionales. De este modo se puede desviar la

atención o desvirtuar las situaciones de riesgo para ellos (France Hirigoyen, 2001).

Los agentes del acoso son en la mayoría de los casos los superiores o jefes, apoyados a menudo por aliados. También hay muchos acosadores entre los propios compañeros de la víctima, y se calcula que, en un 4% de casos, el Mobbing es de tipo ascendente, es decir, del subordinado al superior.

Con todo, los agresores abusan y se prevalecen corrientemente de su posición de poder jerárquico formal, pero del mismo modo recurren a su poder de tipo informal (los poderes fácticos) dentro de la organización para remediar sus frustraciones a través de la violencia psicológica sobre otros, compensar sus complejos o dar rienda suelta a sus tendencias más agresivas y antisociales.

El acosador exige a los demás lo que a él le resulta imposible de realizar por su propia incapacidad. No puede enseñar porque no sabe, no trabaja porque es vago e incapaz y reemplaza sus debilidades persiguiendo a los demás. (Valle, 2011).

### **1.5 El proceso del acoso laboral**

**Fase de Conflicto.** En una Institución la complejidad de las relaciones interpersonales y la competitividad y exigencias, lleva a roces y discrepancias entre las personas que de ningún modo deben verse ni analizarse como Mobbing o acoso moral laboral. Si en cambio, los roces, si se perpetúan y generan conductas estigmatizadoras hacia una persona o varias de ellas, se torna patológico.

**Fase de Mobbing.** Aparecen el acosador y el acosado. Hay conductas estigmáticas que buscan perjudicar al acosado, apartándolo del círculo social de la Institución. En general la víctima no puede creer lo que está pasando y utiliza mecanismos de defensa tales como la negación. A pesar de que es clara la actitud que tiene el acosador hacia él, la víctima se niega a creer lo que está pasando, ya que el acosador, previamente se había convertido en su amigo o halagador, algo que el acosado por su personalidad ve con agrado (González de Rivera ,2002).

**Fase de la intervención de la empresa.** En algún momento los conflictos llegan a la dirección de la Empresa. En éste caso, los directivos pueden optar por una de éstas dos posturas:

- a) La dirección analiza el problema y toma medidas para evitar que continúe. Busca proteger a la víctima
- b) La dirección no analiza el problema y ve a la víctima como la causa del conflicto, dirigiendo hacia ella las medidas correctivas.

De este modo se agrava el acoso, transformándose de horizontal en mixto (horizontal y descendente).

**Marginación o exclusión de la vida laboral.** El problema se ha hecho tan grave que comienzan a aparecer consecuencias físicas. De este modo, comienzan bajas laborales, más o menos ligadas, incluso puede darse el caso de un cambio de empresa (rotación interna) o un cambio de empresa (rotación extrema) o simplemente se despide a la persona (France Hirigoyen, 2001).

## 1.6 Consecuencias del Acoso Laboral.

Una vez que una persona es acosada, es frecuente que haga lo mismo con quienes pueda, al existir este acto, se puede ir reproduciendo rápidamente en la empresa. Es un efecto dominó, las personas pueden tomar el mensaje rápidamente de que el trabajo funciona así y comportarse de igual manera.

Las consecuencias para la **víctima** serán:

- Una completa alteración de su equilibrio personal y emocional, debido a la injusticia sufrida.
- Que se haya creado enfermedades nerviosas: ansiedad, úlceras, dermatitis, entre las más significativas.
- Una baja considerable en su capacidad de afrontar problemas
- Exclusión del mundo laboral.

Las consecuencias para la **organización** serán:

- Pérdida de los trabajadores más brillantes.
- Descenso de la productividad y eficacia debido al mal clima laboral reinante (un contexto enfermo).
- Desaparición de la eficiencia por el antecedente al resolver mal un conflicto.
- Rotación de personal, lo cual disminuye la productividad.

## **1.7 Teorías explicativas del Acoso Laboral: características de la víctima, el acosador y la organización.**

Las explicaciones sobre el Acoso Laboral, son diversas, la literatura especializada sobre la materia ha señalado tres modelos causales que explican la aparición del Mobbing.

Estos modelos se centran en la personalidad de la víctima y el acosador, en las características de las relaciones humanas que surgen en las organizaciones y en el clima, cultura y ambiente organizacional. Einarsen, S & Hauge, L. (2007)

A continuación se explica brevemente cada una de ellas.

### **Teorías basadas en la personalidad de la víctima y del acosador.**

Respecto a lo que tiene que ver con factores de personalidad y específicamente con la personalidad del acosado, la bibliografía señala que los acosados suelen ser personas con gran capacidad de trabajo, grandes valores éticos, popularidad, autenticidad. A diferencia de las personas preocupadas por el control y la productividad, el individuo autentico persigue ante todo, la autorrealización, aun a costa de la propia comodidad y seguridad González de Rivera (2002). Aunque señalan también otro tipo de circunstancias como por ejemplo la tendencia a evitar conflictos y alta reactividad emocional.

Normalmente, las personas que padecen el Acoso, tienden a ser buenos trabajadores, capaces y bien formados para las tareas que se les requiere en la organización. Suelen ser personas con alto sentido moral, lo que les impide callarse ante situaciones injustas. En el terreno social son trabajadores con

buenas habilidades sociales, empáticos, populares, y en algunos casos, líderes de grupo. En el terreno personal normalmente tienen situaciones familiares o personales positivas.

Con esta situación de “Buen trabajador” el acosador percibe que le ha “salido” un competidor al que tiene que quitar.

Con relación al perfil acosador, González de Rivera (2002). se ha centrado en diferentes características que definen la personalidad como la necesidad de control que les lleva a deshumanizar a los empleados “Cuanto más indefenso y suplicante esté su víctima, más se reafirma la eficacia práctica de su procedimiento, por otra parte, cuanto más sufra la víctima, más necesario es intensificar la deshumanización para aplacar cualquier posible respuesta empática del acosador”

En general se podría decir que los acosadores practican un Darwinismo social con sus víctimas intentando anular. Estos verdugos psicológicos son personas con alta capacidad de seducción y manipulación. Aparentemente son los amigos perfectos, comprensible, no solo con el acosado, sino también con el resto para en esta falsa buena relación van tejiendo una tela que al acosado le es difícil romper y es aquí donde comienza verdaderamente el acoso.

Aunque a primera vista no lo parezca, los verdugos psicológicos son sujetos agresivos que utilizan formas rudas e insultantes para tratar de manejar a sus víctimas. Así mismo tienen envidias y celos profesionales de su acosado, consideran que este es mejor en su desempeño y que supone, un peligro para su vida profesional por lo que tratan de anularle.



De esta forma su mediocridad profesional les lleva a aniquilar a todos aquéllos que pueden cuestionarlos. Todo ello, agitado en la coctelera de una organización que propicie la aplicación del acoso laboral, hace que el drama este servido.

Zapf y Einarsen (2003) sugieren dos tipos de direcciones distintas para explicar por qué un individuo se convierte en verdugo de otro.

La primera de las explicaciones se relaciona con la protección de la autoestima, tal y como sugería Maslow (1943) en su escala de necesidades básicas, la autoestima, es un potente motivador para los individuos, las personas en general buscan ser respetadas y reconocidas y tratan de mantener una coherencia entre la evaluación de los demás y la suya.

Si esto no ocurre así, es más probable que surjan los conflictos, tratando de mantener dicha coherencia. En este sentido los acusadores son individuos con baja autoestima que buscan mantenerla a toda costa.

Esta teoría podría explicar porque es bastante corriente que el acoso se dé en directivos hacia puestos inferiores y a que de ellos se espera que sean dominantes con capacidad de resolución, ser proactivos y buena autoestima.

Sin embargo, las personas con bajos niveles de autoestima tienden a mostrar conductas de retraimiento como la depresión y el “Dejar hacer” por lo que estos directivos entran en una contradicción y sería más probable que ejercieran Acoso Laboral.

Una segunda explicación tiene que ser con unas bajas habilidades sociales. En general los superiores o directivos que gritan a sus empleados o

generan conductas punitivas, tienden a tomar perfiles acosadores. Dirigir o liderar un grupo requiere entre otras cuestiones, tener la suficiente empatía para comprender y detectar los sentimientos o problemas de los otros y no centrarse exclusivamente en el castigo como elemento de control.

### **Explicaciones en función de la organización.**

Este modelo de mayor apoyo empírico y muy ligado al modelo anterior donde se señala que existen algunas culturas organizacionales que aprueban el acoso, aunque no reconoce su presencia dentro de las empresas.

Al respecto Leymann (1996) manifiesta que deficiencias como en el diseño de trabajo, los estilos de liderazgo negativos, una posición social que supone estar expuesta constantemente y un bajo nivel moral dentro de la organización hace más probable la aparición de este fenómeno.

Por su parte Einarsen y Hauge (2007) con respecto al tipo de empleo, los autores difieren señalando algunas organizaciones públicas donde el empleo tiene un elevado grado de estabilidad como organizaciones proclives a la aparición del mobbing mientras que otros manifiestan con empleo inseguro e inestable.

Por último, estarían los comportamientos debidos a las malas políticas de recursos humanos. En ocasiones las propias organizaciones debido a las deficiencias de gestión fomentan la aparición de acosadores que ejercen de “Rey Herodes” y que son capaces de sacrificar a sus compañeros en áreas de una mejor productividad, rendimiento o cumplimiento de objetivos.

Entre todos los posibles factores organizacionales hay varios que se repiten con frecuencia. Malas relaciones entre la dirección de la empresa y el resto de trabajadores. Factores relacionados con el diseño de puestos. Especialmente los cambios relacionados con las reestructuraciones de plantillas, expedientes de regulación de empleo etc.

## **CAPÍTULO 2. PROCESO DE INTERVENCIÓN EN UNA SITUACIÓN DE ACOSO LABORAL**

### **2.1 Plan de acción ante el acoso laboral**

Como ya se ha detallado en el capítulo anterior, el acoso laboral es una situación que suele pasar inadvertida y la cual debe ser definida con total visión del evento a presentar.

En primera instancia debemos categorizar, si el fenómeno que se presenta corresponde al fenómenos de acoso en su derivación de únicamente agredir de manera estructurada y sutil al trabajador, ya que de lo contrario estaremos hablando de otro tipo de acoso, del cual aunque es necesario intervenir con inmediatez y eficacia no corresponde a la categoría que se conceptualiza en esta propuesta. Y en la cual si ponemos en marcha una estrategia de intervención en función del acoso a nivel laboral, estaremos desperdiciando tiempo y esfuerzo en intervenir en una situación que requiere ser atendida desde una metodología y normatividad laboral diferente (Barraza, 2013)

Por otro lado al tener total certeza de que el fenómeno presente, es un caso de Acoso Laboral, es importante tomar como referencia el trabajo desarrollado por la ciencia, en función del fenómeno e identificar en que estadio se encuentra, por la simple razón de que un fenómeno que tiene una implantación reciente, no puede tratarse de la misma manera que uno que lleva años, sus efectos y consecuencias en cuestión cualitativa corresponden a una

diferencia significativa, incluso en la presencia o no de patología derivadas del mismo en el individuo que es víctima.

Cuando el acoso es horizontal, lo prioritario será una labor basada en escucha y dialogo, cuando el acoso proceso de un superior jerárquico, hay que observar y cualificar en qué medida ese superior está a su vez atrapado en un sistema implantado por el uso del poder.

Y lo más importante, ante un fenómeno de tal envergadura, es considerar que una persona que padece de aislamiento no le resulta fácil defenderse, ya que el verse dominado le impide comprender y, por lo tanto defenderse. Cuando una persona hace consciente la intención de los ataques de los cuales es objeto, reaccionará en función del contexto que lo engloba, pero sobre todo, en función de su personalidad, lo cual puede derivar en la mayoría de los casos, en una respuesta innecesaria para su adaptación. Por eso es de vital importancia la ayuda de un ente exterior.

## **2.2 Medidas para prevenir y combatir el acoso desde el punto de vista de las organizaciones**

Conforme un proceso de acoso se desarrolla es obligación de la organización proteger al individuo en peligro. Se debe prevenir su estigmatización y que sea capaz de recuperar su reputación y habilidades previas. Se le debe sugerir que tome baja por enfermedad, y ofrecer la posibilidad de reintegración profesional.

De lo contrario, permitir la desgracia de una persona a través de un proceso de acosos, y por ello, desprenderse de ella, deberá ser considerado, por lo menos, como un fracaso de gestión mayúsculo.

Los casos de acoso laboral no aparecen como un fenómeno de conocimiento público y generalizado por todos los componentes de una organización pero, no por ello, sus efectos físicos y psicológicos dejan de ser devastadores.

El acoso debe ser objeto de estudio en la evaluación de riesgos que el empresario está obligado a realizar, y es precisamente éste, el instrumento fundamental que permite enfocar el problema desde un punto de vista preventivo. Los encargados de la prevención deben exigir que las evaluaciones de riesgo contemplen los aspectos psicosociales, estudiando las formas de organizar el trabajo y los sistemas de mando utilizados, sin olvidar una valoración de las relaciones sociales entre los sujetos a todos los niveles.

La doctora en psiquiatría especializada en psicoterapia familiar, Marie France Hirigoyen, publicó en el (2001) un libro titulado "*El acoso moral en el trabajo*" un ensayo sobre la perversión de la tortura psicológica en el trabajo.

En esta obra ofrece unas recomendaciones sobre cómo elaborar procedimientos de empresa frente al acoso. Estas estrategias de intervención se articulan en varias fases:

- Plan de prevención

En realidad hay pocos interventores capaces de proponer medidas preventivas concretas. Más que hacerles intervenir como bomberos de guardia,

resulta más atinado pedirles que formen, en el interior de las empresas, a especialistas que puedan realizar esa labor preventiva en el día a día y que, a continuación, tendrán que formar a otras personas en el seno de la empresa. La apelación al especialista externo se reservará para situaciones difíciles, imposibles de gestionar desde el interior. Naturalmente, la persona que se siente víctima puede solicitar siempre que lo desee una mediación externa.

Las víctimas no están en condiciones de defenderse solas, de realizar las gestiones adecuadas, ni siquiera de hablar de ello. Se precisa, pues, de un portavoz, ajeno a la jerarquía, pero del interior de la empresa. Para cerciorarse de que la revelación del problema no se vuelva contra la víctima y acabe agravando la situación, es básico que las personas en quienes las víctimas depositan sus confidencias estén sujetas por la confidencialidad. El personal médico-social está sujeto al secreto profesional y, por ello, está bien ubicado para ayudarles. Se les podría brindar la colaboración de "personas de confianza".

Las personas de confianza son voluntarios, a todos los niveles, escogidos en función de su personalidad. Su función consiste en aportar su apoyo a todos los que lo soliciten, informarles de los procedimientos que están a su disposición y, eventualmente, acompañarles en sus gestiones.

- Modelo de intervención

**Primera etapa.** Información y sensibilización de todos los asalariados acerca de la realidad del acoso laboral mediante una gran conferencia debate: lanzar una campaña explicativa para enseñar a los asalariados a advertir cómo

se puede llegar a situaciones de acoso moral y para informarles de sus derechos y de los recursos con los que cuentan. Será obligatorio colgar un anuncio en el que se resuman los derechos de las personas en el seno de la empresa. También habrá que proporcionar folletos explicativos más detallados a las personas que lo soliciten.

**Segunda etapa.** Formación de especialistas en el interior: equipo médico-social, delegados sindicales o personas benévolas que quieren constituirse en "personas de confianza". Esa formación que se realiza a lo largo de varias jornadas deberá ir acompañada de un informe pedagógico que incluya las investigaciones realizadas hasta la fecha acerca del acoso con el fin de incitar a los participantes a mantener, solos o grupo, discusiones o reflexiones. Hay que crear con ellos un grupo permanente de discusión, con o sin el interventor.

El objetivo podría ser el establecimiento de células de escucha de los asalariados, al margen de la jerarquía, sujetas a la obligación de ser confidenciales.

**Tercera etapa.** Formación de los Directores de Recursos Humanos y de los ejecutivos para la prevención del acoso moral, para que lo adviertan o lo gestionen en caso de que ya exista. Dicha formación puede hacerse en un día mediante una aportación teórica, pero también con juegos de rol, para que puedan reaccionar con conocimiento de causa si un colaborador se queja de estar siendo acosado. Hay que conseguir mejorar el nivel de escucha de la empresa frente a las situaciones atípicas para ella.



Dicha formación se irá perfeccionando a intervalos regulares mediante entrevistas con el formador externo, quien analizará las situaciones con las que se encuentran los responsables.

**Cuarta etapa.** Redacción de una carta social. Algunas administraciones y empresas internacionales, influidas por las reglamentaciones americanas, se han provisto ya de una carta relativa al acoso sexual y la discriminación (raza, color, religión, sexo, edad, estatus social, enfermedad).

Resulta interesante que se fusionen en un mismo texto las disposiciones relativas al acoso laboral, al acoso sexual y a las diversas formas de discriminación. El texto se distribuiría nominalmente entre todos los empleados. Eso le brinda a la empresa la oportunidad de recordar los valores esenciales que la presiden y precisar cuáles son las sanciones previstas para los infractores. Para que las cosas estén claras, debe existir una definición del acoso moral (y del sexual y de la discriminación).

Así mismo, el texto debe precisar con qué personas puede contactar quien se considere víctima. Las gestiones deben ser simples, confidenciales y ofrecer varias alternativas. Parece razonable proponer gestiones para realizar en dos tiempos: primero las gestiones informales y confidenciales, con la ayuda del personal médico-social o de una persona de confianza, y luego, si el problema no se ha resuelto, gestiones más formales en las que se haga participar a la jerarquía. Hay que aclarar, por supuesto, que los falsos alegatos de acoso serán severamente castigados (France, 2001).

En cuanto a las pequeñas empresas, se puede organizar una formación similar con el médico de empresa y reagrupar a los asalariados de distintas empresas para celebrar una jornada de información.

En resumen, el acoso laboral debe estar abordado conforme a la prevención de riesgos laborales, ya que las prácticas que padecen las víctimas atacan lesivamente la salud de los trabajadores.

Las actividades preventivas deben estar encaminadas a evitar en la medida de lo posible la aparición de conflictos y, lo que es más importante, su estigmatización. Esto se consigue a través de una adecuada organización del trabajo y de la puesta en práctica de los instrumentos necesarios para prevenir, regular y, en su caso, sancionar problemas interpersonales.

Puede resultar interesante en este sentido articular mecanismos de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas a la empresa, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.

Existen multitud de medidas que a nivel práctico, han demostrado ser efectivas en estas situaciones, aunque en el ámbito científico todavía no hay investigaciones disponibles que lo demuestren.

Estas acciones se centran en:

- Incorporar a la evaluación de riesgos psicosociales la detección del mobbing. Acordar protocolos de prevención en la empresa y establecer canales de detección y actuación.

- Por medio de medidas organizativas, modificar el proceso de producción, aumentando la participación de los trabajadores, disminuyendo las demandas y ampliando las posibilidades de control de la tarea, revisando los objetivos, reconocimientos, salario adecuado y el sistema de primas, etc. Se trata en definitiva, de disminuir la presión excesiva y evitar situaciones de estrés que con frecuencia suelen ocasionar este tipo de conductas.

- Prestar apoyo, atención médica y psicológica a la personal acosada, siempre claro está con el consentimiento del afectado y a través de profesionales.

- Establecer medidas preventivas en cuanto a los modos de conducta en la empresa, para evitar la repetición de esas situaciones. Es preciso formar a los mandos de todos los niveles en la gestión de conflictos y habilidades de trabajo en equipo.

- Además debe fomentarse un entorno psicosocial general adecuado con exigencias razonables, estableciendo en la empresa una política preventiva para evitar que los conflictos avancen a situaciones de riesgos.

- Aplicación de medidas disciplinarias como el despido o el traslado del agresor.

Una de las principales deficiencias de las evaluaciones de riesgo en nuestro país es el nulo o en el mejor de los casos, el pobre tratamiento que se les está dando a los factores de riesgo de carácter psicosocial. Debemos exigir que las evaluaciones de riesgo no reparen únicamente en las condiciones de

seguridad o/y de higiene industrial y se les otorgue a estos factores la importancia que merecen.

La prevención debe atender a las deficiencias del puesto de trabajo, proporcionando un bajo nivel de estrés, aumentando el control sobre las tareas, proporcionando una autonomía suficiente y elevando las capacidades de decisión.

Toda empresa requiere un modelo organizativo preestablecido en el que participen activamente los trabajadores, y que no sólo se centre en la maximización de beneficios económicos, sino que atienda también al bienestar de los trabajadores. También debe atenderse al comportamiento de los líderes, capacitándolos para reconocer conflictos y para manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas del mobbing y detectarlos precozmente.

Proteger la posición social de las personas que los sufren, desarrollando para ello reglas claras, explícitas y públicas sobre la resolución de este tipo de conflictos personales que garanticen el derecho a la queja, al anonimato en su caso y que considere la posibilidad de acudir a sistemas de mediación y arbitraje.

Para que todo esto se cumpla es necesario un cambio profundo a través de la aplicación de los programas formativos, cambios de la cultura empresarial tradicional que impera en nuestro país, que conlleve la eliminación de determinadas prácticas empresariales basadas en el autoritarismo, en el paternalismo o simplemente en la dejadez de todo aquello cuanto acontece en la empresa y que, a priori, no genera beneficios económicos.

Independiente de las reformas legislativas necesarias, conviene que las empresas en función del sector de actividad al que pertenezcan, elaboren estrategias propias de lucha contra el mobbing, adaptadas a su propia realidad en relación con las personas que la forman.

La dirección de la empresa, junto con los representantes de los trabajadores, ha de elaborar un documento en el que se contemple claramente que en la empresa no se aceptará ningún tipo de comportamiento que suponga o pueda inducir al resto de los trabajadores a cualquier tipo de acoso.

En este acuerdo se recogerán los procedimientos correctores, mediadores y sancionadores adecuados, involucrando en su implantación y control a toda la línea jerárquica de la empresa. Hay que valorar la necesidad, en función de la gravedad del caso de poner en práctica instrumentos de protección al trabajador/a acosado/a. También deben recogerse en su caso, las medidas disciplinarias para aquellos que incurran en algún tipo de falta.

En definitiva, estos comportamientos deben ser objeto de prevención por el empresario, al mismo nivel que otros factores de riesgo existentes en la empresa, integrando cuantas medidas sean necesarias en su modelo organizativo, de la misma manera que deben establecerse las medidas correctoras necesarias una vez que ha aparecido el fenómeno.

### **2.3 La relevancia del psicólogo frente al acoso laboral.**

Para una empresa, las consecuencias económicas del acoso no son despreciables. El deterioro de la atmósfera de trabajo conduce a una disminución importante de la eficacia o el rendimiento del grupo o equipo de

trabajo. La gestión del conflicto se convierte en la principal preocupación de los agresores y de los agredidos, y a veces incluso de los testigos, que dejan de concentrarse en sus tareas. Las pérdidas para la empresa pueden alcanzar entonces proporciones importantes: por un lado, por la disminución de la calidad del trabajo; y, por otro, por el aumento de los costes debidos al ausentismo.

Por añadidura, puede suceder que el fenómeno se invierta. La empresa se convierte entonces en una víctima de los individuos que la dirigen. Los depredadores, cuya única preocupación es la de mantenerse en un sistema que los revalorice, terminan por agotar todos sus recursos.

El acoso es siempre el resultado de un conflicto. Hay que averiguar si ese conflicto se debe al carácter de las personas implicadas o si, por contra, es una consecuencia de la misma estructura de la empresa. No todos los conflictos degeneran en un acoso. También son necesarios otros factores, como una deshumanización de las relaciones laborales, la omnipotencia de la empresa y su complicidad con el individuo perverso.

En el lugar de trabajo, los jefes de empresa, directivos y supervisores son los que deben optar conjuntamente por: no ser indulgentes, rechazar el acoso y velar por que se respeten todos los niveles de la persona. Aunque ninguna ley regule el acoso moral en la empresa, deben imponer el respeto de los individuos y erradicar el racismo y el sexismo. Los sindicatos, cuyo papel es el de defender a los asalariados, deberían incluir entre sus objetivos la protección eficaz frente al acoso moral y los demás atentados contra la persona.

No deberíamos trivializar el acoso ni convertirlo en una fatalidad de nuestra sociedad. No se debe a la crisis económica actual, sino a la despreocupación del tipo de organización imperante.

Y es en este punto donde psicólogos deben de poner la real atención, en un principio se enumeraban las cualidades de la organización y sus alcances tanto de forma grupal, como en cada uno de sus individuos, el reto entonces estará en diseñar estructuras de trabajo basadas en los tres ejes principales de un psicólogo en el campo, la prevención, intervención y por su puesto la rehabilitación en este caso de la Organización.

Sin dejar de lado por su puesto el uso de afirmaciones o explicaciones fuera del carácter objetivo y científico, valiéndose de su conocimiento en la medición, rescatando aquellos valores y datos de total significancia que permitan concluir la relevancia del fenómeno así como de cuantificar y cualificar sus acercamientos e intervenciones.

Por último tener en cuenta el principio de la dignidad humana, evitando en todo momento someter al o los sujetos involucrados en categorizar o juicios estigmatizadores, ya que de ser así, se dejaría de ser un punto externo al suceso e a su vez integrándose a una dinámica en donde se dejara de ser imparcial ante el suceso, generando un sesgo importante en la intervención

El reto es grande ya que del avance y la incursión de profesionales de la salud mental ante este fenómeno en el contexto laboral, no solo se podrá eliminar fenómenos adversos y de carácter dañino para la empresa.

En cierto punto proporcionar de reconocimiento y rentabilidad el trabajo del psicológico en el contexto laboral e incursionarlo en situaciones que requieren

de inmediatez y solución dando pauta a toma de decisión importantes, sin duda irá más allá el alcance de crecimiento científico, dando relevancia a aspectos emocionales y de relaciones humanas, dotándolas de un grado de importancia semejante al de los procesos, relaciones de labores, principios, políticas de seguridad, calidad e higiene.

### **3.4 Política para la prevención del acoso laboral.**

El acoso se instaura cuando el diálogo resulta imposible, cuando la palabra del agredido no se puede hacer oír. Por lo tanto, prevenir supone volver a introducir el diálogo y la comunicación verdadera. En este sentido, el benefactor de salud laboral desempeña una función primordial. En colaboración con las instancias directivas, puede solicitar una reflexión común encaminada a encontrar soluciones. En las empresas de más de cincuenta empleados existen comités de higiene, de seguridad y de condiciones de trabajo. En este caso, la inspección del trabajo, la dirección, los delegados del personal y el médico laboral pueden intervenir conjuntamente. Lamentablemente, no se suele recurrir a estas instancias destinadas a promover acuerdos si no es en caso de peligro físico o de falta de respeto a la normativa.

La prevención pasa también por la educación de los responsables, a los que hay que animar a considerar al ser humano del mismo modo que considera la rentabilidad. En algunos casos particulares y con el asesoramiento de psicólogos o de psiquiatras con una formación en victimología, se les podría enseñar a metacomunicar, es decir, a comunicar sobre la comunicación, con el fin de que aprendieran a intervenir antes de que se instaurara el proceso de acoso. Así, podrían conseguir que el agresor nombrara lo que le irrita en el



otro, y que “escuchara” las sensaciones que provoca en el otro. Cuando el proceso de acoso ya se ha instaurado, es demasiado tarde. Los responsables sindicales saben cómo intervenir a la hora de negociar una indemnización en caso de despido, pero no se sienten tan cómodos cuando tienen que comprender una relación entre personas. Por qué no formarlos y proporcionarles herramientas relacionales (como se está empezando a hacer con los directores de recursos humanos) para que puedan intervenir en cualquier momento en el mal funcionamiento de una empresa, y no sólo cuando se produce un despido.

Sería deseable que, en las reglamentaciones internas y en los convenios colectivos, se incluyeran cláusulas de protección contra el acoso moral; y que se adoptaran asimismo normas jurídicas estrictas aplicables en el ámbito laboral.

La prevención pasa, sobre todo, por las acciones informativas destinadas a las víctimas, los asalariados y las empresas. Se debe hacer saber que el proceso de acoso existe, que es frecuente y que se puede evitar. En este sentido, los medios de comunicación podrían desempeñar una importante función preventiva si difundieran estas informaciones.

Sólo el ser humano puede regular las situaciones humanas. Las situaciones perversas sólo se desarrollan si se las alimenta o se las tolera. Es un asunto de los patrones y de los empresarios volver a introducir el respeto en sus estructuras.

## CAPÍTULO 3. ORGANIZAR LA PREVENCIÓN: PNL Y SUS ALCANCES EN EL DESARROLLO PERSONAL.

### 3.1 La prevención de riesgos laborales

La prevención de riesgos laborales es un campo profesional multidisciplinar que se ocupa de evaluar los riesgos laborales y poner en marcha las acciones de prevención que lleven a eliminar los riesgos o, al menos, a reducirlos y atenuarlos hasta donde resulte viable y razonable. El propósito es evitar los accidentes laborales y las enfermedades profesionales, así como promover la salud en el trabajo. En este campo, confluyen factores técnicos, por ejemplo de Ingeniería de la seguridad, factores legales y factores psicológicos relativos al comportamiento de seguridad de las personas que trabajan en cualquier contexto laboral (Melía, 2007).

Los accidentes laborales y las enfermedades profesionales tienen una importancia extraordinaria por sus repercusiones sociales, sanitarias y también económicas, no sólo para las empresas, sino también para los trabajadores y para los ciudadanos en general, al suponer finalmente un componente del precio de los productos y de los impuestos.

Los accidentes laborales, las enfermedades profesionales y otros daños a la salud tienen una naturaleza multicausal y compleja, y estas pueden clasificarse en **condiciones inseguras** y **comportamientos inseguros**. Las *condiciones inseguras* se refieren a condiciones de trabajo, del medio, de las máquinas, de los equipos, de los materiales, etc. que facilitan o desencadenan

el accidente. Los *comportamientos inseguros* hacen referencia a toda conducta -por acción u omisión- de directivos, mandos intermedios, supervisores o trabajadores que incrementan el riesgo, facilitan o provocan el accidente. El comportamiento humano de seguridad no se limita a lo que hace o deja de hacer el trabajador de a pie al final de la estructura de decisiones, sino que abarca todo lo que hace o deja de hacer con relación a todo lo que se decide y se omite a lo largo de toda la cadena de mando que afecta a la seguridad. El comportamiento humano es absolutamente esencial en prevención de riesgos laborales.

Los aspectos de "comportamiento de seguridad" son cruciales, en lo que a veces se denomina el ámbito de la "cultura de seguridad" y abarcan innumerables temas cruciales en prevención: percepción del riesgo, toma de decisiones, motivación para el comportamiento seguro, comunicación, formación e información, supervisión y liderazgo, organización del trabajo, pausas y descansos, etc. Y otros menos centrales en prevención de accidentes pero igualmente relevantes en muchísimos casos como la selección, clasificación y promoción del personal, la ergonomía cognitiva o el estrés. Dado que la cuestión de obtener comportamiento seguro es crítica para las empresas, estos aspectos son de extraordinaria importancia en prevención de riesgos laborales.

Adicionalmente a estas cuestiones centradas en la seguridad, está una segunda área denominada prevención de riesgos psicosociales que abarca la importante cuestión del estrés en el trabajo y muchos temas que pueden vincularse a este ámbito: el acoso psicológico en el trabajo o *mobbing*, el síndrome de quemarse en el trabajo o *burnout*, las psicopatologías y las

enfermedades y los efectos somáticos con origen en factores del trabajo, la promoción de la salud, etc. Este ámbito de nuevo llama a factores organizacionales, sociales e individuales que inciden sobre la salud y bienestar psicológico de los empleados y que también repercute de modo importante en el clima laboral, la salud, el absentismo o la productividad (Melía, 2007).

Efectivamente, al igual que es posible analizar los riesgos técnicos asociados a condiciones inseguras, como se hace en seguridad e higiene en el trabajo, es posible identificar, evaluar y cuantificar los riesgos asociados al factor humano en una empresa, determinar cuáles de ellos requieren intervención y poner en marcha programas de acción preventiva que permiten mejoras sustanciales en la seguridad bajo riguroso control de resultados.

La Psicología de la seguridad y la salud ocupacional nos permite evaluar los factores psicológicos (organizacionales, sociales e individuales, tanto comportamentales, como cognitivos) que contribuyen en un determinado contexto organizacional a la seguridad o a la inseguridad, y, en función de esa evaluación, a trazar el plan de acción preventiva que resulte adecuado.

No se puede hacer prevención de riesgos eficaz sin tener en cuenta lo que las personas hacen en el trabajo.

La importancia de los aspectos de comportamiento en la prevención de accidentes es crucial. En su mayoría, los accidentes tienen componentes esenciales de comportamiento humano. Lo dicen todos los estudios de investigadores y profesionales de la prevención -la mayor parte de ellos no son precisamente psicólogos-. Además, la mayoría de condiciones inseguras, aparentemente condiciones materiales de riesgo, tienen inmediatamente detrás

al menos un acto inseguro. La cuestión del comportamiento humano en prevención y, por tanto, el papel de la Psicología de la seguridad, lejos de ser un aspecto más, es un aspecto absolutamente central (Melía, 2007).

### **3.2 Prevención: promoción de la salud y calidad de vida.**

La Psicología como ciencia de la conducta humana tiene un campo de acción muy amplio, donde se desenvuelve el especialista de la modificación de la conducta como es el psicólogo, este campo de acción varía según el área de trabajo del profesional, quien está inmerso en el desarrollo de la vida y en la cotidianidad de la misma, esto implica también los ámbitos donde nos desarrollamos y desenvolvemos.

La Psicología de la prevención se avoca a estudiar los factores de riesgo causados por el hombre de manera directa o indirecta, lo que conocemos específicamente como los factores humanos.

Los factores humanos son todos aquéllos que van a condicionar la conducta de la persona para que su actuar sea seguro o inseguro, en otras palabras va a ser causante de nuestra prevención o no.

Conociendo los factores humanos que condicionan la conducta y la consecuencia que cada una de ellas tiene en el comportamiento humano, estamos pues ante una importante área de la psicología y sobre todo en la principal función del psicólogo y en la cual están involucrados todos los profesionales de salud como es la prevención.

Respecto al alcance de ésta, se ubican tres niveles: primario, secundario y terciario.

La prevención primaria comprende aquellas actividades programáticas encaminadas a mejorar la situación económica, social, ambiental, educativas y de calidad de vida cotidiana, por estar muy relacionadas con la presencia de patología en la población dentro y fuera de una organización. También se incluyen en este apartado las actividades dirigidas a la población general tendentes a informar sobre las ideas irracionales y hábitos de comportamiento de riesgo que están asociados a la aparición de trastornos mentales y enfermedades médicas.

La Prevención secundaria incluye las actuaciones que se dirigen a la población que comienza a tener síntomas iniciales, que aun no constituyen un trastorno psíquico o enfermedad médica. Atender estos síntomas iniciales, y los factores de riesgo que presente el sujeto, evitan muy decisivamente que se desarrolle el trastorno u enfermedad y hace que disminuya claramente la tasa de incidencia y prevalencia.

La Prevención terciaria incluye las actividades que se realizan con los pacientes que hayan padecido algún trastorno u enfermedad, y que a su vez hayan recibido su tratamiento psicológico o médico correspondiente, y, una vez concluido este tratamiento, se implementa un seguimiento preventivo para evitar las posibles recaídas, tan frecuentes en los tratamientos de los cuadros patológicos.

El presente trabajo describe una actividad que puede encuadrarse en la prevención primaria por dirigirse a la población general, abordada la tarea de dar información, sensibilización y modificación de los contenidos ideacionales iatrogénicos en la población mayor. Así mismo puede encuadrarse en la

prevención secundaria porque habilita un dispositivo de atención individual en el cual un sujeto perteneciente a la misma organización y previamente formado en la materia, puede acompañar a la persona víctima, en el proceso de creación de la realidad a cerca de su situación en el trabajo y en segundo plano denunciar la situación a las autoridades y personal encargado de el cumplimiento de toda política de seguridad y clima laboral.

### **3.3 PNL; su relevancia en el aprendizaje y formación de las personas**

En la universidad de California, en Santa Cruz, en el año de 1972, se inició este avance técnico científico, con el encuentro de John Grinder y Richard Bandler.

John Grinder venía de San Francisco donde había estudiado las teorías del lingüista Americano Noam Chomsky y dominaba con maestría la sintaxis del lenguaje, para entonces Grinder también había adquirido y desarrollado habilidades de modelado. Llego a la Universidad de california en donde daría su primer año como Maestro de Lingüística.

Richard Bandler que estudiaba su último año en la misma universidad, desarrollaba un Taller de Gestalt. Este se llevaba a efecto en el Kesego Collage, que estaba considerado como la casa de las ciencias suaves.

Para poder desarrollar este taller tenía que ser supervisado por un catedrático de asignatura. Fue entonces cuando Bandler solicita Grinder que supervise su taller de Gestalt, expresándole posteriormente su inquietud de saber por qué él tenía buenos resultados en el taller, a lo que Grinder se ofreció a modelarlo para darle una respuesta, al poco tiempo abrió un taller paralelo

para aplicar lo que le había modelado a Bandler, obteniendo los mismos o mejores resultados. A partir de aquí ellos comenzaron juntos las investigaciones que los llevarían a la creación de la Programación Neurolingüística.

Ya con anterioridad habían leído y estudiado varios escritos de Fritz Pearls, de donde lograron modelarlo y decidieron hacer lo propio con Virginia Satir, de donde obtuvieron los patrones corporales y tonalidades de la voz. Gregory Bateson, eminente antropólogo británico, quien es autor de libros sobre Antropología, biología, cibernética, lingüística comunicación y teoría de sistemas, además mundialmente conocido por su teoría del doble vínculo de la esquizofrenia, impartiría cátedra en la misma Universidad de California en Santa Cruz, y fue quien los encaminó hacia una entrevista con Milton Erickson, al cual estudiaron y modelaron en sus sesiones de hipnosis.

De todas sus investigaciones, talleres y sesiones de trabajo, nació la relación que fundamentó una metodología que llevaría a la evolución de la comunicación humana, al moldeamiento de conductas y a nuevos sistemas de psicoterapia contemporánea.

PNL comprende toda la serie de información obtenida sobre estrategias, posiciones, procesos y modelos que permiten al ser humano comprender, describir y definir los patrones de la vida y su conducta, en pocas palabras: “simplificar” y “orientar” el modo en que se aprende, percibe e interpreta nuestro mundo” (Young ,2002) .

Programación Neurolingüística podemos definirla en términos técnicos, como:



**P- Programación:** Repetición de secuencias de comportamiento y de patrones de pensamiento que nos ayudan o nos perjudican. (Estrategias, Técnicas y Procesos).

**N-Neuro:** El cuerpo-mente, sus estados y el modo en que funciona. (Estados, Preferencias, Meta programas).

**L-Lingüística:** El lenguaje que utilizamos para describir y categorizar nuestro mundo, para extraer sentido a nuestras experiencias y para comunicar todo eso a los demás. (Interpretar, Comprender, Comunicar).

PNL, consiste en explorar nuestra realidad personal: los marcos perceptivos, los modelos de realidad y visiones del mundo, que influyen en el modo en que nos comportamos, nos relacionamos y pensamos (Andreas, 1998).

Es el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva en donde *“Cada persona tiene su propio modo de estructurar la realidad “y en su esencia consiste en llegar a ser conscientes del modo en que creamos nuestra realidad subjetiva (Nuestras creencias, Nuestro modelo del mundo) de modo que podamos modificar aquello que no nos gusta o que no nos sirve, Young (2002).*

Entre sus supuestos podemos encontrar que:

Todo individuo es siempre valioso. Lo que si puede ser cuestionable es el valor y lo apropiado de los comportamientos, ya sean externos y/o internos.

Que los recursos para llevar a cabo un cambio se encuentran disponibles en la propia persona.

Que todas las distinciones que realiza con el ambiente y su comportamiento son representadas por medio de cinco sentidos: Visual, Auditivo, Kinestésico, Olfativo y Gustativo, Andreas (1998).

Su modelo general consta de tres objetivos básicos en el desarrollo de cualquier actividad con el ser humano.

1. Informar: Identificar la verdad de la experiencia actual.
2. Reformar: Disociarse y encontrar medios para el cambio.
3. Transformar: Aceptar e integrar lo aprendido en el proceso.

PNL invita a la flexibilidad y curiosidad. La curiosidad no es nada nuevo que tengamos que aprender, se trata tan solo de recuperar capacidades perdidas, así como de aprender a utilizarlas de una forma que respete a quienes piensan de manera distinta, Young (2002).

El ser humano tiene que aprender, y aprender implica hacer nuestra la información, convertirla en parte de nuestra sabiduría personal. Nuestra mente procesa y asimila información y conocimiento.

En pocas palabras PNL consiste en la aplicación de la curiosidad al modo en que construimos nuestra realidad personal, en que hacemos y lo que hacemos y en que comprendemos el significado de nuestra experiencia subjetiva, la cual es asimilada por medio de metáforas, en términos de Modelos de realidad los cuales constan de:

**Definición:** contexto, contenido y categorías.

**Acción:** Patrones y procesos, estructura y estrategias.

**Consecuencias:** Comprensión, significado, historia; asimilación y aceptación.

La programación neurolingüística tiene tres primicias principales:

1. Descubrir los patrones de excelencia de las personas sobresalientes, o sea, cuál es su forma efectiva de pensar y cuál es su manera especial de comunicarse con las demás personas.
2. Lograr el dominio de técnicas para cambiar los estados mentales, que sean sencillas y prácticas, obteniendo a corto plazo resultados efectivos y verificables.
3. Lograr la permanencia de los estados deseados, por medio de la práctica, y alcanzar el encuentro del practicante con la felicidad.

PNL trabaja con el aquí y el ahora, desarrollando la agudeza sensorial, diseñada para llevar a la persona desde su mundo interior de fantasía hacia el universo más fáctico. Basado en la evidencia, que los demás pueden compartir (Andreas ,1998).

### 3.4 PNL y el aprendizaje

El aprendizaje se da desde que se nace, se aprende sin que alguien indica cómo, y así seguir aprendiendo, y desaprendiendo tanto de manera consciente, como inconsciente, nos preocupamos más sobre en que aprendemos que en como lo hacemos.

Aunque de manera consciente sólo se es capaz de tomar una cantidad muy pequeña de lo que el mundo ofrece, se advierte y se responde a una cantidad mucho mayor, sin darse cuenta. La parte consciente es muy limitada y es solo capaz de seguir un máximo de siete variables o trozos de información al mismo tiempo, Linden (1999).

De modo que la parte consciente está limitada a siete más o menos dos, trozos de información ya sea del mundo interior de los pensamientos o del mundo exterior. El inconsciente por el contrario, lo constituyen todos los procesos vitales del cuerpo, las experiencias pasadas y todo lo que se puede advertir en el momento presente, el inconsciente es más listo que el consciente.

Para la Programación Neurolingüística la noción de consciente e inconsciente es fundamental en el modelo de cómo se aprende. Básicamente se desarrollan maneras de enseñar a la gente a usar su propia cabeza (Linden, 1999).

Por la falta de comprensión en la forma de cómo aprender, es evidente caer en al menos en dos problemas:

1. No concentrar la atención en el hecho de que hay muchas áreas de la vida en las que se desarrollan resistencias al aprendizaje y

se continúa realizando acciones ineficaces. Se comete continuamente el mismo error, siguiendo los mismos patrones.

2. Dejar de apreciar el hecho de que, aunque se aprenda, se podría haber hecho mucho mejor.

Lejos de lo que continuamente se entiende por aprender, el aprendizaje no es producto exclusivo de la capacidad intelectual; la disposición emocional es en este sentido muy importante, para aprender se tiene que estar sumergido en un estado ideal para el aprendizaje, Linden (1999).

Hay muchas razones por las cuales las personas pierden oportunidad en el momento en que se encuentran con algo nuevo. Se distinguen algunas de esas emociones:

- Cuando no se ve lo nuevo como lo nuevo.
- Certeza : “esto ya lo sé” o “esto es lo mismo que aquello”
- Arrogancia: En este estado no se encuentra disponible para aprender por que se dice: “yo sé todo lo que se pueda saber acerca de esto y no hay quien pueda enseñarme”
- Cuando se puede ver lo nuevo como lo nuevo.
- falta de autoconfianza: “nunca aprenderé esto” o “esto es muy complicado para mí”
- Confusión: “estos nuevos conocimientos me producen confusión y eso me gusta”

Estas son algunas de las emociones que pueden facilitar el aprendizaje:

- a) Curiosidad: “Quiero saber más o algo sobre este tema”

- b) Apertura: “Esta es una oportunidad para desarrollarme o enriquecerme”
- c) Asombro: Aquí se puede observar lo nuevo como la expansión de lo que será posible en el futuro. “esto es nuevo y me gusta, es maravilloso”

Para aprender cualquier habilidad en cualquier área de nuestra vida, hay cuatro requisitos básicos que, si se cumplen, facilitarán enormemente el aprendizaje:

1.-Reconocer que no se sabe o que todavía se tiene mucho que aprender. Asumir ignorancia es poner en el umbral de aprendizaje.

2.-Encontrar a alguien de quien se pueda aprender, alguien que pueda enseñar, y asumir que será docente en esa área.

3.-Puede ser que esa misma persona no sirva como docente en otra área y lo mismo puede hacerse con un libro.

4.- Mantener una disposición emocional favorecedora del aprendizaje.

Comenzar con la práctica constante de las habilidades que se quieran incorporar. Sin práctica no existe aprendizaje por qué no se produce una modificación neuronal que cambie la conducta anterior, Linden (1999).

Podemos integrar en el proceso de aprendizaje cuatro etapas fundamentales:

**Incompetencia inconsciente:** Cuando alguien (No sabe que no sabe), se actúa según ciertas costumbre antiguas, sin dar cuenta de que hay cosas

que deberían hacerse de manera diferente. Para los integrantes de la nueva comunidad, que saben cómo deberían hacerse, los recién llegados se muestran incompetentes. Pero estos no son ni siquiera conscientes de que hay algunas acciones que no se están realizando y otras que se realizan de forma equivocada según los códigos de la nueva comunidad.

**Incompetencia consciente:** Cuando se reconoce que no se sabe. Aquí el juicio de que no se sabe lo que se hace y esto lo sitúa en el umbral del aprendizaje.

Esta es una etapa difícil, porque, se descubre las limitaciones producidas por antiguos hábitos (físicos, intelectuales y emocionales). Se requiere mucha práctica, atención y perseverancia para no abandonar el aprendizaje, Linden (1999).

**Competencia consciente:** Cuando se comienza a ser mínimamente competente, en lo que se aprende. Se mueve con gran atención sobre cada una de las acciones que se realizan, se ha aprendido una habilidad y comprendido sus reglas, pero todavía no se le dominan totalmente.

**Competencia inconsciente:** Esta es la finalidad del aprendizaje, cuando todos esos patrones que se han aprendido de forma tan concienzuda se armonizan en una suave unidad de conducta. Se actúa con un grado pequeño de reflexión, en un flujo de acciones. Solo las situaciones inesperadas obligan a interrumpir ese flujo. La parte consciente fija el objetivo y deja que el inconsciente lo lleve a cabo liberando su atención para otras cosas.

**La finalidad del aprendizaje:** se cierra el ciclo del aprendizaje con el conocimiento de que ahora se es capaz de hacer lo que antes no se podía

hacer. Cuando esto sucede, “se sabe que sabemos” y se sabe que se ha aprendido. A través del aprendizaje se diseña un nuevo concepto de sí mismo, llegando a ser alguien diferente, expandiendo la acción que se realiza se está transformando el concepto de quien es, en un proceso que da más consciencia y realidad de la vida. Por tanto: “Aprender es una de las actividades más importantes que el ser humano realiza en su vida”.



## **CAPÍTULO 4. PSICOLOGÍA LABORAL**

Psicología laboral es una rama de la psicología que aplica los principios de ésta en el trabajo, su propósito es “aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos, así como de las organizaciones para las que trabajan”, Al avanzar en la ciencia y conocimientos del comportamiento humano (Rucci, Kim & Quinn 1998)

Psicología laboral, utiliza los principios de aprendizaje para desarrollar programas de capacitación y planes de incentivos, los principios sociales se usan para formar grupos y entender el conflicto de empleados, mientras que los principios de motivación y emoción sirven para alcanzar y satisfacer a los empleados. La aplicación de los principios psicológicos es lo que distingue mejor a la psicología laboral de los campos relacionados, en general de la organización y administración en la industria, haciendo énfasis en el estudio de los factores que afectan a la gente en una organización.

La interacción de un psicólogo en la industria, en gran medida podrá mejorar la calidad de vida al aumentar la efectividad de los empleados. Esto sucesivamente reduce costos de reemplazo y reparación al mejorar la eficacia organizacional, y reducir considerablemente actividades ineficientes o de riesgo para la misma (Blanch, 1996).

#### **4.1 Definición y método de la Psicología Laboral**

Según Blum (1992) y Naylor (1992). Esta disciplina se basa en los datos de las generalidades y los principios básicos de la psicología, utiliza los métodos prescritos en la disciplina madre.

Puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ella, la psicología industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas más que en el laboratorio.

La psicología industrial es simplemente la aplicación de la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria (Blum & Naylor, 1992).

Schultz (1991) ofrece una definición concreta y acertada a los principios de la psicología industrial.

En términos sencillos se puede decir que la psicología industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las persona en el trabajo (Schultz ,1991).

La psicología industrial o laboral, constituye la aplicación de esos principios a situaciones y problemas reales, enfocados básicamente al ámbito laboral. Aunque no solamente a estar en fábricas, oficinas, como mucho se suele inferir, si no que va más allá. Básicamente en otras esferas: habla de la conducta de clientes, comercialización y publicidad del bien o servicio.

Entonces psicología laboral, consiste como se ha mencionado en la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a personas en el trabajo, y dado que es una ciencia se ocupa exclusivamente de lo observable, de ahí su carácter empírico. Ello significa que sus procedimientos y resultados son objetivos.

Y como su método es objetivo, también debe serlo el objeto de su observación: La conducta es el único aspecto de la existencia humana. Susceptible de ser visto, oído, medido y registrado con objetividad.

No obstante su valor va más allá, puesto que la psicología se ocupa además de las dimensiones intangibles del ser humano; motivaciones, emociones, ideas y deseos. No es posible observar directamente estos factores de nuestras vidas interiormente o subjetivamente.

Así es como trabaja un psicólogo industrial, contemplando la conducta de un trabajador y las condiciones sistemáticas y operativas de la organización.

Esto ayuda a mejorar las condiciones de trabajo, así como el medio y una buena capacitación del personal.

#### **4.2 Desarrollo histórico del trabajo**

El trabajo ha tenido diversas formas a lo largo de la historia, como actividad y como fenómeno socio-construido (Peiró, 1990). Ha ido cambiando su significado, su valor, y su contenido (Blanch, 1996).

El concepto trabajo, tal y como lo entendemos actualmente, no puede ser aplicado a cualquier actividad productiva encontrada en la historia. De hecho, el propio término trabajo proviene, etimológicamente, del término

*tripalium*, que se refirió originalmente a un instrumento de tortura de la antigua Roma (Blanch 1996).

También coincide con la visión de la Grecia antigua, que delegaba en los esclavos la práctica laboral cotidiana (Ruiz Quintanilla y Wilpert 1988), o la del antiguo Egipto, que igualmente delegaba en los esclavos las actividades más penosas, mientras que los ciudadanos y los sacerdotes, respectivamente, dedicaban su existencia a la creación, al desarrollo individual y de la cultura.

Es a partir del Renacimiento, con los cambios de concepción de la naturaleza, incluida la humana, cuando comienzan a aparecer nuevas formas de actividad productiva, y quienes practicaban estas formas de actividad, los artesanos, comienzan a tener un peso en la sociedad, tanto por su número como por su poder económico.

Con la Revolución Francesa, se fundamentan los condicionantes sociales para el nacimiento de la edad moderna, y para el surgimiento del Trabajo según lo entendemos en nuestros días, pero hay que esperar casi un siglo, hasta el advenimiento de la Revolución Industrial, para que surjan las industrias y se desarrollen las administraciones del Estado en sus formas más complejas.

Es importante para nosotros comprender que la situación, tan brevemente expuesta, conlleva una estructuración social asumida por la mayoría de sus miembros. Esto es, la distinción de clases sociales es asumida por la gente, en forma de lo que hoy llamamos cultura.

En el período que supuso el Renacimiento, de reblandecimiento de las normas y valores, y de los procedimientos para obligar a su cumplimiento, se

dan las condiciones para un cambio de la estructuración social, que desemboca, como acontecimiento estrella, en la Revolución Francesa, que estuvo acompañada por un cambio más pacífico pero no menos efectivo, en la sociedad Inglesa, y en mucha menor medida, en el intento de aburguesamiento de la sociedad española, con la Constitución de Cádiz en 1812.

Estos cambios sociales conllevan, en mayor o menor medida, la desmitificación del establecimiento natural de las clases sociales. La clase burguesa francesa, tras haber diezclado en buena medida a la nobleza, comienza a desarrollar una nueva ética social que permite el intercambio, si no de clase, sí al menos entre niveles económicos, en base al éxito personal/profesional/político.

Este movimiento social, motor de la independencia americana, y que pronto se generaliza a la mayor parte de Europa, gracias al desarrollo del protestantismo, es determinante para el nacimiento de una nueva ética del trabajo. Esta ética tendrá su máximo exponente en el desarrollo de la moral Capitalista, entendida como una forma de vida culturalmente prescrita, como una doctrina moral para fomentar los intereses materiales del individuo (Furnham 2001).

El trabajo adquiere, por primera vez, la capacidad de permitir a cualquier miembro de la sociedad, ocupar una posición social, más o menos independientemente del entorno en que este individuo haya nacido.

Así, vemos que, con la Revolución burguesa del siglo XVIII y el advenimiento de la Revolución Industrial, el trabajo pasa de ser una imposición

sobre una o varias clases sociales, a ser el medio para ocupar una posición social.

El trabajo se constituye como la actividad que marca las pautas de comportamiento, determina los ciclos vitales, y en muchos casos, posibilita o limita las interacciones sociales de los individuos, e incluso su desarrollo como seres humanos. El trabajo pierde, además, su significación intrínseca para convertirse en una actividad instrumental que posibilita la pertenencia a grupos de éxito en la sociedad (Rodríguez 1999).

### **4.3 Desarrollo histórico de la Psicología Laboral**

En sus inicios, lo que conocemos como Psicología Laboral no tenía un nombre, surgió de dos fuerzas que tomaron impulso antes de 1900. Una de las fuerzas fue la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas.

Bryan (1903) publicó un artículo sobre la forma en que los telegrafistas profesionales desarrollaban la habilidad para enviar y recibir el código Morse.

Algunos años después Bryan (1904), enfatizaba examinar las habilidades reales como una base sobre la cual desarrollar la psicología científica. La segunda fuerza importante provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Los ingenieros industriales elaboraron estudios de “tiempos y movimientos” para prescribir el cuerpo de movimientos por unidad de tiempo más eficiente para realizar una tarea de trabajo particular.

La fusión de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia laboral fue el ímpetu para el surgimiento de la

Psicología Laboral. Las demandas sociales de fines del siglo XIX, obligaron a los psicólogos a popularizar su ciencia y demostrar el valor de la psicología para solucionar problemas y ayudar a la sociedad (Peiró, 1990).

De entre las figuras fundadoras de la Psicología Laboral sobresalen:

A) Walter Hill Scott. Psicólogo, en 1903, fue persuadido de ofrecer una plática a algunos líderes de negocios en Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad. Esta plática fue bien recibida y condujo a la publicación de dos libros: *The Theory of Advertising* (1903), que trataba de la sugestión y la discusión como medios para influir en las personas, y *The Psychology of Advertising* (1908), que estaba dirigido a mejorar la eficiencia humana con tácticas como imitación, competencia, lealtad y concentración.

Durante la Primera Guerra Mundial, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal en el ejército.

Scott fue una influencia considerable en el aumento de la conciencia pública y la credibilidad de la psicología industrial.

B) Frederick W. Taylor. De profesión ingeniero, mientras trabajaba en una fábrica como gerente de planta, se percató del valor de rediseñar la situación laboral para lograr aumentar la producción y conseguir un salario más alto para el trabajador. Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes de hierro pesados podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo. Capacitando a los empleados sobre cuando trabajar y cuando descansar incrementó la productividad promedio del trabajador de 12.5 a 47.0 toneladas.

C) Lillian Moller Gilbreth. Fue una de varias mujeres psicólogas que hicieron contribuciones considerables en la primera era de la Psicología Laboral. Junto con su esposo fue pionera en técnicas de administración industrial, los aspectos humanos de la administración del tiempo y en reconocer los efectos del estrés y la fatiga en los trabajadores.

D) Hugo Munsterberg. Fue un psicólogo alemán, interesado en aplicar los métodos psicológicos tradicionales a los problemas industriales prácticos. Su libro *Psychology and Industrial Efficiency* (1913) estaba dividido en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas. Algunos autores consideran a Munsterberg el padre de la psicología industrial.

La Primera Guerra Mundial (1917 - 1918) dio un poderoso impulso a la psicología. Se hicieron propuestas, incluyendo formas para seleccionar a los reclutas identificando signos de deficiencia mental y para asignar a los reclutas seleccionados a puestos en el ejército. Se investigó la motivación y el ánimo de los soldados, los problemas psicológicos causados por incapacidades físicas y la disciplina.

La Segunda Guerra Mundial (1941 -1945). El ejército se acercó a los psicólogos para elaborar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías con base en su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba que se elaboró fue la *Army General Classification Test (AGCT)*, un punto de referencia en la historia de las pruebas de grupo.



El comité también trabajó en otros proyectos, tales como métodos para seleccionar personas para entrenamiento de oficiales, pruebas de habilidades para la negociación y pruebas complementarias de aptitudes.

Durante este momento más colegios y universidades comienzan a ofrecer cursos de Psicología industrial y pronto se otorgan grados científicos en la especialidad. La división de la Asociación Americana de la Psicología (APA, por sus siglas en inglés) fue creada en 1946. Como cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a cristalizarse subespecialidades interesantes y la Psicología industrial se separó. Aparecieron nuevas revistas, junto con nuevas asociaciones profesionales. La Psicología aplicada a la ingeniería nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada y entró en un periodo de crecimiento desde 1950 a 1960. Debido principalmente a la investigación realizada junto con las industrias de defensa. (Muchinsky 2002).

Hacia fines de los cincuenta y principios de los setentas, la nación estadounidense fue influenciada por lo que se denominó el “movimiento de derechos civiles”. En este sentido, se tornó más sensible a la situación deplorable de las minorías a las que sistemáticamente se les había negado igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos de la vida, que incluían vivienda, educación y empleo. Hacia 1978, el gobierno de este país, había esbozado un conjunto uniforme de líneas directivas obligatorias para los empleadores. Se ordenó legalmente a las compañías demostrar que su test de empleo no discriminaba de manera uniforme a grupos minoritarios. Además, las normas gubernamentales nuevas no se limitaban solo a pruebas de lápiz y papel, o a la función de selección de personal: abarcaba todos los

procedimientos (entrevistas, pruebas, modelos de solicitud) utilizados para adoptar todo tipo de decisión de personal (selección, colocación, promoción, baja, entre otros).

En este sentido la Psicología tenía que servir a dos autoridades. La primera es aquella a la que sirven todas las disciplinas: la realización del trabajo de alta calidad, sea mediante investigación científica o prestando servicios a clientes. La segunda autoridad era la vigilancia y la evaluación del gobierno.

Por otro lado, la Psicología ha demostrado suficientemente el papel instructivo y formativo que juegan los errores o los conflictos en el conjunto de procesos cognitivos, además del estímulo que éstos suponen para el correcto desarrollo psíquico y social del individuo. (Galindo, 1999).

El trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y representa un espacio de primer orden para la realización completa de las personas. La psicología aplicada al campo de las relaciones humanas se ocupa de cómo realizar adecuadamente la actividad laboral, de manera que se pueda crear un estilo que sea más eficaz para desarrollar las funciones de organización de la gestión en materias tan variadas como las propias de asesoramiento, de representación, de administración laboral, de mediación o de estudio e investigación. (Carbó, 1999).

Como la Psicología en general, la Psicología del trabajo es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos del trabajo pueden dividirse en seis campos generales:

- **Selección y colocación.** Se desarrollan métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. También se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.
- **Capacitación y desarrollo:** identifica las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.
- **Evaluación del desempeño:** este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Incluye mejoras de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.
- **Desarrollo de la Organización:** es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Los psicólogos del trabajo que trabajan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.
- **Calidad de la vida laboral:** los psicólogos del trabajo que laboran en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida

laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.

- **Ergonomía:** la ergonomía es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos del trabajo. Se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos del trabajo en este campo, usan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos.

En suma, la Psicología como disciplina se compone de muchas áreas especializadas. Una de ellas es la Psicología del trabajo, que consta de varias subespecialidades. Aunque algunas de estas subespecialidades se sobreponen o complementan, muchas se diferencian claramente entre sí. Por lo tanto, la Psicología del trabajo no es tampoco una disciplina única, es una mezcla de subespecialidades unidas por su preocupación por las personas en el trabajo. (Muchinsky, 2002).

#### **4.4 Las organizaciones y su complejidad**

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

Entonces, una organización que se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, y

en donde la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Actualmente existen una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades.

Desde las ciencias de la complejidad existe un claro reconocimiento de que las organizaciones no deben seguir siendo comprendidas desde la tradicional visión burocrática y mecanicista, sino como sistemas complejos que tienen funciones y capacidades adaptativas, lo cual da sustento a la necesidad de estudiarlas a partir de las ciencias de la vida; en ambos casos hay un concepto de organización que se estructura a partir de diferentes conceptos.

Morgan (1998). Plantea que en el primer caso, es la visión convencional, la organización se asemeja a una máquina, caracterizada por tener una estructura burocrática rígida, estática e inerte, con dinámicas de control externo y relaciones jerárquicas de arriba a abajo, y como producto de ese engranaje se espera alcanzar la estabilidad y el equilibrio.

En el segundo caso, desde los sistemas complejos, la concepción es que las organizaciones se comportan como si fueran organismos vivos que se adaptan a las condiciones del contexto a través del auto organización y en las cuales las estructuras son disipativas y co-evolucionan.

Por definición complejidad tiene que ver con la diversidad de elementos que componen una situación; un todo que se compone de partes que interactúan y que estas a su vez se encuentran en contacto con su medio ambiente. Desde este ángulo, todo es complejidad. Toda nuestra vida está rodeada del concepto de complejidad.

Aunque el concepto de complejidad es universal, los casos que atañen en este trabajo son los de la complejidad dentro de organizaciones; aquellas situaciones en donde la gran cantidad de variables, el alto grado de relación entre ellas y su dinámica hacen imposible pensar en procesos sencillos de toma de decisiones ante situaciones problemáticas.

La organización es un conglomerado de variables que continuamente están cambiando y de las cuales formamos parte. Existen gente, redes de datos, instalaciones, proveedores, insumos en proceso de transformación, etc. y todas ellas se encuentran en constante interacción, cambio y movimiento.

Los resultados de las acciones de algunas variables sirven para alimentar procesos y conductas de otras variables en una serie de ciclos y lazos de retroalimentación invisibles para el ojo humano pero con vida propia. La organización es compleja porque es imposible monitorear y controlar el total de las variables que la forman.

Por ello debemos tomar un nuevo cristal para observar a la organización, que nos permite ver, no los eventos aislados ni a las entidades separándolas del todo, sino entender a las estructuras que subyacen dentro de las dinámicas de los elementos y que explica su conducta. Necesitamos ver a los patrones entrelazados que provocan la conducta, y no perdernos en hacer de cada

conducta una interpretación aislada de la realidad. Esto es lo que nos ha impedido ser efectivos en la solución de problemas.

Esta complejidad de lo cotidiano nos confronta cada día con diferentes situaciones que debemos manejar en beneficio de la organización, porque eso sí, las organizaciones son frágiles y vulnerables ante las malas decisiones y no tanto por su complejidad y dinámica interna. El grado de presión que están sufriendo las organizaciones está creciendo paulatinamente y esto está haciendo que se vean continuamente amenazadas.

#### **4.5 Petróleos mexicanos como organización compleja**

Petróleos mexicanos es un organismo descentralizado del gobierno mexicano, el cual tiene como objetivo fundamental el abastecimiento de productos petrolíferos y petroquímicos básicos, necesarios para la actividad productiva del país.

Es única en el desarrollo de actividades en este rubro ya que se especializa en la explotación y extracción, su refinación, almacenaje y distribución por toda la republica mexicana, lo cual implica el esfuerzo y la acción de miles de personas para poder cumplir con su propósito.

Su creación surge como resultado del movimiento social y político de expropiación de todas las empresas extranjeras que explotaban recursos naturales en el país y teniendo como fecha el 18 de marzo de 1938; con su institucionalización se ha convertido, además, en una fuente de recursos financieros para impulsar el desarrollo del país, a través de la exportación de crudo, gas y productos petrolíferos y petroquímicos.

Pemex a nivel nacional e internacional, se ha convertido en una empresa ampliamente reconocida por su crecimiento y autosuficiencia a pesar de las inestabilidades económicas mundiales que a lo largo de su historia se han manifestado.

A su vez innovadora en el desarrollo de actividades que permitan a cada uno de los miembros integrantes de este gran ciclo de producción, en piezas eficientes y capaces de cumplir con estándares y normatividades de calidad mundiales en las áreas de: Exploración, Explotación, Refinación, Almacenamiento y Distribución, Salud, Administración.

Uno de estos pilares y el cual cuenta con la mayor población de trabajadores es el denominado TAR's o Terminales de Almacenamiento y Reparto, para solo realizar una ilustración de su presencia, tan solo en el valle de México existen 4 de ellas únicamente con el propósito de abastecer las necesidades de una gran urbe como lo es la ciudad de México y su área conurbada, en cada una de ellas, se cuenta con 500 trabajadores sindicalizados de planta y 350 trabajadores sindicalizados transitorios, en los cuales recae el compromiso y esfuerzo por día a día de cumplir con los más altos estándares de normatividad referentes a su área y el cumplimiento de sistemas de trabajo denominados SSPA que en sus siglas representa Seguridad, Salud y Protección al medio Ambiente, sin ello, el desarrollo de actividades relacionadas a la industria representarían un terrible daño para la organización y las personas que la conforman.

Para que este sistema y la realización de estas actividades sin la presencia de errores, accidentes y enfermedades, Pemex desde el año 2000,



comenzó con la implementación de sistemas de gestión organizacionales y seguridad basados en modelos de países de primer mundo , y por su puesto el desarrollo de tiempos para la capacitación y profesionalización de su trabajo , inclusive logrando la acreditación y certificación de trabajadores .

Desafortunadamente no todos logran alcanzar este tipo de realizaciones y en algunos de los casos, lejos de ser piezas fundamentales en el desarrollo del trabajo, este se convierte en un agente nocivo. La dinámica del trabajador petrolero en terminales del valle de México, inicia con una larga carrera por la búsqueda por su puesto de un beneficio económico, pero también por la aceptación del grupo en el contexto que desempeña su labor, como en muchas organizaciones de la nación, la complejidad de las relaciones entre iguales, suele ser uno de los temas más difíciles y en muchas de las ocasiones ignorados tanto por jefes y representaciones sindicales , dado su grado de severidad en el trabajador y su sistema.

Pemex en su nivel operativo está compuesto en un porcentaje mayoritario con personas con educación básica y ha existido una tradición de prácticamente heredar labores, desarrollando paradigmas transmitidos, e implementando en medida de no ser molestado en sus labores, normas y reglamentos, sin realmente existir un convencimiento.

En cuanto a su dinámica de interacción entre iguales resulta ser de las más difíciles, incluso marcando de por vida la historia laboral de quienes trabajan ahí, limitando o permitiendo el desarrollo. Lealtades, abuso, acoso e incluso agresión física y psicológica son solo ejemplos de las conductas que a

lo largo del tiempo, han sido parte de conflictos internos que solo han traído consigo golpes duros en el desarrollo y sustentabilidad de la empresa.

El año 2012; marca un punto de inflexión importante para Pemex TAR´s por un lado, este momento tanto sindicato y empresa, unen esfuerzos en el desarrollo de actividades y desarrollo de cursos que no solo referentes al trabajo, sino también en el desarrollo personal y la prevención de enfermedades en su población, con ello contribuyendo a la presencia del quehacer psicológico como punto de partida.

En un segundo plano la incursión a la vida laboral de la 4 generación de petroleros, quienes en su gran mayoría cuentan con una formación profesional y en distintas aéreas de oportunidad para la empresa, y quienes por su puesto son un punto de contra partida para eliminar o afianzar aquellos hábitos, creencias y por su puesto paradigmas referentes a las labores y en la relación entre pares, los cuales no han permitido el desarrollo de esta organización y cada vez su inserción en problemas graves y complejos .

Es por ello que elementos de aplicación como el propuesto en este texto, podrían en gran medida ayudar a dar pasos firmes en esta nueva cultura laboral, Pemex hoy se encuentra en la discusión pública y gubernamental sobre su destino, esfuerzos como este permitirán tener un punto de claridad que le permita ser siendo la fuente de ingresos financieros de este país.

## PROPUESTA

Como se presentó con anterioridad en la introducción de este trabajo y con base a todo el bagaje teórico que sustenta la existencia de la dinámica complejizadora de las organizaciones y por su puesto de la presencia del fenómeno del acoso laboral, es de vital importancia contextualizar dicho fenómeno en el ámbito de las organizaciones mexicanas.

Actualmente, instituciones universitarias como la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Politécnico Nacional han realizado contribuciones importantes a este fenómeno emergido en las sociedades complejas industriales, desde la perspectiva antropológica y la psicológica.

Los cuales por su puesto han resultado en elementos científicos contundentes de la existencia de este fenómeno en las organizaciones mexicanas.

Pero el fenómeno desde el particular punto de vista del autor del presente documento, debe ir desde una perspectiva psicológica “más allá”, existen elementos importantes que envuelven al acoso laboral y su campo fenomenológico que son de mucha riqueza y relevancia no sólo en el estudio del evento, sino también en metodologías para prevenir e intervenir.

Hablar de un proceso como el recomendar a las víctimas o potenciales víctimas de acoso en donde se cumple con las fases de identificar, confrontar y denunciar, resulta algo relativamente práctico o sencillo, sobre todo si la visión que se tiene es del todo inherente a un método o procedimiento establecido desde el escritorio del responsable de los recursos humanos.

Pero se pone en riesgo la confidencialidad de la información al no estar regulado “estrictamente” el código de ética en el quehacer profesional y podría ser utilizada para desarrollar un papel de víctima, que lo beneficie o mejore su estatus empresarial, o cuando esta no es consciente de sus recursos personales para atender esta situación, he ahí donde realmente nos encontramos con una serie de cuestionamientos cada vez más profundos que por su puesto dotarían a cada situación de elementos accesorios al evento que lo complejizarían aun más de lo que inherentemente resulta ser.

El punto central de este trabajo es no sólo elaborar un análisis objetivo del acoso, en gran medida es desarrollar una alternativa que conjunte prevención de nivel secundario, y un trabajo en el desarrollo humano de los trabajadores, en un tiempo considerablemente corto pero con grandes alcances.

Se ha detectado que cuando en una organización existe un clima laboral beneficioso, existen resultados: en el rendimiento, eliminación de incidentes y accidentes, en general un crecimiento organizacional a la alza, por su puesto si la lectura que se realiza es en su esencia teórica.

Desafortunadamente la realidad, en muchos de los contextos es completamente distinta, no solo por la complejidad y la minuciosidad de llevar a cabo un trabajo tan bondadoso como el de dotar a los trabajadores de cualquier empresa de conocimientos adicionales a sus relaciones de labores y que sin duda traspasan la esfera del trabajo para insertarse en planos como el familiar, el social y por su puesto en el crecimiento personal. Un verdadero dilema o situación que muchas veces impide el desarrollo de estas actividades,

a veces vitales para el funcionamiento de una organización, es el poco o nulo convencimiento de los dirigentes para invertir tiempo en la formación de sus trabajadores, quizás respaldado por la necesidad de general resultados inmediatos, o exigencias en la concreción del producto a fin de la organización.

Sin menospreciar o realizar una crítica nada constructiva, muchas veces cuando se tiene en mente la inversión de tiempo en desarrollo de actividades en la promoción de la salud ocupacional de los trabajadores, se cae en actividades monótonas y carentes de atractivo para los asistentes, sin que el cometido real se cumpla, ya que no por ello estadísticas y cambios legislativos a nivel social se están desarrollando en materias como prevención de enfermedades, deficiencias alimenticias, salud psicológica y por su puesto nuestro tema central: situaciones de acoso laboral.

Es por ello que este trabajo desarrollará una alternativa que trabaje y cumpla con objetivos muy claros con los trabajadores a través de un taller: por un lado definir e identificar una situación de acoso laboral, así como dotar de recursos personales esta problemática.

Y teniendo en consideración toda la serie de elementos que pueden causar un sesgo en el desarrollo de la misma, tanto a nivel organizativo como el mismo interés de personal de mando y trabajadores.

Esta propuesta de investigación surge con en interés de promover un trabajo con “sentido humano” por parte de cada uno de los encargados de las esferas de una organización, vivimos en una época en donde elementos tan básicos e indispensables para la interacción humana están sufriendo modificaciones que obstaculizan cada vez esa comunicación de par a par y por

su puesto un momento social en donde la violencia cada vez es más frecuente. Es por ello que, es necesario de parte de todos los profesionales de la salud, desarrollar actividades que de nuevo orienten a todas las esferas e integrantes de la sociedad, a un sentido de responsabilidad, libertad y trascendencia.

## **FASES DEL DESARROLLO DEL TALLER.**

1. La metodología de trabajo implica detallar las características de la población objetivo para esta intervención, los elementos necesarios para el desarrollo de la actividad, objetivos concretos a cumplir, y lo más importante el desarrollo de un manual, cartas descriptivas, que evidencien la objetividad y sentido del desarrollo de la misma.
2. Entrevista con personal encargado de la dirección de recursos humanos de la paraestatal en el Valle de México y representación sindical comisionada en el asunto de la formación de los trabajadores , exposición concisa y certera de la problemática del acoso laboral en la organizaciones , de la importancia de el desarrollo de actividades que promuevan la salud psicológica y el desarrollo de los trabajadores, y exposición de la propuesta de prevención desarrollada para el fenómeno del acoso laboral.
3. Elaborar junto con los responsables de recursos humanos, planificación del curso-taller, respetando la estructura metodológica del proyecto. Asignando un aula para el desarrollo de la actividad.
4. Difusión del Taller por parte del área de recursos humanos de cada terminal del Valle de México y promoción sindical
5. Apertura del curso-taller, presencia de las autoridades sindicales y de Recursos Humanos.
6. Evaluación inicial curso-taller.
7. Desarrollo del curso-taller. Prevención del acoso laboral: Aprendiendo a usar la cabeza.

8. Evaluación final curso-taller
9. Cierre de taller, presencia de las autoridades, elaboración de conclusiones y cierre psicológico de los participantes.
10. Entrevista con autoridades y presentación de análisis y resultados al final de la intervención.



## **CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES Y ESCENARIO**

**Institución:** Petróleos Mexicanos. Terminal 695; San Juan Ixhuatepec.

**Localización geográfica:** Av. San José, núm. 44., 54180 Tlalnepantla de Baz, México, México.

**Forma de convocatoria:** Promoción Sindical, Recomendación Jefe Inmediato.

### **POBLACIÓN DE ORIGEN.**

**Petróleos Mexicanos Valle de México.**

**Sexo:**

Hombres y Mujeres.

**Edad:**

18 años a 55 años de edad.

**Número de participantes:**

Con un mínimo de 10 y un máximo de 20 participantes.

**Número de sesiones:**

3 Sesiones (8 horas cada una).

**Duración:**

24 horas.

## **AULA DE TRABAJO.**

### **Espacio:**

Mínimo: 12 x 15 metros. Máximo: 15 x 20 metros.

### **Mobiliario:**

12 butacas con respaldo y paleta, 3 mesas de trabajo.

### **Iluminación:**

En aula, pasillos y escaleras.

### **Equipo necesario:**

Computadora, Proyector, Bocinas.

### **Condición especial:**

Habilitada con conexión eléctrica.

## **PERFIL DEL CAPACITADOR.**

A lo largo de la exposición de este trabajo, se ha dado a descrito de manera clara las características de una organización y de los trabajadores que principalmente desarrollan este tipo de conductas no productivas para una organización.

Sin duda alguna el escenario y las condiciones características de la organización e integrantes en la cual se pretende intervenir, requiere de un cierto perfil, ya que de lo contrario existiría tanto un sesgo en el desarrollo del mismo, así como, de resultados muy alejados de las exceptivas planteadas.

Como ya se describió ampliamente en una sección anterior, las condiciones en las cuales petróleos mexicanos en su sección terminales, se encuentra, es un punto crucial en la transformación de creencias y paradigmas que a lo largo del tiempo han lastimado, he interrumpido el desarrollo productivo de esta división.

Es necesario, que quien desee desarrollar una metodología como la propuesta en este texto, tenga en mente que existen conocimientos que son indispensables para el desarrollo del mismo, los cuales a continuación serán divididos y desarrollados de la siguiente manera.

### **Habilidades personales.**

Una persona que dentro de sus expectativas de desarrollo personal y profesional en ámbitos en donde las personas en muchos de los contextos, contienen experiencias de vida y conocimientos distantes al acercamiento del conocimiento científico y humanidades, requiere de una total apretura a el

resultado de esta interacción y de habilidades que le permita conducir con seguridad y dirección sus expectativas científicas.

Entender que la lógica de quienes instruye es muy distante a los paradigmas de desarrollo de las personas con cierto nivel de estudios, requerirá de sutileza y conducción política para tener la atención de sus asistentes, así como en todo momento re direccionar la información resultante del trabajo, ya que en sistemas como estos, es muy fácil descubrir que muchos de los participantes, desenvuelven situaciones de conflicto o disgusto por primera vez y después de mucho tiempo de existir estas inconformidades, muchas de estas no referentes al trabajo o elementos ocultos y de carácter muy personal, por supuesto que esto no quiere decir que sean omitidos, en su momento estas denuncias de apoyo pueden ser canalizadas para una atención personalizada ya que de lo contrario, el atender cada una de las situaciones expuestas en primer lugar desviara el objetivo de la intervención y en una segunda instancia, terminara sobre involucrando al facilitador en la problemática, alejándolo de toda perspectiva objetiva.

Resaltando más este punto, es de vital importancia, que quien decida implementar esta propuesta, tenga muy en claro aspecto de la empatía y de límites en su relación con sus asistentes.

El resultado de la aplicación de este traerá consigo, mucha información que describirá elementos o interacciones nocivas fuera del tema central, es de vital importancia conducirse con ética y profesionalismo, reportando cuando sea necesario y en forma objetiva de los aspectos encontrados.

Recordar siempre, realizar juicios imparciales y objetivos basados en una expresión científica, es decir no existe lugar para especulaciones y predicciones sin fundamento.

### **Conocimiento de la orientación psicológica.**

Este trabajo a diferencia de las capacitaciones convencionales, hace uso de la aplicación de la Programación Neurolingüística, es por ello que para el entendimiento de lo planteado y su aplicación se debe estar familiarizado con los conceptos y categorías que en específico Richard Bandler escribió , ya que de lo contrario podría caerse en errores tanto de entendimiento o aplicación de cada una de las actividades propuestas , aunado a esto se debe tener previo adiestramiento en el desarrollo básico de la hipnosis , es sin duda una herramienta muy rica en cuanto a su implementación , pero a su vez peligrosa si no se tiene la experiencia y adiestramiento en la misma.

Por otro lado, dentro de los elementos cruciales en la formación de quien decide ser facilitador, se debe tener experiencia o el asesoramiento en los campos de trabajo con instituciones y personas del segundo sector (educación básica), ya que la información e interacciones referentes a el desarrollo de esta propuesta necesitan de el uso de un lenguaje y uso de la información acorde al nivel de atención de los trabajadores , por ultimo recordar que el trabajo con grupos en el desarrollo de este tipo de acciones , requiere de experiencia en el manejar de grupos de crecimientos , manejo de crisis y por su puesto en el desarrollo de actividades relacionadas con la atención clínica.

## OBJETIVOS DEL TALLER

### General.

Al término del taller, el empleado explicará la problemática de acoso laboral, así como los puntos relevantes para realizar acciones que prevengan y denuncien una situación de esta naturaleza dentro de la empresa.

### Terminales

Al finalizar el taller el empleado:

Expresará favorablemente el fenómeno del acoso laboral, tanto en los elementos relevantes para su detección, elementos que lo conforman, y consecuencias del mismo.

Aplicará habilidades instruidas por PNL, para mejorar su relación con compañeros, entorno de trabajo y consigo mismo.

### Específicos

Al término del taller el empleado:

- ✓ Aplicará sin margen de error la Política y Principios del sistema SSPA según lo descrito en el curso.
- ✓ Expresará con sus palabras la definición y significado de Acoso laboral.

- ✓ Definirá las conductas representativas de una problemática por acoso laboral.
- ✓ Enumerará a cada uno de los participantes en el círculo del fenómeno del acoso laboral.
- ✓ Identificará cada una de las manifestaciones del Acoso Laboral y sus características.
- ✓ Reconocerá las consecuencias: físicas, emocionales y de relación que presenta una persona víctima de acoso laboral
- ✓ Estructurará creencias, sentimientos y pensamientos positivos.
- ✓ Planificará de forma satisfactoria sus actividades en los distintos planos de su vida.
- ✓ Aplicará todos los elementos de razonamiento y conducta establecidos para desarrollar una comunicación asertiva con sus semejantes.
- ✓ Desarrollará habilidades que le permitan cumplir con seguridad su trabajo y la relación laboral con sus semejantes.
- ✓ Identificará los mecanismos que existen para denunciar una situación de acoso laboral, así como las actitudes asertivas ante una problemática de este tipo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL TALLER.**

El taller está estructurado como una estrategia de prevención en donde el aprendizaje es factor esencial en su desarrollo, y el cual está dividido en dos secciones:

### **Conocimientos generales y de prevención del acoso laboral.**

- ¿Qué es el acoso laboral?
- Conductas referentes al acoso laboral.
- Protagonistas del Acoso Laboral.
- Tipos de Acoso Laboral.
- Consecuencias del Acoso Laboral.
- ¿Qué hacer en caso de sufrir acoso laboral dentro de la empresa?

**Verificar:** Anexo 2. Manual de taller

### **Actividades PNL, para el desarrollo personal de los trabajadores.**

- Introducción a la programación neurolingüística.
- Descubriendo de tu misión.
- Crear sintonía y relaciones solidas.
- Autoconfianza vs miedos.

**Verificar:** Anexo 2. Manual de taller y Anexo 3. Compendio de actividades PNL



Y el cual tendrá una duración de 24 horas, divididas en tres días de trabajo, con un tiempo de: 8 hrs. cada una.

Su forma de evaluación se realizará en dos tiempos: al inicio y término del taller, esto con la finalidad de generar un panorama sobre el grado de conocimientos sobre la temática y los principios elementales de seguridad en el trabajo. **Verificar: Anexo 4.** Evaluación taller

## **ALCANCES Y LIMITACIONES.**

El presente trabajo, sin duda alguna es un elemento creado para desarrollar una metodología objetiva sobre el problema de el acoso laboral, en la cual , el quehacer psicológico, no sólo sea efectuado como un simple dispositivo preventivo de explicación e información del problema, si no, todo un proceso de reencuadre del problema desde una perspectiva con sentido humano y con referencia a las actividades relacionadas del trabajo y desarrollo de las capacidades elementales de los seres humanos que trabajan para la empresa.

En una época en donde elementos fundamentales de las relaciones humanas conducen a complejizarse cada vez más, es fundamental que los psicólogos independientemente del campo de acción en el cual se desarrollen, tengan en cuenta, que se trabaja con seres humanos y a toda costa, las intervenciones de carácter científico deben ir asentadas en este principio fundamental del respeto .

A lo largo del desarrollo de esta propuesta de investigación, se ha podido visualizar el gran cambio que ha sufrido el concepto de las organizaciones dentro de la misma historia de la sociedad y de las implicaciones mismas que esto ha traído como consecuencia en su transformación, de la cual se puede rescatar el concepto de seres humanos trabajando en conjunto, el desarrollo de esquemas y organigramas que aseguren el resultado dentro de la organización.

Así mismo de los elementos que pueden interrumpir el desarrollo de los objetivos que en conjunto persiguen y los daños a sus integrantes. Uno de ellos y que a lo largo de esta década está siendo cada vez más presente por su grado de interferencia, es el de las denominadas dificultades de la salud mental en el trabajo, las cuales no solo afectan a un individuo en particular, con el paso del tiempo, esta dificultad termina por desestabilizar el equilibrio del trabajo diario, trayendo como consecuencia la inevitable incapacidad de sus integrantes y de la organización

Cuando se habla de acoso laboral, es quizás difícil en un principio poder diferenciarlo de alguna de las demás patologías representativas de un ambiente laboral estresante, pero una vez identificado, es un fenómeno del cual, si no se tiene un plan de acción concreto, puede desencadenar en consecuencias muy graves tanto para quien lo padece, como a la empresa que lo padece.

Alrededor del acoso laboral existe una amplia gama de investigaciones y bibliografía especializada en el hecho de describir el fenómeno desde un espectro muy grande que inclusive abarca un análisis jurídico.

Desafortunadamente existe un límite muy grande en cuanto al trabajo realizado, en el momento del cual se habla del desarrollo de estrategias para trabajar y erradicar este fenómeno, es sin duda reto de quienes se desarrollan en el campo de la conducta humana, el crear e implementar estrategias de trabajo que

cumplan tanto con las expectativas de la organización, como de los involucrados en el fenómeno.

Si uno realiza un análisis del fenómeno desde un lente y objeto de estudio teórico objetivo encontrará muchas hipótesis sobre la génesis, el desarrollo y el impacto del fenómeno para con la organización y a su vez de los recursos necesarios para desarrollar una estrategia de acción.

El punto central del autor de esta investigación y de la complejidad de las relaciones humanas en el trabajo parte de tres premisas fundamentales, las cuales a lo largo de la experiencia en el campo de la conducta humana han sido de vital guía para el desarrollo de cualquier actividad relacionada en el campo.

1.- No existen personas malas, simplemente carentes de alternativas.

2.- Las personas que solicitan ayuda, lo hacen viviendo un sentimiento de sufrimiento, como tal, se debe de actuar, pensando que son seres humanos.

3.- Antes de desarrollar una hipótesis se debe descartar hasta el más mínimo evento, y sin perder la objetividad científica.

El acoso laboral, es un fenómeno en el cual, no solo se encuentran los elementos de: el entorno laboral, métodos de trabajo, códigos de comportamiento, agresores y víctimas, debemos partir de la individualidad de cada trabajador, ya que en este elemento se podrá realizar una real visión de los acontecimientos

tanto positivos, como negativos, que en proporciones de conjunto afectan la estabilidad de una organización.

Es inimaginable pensar que una empresa trate a cada uno de sus trabajadores de forma individual, en todas sus decisiones y actividades .ya que por esencia su trabajo y el éxito del mismo, se basan en el esfuerzo de conjunto.

Para una empresa, realizar un trabajo psicológico, con cada integrante consumiría tiempo, esfuerzo y recursos, los cuales en definitiva no serian rentables en un esquema competitivo.

Pero si sería fundamental trabajar, tomando en cuenta, las necesidades inherentes a los individuos que forman parte de la organización, no sólo hablando de la formación técnica y profesional de sus actividades en cada una de sus distintas áreas, si, no también, porque no, invertir en su desarrollo personal, en donde cada una de estas personas con su individualidad, descubra de que recursos personales cuenta y de sus potencialidades, las cuales sin duda le permitirán realizarse y desarrollar todo su potencial en beneficio de la organización.

Este trabajo y esta perspectiva de acción psicológica, pretende realizar esto de una forma rentable y sustentable para una empresa , desde la individualidad, generar un beneficio colectivo, en primer lugar trabajando no solo en la implementación de un dispositivo que permita la prevención de este fenómeno , si no a su vez , vivirla en un sentido responsabilidad y congruencia .

Y por otra parte el trabajar tanto con víctimas, agresores y espectadores potenciales, haciéndolos participes y auditores de salvaguardar la integridad y el clima laboral saludable de sus centros de trabajo.

Sin duda esta propuesta requerirá de un gran esfuerzo tanto de quien lleve la responsabilidad de su ejecución y dirección, así como de las autoridades y representaciones institucionales, dentro de los elementos que podría establecer una limitación en el proyecto, se pueden enumerar, dos generales:

1.- Falta de recursos. En muchas de las organizaciones el factor recursos representa un elemento crucial para cualquier movimiento que se pretende realizar, es por ello, que en algunos de los casos una organización cuente con más de una necesidad y sus prioridades sean otras antes que atender una situación de agresión dentro del trabajo.

2.- Poco convencimiento de autoridades. Cuando se habla de trabajo con visión en la psicológica, muchas veces es visualizado como un trabajo de diván y donde sentimientos, recuerdos y conversaciones difíciles o monótonas son el elemento principal, situaciones que en un campo como el de las organizaciones, serian demasiado largas y poco rentables, se puede pensar para muchos directivos o jefes inmediatos que al no existir un producto real, la propuesta carece de toda rentabilidad , y lejos de ser una solución, se convertiría en un obstáculo más para cumplir con sus objetivos de trabajo.

No por ello, resulta imposible el hecho de llevarse a la práctica, es necesario que este trabajo, para poder cumplir con sus objetivos, se realice con plena noción de las dificultades a las cuales puede enfrentarse, y en todo momento se muy claro con el resultado final, así como la forma de comunicar a quien se encuentra al mando de la organización de los beneficios de este.

Sin duda el campo de la psicología y del ser humano como ente biospsicosocial, es muy amplio, es importante que el desarrollo y la participación de este, sean activos, no solo como un simple estudio, de este y otros fenómenos. Ya que de esta manera el conocimiento y el desarrollo de nuevas formas de intervenir estarán cada vez más cercanas a la realidad y dinámica del ser humano actual, pero sobre todo efectivas en su implementación y atención.

## REFERENCIAS.

- Andreas, S. (1998). PNL, la mente tecnológica del éxito. México: URANO.
- Barraza, J. (2013) ¿Mobbing o torturas psicológicas? Estudio doctrinal y jurisprudencial. México: ALBREMÁTICA.
- Bosqued, M. (2005) “Mobbing: Como sobrevivir y superar el acoso psicológico”. México: PAIDÓS.
- Blanch, M. (1996) Psicología Social del Trabajo. En Álvaro, J, Garrido, A. y Torregrosa, J.R. (Coordinadores) Psicología Social Aplicada. México: MCGRAW HILL.
- Blum, M. & Naylor, J. (1992) “Psicología Industrial .México: TRILLAS.
- Carbó, E. (1999) Manual de Psicología Aplicada a la Empresa, España: GRANICA,
- Einarsen, S & Hauge, L. (2007) “Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo, una revisión de la literatura”. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Número monográfico: Acoso psicológico en el trabajo 22(3), 251-273.
- France Hirigoyen, M. (2001) El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso. México: PAIDÓS.
- Furnham, A. (2001). El comportamiento del individuo en las organizaciones. Reino Unido: Oxford University Press.
- Heinemann, P. P. (1972) Mobbing. Estocolmo: NATUR OCH KULTUR.



- González de Rivera, J.L (2002) El maltrato psicológico. Como defenderse del mobbing y otras formas de acoso. España: ESPASA CALPE.
- Grados J. (2009) Capacitación y Desarrollo de Personal. México: TRILLAS.
- Konrad, L. (1971) Sobre la agresión: "el pretendido mal". Argentina: SIGLO XXI
- Leymann, H. (1990) Mobbing and psychological terror at workplaces." Violence and Victims 5.2:119-126.
- Leymann, H. (1996) Mobbing–Psychological violence at work place. Estados Unidos: STUDENTLETTER-ATUR.
- Linden, A. & Perutz, K. (1999) Ejercitar la mente, PNL para una vida mejor. México: PAIDÓS
- Maslow, A. (2010) Motivación y personalidad. México: DÍAZ DE SANTOS
- Peiró, M. (1990) Organizaciones. Nuevas Perspectivas Psicosociológicas. México: PPU.
- Peiró, M. & Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo (Vol. 1) La actividad laboral en su contexto. México: SÍNTESIS.
- Peiró, M. & Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo (Vol.2) Aspectos psicosociales del trabajo. México: SÍNTESIS.
- Meliá, L (2007). **El** factor humano en la seguridad laboral Psicología de la Seguridad y Salud Laboral. España: BILBAO.
- Morgan, G. (1991) Imágenes de la organización. México: ALFA OMEGA.
- Muchinsky , M. (2002) Psychology Applied to Work. Estados Unidos: THOMSON

- Rodríguez, A. & Delgado, A. (1999). El método y las técnicas en Psicología del trabajo y de las organizaciones .En Rodríguez, A. (Coord.). Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones .México: PIRÁMIDE.
- Rodríguez, M. (2008) Mobbing, volviendo a vivir. México: CLUB UNIVERSITARIO
- Rojo, V. & Cevera, A. (2005) “El Mobbing o acoso laboral” México: TÉBAR.
- Rucci, A, Kim, S, Quinn R. (1998). The employee –costumer –benefits chain. EUA; HARVARD BUSINESS REVIEW.
- Ruiz S.A. & Wilpert, B. (1988): The Meaning of Working – Scientific Status of a Concept. En V. De Keyser, T. Qvale, B. Wilpert y S.A. Ruiz Quintanilla (Eds.): The Meaning of Work and Technological Options. Chichester: John Willey & Sons.
- Schultz, M. (1991) Transitions between Symbolic Domains in Organizations. Organizational Studies.
- Spector, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional. México: MANUAL MODERNO.
- Valle, T. (2011) “No tengo ganas de ir a trabajar” Todo sobre mobbing. México: TRÍLLAS.
- Young, P. (2002) El nuevo paradigma de la PNL México: URANO
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2003) Individual antecedents of Bullying. EUA: Taylor & Francis.
- Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: ADDISON WESLEY LONGMAN.
- Galindo, E. (2004). Análisis del desarrollo de la psicología en México hasta 1990. Con una bibliografía in extenso. Psicología para América Latina, 2. Recuperado el día 12 de septiembre de 2014.

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Aplicará sin margen de error la Política y Principios del sistema SSPA según lo descrito en el curso.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
1° Políticas y Principios del SSPA.	Expo. Del instructor. Lluvia de ideas. Mesa redonda. Proyección videos complementarios. Lectura comentada.	Se dará inicio con la presentación del taller y las expectativas del mismo  Se proyectará un video institucional y política institucional SSPA.  Al término se resaltarán puntos importantes, se explicará política y principios.  Retroalimentación grupal.	Pizarrón  Proyector  Computador portátil  Marcadores	45 minutos	Participación.  Resumen.	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

PEMEX, Dirección General, obligaciones de seguridad, salud en el trabajo y protección ambiental, ANEXO SSPA. 2011.

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Expresará con sus palabras la definición y significado de Acoso laboral.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
2° ¿Qué es el acoso laboral?	Expo. Del instructor. Lluvia de ideas. Lectura comentada. Mesa redonda. Proyección videos complementarios. Análisis de video	Se realizara la proyección de un pequeño documental, explicando la situación de una persona víctima de Acoso laboral. Los trabajadores en equipo discutirán la situación e interpretaran el contexto donde se genera y posibles alternativas al caso. Se realizara lectura y exposición guiada del tema de acoso laboral.	Pizarrón Proyector Computador portátil Marcadores. Hojas de papel	120 minutos	Participación Resumen Ensayos grupales	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Bosqued L .M. (2005) “Mobbing: Como sobrevivir y superar el acoso psicológico” Editorial Paidós.  
 France Hirigoyen, M. (2001) El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso. Editorial Paidós.  
 González de Rivera, J.L (2002) El maltrato psicológico. Como defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Editorial Espasa Calpo.

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Definirá las conductas representativas de una problemática por acoso laboral.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
3° Conductas referentes al acoso laboral.	Expo. Del instructor.  Lluvia de ideas.  Lectura comentada.	Se realizara lectura y exposición guiada del tema de acoso laboral.  Se realizara proyección de esquemas , elementos gráficos y videográficos que ilustren el tema	Pizarrón  Proyector  Computador portátil  Marcadores.	30 minutos	Participación Resumen	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Bosqued L .M. (2005) “Mobbing: Como sobrevivir y superar el acoso psicológico” Editorial Paidós.  
 France Hirigoyen, M. (2001) El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso. Editorial Paidós.  
 González de Rivera, J.L (2002) El maltrato psicológico. Como defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Editorial Espasa Calpo.

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Enumerará a cada uno de los participantes en el círculo del fenómeno

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
4°Protagonistas del Acoso Laboral.	Expo. Del instructor.  Lluvia de ideas.  Lectura comentada.	Se realizara lectura y exposición guiada del tema de acoso laboral.  Se realizara proyección de esquemas , elementos gráficos y videográficos que ilustren el tema	Pizarrón  Proyector  Computador portátil  Marcadores.	30 minutos	Participación Resumen	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Bosqued L .M. (2005) “Mobbing: Como sobrevivir y superar el acoso psicológico” Editorial Paidós.  
 France Hirigoyen, M. (2001) El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso. Editorial Paidós.  
 González de Rivera, J.L (2002) El maltrato psicológico. Como defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Editorial Espasa Calpo.

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Identificará cada una de las manifestaciones del Acoso Laboral y sus características.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
<b>5° Tipos de Acoso Laboral.</b>	Expo. Del instructor.  Lluvia de ideas.  Lectura comentada.	Se realizara lectura y exposición guiada del tema de acoso laboral.  Se realizara proyección de esquemas , elementos gráficos y videográficos que ilustren el tema	Pizarrón  Proyector  Computador portátil  Marcadores.	30 minutos	Participación Resumen	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Bosqued L .M. (2005) “Mobbing: Como sobrevivir y superar el acoso psicológico” Editorial Paidós.  
 France Hirigoyen, M. (2001) El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso. Editorial Paidós.  
 González de Rivera, J.L (2002) El maltrato psicológico. Como defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Editorial Espasa Calpo.

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Reconocerá las consecuencias: físicas, emocionales y de relación que presenta una persona víctima de acoso laboral.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
<b>6°Consecuencias del Acoso Laboral.</b>	Expo. Del instructor.  Lluvia de ideas.  Lectura comentada.  Retroalimentación del instructor.	Se realizará lectura y exposición guiada del tema de acoso laboral.  Se realizará proyección de esquemas, elementos gráficos y videográficos que ilustren el tema.  Los trabajadores en equipo discutirán y expondrán casos presentados por el Instructor.  Identificarán: protagonistas, tipo de acoso, consecuencias del mismo.  Retroalimentación del instructor.	Pizarrón  Proyector  Computador portátil  Marcadores.  Hojas de papel.	60 minutos	Participación. Mesa redonda. Exposición y análisis de casos. Ensayos grupales	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Bosqued L .M. (2005) “Mobbing: Como sobrevivir y superar el acoso psicológico” Editorial Paidós.  
 France Hirigoyen, M. (2001) El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso. Editorial Paidós.  
 González de Rivera, J.L (2002) El maltrato psicológico. Como defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Editorial Espasa Calpo.



**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Estructurará creencias, sentimientos y pensamientos positivos.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
7° Aprendiendo a usar la cabeza "Manual de uso".	Expo. Del instructor.  Guía y retroalimentación del instructor.  Exposición de la experiencia por asistentes	<i>Ejercicio 1</i> <i>Música de película.</i> <i>(Revisar Anexo 3)</i>  <i>Ejercicio 2</i> <i>El marco del cuadro</i> <i>(Revisar Anexo 3)</i>	Reproductor audio.  Música chill Out ambient	60 minutos	Participación Resumen	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Fonseca, C. (1998) Si alguien puede tú puedes, la magia de modelar el éxito con PNL. PAX  
 Miedaner, T. (2002) Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. Urano  
 Valle Herrera Trixia (2011) "No tengo ganas de ir a trabajar" Todo sobre mobbing. Editorial Trillas  
 Young P. (2002) El nuevo paradigma de la PNL. Urano

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Estructurará creencias, sentimientos y pensamientos positivos.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
7° Aprendiendo a usar la cabeza "Manual de uso".	Expo. Del instructor.  Guía y retroalimentación del instructor.  Exposición de la experiencia por asistentes.	<i>Ejercicio 3 El círculo de la excelencia. (Revisar Anexo 3)</i>	Reproductor audio.  Música chill Out ambient	15 minutos	Participación Exposición de la experiencia.	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Fonseca, C. (1998) Si alguien puede tú puedes, la magia de modelar el éxito con PNL. PAX  
 Miedaner, T. (2002) Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. Urano  
 Valle Herrera Trixia (2011) "No tengo ganas de ir a trabajar" Todo sobre mobbing. Editorial Trillas  
 Young P. (2002) El nuevo paradigma de la PNL. Urano

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Planificará de forma satisfactoria sus actividades en los distintos planos de su vida.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
8° Descubriendo de tu misión.	Expo. Del instructor.  Guía y retroalimentación del instructor.  Exposición de la experiencia por asistentes.	<i>Ejercicio 4 Descubre la pasión de tu vida. (Revisar Anexo 3)</i>	Reproductor audio.  Música chillo Out ambient.  Tijeras  Pegamento  Hojas de papel.  Revistas.	30 minutos	Participación Exposición de la experiencia.	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Fonseca, C. (1998) Si alguien puede tú puedes, la magia de modelar el éxito con PNL. PAX  
 Miedaner, T. (2002) Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. Urano  
 Valle Herrera Trixia (2011) “No tengo ganas de ir a trabajar” Todo sobre mobbing. Editorial Trillas  
 Young P. (2002) El nuevo paradigma de la PNL. Urano  
 Código de Conducta. Petróleos mexicanos y organismos subsidiarios. 2013

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Planificará de forma satisfactoria sus actividades en los distintos planos de su vida.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
8° Descubriendo de tu misión.	Expo. Del instructor.  Guía y retroalimentación del instructor.  Exposición de la experiencia por asistentes.	<i>Ejercicio 5 Revisa tus valores y principios más profundos (Revisar Anexo 3)</i>	Reproductor audio.  Música chillo Out ambient.  Hojas de papel.	15 minutos	Participación Exposición de la experiencia.	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Fonseca, C. (1998) Si alguien puede tú puedes, la magia de modelar el éxito con PNL. PAX  
 Miedaner, T. (2002) Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. Urano  
 Valle Herrera Trixia (2011) “No tengo ganas de ir a trabajar” Todo sobre mobbing. Editorial Trillas  
 Young P. (2002) El nuevo paradigma de la PNL. Urano  
 Código de Conducta. Petróleos mexicanos y organismos subsidiarios. 2013

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Planificará de forma satisfactoria sus actividades en los distintos planos de su vida.

Tema	Actividades de enseñanza-aprendizaje	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
8° Descubriendo de tu misión.	Expo. Del instructor. Guía y retroalimentación del instructor. Exposición de la experiencia por asistentes.	<i>Ejercicio 6 Mapa mental de mi vida (Revisar Anexo 3)</i>	Reproductor audio. Música chillout ambient. Tijeras Pegamento Hojas de papel. Revistas.	30 minutos	Participación Exposición de la experiencia.	Juan Carlos Medina Padrón
<b>Bibliografía básica y de consulta</b>						

Fonseca, C. (1998) Si alguien puede tú puedes, la magia de modelar el éxito con PNL. PAX  
 Miedaner, T. (2002) Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. Urano  
 Valle Herrera Trixia (2011) “No tengo ganas de ir a trabajar” Todo sobre mobbing. Editorial Trillas  
 Young P. (2002) El nuevo paradigma de la PNL. Urano  
 Código de Conducta. Petróleos mexicanos y organismos subsidiarios. 2013

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Aplicará todos los elementos de razonamiento y conducta establecidos para desarrollar una comunicación asertiva con sus semejantes.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
<b>9°</b> Crear sintonía y relaciones solidas	Expo. Del instructor.  Guía y retroalimentación del instructor.  Exposición de la experiencia por asistentes.	<i>Ejercicio 7. Convierte a las persona en parte de tus objetivos. (Revisar Anexo 3)</i>	Reproductor audio.  Música chillo Out ambient.	15 minutos	Participación Exposición de la experiencia.	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Fonseca, C. (1998) Si alguien puede tú puedes, la magia de modelar el éxito con PNL. PAX  
 Miedaner, T. (2002) Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. Urano  
 Valle Herrera Trixia (2011) “No tengo ganas de ir a trabajar” Todo sobre mobbing. Editorial Trillas  
 Young P. (2002) El nuevo paradigma de la PNL. Urano  
 Código de Conducta. Petróleos mexicanos y organismos subsidiarios. 2013

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Aplicará todos los elementos de razonamiento y conducta establecidos para desarrollar una comunicación asertiva con sus semejantes.

Tema	Actividades de enseñanza-aprendizaje	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
9° Crear sintonía y relaciones solidas	Expo. Del instructor.  Guía y retroalimentación del instructor.  Exposición de la experiencia por asistentes.	<i>Ejercicio 8. Establecer sintonía no verbal y sentimientos positivos. (Revisar Anexo 3)</i>	Reproductor audio.  Música chillo Out ambient.	45 minutos	Participación Exposición de la experiencia.	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Fonseca, C. (1998) Si alguien puede tú puedes, la magia de modelar el éxito con PNL. PAX  
 Miedaner, T. (2002) Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. Urano  
 Valle Herrera Trixia (2011) “No tengo ganas de ir a trabajar” Todo sobre mobbing. Editorial Trillas  
 Young P. (2002) El nuevo paradigma de la PNL. Urano  
 Código de Conducta. Petróleos mexicanos y organismos subsidiarios. 2013

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Desarrollará habilidades que le permitan cumplir con seguridad su trabajo y la relación laboral con sus semejantes.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
<b>10°</b> Autoconfianza vs miedos.	Expo. Del instructor.  Guía y retroalimentación del instructor.  Exposición de la experiencia por asistentes.	<i>Ejercicio 9</i> <i>Localiza tus voces críticas.</i> <i>(Revisar Anexo 3)</i>	Reproductor audio.  Música chill Out ambient.  Hoja de papel.	15 minutos	Participación Exposición de la experiencia.	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Fonseca, C. (1998) Si alguien puede tú puedes, la magia de modelar el éxito con PNL. PAX  
 Miedaner, T. (2002) Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. Urano  
 Valle Herrera Trixia (2011) “No tengo ganas de ir a trabajar” Todo sobre mobbing. Editorial Trillas  
 Young P. (2002) El nuevo paradigma de la PNL. Urano



**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Desarrollará habilidades que le permitan cumplir con seguridad su trabajo y la relación laboral con sus semejantes.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
<b>10°</b> Autoconfianza vs miedos.	Expo. Del instructor.  Guía y retroalimentación del instructor.  Exposición de la experiencia por asistentes.	<i>Ejercicio 10. Genera una charla interior afirmativa. (Revisar Anexo 3)</i>	Reproductor audio.  Música chilló Out ambient.  Hoja de papel.	15 minutos	Participación Exposición de la experiencia.	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Fonseca, C. (1998) Si alguien puede tú puedes, la magia de modelar el éxito con PNL. PAX  
 Miedaner, T. (2002) Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. Urano  
 Valle Herrera Trixia (2011) “No tengo ganas de ir a trabajar” Todo sobre mobbing. Editorial Trillas  
 Young P. (2002) El nuevo paradigma de la PNL. Urano  
 Código de Conducta. Petróleos mexicanos y organismos subsidiarios. 2013

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



**Objetivo específico:** Identificará los mecanismos que existen para denunciar una situación de acoso laboral, así como las actitudes asertivas ante una problemática de este tipo.

<b>Tema</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Forma de evaluación</b>	<b>Instructor</b>
11° ¿Qué hacer en caso de sufrir acoso laboral dentro de la empresa?	Expo. Del instructor.  Lluvia de ideas.  Lectura comentada.  Retroalimentación del instructor.	Se realizara lectura y exposición guiada del tema que hacer en caso de sufrir acoso laboral.  En equipo los trabajadores realizaran propuesta de tríptico de información sobre el tema. Aplicando toda la información referente a el acoso laboral, presentada en el taller.	Pizarrón  Proyector  Computador portátil  Marcadores.  Tijeras  Pegamento  Hojas de papel.  Revistas.	45 minutos	Participación Resumen. Entrega de evidencia de trabajo.	Juan Carlos Medina Padrón

**Bibliografía básica y de consulta**

Código de Conducta. Petróleos mexicanos y organismos subsidiarios. 2013



# TALLER PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL: APRENDIENDO A USAR LA CABEZA.





## ÍNDICE

**Objetivo general.**

**Introducción.**

**1 Políticas y Principios del SSPA.**

**2 ¿Qué es el acoso laboral?**

**3 Conductas referentes al acoso laboral.**

**3.1 Protagonistas del Acoso Laboral.**

**3.2 Tipos de Acoso Laboral.**

**3.3 Consecuencias del Acoso Laboral.**

**4 Aprendiendo a usar la cabeza “Manual de uso”.**

**4.1 Descubriendo de tu misión.**

**4.3 Crear sintonía y relaciones solidas.**

**4.4 Autoconfianza vs miedos.**

**5 ¿Qué hacer en caso de sufrir acoso laboral dentro de la empresa?**



## **Objetivo General**

Al término del taller, el empleado explicará la problemática de acoso laboral, así como los puntos relevantes para realizar acciones que prevengan y denuncien una situación de esta naturaleza dentro de la empresa.

## **Objetivos Específicos**

Al término del taller el empleado:

- ✓ Aplicará sin margen de error la Política y Principios del sistema SSPA según lo descrito en el curso.
- ✓ Expresará con sus palabras la definición y significado de Acoso laboral.
- ✓ Definirá las conductas representativas de una problemática por acoso laboral.
- ✓ Enumerará a cada uno de los participantes en el círculo del fenómeno del acoso laboral.



- ✓ Identificará cada una de las manifestaciones del Acoso Laboral y sus características.
- ✓ Reconocerá las consecuencias: físicas, emocionales y de relación que presenta una persona víctima de acoso laboral
- ✓ Estructurará á creencias, sentimientos y pensamientos positivos.
- ✓ Planificará de forma satisfactoria sus actividades en los distintos planos de su vida.
- ✓ Aplicará todos los elementos de razonamiento y conducta establecidos para desarrollar una comunicación asertiva con sus semejantes.
- ✓ Desarrollará habilidades que le permitan cumplir con seguridad su trabajo y la relación laboral con sus semejantes.
- ✓ Identificará los mecanismos que existen para denunciar una situación de acoso laboral, así como las actitudes asertivas ante una problemática de este tipo.



## **Introducción:**

En el mundo empresarial de nuestros tiempos, es de gran importancia en obtener resultados positivos en lapsos de trabajo cortos y los cuales signifiquen la mínima cantidad de recursos materiales y humanos desperdiciados, a lo largo de la historia del desarrollo de la vida moderna y de la industrias , se han desarrollado sistemas e ideologías en donde lo primordial en el desarrollo y crecimiento de una industria es la realización de sistemas y procesos los cuales sirvan de base la efectividad de las actividades en distintas áreas de la misma .

Se puede tener un control de los materiales, de las herramientas y maquinarias, pero que sucede cuando el factor humano no puede dar complemento a estos elementos, y lejos de generar un punto de partida al desarrollo de la empresa y el beneficio propio de cada uno de sus integrantes, este se transforma en un ambiente de trabajo donde elementos como: accidentes, conflictos y enfermedades de carácter emocional se presentan.

Es muy común escuchar en nuestro ambiente familiar y laboral de personas a nuestro alrededor que sufren de algún tipo de padecimiento de este tipo causado por el ritmo de vida y la complejidad que muchas veces nos genera nuestro ambiente de trabajo.

Una de estas grandes situaciones y la cual se abordará a lo largo de este taller es el denominado Mobbing o en su traducción al castellano “Acoso Laboral” el cual si no identificado, denunciado y atendido puede tener repercusiones no solo en el clima laboral de una empresa, en muchos de los casos detonante de cuadros patológicos de severa gravedad, que a quien es víctima de ello, no inhabilita por un tiempo considerable para reanudar su relación con su vida profesional.

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



Para cumplir con el programa de capacitación y en la constante preocupación de Petróleos mexicanos y el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la Republica Mexicana. Se preparo este Taller dirigido a sus trabajadores de Terminales de Almacenamiento y Reparto del Valle de México, con la finalidad de que su desarrollo en las actividades relacionas al trabajo se cumpla de manera segura y profesional.

La finalidad de este manual es dar a conocer a usted las definiciones concernientes a la problemática denominada Acoso laboral, así como de todas sus características, de igual manera el que usted sea orientado e instruido en los mecanismos que son útiles para evitar que esta situación se manifieste, tanto en base a las políticas que en la empresa se emplean y de manera personal el desarrollo de las actitudes y habilidades psicológicas que son fundamentales para que usted y sus compañeros de trabajo generen un clima laboral que les permita realizar su trabajo de manera eficiente y segura.

Esperamos captar el interés de su parte y que esta experiencia sea enriquecedora.

**BIENVENIDO.**





## 1.- Política y Principios del SSPA.

**Objetivo:** Al término del tema el participante, entenderá y aplicara sin margen de error la Política y Principios del sistema SSPA según lo descrito por el instructor.

Durante el siguiente tema conoceremos el significado de la Política y Principios del sistema de seguridad SSPA, que por sus siglas significa: Seguridad, Salud y Protección Ambiental.

Por ser una empresa que su actividad principal es el transporte y manejo de materiales y residuos peligrosos, es necesario que se conozca y aplique un sistema de seguridad que sea el que salvaguarde al elemento más importante que nuestra empresa tiene; USTED.





## **POLÍTICA DE LA EMPRESA.**

Petróleos mexicanos es una empresa eficiente y competitiva, que se distingue por el esfuerzo y el compromiso de sus trabajadores con la Seguridad, la Salud en el Trabajo y la Protección Ambiental, mediante la Administración de sus Riesgos, el Cumplimiento normativo con Disciplina Operativa y la Mejora Continua.

## **PRINCIPIOS DEL SSPA:**

- La Seguridad, Salud en el Trabajo y Protección Ambiental son valores de la más alta prioridad para la producción, el transporte, las ventas, la calidad y los costos.
- Todos los incidentes y lesiones se pueden prevenir.
- La Seguridad, Salud en el Trabajo y Protección Ambiental son responsabilidad de todos y condición de empleo.
- En Petróleos Mexicanos, nos comprometemos a continuar con la protección y el mejoramiento del medio ambiente en beneficio de la comunidad.
- Los trabajadores petroleros estamos convencidos de que la Seguridad, Salud en el trabajo y Protección Ambiental son en beneficio propio y nos motivan a participar en este esfuerzo.

**GERENCIA DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO CENTRO.  
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO SAN JUAN IXHUATEPEC**



*Política de Confiabilidad Operacional en PEMEX: “En Petróleos Mexicanos la Confiabilidad Operacional es un valor fundamental de la Organización que contribuye a una operación confiable, segura y sostenible a lo largo del ciclo de vida de los activos, con igual prioridad que la seguridad, la producción, la calidad, y las ventas en la empresa”*



## 2.- ¿Qué es el acoso laboral?

**Objetivo:** Al término del tema el trabajador podrá expresar con sus palabras la definición y significado de Acoso laboral.

**Acoso laboral** como comportamiento es definido, como el deliberado, intencionado y continuado maltrato en acciones y palabras que recibe un trabajador hasta entonces válido, adecuado o incluso excelente en su desempeño laboral, por parte de uno o varios compañeros de trabajo.

Que buscan con ello desestabilizar, minimizar emocionalmente con vistas a disminuir su capacidad laboral y poder eliminarlo así más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización





La conducta del acoso laboral es empleado para identificar un estresor social muy potente; situaciones en las que una persona o grupo de personas ejerce un conjunto de comportamientos, caracterizados por una violencia psicológica de forma sistemática, durante un tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo (González de Rivera ,2002).

Se tiene que dar en el entorno laboral y se refiere a comportamientos hostiles, ofensivos, excluyentes e intimidatorios, que buscan causar daño moral, humillación, ofensa y estrés siendo no deseados por la persona que los recibe. Las conductas de acoso también pueden causar efectos negativos en la persona que lo presencia.

Puede surgir a consecuencia de dos tipos de conflicto laboral. En el primero de ellos, el acosado no ha hecho nada que provoque o que pueda explicar el comportamiento acosador de tal forma que el ejecutor demuestra fortaleza explotando, las debilidades del otro, mientras que el acosado es incapaz de resistir o responder a los ataques.

El segundo tipo está basado en algún conflicto entre dos personas que va aumentando intensidad hasta que uno de ellos pasa a tener más fuerza y el otro pasa a experimentar acoso, teniendo menores estrategias para afrontar la situación. En ambos casos esta situación coloca al sujeto en una posición de debilidad que tiene repercusiones en su integridad física, psicológica y social.



Para determinar la existencia de una situación de acoso laboral se requiere que este tipo de acciones de acoso psicológico se mantengan a lo largo del tiempo *(por lo menos seis meses)* **de manera recurrente y con una frecuencia por lo menos semanal.**

Esto no implica, el que una agresión esporádica no sea grave, si no que se deben diferenciar dichas agresiones de un acoso sistemático. Por tanto y aunque también sea grave no se puede entender un situación si se trata de un incidente único.



**En resumen:** el Acoso Laboral o “Mobbing” puede ser definido como el deliberado, intencionado y continuado maltrato en acciones y palabras que recibe un trabajador, hasta entonces válido, adecuado, o incluso excelente en su desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo (incluido muy frecuentemente su propio jefe), que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente con vistas a deteriorar y hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder eliminarlo así más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización.





### 3.- Conductas referentes al acoso laboral.

**Objetivo:** El trabajador podrá definir las conductas representativas de una problemática por acoso laboral.

El acosador puede comportarse de diferentes maneras, sin embargo en toda situación de acoso existe una serie de conductas que son continuas, de las cuales se puede destacar:

**Limitar la comunicación.** El acosador impide que la persona se comuniqué delimitando los contenidos, tiempos y las formas de información.



**Limitar el contacto social, aislamiento.** Se le prohíbe el contacto con la víctima a los pares de trabajo. El acosador procura que nadie se acerque a la persona estigmatizada.







**Control y manipulación de la información.** El acosador controla la cantidad y el contenido de la información que le llega a la persona acosada. El poco contacto social que se le brinda se centra en el desprestigio de la persona ante sus compañeros, la víctima se ve rodeada de calumnias, de bromas de mal gusto, se le ridiculiza o simplemente es ignorado.



**Abuso de las condiciones laborales.** Cambio de horarios, condiciones para realizar su trabajo, cambio en las condiciones contractuales.





**Nulo reconocimiento de la capacidad profesional y laboral.** A la persona acosada se le asignan tareas muy por debajo o muy por encima de sus capacidades, no se le admite ningún tipo de error y se le critica constantemente.



**Agresiones.** En los casos más graves de acoso, la víctima puede recibir violencia en forma de ataques físicos, agresiones de carácter sexual, daños en los enseres necesarios para trabajar.





### 3.1 Protagonistas del Acoso Laboral.

Objetivo: el trabajador tendrá la facultad de describir y enumerar a cada uno de los participantes en el círculo del fenómeno del acoso.

#### Perfil de la víctima:

- Elevado nivel de ética
- Honradez, rectitud y alto sentido de la justicia
- Autónomo, independiente y con iniciativa
- Alta capacitación profesional
- Popular entre sus compañeros
- Alto sentido cooperativo para el trabajo en equipo
- Persona sensible y de personalidad estable

#### Perfil del acosador:

- Personalidad psicopática, con alteración del sentido de la norma moral
- Ausencia del sentimiento de culpabilidad
- Si se le hace frente es cobarde
- Mentiroso compulsivo, con gran capacidad de improvisación
- Profesional mediocre, con complejo de inferioridad
- Necesita del secreto, la vergüenza de la víctima y los testigos mudos, ciegos y sordos



**Dentro del mismo fenómeno se presentan personajes como:**

Los Aliados o Grupo Acosador.

Testigos Cómplices

Testigos Mudos

**Organizaciones o personas en Pro defensa del Acoso**





TESTIGOS CÓMPLICES





### 3.2 Tipos de Acoso Laboral.

Objetivo: El trabajador podrá identificar cada una de las manifestaciones del Acoso Laboral y sus características

El acoso laboral puede ser de muchos tipos y en todos los casos, el individuo se ve obstaculizado tanto en la realización de sus labores, como en llevar una convivencia armoniosa, de ante mano se sabe que las relaciones personales son complejas y diversas, y de ella dependen miles de variables, por ello, que se debe tener muy en cuenta y analizar meticulosamente si la situación que se tiene frente y si se trata o no de un acto de acoso laboral (Bosqued, 2005)

**Ignorar.** (*Ostracismo*).consiste en la actitud constante de nulificar a un miembro del equipo. Y en casos específicos (Completamente ignorado, sus ideas son descartadas sin analizarlas, no se le permite expresarse, evitar integrar al grupo, rechazo constante).



**Burlarse.** Cualquier broma que se le hace a la persona y donde no hay razón de tener sentido de humor, se considera acoso (Agresiones directas, ataque a su autoestima).





**Violencia física.** Se puede presentar por diferencias de opinión o intereses particulares que causen agresiones mayores (la autoridad laboral carece de control sobre las situaciones).



**Descalificar.** Ocurre cuando a una persona se le culpa por faltas que han cometido otros. Algunas trabas que tienen el fin de descalificar (Dudas respecto de la persona, señalar errores mínimos como graves, proporcionar información incorrecta).





**Abusos de la autoridad.** Surgen cuando alguien se aprovecha de su situación para actuar hostilmente con sus subordinados (gritar, menospreciar, dar crédito por trabajo no realizado, exigir trabajo fuera de lo extraordinario)



**Sabotaje.** Cuando un persona utiliza sus conocimientos sobre la empresa con fines de lucro, o con el fin de perjudicar a la organización y sus integrantes.







**Acoso sexual.** Una persona insiste en seducir a otra para proteger su empleo o escalar profesionalmente. El acosador puede condicionar cuestiones laborales a cambio de recibir favores sexuales; las insinuaciones a la víctima, la cual abiertamente ha declarado no tener interés en la persona.



**Injusticias.** Las condiciones laborales dependen del estado de ánimo o de la preferencia de alguien para concederlas (Largas jornadas laborales, nulo reconocimiento, no contar con permisos ocasionales, ser amenazado o despedido).





### 3.3 Consecuencias del Acoso Laboral.

Objetivo: El trabajador reconocerá las consecuencias biospsicosociales que presenta una persona víctima de acoso laboral

#### EL CRIMEN PERFECTO:

- Efectos en la Salud Física
- Efectos en la Vida Social, familiar y las Relaciones Interpersonales
- Efectos en la Economía
- Efectos Psicológicos

#### Efectos en la Salud Física

Dolores de estómago.

Vómitos.

Falta de apetito.

Llanto persistente.

Dolores de espalda dorsal y lumbar.

Dolores cervicales.

Dolores musculares.

Híper o Hipotensión arterial.





### **Efectos en la Vida Social, familiar y las Relaciones Interpersonales**

Exclusión y rechazo de los compañeros.

Traiciones de los propios compañeros.

Incomprensión de la familia ante la situación adversa.

Ruptura de la relación o abandono del cónyuge.

Aislamiento total de la víctima en lo familiar y lo social.



### **Efectos en la Economía**

Reducción de salario por baja laboral.

Abandono voluntario del trabajo actual.

Despido (con o sin indemnización).

Incapacidad laboral total o parcial

Dificultades para encontrar otro empleo

Dificultad para hacer frente a compromisos económicos (gastos, facturas, hipotecas, etc.)





## Efectos Psicológicos

Estrés postraumático

Crisis nerviosa o “breakdown”

Suicidio

Síndrome de Fatiga crónica

## Cambios en la personalidad de la víctima:

- ✓ obsesiva
- ✓ depresiva
- ✓ resignada





#### 4 Aprendiendo a usar la cabeza “Manual de uso”.

Objetivo: el trabajador al termino del modulo descubrirá los beneficios de estructurar creencias, sentimientos y pensamientos positivos.

Ahora, abundaremos el cómo solucionar una situación de acoso laboral desde la visión practica de la Psicología y sus conocimiento en la metodología denominada Programación Neurolingüística.

Los más destacados consultores, especialista y escritores sobre ambientes laborales coinciden en señalar que *un empleado feliz, trabaja mejor*, no cabe la menor duda de ello. Pero qué te parece si desde este momento dejamos a un lado la palabra trabajador y la sustituimos por persona.

#### ***Una persona feliz, trabaja mejor.***

Dese el punto de vista de las acciones humanas y sus relaciones, más allá del cargo o responsabilidad que se tenga es muy importante identificarnos por seres humanos, ya que yo aun no se ha demostrado que en el planeta exista otra especie con las cualidades de raciocinio, lenguaje y emociones que hacen del ser humano diferente a otras especies.

Y como complemento es importante recalcar que cuando se tratan temas tan delicados como el acoso laboral, estamos hablando de seres humanos que sufren y necesitan de apoyo.

Víctimas. Por su dificultad e imposibilidad de solucionar la situación de conflicto.

Acosador. Por ser una persona carente de alternativas.



PNL es el estudio de la excelencia humana, permite acceder a una capacidad de ser lo mejor de ti mismo más a menudo.

Es modificar aquello que no te es útil y causa conflicto por aquello que si lo es, sin la necesidad de mover músculos o realizar acciones intrépidas, es **APRENDER A USAR TU CABEZA**: tener calidad en tus pensamientos, tus palabras, tus imágenes, tus emociones e incluso tus creencias.

PNL estudio a los máximos realizadores en cada área de la experiencia humana para descubrir sus formulas para el éxito, y poder proporcionarte a ti una herramienta instuible para que aprendas como hacer lo mismo, como conseguir la plenitud, a pesar de las dificultades con las que te enfrentas cada día.

**Solo reflexionemos en esto:**

***“Siembra un pensamiento y cosecha una acción”***

***“Siembra una acción y cosecha un hábito”***

***Siembra un hábito y cosecha un destino”***

Antiguo canto LAKOTA.

Si estás de acuerdo en que esto tiene sentido te invito a participar de manera convencida y segura en las siguientes actividades y explicaciones que tendremos, estoy seguro que esto te ayudara quizás a mejorar situaciones contigo mismo, de tu relaciones con los demás, de tu trabajo.

Lo importante es que seas sincero contigo mismo y por un momento te dejes fluir con la guía de tu facilitador.



Ilustremos todo lo que hasta el momento estamos describiendo con 3 ejercicios muy interesantes, recuerda que debes de ser sincero contigo, y que solo tu controlas tu cabeza, eres tu quien conduce a tus pensamientos.

En los siguientes ejercicios: ***Aprenderás a modificar un recuerdo desagradable. Resulta muy adecuado para los problemas cotidianos de baja y media intensidad.***

### ***Ejercicio 1***

#### **Música de película:**

- 1. Observa la película el problema –situación.*
- 2. Selecciona un tema musical.*
- 3. Repite la película con música.*
- 4. Comprueba los resultados.*

### ***Ejercicio 2***

#### **El marco del cuadro:**

- 1. Piensa en un problema-situación.*
- 2. Obsérvate en una instantánea.*
- 3. Añádele un marco.*
- 4. Conviértela en un cuadro o un retrato.*
- 5. Comprueba los resultados.*



Observa que no forzaste ningún cambio. No estuviste repitiendo ninguna afirmación durante semanas. Tampoco trataste de utilizar tu fuerza de voluntad. En lugar de todo ello, utilizaste tu cerebro con su diseño funcional. Estas empezando a aprender algunos códigos mentales de la PNL. El elemento básico de pensamientos, emociones, acciones y creencias.

Los seres humanos estamos dotados de todos los recursos que se necesitan, quizás a veces aseguramos que algunas personas son mas listas que otras, más felices o tienen más talento que las demás. Sin embargo, si analizamos en detalle estos recursos, veremos que se componen de imágenes, sonidos, habilidades físicas motrices y emociones.

Recuerda los dos ejercicios que acabas de hacer, en el primero de ellos, tenías registrados en tu mente los sonidos de un tema musical. No sabías que te pudiera ser de utilidad para aquel problema. Situación, ni se te había ocurrido jamás combinarlos de aquel modo. Sin embargo, hacerlo se convirtió en una poderosa herramienta para el cambio. El segundo, barajaste toda suerte de marcos y estilos artísticos de pintura y fotografía.

Una vez más, no eras consciente de los poderosos que eran estos recursos, ni de que podrías combinarlos con cualquier recuerdo desagradable. En realidad, disponías ya de los recursos, lo único que hizo la PNL fue enseñarte a utilizarlos.





Cada imagen, sonido o emoción constituyen un posible recurso para algo determinado. Todos tenemos la capacidad de: escuchar sonidos interiores, ver imágenes interiores, tener sensaciones interiores.

A lo que llamamos talento no es más que un conjunto de recursos que han sido combinados, secuenciados y practicados hasta convertirlos en una habilidad automática. Todos tenemos la oportunidad de convertir nuestros recursos internos en talentos, para alcanzar la excelencia en aquello que amamos en la vida.

**¿Qué podrías lograr si tuvieras más seguridad cuando la necesitaras?**

**¿Que emociones positivas del pasado desearías experimentar, si pudieras transferirlas del momento de tu vida en que ocurrieron a cualquier momento en que las necesitaras?**

### **Ejercicio 3**

#### **EL círculo de la excelencia.**

- 1. Revive la seguridad*
- 2. El círculo de la excelencia.*
- 3. Selecciona pistas.*
- 4. Vinculado.*
- 5. Comprueba los resultados.*



Cuando aplicas la PNL, llevas la iniciativa. Decides por ti mismo como quieres reaccionar ante los acontecimientos de tu vida. En este caso, tomaste los sentimientos de seguridad experimentados en el pasado y los vinculaste a una situación futura que quizá te intimidaba. El círculo de Excelencia no sirve tan solo para problemas, puedes escoger algo que hagas bien y mejorarlo.

Por más porque descubras, seguir por el mismo viejo camino de siempre. Concéntrate por el contrario en como consigues o como no consigues llegar adonde quieres y a lo que quieres. Con la PNL, podrás mejorar y enriquecer tus mapas mentales, así como descubrir lo que marca la diferencia entre éxito y fracaso, entre bueno y magnifico, entre logro y plenitud.

**Nota:** *Recuerda que puedes repetir el proceso de cada uno de los ejercicios, en cuantos acontecimiento futuros quieras, con tantos sentimientos distintos como desees. Solo recuerda que para que esto pueda funcionar debes siempre pensar en positivo y de manera responsable ante la vida.*



#### 4.1 Descubriendo de tu misión.

Objetivo: Al terminar el trabajador será capaz de estructurar los elementos fundamentales para el desarrollo satisfactorio de sus actividades en los distintos planos de su vida

Al disponer de una misión, nuestra imaginación se compromete y adquirimos un propósito. Lo Inesperado constituye una de las características fundamentales de vivir una misión.

Una misión es un sentido de propósito que te atrae hacia el futuro, la PNL es el estudio del pensamiento y del comportamiento de los individuos que demuestran grandeza en sus logros. Una característica obvia de quienes alcanzan la grandeza es un sentido de misión, que otorga propósito y dirección a sus vidas. Esta es la gran diferencia entre los que llegan y los que no.

*“Las personas con una misión se concentran en desarrollar sus capacidades”*

El descontento con sus trabajos lleva a muchas personas a vivir una doble vida. Deben repartir su tiempo entre lo que deben hacer para ganarse la vida y lo que quieren hacer para pasárselo bien.

Los grandes realizadores, en cambio, trascienden por completo, y hace aquello que aman y aman aquello que hacen.

Debes encontrar una misión que te atraiga con tanta fuerza que despierte en ti pasiones y te haga vibrar. Cuando la encuentres, encenderá tu fuego y te despertarás entusiasmado, lucharás por hacer de cada día una obra maestra. Esto es lo que caracteriza vivir una misión personal.



Realizando los ejercicios de este apartado concienzudamente descubrirás tu misión exclusiva. Su carácter único debe a que posees una combinación irreplicable de intereses, deseos y habilidades, así como una inmensa reserva de talento por desarrollar. Una vez que hayas descubierto tu misión y vivas según ella, unificara tus intereses y tu talento latente, a medida que florece el aprendiz que hay en ti.

#### **Ejercicio 4**

##### **Descubre la pasión de tu vida.**

- 1. Descorcha tu entusiasmo interior.*
- 2. Descubre tus pasiones, deseos y amores.*
- 3. Concéntrate en quienes admiras.*
- 4. Persiste*

-Al término de este ejerció plasmar en collage todas las conceptualizaciones-

*Lo que usted realizo es buscar dentro de sí, hizo suyos los valores y principios que le habían sido transmitidos, junto con los que usted mismo descubrió*



## Ejercicio 5

### Revisa tus valores y principios más profundos

- 1. Piensa en algunos de tus deseos, amores y pasiones.*
- 2. Determina tus valores y principios.*
- 3. Enumera tus valores y principios.*
- 4. Descubre tus valores más profundos*
- 5. Registra el nombre de tu valor o principio más profundo. (Anota estos valores y principios)*

Los principios y valores son conjuntos de sentimientos que te permiten saber que es importante para ti.

Tomamos conciencia de nuestros valores profundo de tres modos distintos.

- 1.- Los percibimos cuando son violados.
- 2.- A través de acontecimientos que los satisfacen.
- 3.- Una exploración interior consciente.



Lo siguiente que realizaremos con tus valores y principios es conectarlos a una gran visión de la totalidad de lo que deseas hacer con tu vida.

## **Ejercicio 6**

### **Mapa mental de mi vida**

Para concluir, he aquí algunas preguntas que debes de hacerte:

**¿Cómo se relaciona esta misión con las responsabilidades de mi trabajo actual?**

*Reflexiona sobre estas responsabilidades y actividades.*

**¿Cómo se relación esta misión con mi familia?**

*Contempla a los restantes miembros de tu familia y a tu círculo de amistades.*

**¿Cómo se relaciona esta misión conmigo y con mis restantes actividades?**

*Empieza a ponderar las implicaciones que esta tendrá para ti.*

**¿Cómo se relaciona esta misión con mi propia comunidad, mi futuro, mi estado, mi país y la vida que vivo?**



### 4.3 Crear sintonía y relaciones solidas.

Objetivo. Al término de la sesión el trabajador aplicara todos los elementos de razonamiento y conducta establecidos para desarrollar una comunicación asertiva con sus semejantes

La mayoría de las personas con éxito conocen intuitivamente la importancia que tienen otras personas en sus vidas y sus carreras. No resulta exagerado afirmar que las personas son el recurso más importante de que disponemos. Puesto que las relaciones son tan importantes, y ya que los trabajadores con más éxito en cualquier campo se esfuerzan en construir relaciones solidas y duraderas, es importante para nosotros saber como lo hacen.

**He aquí los tres pasos que sigue la mayoría de las personas con éxito para construir relaciones:**

- 1. Determinar objetivos mutuamente satisfactorios.**
- 2. Establecer y mantener sintonía no verbal.**
- 3. Producir en los demás sentimientos positivos.**

**Paso 1: Determinar objetivos mutuamente satisfactorios.**

Las personas no tienen idea de lo que esperan de una relación, lo que las convierte en vulnerables ante malentendidos trascendentales y oportunidades perdidas en el trabajo.

Construir relaciones que contribuyan a tu éxito implica que seas consciente de tus objetivos en las diversas relaciones de tu vida.



## Ejercicio 7.

### Convierte a las persona en parte de tus objetivos.

1. *Escoge un objetivo en relación al trabajo.*
2. *Identifica la imagen del objeto.*
3. *Decide que personas se verán involucradas.*
4. *Define como se relacionan estas personas con el objetivo.*
5. *Planifica el futuro.*

Una vez aprendido un modo efectivo de conseguir objetivos, puedes concentrarte abiertamente en los tuyos.

Todos sabemos que se siente al ayudar a otra persona a conseguir sus objetivos a nuestras expensas. En la investigación, en cambio, descubrió un motivo muy egoísta para considerar los objetivos de otras personas: contribuyen a nuestro éxito.

**Nota:** *Cuando los objetivos involucran a otras personas, debes considerar su punto de vista.*

Siempre que pienses en relaciones laborales, crea objetivos que cumplan estas cinco condiciones. Luego, a medida que se desarrolle la relación, recuerda mantener estos objetivos en primer plano en tu mente, para que los ayuden a ti y la otra persona a conseguir lo que ambos desean.





## **2. Establecer y mantener sintonía no verbal.**

La sintonía es la capacidad humana natural, la generamos de forma natural de diversas maneras. Cuando una pareja lleva mucho tiempo junta, a menudo se dice que se parecen, y en realidad, es cierto que con el tiempo empiezan a parecerse. Si observas a alguien que tenga un mentor veras que quizás adopta su misma indumentaria, sus frases, o su tono de voz.

Los trabajadores se visten según la cultura de la empresa, adaptarse es una necesidad humana poderosa, facilitando el establecimiento de un terreno común sobre el que basar la relación.

Habrás estado en sintonía centenares de veces al día, sin darte cuenta de ello. Otras veces, en cambio, no lo habrás estado. Es importante ser capaz de reconocer cuando estamos en sintonía y cuando no lo estamos, si no te das cuentas, no podrás establecer una comunicación y relación más certera.

## **3. Producir en los demás sentimientos positivos.**

La tercera consideración que tener en cuenta al construir relaciones es reconocer que todos representamos algo en la vida de los demás. La cuestión es: ¿Qué quieres tú representar?, puesto que de todos modos tu presencia va estar asociada con algo, ¿por qué no elegir con qué?, seguramente deseas que las personas te asocien con algo positivo.



A continuación ilustraremos estos dos puntos y su inter relación:

### **Ejercicio 8.**

#### **Establecer sintonía no verbal y sentimientos positivos.**

1. Realiza un breve experimento el cual demostrara la importancia de la sintonía.
2. Situación en la que hayas tenido un conflicto laboral con una persona.
3. Imagen global.
4. Desde cada uno de los participantes. (Compara ambos)
5. Tipo de comunicación no verbal existe en la experiencia.  
(Expresiones, sensaciones, tono de voz, ritmo respiratorio)
6. Estableciendo sintonía no verbal asertiva.  
(Volumen y ritmo de voz, alineación física, sintonía emocional)

Este ejercicio ilustra no sólo las habilidades que puedes desarrollar ante una situación de conversión o ante un conflicto, en buena medida muestra lo que representas para las personas.

Desarrolla esta forma de comunicarte de manera asertiva con todas las personas con las que te relaciones, descubrirás que puedes ser empático con las personas, establecer límites de relación o simplemente entender y darte a entender sin necesidad de generar conflicto y frustración.



#### 4.4 Autoconfianza vs miedos.

Objetivo: Al término de la sesión el trabajador aplicara todos los elementos de razonamiento y conducta establecidos para desarrollar una comunicación asertiva con sus semejantes

Del mismo modo que los miedos y las ansiedades pueden interponerse en tu camino hacia el éxito, los malos sentimientos procedentes del juicio y la autocrítica que experimentan algunas personas pueden también ser obstáculos importantes.

Las personas emplean por lo general dos procesos mentales para desdeñarse a sí mismas: generar imágenes internas de fracaso y escuchar voces internas que les recuerdan lo que están haciendo mal.

Casi todos hemos vivido experiencias de este tipo, en las que nos convertimos en nuestro peor enemigo. Son procesos mentales que nos conducen al fracaso por adelantado.

#### Ejercicio 9

##### Localiza tus voces críticas.

1. Recuerda una situación en la que hayas notado que una voz interior te criticaba o hacia comentarios poco respetuosos sobre ti.
2. Colócate en aquella situación, revívela brevemente.
3. Presta atención a esa voz crítica ( Tono, el habla, su tonalidad, es tu propia voz o la de alguien cercano?)



Escucha atentamente, y cuando tengas identificada las características de esa voz en tu mente, pregúntale como si se tratara de otra persona:

¿Cuál es tu intención para mí?

¿Qué estas tratando de conseguir para mí?

¿Qué propósito tienes en mente al criticarme?

¿Cuál es intención positiva?

Redacta todo lo que puedas rescatar de la experiencia....

Una de las situaciones más representativas de las personas, para fracasar es el hecho de crear generalizaciones sobre los acontecimientos de la vida, sobre todo de los negativos o que tienen repercusión directa en su vida.

Afirmaciones tales como:

Todos me rechazan, soy un desastre en el trabajo, no soy buen padre, etc.....

En la siguiente experiencia, aprendaras a dirigirte de manera positiva y amorosa contigo mismo.



## Ejercicio 10.

### Genera una charla interior afirmativa.

1. Escucha atentamente la serie de afirmaciones positivas de las voces.
2. Al terminar de vivir la experiencia y compartir afirmaciones positivas para con todos.
3. Toma asiento y medita muy bien sobre una afirmación positiva que generalice la forma en cómo te desenvuelves en tu vida. A continuación redáctala.
4. Por último haremos un ejercicio de visualización, donde esta nueva conducta sea reafirmada de manera interna.

Las afirmaciones son manifestaciones sobre ti mismo formuladas en términos positivos, dicho de otro modo, son manifestaciones sobre lo que quieres que suceda. Formuladas siempre en presente o futuro, como si estuvieran ocurriendo o fueran a suceder pronto.

Ensaya con nuevas conductas, recuerda realizar una comparación con tus valores y principios, elige la opción más acertada, recuerda que dentro de ti se encuentra la sabiduría que necesitas.

Para programar tu nueva conducta, imagina primero la señal y colócate después en la situación, comportándote de la nueva manera que has elegido.



## 5 ¿Qué hacer en caso de sufrir acoso laboral dentro de la empresa?

Objetivo: al término de este módulo el trabajador podrá manejar los mecanismos que existen para denunciar una situación de acoso laboral, así como las actitudes asertivas ante una problemática de este tipo.

Si en tu lugar de trabajo has sido objeto de conductas agresivas recurrentes, es momento de actuar para ponerle fin y evitar que afecte tu vida profesional y personal. Te damos 3 consejos para enfrentarlo:

**1. Identifica el abuso.** Un compañero o compañera de trabajo que frecuentemente te critica, te excluye de reuniones importantes, te oculta información, difunde chismes o rumores sobre tu persona o se adjudica créditos por tu trabajo puede estar haciendo mobbing en tu contra.

En general el propósito principal de estas actitudes será desplazarte o dejarte 'fuera de la jugada' y obtener beneficios para su persona.

El primer paso para detener este tipo de conductas es analizar fríamente cómo es el comportamiento de esta persona ¿se comporta así con otros colegas o sólo contigo? ¿Es persistente en sus conductas o son eventuales? ¿Realmente afecta tu trabajo o simplemente es incómodo?

Es de vital importancia evaluar la situación para identificar si la persona que nos molesta tiene claras intenciones de perjudicar nuestro trabajo o solo es una persona conflictiva que incomoda a otros compañeros, en este caso ignorar y evitar a la persona puede ser la mejor estrategia. Sin embargo, si su conducta realmente está repercutiendo en nuestro desempeño es necesario actuar al respecto.

**2. Confróntalo.** Mientras más profesional sea nuestra actitud en la oficina, podremos manejar nuestras relaciones laborales con mejores resultados.



Es importante evitar ponernos emocionales y ponerle un límite al abusador conservando el control.

No te conviertas en un blanco fácil, cuando una persona malintencionada busca perjudicar tu trabajo es importante que expreses abiertamente que no te agradan sus actitudes. Por ejemplo, si una persona hace comentarios agresivos frente a otras personas es apropiado frenarlo con un “Me parece que el tono de tu comentario no es apropiado”.

No ignores el abuso ni lo dejes pasar, actúa con inteligencia, domina la emoción y expresa firmeza. Sé fuerte y demuéstrole a esa persona que no te agrada su actitud y que no vas a permitirla.

**3. Denuncia.** Buscar apoyo inmediato de un delegado sindical o en su caso de un supervisor, o autoridad del área de Recursos Humanos, en el caso de que no exista una unidad de queja.

Es importante que lleves argumentos sólidos y evidencias de que el trato con esta persona está afectando tu trabajo. Nuevamente evita que te domine la emoción al expresar tu descontento, recuerda que eres una persona adulta, capaz de comportarse de manera profesional.

Mientras más racional y controlada sea tu denuncia será más fácil ser escuchado por la empresa y demandar una solución.

**Relatar por escrito lo sucedido**, ante las autoridades (laborales o penales) tal como fue vivenciado, en el mismo lenguaje que utilizó el victimario, aún cuando sus expresiones fueran crudas, obscenas o lascivas, sin olvidar gestos, cambios de actitud o de tono al hablar o esfuerzos para “suavizar la situación”, precisando los hechos en tiempo lugar y agregando todos los detalles posibles.

Las personas frecuentemente tienen temor de denunciar, por lo que **es conveniente que se acompañen de compañeros, amigos o familiares** para que sean sus testigos y brinden el apoyo que en ese momento se necesita.



“Esperamos que este manual sea una herramienta útil para el óptimo desarrollo de tus actividades tanto en lo laboral como personal, te invitamos a demostrar siempre que eres una persona que se distingue por su profesionalismo”





## Bibliografía

Andreas S. (1998) PNL, la mente tecnológica del éxito. URANO

Bosqued L .M. (2005) “Mobbing: Como sobrevivir y superar el acoso psicológico”  
Editorial Paidós.

Fonseca, C. (1998) Si alguien puede tú puedes, la magia de modelar el éxito con  
PNL. PAX

France Hirigoyen, M. (2001) El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero  
de lo falso. Editorial Paidós.

González de Rivera, J.L (2002) El maltrato psicológico. Como defenderse del  
mobbing y otras formas de acoso. Editorial Espasa Calpo.

Miedaner, T. (2002) Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida  
personal y profesional. Urano

Valle Herrera Trixia (2011) “No tengo ganas de ir a trabajar” Todo sobre mobbing.  
Editorial Trillas

Young P. (2002) El nuevo paradigma de la PNL. Urano

Código de Conducta. Petróleos mexicanos y organismos subsidiarios. 2013

PEMEX, Dirección General .Obligaciones de seguridad, Salud en el trabajo y  
Protección ambiental, ANEXO SSPA. 2011.

## **APRENDER A MODIFICAR UN RECUERDO DESAGRADABLE.**

**TEMA: APRENDIENDO A USAR LA CABEZA “MANUAL DE USO”.**

### **Ejercicio 1**

#### **Música de película:**

- 1. Observa la película el problema –situación.*
- 2. Selecciona un tema musical.*
- 3. Repite la película con música.*
- 4. Comprueba los resultados.*

### **Ejercicio 2**

#### **El marco del cuadro:**

- 1. Piensa en un problema-situación.*
- 2. Obsérvate en una instantánea.*
- 3. Añádele un marco.*
- 4. Conviértela en un cuadro o un retrato.*
- 5. Comprueba los resultados.*

### **Ejercicio 3**

#### **El círculo de la excelencia.**

- 1. Revive la seguridad*
- 2. El círculo de la excelencia.*
- 3. Selecciona pistas.*
- 4. Vinculado.*
- 5. Comprueba los resultados.*

*Tema*

**TEMA: DESCUBRIENDO DE TU MISIÓN.**

### **Ejercicio 4**

## **Descubre la pasión de tu vida.**

- 1. Descorcha tu entusiasmo interior.*
- 2. Descubre tus pasiones, deseos y amores.*
- 3. Concéntrate en quienes admiras.*
- 4. Persiste*

*-Al término de este ejercicio plasmar en collage todas las conceptualizaciones-*

*Lo que usted realizó es buscar dentro de sí, hizo suyos los valores y principios que le habían sido transmitidos, junto con los que usted mismo descubrió.*

## **Ejercicio 5**

### **Revisa tus valores y principios más profundos**

- 1. Piensa en algunos de tus deseos, amores y pasiones.*
- 2. Determina tus valores y principios.*
- 3. Enumera tus valores y principios.*
- 4. Descubre tus valores más profundos*
- 5. Registra el nombre de tu valor o principio más profundo. (Anota estos valores y principios)*

*Los principios y valores son conjuntos de sentimientos que te permiten saber que es importante para ti.*

Realizaran con sus valores y principios una visión de la totalidad de lo que desea hacer con su vida.

## **Ejercicio 6**

## **Mapa mental de mi vida**

**Para concluir, he aquí algunas preguntas que debes de hacerte:**

¿Cómo se relaciona esta misión con las responsabilidades de mi trabajo actual?

*Reflexiona sobre estas responsabilidades y actividades.*

¿Cómo se relaciona esta misión con mi familia?

Contempla a los restantes miembros de tu familia y a tu círculo de amistades.

¿Cómo se relaciona esta misión conmigo y con mis restantes actividades?

*Empieza a ponderar las implicaciones que esta tendrá para ti.*

¿Cómo se relaciona esta misión con mi propia comunidad, mi futuro, mi estado, mi país y la vida que vivo?

**TEMA: CREAR SINTONÍA Y RELACIONES SOLIDAS.**

**Ejercicio 7.**

**Convierte a las persona en parte de tus objetivos.**

1. Escoge un objetivo en relación al trabajo.

2. Identifica la imagen del objeto.
3. Decide que personas se verán involucradas.
4. Define como se relacionan estas personas con el objetivo.
5. Planifica el futuro.

### **Ejercicio 8.**

#### **Establecer sintonía no verbal y sentimientos positivos.**

1. Realiza un breve experimento el cual demostrara la importancia de la sintonía.
2. Situación en la que hayas tenido un conflicto laboral con una persona.
3. Imagen global.
4. Tipo de comunicación no verbal existe en la experiencia.  
(Expresiones, sensaciones, tono de voz, ritmo respiratorio)
5. Estableciendo sintonía no verbal asertiva.  
(Volumen y ritmo de voz, alineación física, sintonía emocional)
6. Juego de roll playing, diferentes situaciones de conflicto en el trabajo

### **TEMA: AUTOCONFIANZA VS MIEDOS.**

#### **Ejercicio 9**

##### **Localiza tus voces críticas.**

1. Recuerda una situación en la que hayas notado que una voz interior te criticaba o hacia comentarios poco respetuosos sobre ti.

2. Colócate en aquella situación, revívela brevemente.

3. Presta atención a esa voz crítica

( Tono, el habla, su tonalidad, es tu propia voz o la de alguien cercano?)

Escucha atentamente, y cuando tengas identificada las características de esa voz en tu mente, pregúntale como si se tratara de otra persona:

¿Cuál es tu intención para mí?

¿Qué estas tratando de conseguir para mí?

¿Qué propósito tienes en mente al criticarme?

¿Cuál es intención positiva?

*Redacta todo lo que puedas rescatar de la experiencia ....*

## **Ejercicio 10.**

### **Genera una charla interior afirmativa.**

1. Escucha atentamente la serie de afirmaciones positivas de las voces.
2. Al terminar de vivir la experiencia y compartir afirmaciones positivas para con todos.

3. Toma asiento y medita muy bien sobre una afirmación positiva que generalice la forma en cómo te desenvuelves en tu vida. A continuación redáctala.
4. Por último haremos un ejercicio de visualización, donde esta nueva conducta sea reafirmada de manera interna.



**SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN PETRÓLEOS MEXICANOS**  
**ORGANISMOS SUBSIDIARIOS Y EMPRESAS FILIALES**

Nombre: \_\_\_\_\_ Calificación: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Ficha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

La siguiente evaluación tiene la finalidad de conocer el grado de conocimientos que adquiriste durante esta capacitación, recuerda leer cuidadosamente y preguntar cuantas veces sea necesario, si tienes alguna duda.

**POLÍTICA DE LA EMPRESA Y PRINCIPIOS.**

**1.- Mencione la política de petróleos mexicanos.**

**2.- Mencione los principios SSPA de la empresa.**

## **ACOSO LABORAL.**

**3.-Con tus palabras define ¿Qué es Acoso Laboral?**

**4.- A continuación coloque en el paréntesis la letra que corresponda a cada definición:**

**A Limitar la comunicación.**

**B Limitar el contacto social.**

**C controlar y manipular la información.**

**D Abuso de las condiciones laborales.**

**E Sin reconocimiento de la capacidad profesional y laboral.**

**F Agresiones.**

( ) La víctima puede recibir violencia en forma de ataques físicos, agresiones de carácter sexual, daños en los enseres necesarios para trabajar.

( ) Cambio de horarios, condiciones para realizar su trabajo, cambio en las condiciones contractuales.

( ) El acosador impide que la persona se comuniqué delimitando los contenidos, tiempos y las formas de información.

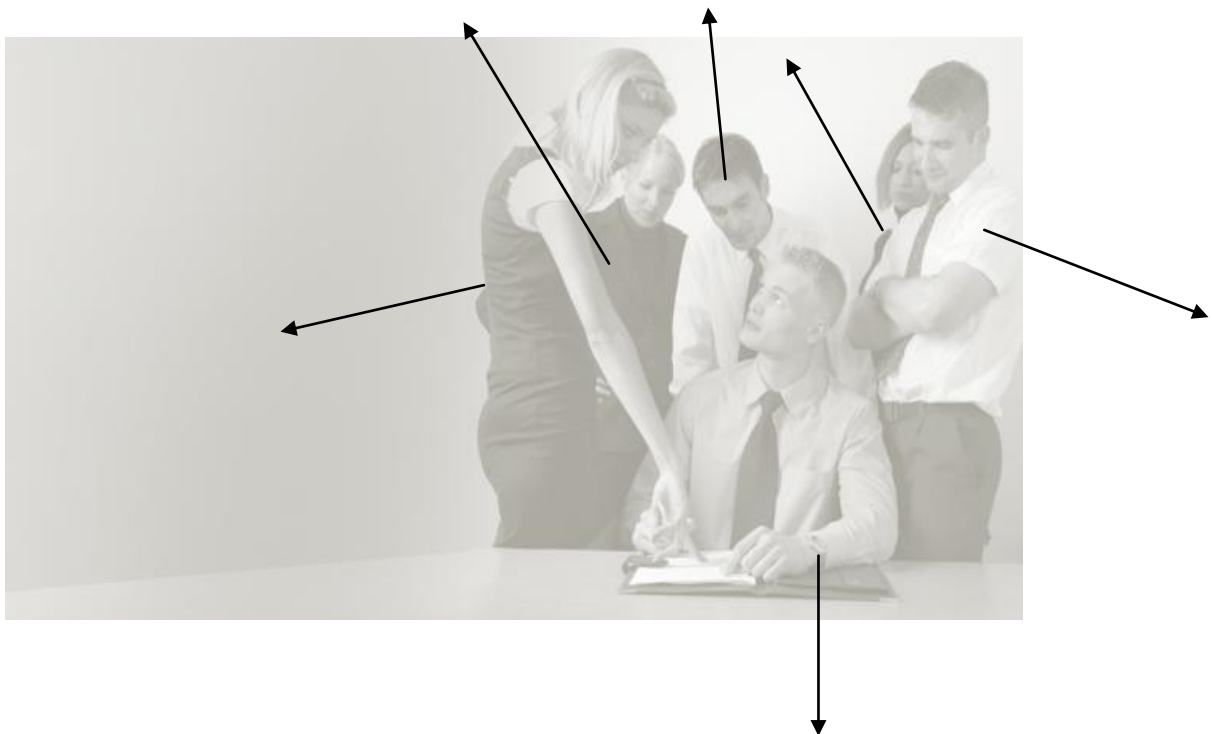
( ) Se le prohíbe el contacto con la víctima a los pares de trabajo. El acosador procura que nadie se acerque a la persona estigmatizada.

( ) El acosador controla la cantidad y el contenido de la información que le llega a la persona acosada.

( ) A la persona acosada se le asignan tareas muy por debajo o muy por encima de sus capacidades, no se le admite ningún tipo de error y se le critica constantemente.

**5. En el siguiente esquema coloque el nombre de cada uno de los personajes que intervienen en una situación de acoso, de acuerdo a la función que representan.**

**Testigos mudos, Acosador, Víctima, Testigos cómplices.**



**6.- Palomea aquellas acciones referentes a una situación de acoso laboral**

Reír ( ) Gritar ( ) Llorar ( ) Sabotaje ( )  
Esconder ( ) Secretear ( ) Abusos ( ) Ignorar ( )  
Burlarse ( ) Señalar ( ) Injusticias ( ) Regañar ( )

**7.- La persona de la siguiente imagen fue víctima de acoso laboral, describe qué consecuencias en su SALUD, ECONOMÍA, VIDA FAMILIAR, EMOCIONALES, puede manifestar si no es atendida la situación**





**8.- Explica brevemente como: Programación Neuro Lingüística puede ayudar a las personas**

**9.-Enumera de forma correcta los tres pasos para enfrentar una situación de acoso y explica brevemente cada una de ellas.**

**( ) Denunciar.**

**( ) Identificar el abuso.**

**( ) Confortar.**

**10.- Explica alguna sugerencia que puede tomar en cuenta una persona que denunciará una situación de acoso laboral.**