

# Curso

# Prevención de riesgos psicosociales

## I-Lo positivo

- Tema 1. El trabajo y su ambiente
  - El grupo/equipo y liderazgo

## II-Lo negativo y su abordaje

- Tema 2. Ambientes laborales enfermos y liderazgo tóxico
  - Riesgos y medidas de adopción ante problemáticas de burnout y mobbing

## III-Alternativas teóricas

- Tema 3. Prevención ante situaciones tóxicas en el trabajo

## IV-Intervención sobre la práctica

- Tema 4. Resolución de conflictos laborales

# Primer tema

- Trabajo y su ambiente
  - El grupo/equipo
  - El liderazgo

# I- Lo positivo

# Salud

- Capacidad y posibilidad de satisfacer **necesidades vitales**
- No es sólo la ausencia de enfermedad y debe atender no sólo a los aspectos físicos, sino también a los psíquicos y sociales

# Salud *laboral*

- Capacidad y posibilidad de satisfacer **necesidades vitales** en el *trabajo*
- No es sólo la ausencia de enfermedad y debe atender no sólo a los aspectos físicos, sino también a los psíquicos y sociales en el *trabajo*

# El trabajo y su significado

# Si no necesitaras el trabajo para vivir

¿Te mantendrías en tu habitual trabajo?

**NO**

**SÍ**

- ¿Cuántos días semana?
- ¿Cuántas horas día?

# Informe MOW

(the meaning of working '87)

- 14 investigadores
- De 1978 a 1984
- En 8 países (Bélgica, Holanda, Israel, Japón, Alemania, R. Unido, USA, Yugoslavia)
- Entrevista a 15.000 personas

# Centralidad en el trabajo

- Importancia en relación con otros entornos de la vida
  - Valoración en una escala

# Rol vital

- Común a todos los ciudadanos
- Una experiencia personal y social

# Puntuaciones centralidad

- Alta centralidad en todas las categorías de edad y género
- La mayor en Japón
- Los hombres (en general)
- Los jóvenes (más instrumental)

# Trabajo para

- Bienestar material
- Satisfacción personal
- Identidad psicosocial
- Organización del tiempo existencial
- Establecimiento de rango social
- **ES MÁS ATRACTIVO QUE EL OCIO**

# Trabajo y satisfacción

(Weissman y Kahn 1960)

La satisfacción del trabajo repercute decisivamente en la vida

NOS AUTOPRESENTAMOS COMO...

# ¿Seguiría trabajando ...lotería, herencia...?

- 1955 (Morse y Weis) sí
  - 90% en los de 20 a 25 años
  - 60% clase media
  - 30% trabajadores manuales
- 1981 (Kahn)
  - 90% profesores y científicos
  - 20 % no cualificados
- 1982 (Warr)
  - más del 50% de los 45 a 64 años

# Y si no fuera necesario trabajar

(Jahoda, 1982; Grossin, 1984)

Horror al tiempo sin empleo

Se desea trabajar:

- 52%      25 horas semanales
- 22%      40 “
- 25%      20 “

# El ambiente del trabajo

En los lugares de trabajo, se pasa la tercera parte de nuestras vidas

# 1.2 El grupo o el equipo de trabajo

# No grupo, sí equipo

- Conocimiento mutuo
- Conflictos de roles
- Cohesión



# *Los puercoespines*

Schopenhauer

*Un día crudísimo de invierno,...., unos puercoespines se apiñaban, ...volvían a separarse; pero el frío penetrante los obligaba, de nuevo, a apretujarse. ...hasta que, por fin, encontraron una distancia que les permitía soportar el frío del invierno, sin llegar a estar tan cerca unos de otros como para molestarse con sus púas.*

# Equipos de trabajo

- Funciones delimitadas
  - Informados y planificados (*tarea*)
- Colaboración mutua
  - Colaboración mutua. Armonía. Buen humor (*relación*)



Como señala Blanca Miedes:

## Inteligencia territorial

(unión de inteligencias para utilizar en un espacio que es compartido)

Actividades de qué grupo  
tengo y cómo buscamos  
soluciones a los problemas

Mi organización (collage)

Mi equipo (parchís)

# 1.2 El liderazgo

Actividad para ver lo necesario  
que es el líder y el desarrollo  
de conducta de tarea y de  
relación

Mi líder (cuerdas)

# Teorías

- Relaciones humanas. Escucha pero sigue adiestrando (Mayo, 1930)
- **Coaching**, cuando el entrenador y grupo implicados en proceso y buscan el camino mas eficaz para alcanzar los objetivos
- Recursos Humanos, Teorías Z, Democracia industrial sueca, Círculos de calidad... Implican al personal y buscan tb su satisfacción

Debate sobre si el líder  
¿ Es necesario?

## Reflexión

¿Los directivos son personas más visionarias que las demás, y que sólo ellas poseen la visión más valiosa y pertinente para la organización?

- No, ...asumen diferentes roles para impulsar la dinamización de sus colaboradores
- ...promueven un liderazgo compartido, para que cualquier trabajador pueda ser líder, promueve el liderazgo múltiple desde las distintas áreas

# Teorías liderazgo

- La investigación en la primera mitad del pasado siglo identifica los rasgos físicos, de personalidad, de capacidad personal

# Líder instrumental y expresivo

- Líderes instrumentales son más comprometidos en producir el resultado deseado con la dirección
- Líderes expresivos se centran en la motivación y el trabajo con su equipo

# No: al transaccional (instrumental)

- Hace concesiones a los intereses personales mediante recompensas (en función de consecución de resultados)
- Gestión por excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)
- Transacción contractual de intercambio, guiada por intereses tanto en conducta de tareas como de relación

# SÍ: LIDERAZGO transformacional

(expresivo)

Leithwood y Jantzi (1999) lo es, si:

- Favorece las metas comunes y compartidas
- Promueve el compromiso colectivo hacia una renovación e impulsa procedimientos más efectivos y eficientes
- Atiende la conducta de relación

# LIDERAZGO transformacional

- Se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización
- Se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores,
- No **solamente gestiona** las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

# Así, es como Coach

- Mira el futuro

El tiempo siempre es de  
cambio

Y se exige buscar,  
desaprender,  
cambiar...

# ¿El líder nace o se hace ?

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques)

**Veamos receta:**

# Primero, su autoconocimiento

Universidad de Harvard

- 15% aptitudes
- 84% actitudes:
  - Confianza en sí mismo
  - Actitud positiva
  - Autocontrol
  - Motivación
  - Relacion social

# Después, su reacción ...facilita ambientes para que surjan más líderes

- Su grupo es de ganadores
  - Son tratados como líderes y así tratan a los demás

# Y tercero, su cultura y valores

- Alta ejecución viviendo estos valores. Ya que si faltaran valores, falta dirección acorde a...o mirando a un horizonte

# Segundo tema

- Ambientes laborales enfermos y formas de liderazgo tóxicas
  - Riesgos laborales emergentes. Clases

# I- Lo negativo y su abordaje

# Factores psicosociales

- Condiciones ambientales
- Organización y liderazgo
- Procedimientos y métodos de trabajo
- Relaciones entre los trabajadores

# Riesgos laborales por factores psicosociales

- Son los daños que pueden causar esos elementos del territorio laboral: liderazgo, ambiente, cultura y trabajador
- Y son los responsables del
  - rendimiento
  - y la satisfacción

# Factores psicosociales

Recogidos en

la OIT en 1984,

Directivas europeas 1989,

Fundación de Mejora de las Condiciones de vida  
en 1991;

INSHT 1987 y 2001,

Ley Prevención 31/1995;

RD 39/1997,

derechos constitucionales,

sentencias en diversas comunidades...

Directiva Marco 89/391/CEE del Consejo, de 12 de junio de 1989, obliga a *garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo con arreglo a los siguientes principios generales de prevención: evitar riesgos, evaluar los riesgos en su origen, ...*

(INSHT, 2001) pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto salud del trabajador y satisfacción, como su desempeño y rendimiento

# Dificultad de medición y resolución

- No son localizables en espacio y tiempo
- No son objetivables
- Afecta a la totalidad de la vida
- Hay cobertura legal pero es escasa y difusa
- Son moderados por otros factores
- Difícil intervención (mental y física)

# Factores moderadores

(Leymannn, 1996):

- La buena forma física y mental
- La confianza en uno mismo
- El apoyo del entorno familiar y social
- La estabilidad económica
- La capacidad de resolver problemas y la destreza en habilidades sociales

# Intervención

- se basa fundamentalmente en realizar el diagnóstico o identificación del riesgo en el puesto de trabajo para después proponer las medidas correctoras pertinentes

# Evaluación del clima laboral

- Hay un indicador objetivo de satisfacción: observar la manera cómo las personas viven la cotidianidad en su ámbito laboral:
  - condiciones físicas
  - contractuales
  - remuneraciones, las relaciones sociales
- Y el análisis de sus componentes subjetivos:
  - las actitudes y los valores de los sujetos
  - las percepciones de satisfacción o insatisfacción
  - y desarrollo personal (cuestionarios, entrevistas, test...)

Así se conocen situaciones, necesidades y **motivaciones** que facilitan el **rendimiento**

# Test clima laboral

Es posible identificar la personalidad de la organización en elementos frecuentes, como:

Trabajo en equipo

Comunicación

Compañerismo

Condiciones físicas

Liderazgo

Motivación

# Por qué ahora se ha cambiado la perspectiva laboral.

## Posmodernismo

- Mercado actual requiere empresas organizadas, dinámicas y con altos estándares de calidad
- Lo que conlleva sobrecarga de trabajo, desordenados horarios y de turnos...



# Acentúan la afección

(Miles y Perreault, 1976; Mansilla Izquierdo, 2006).

- Precariedad en el empleo
  - Sensación de inseguridad
  - Horarios irregulares
  - Intensificación del ritmo de trabajo
  - Creciente complejidad de tareas
  - Trato con las personas, en el sector servicios
- 
- Ambigüedad de rol
  - Conflicto de rol en puestos de trabajo
  - Sobrecarga de rol

# Del riesgo al daño

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales,
- *artículo 4.2*, entiende como **riesgo** laboral **la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo**
- artículo 5 dice: *La política en materia de prevención tendrá por objeto la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo dirigida a **eleva**r el nivel de **protección** de la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo*

- artículo 15.1 establece los principios generales en los que debe inspirarse el cumplimiento del **deber de protección**:
- **Evitar** los riesgos
- **Evaluar** los riesgos que no se puedan evitar
- **Combatir** los riesgos en su origen
- Adaptar el trabajo a la persona
- Tener en cuenta la evolución técnica
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún riesgo.
- Planificar la prevención
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual
- Dar las debidas instrucciones a los trabajadores. . .

# Elementos que pueden llegar a ser tóxicos

# El mal líder, factor tóxico

- (Dellerman, 2004) hay siete tipos de liderazgo tóxicos:

Ineficaz,  
rígido,  
intemperante,  
egoista,  
corrupto,  
aislado,  
contaminante.

# Condiciones ambientales.

## Agentes

- Físicos (ambiente lumínico –nivel de iluminación, deslumbramientos, equilibrio de las **luminancias**-, ambiente termohigrométrico –temperatura, humedad-, ruido, vibraciones, radiaciones, etc.)
- Químicos (humo, polvo, vapores, disolventes, desinfectantes, etc.)
- Biológicos (hongos, virus, **bacterias** y endoparásitos)

# Diseño del puesto

- Adaptación ergonómica de las medidas geométricas del puesto de trabajo a las características corporales del trabajador (trastornos musculoesqueléticos, sino también estrés y fatiga)
  - el equipo de trabajo (maquinaria, pantalla de visualización, vehículo, etc.), el mobiliario (silla, mesa, dimensiones, color, mate, con brillos, etc.), la presentación de la información (como complejidad del sistema informático), anchura para realizar movimientos, distancia entre los trabajadores –proxemia-, etc.
- O la **configuración abierta** es deficitaria la adecuación a aspectos relativos al espacio y al ruido en el trabajo.

# Si no se respeta la proxemia

- ...aumenta la agresividad y los sentimientos de hostilidad entre los trabajadores, produciéndose un número menor de contactos sociales y reduciéndose la comunicación interpersonal

# Gestión

## *Pausas y descansos*

- La organización, planificación y distribución del tiempo de trabajo y de los periodos de pausas y descansos
  - La **jornada de trabajo excesiva produce fatiga física (imposibilidad de mantener un esfuerzo físico) y fatiga mental** y están vinculadas a la disminución de la predisposición para el tiempo disponible de ocio y descanso

# Funciones

- Es el contenido y al significado que el trabajo tiene para el trabajador que lo ejecuta.
- Un puesto de trabajo con contenido es aquel que está dotado de y dispone **por escrito de las funciones y tareas de su puesto de trabajo**

# Ritmo

- Tiempo requerido para la realización del trabajo, determinado por los plazos, por la exigencia de rapidez en las tareas, la recuperación, competitividad entre compañeros, normas , **cantidad de trabajo a realizar**, con el control jerárquico directo y con presiones de tiempo, ...

# Autonomía

- Grado en que el trabajador puede planificar su trabajo y determinar los procedimientos para desarrollarlo:
  - método de trabajo,
  - el ritmo,
  - **secuencias de las operaciones**
  - y el control de los resultados

# Carga mental

- Los mecanismos de la carga mental son complejos, van desde un ángulo cuantitativo (cantidad de informaciones tratadas), hasta el ángulo cualitativo (relaciones, trato, cuidado, calidad)
- Al mismo tiempo estos aspectos se pueden presentar tanto por exceso (*sobrecarga*) como por defecto (*infracarga* o *subcarga*) (INSHT, 2001)
  - El exceso de horas de trabajo no sólo va a aumentar la fatiga, también las relaciones sociales y la vida familiar

# Fatigas

- Muscular (producida por una prolongada actividad física),
- fatiga mental (asociada a exigencias de esfuerzo mental o al aburrimiento o a trabajos monótonos),
- Emocional (producida por un **fuerte estrés** y caracterizada generalmente por una disminución o embotamiento de las respuestas emocionales)
- De las habilidades (asociada a un declinar de la atención hacia ciertas tareas, de forma que la ejecución y la precisión en la realización de las tareas disminuye progresivamente, **pudiendo ser causa de accidentes**) (Peiró y Prieto, 2002)
- Intelectual, nerviosa, psicológica y sensorial (Bartley, 1976).

# Otras, sobrecargas de rol

- Existen ocupaciones que demandan un elevado número de horas de trabajo, casi no hay horario laboral, en ocasiones con una **gran responsabilidad**

Además en otros casos las dificultades económicas hacen que el trabajador sea pluriempleado, y también se da la doble jornada laboral de **las mujeres**

# Ambigüedad de rol

- Incertidumbre, no sabe qué se espera de él, es decir, no tiene configurado con claridad cuál es su rol
- No tiene suficientes puntos de anclaje para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados
  - No están claramente definidas las tareas o hay falta de definición por información incompleta, poco concisa

# Conflicto de rol

- Hay demandas o exigencias en el trabajo, que son entre sí **incongruentes o incompatibles** para realizar el trabajo, con expectativas divergentes ...

# Consecuencias

Del **trabajador**: negativas para el trabajador como

- Depresión
- Ansiedad
- Baja autoestima

Insatisfacción laboral y para **empresa**

- Reducción del rendimiento
- Absentismo laboral
- Excesiva rotación de puestos

# Canales de comunicación

- El *canal vertical ascendente* se utiliza para realizar sugerencias o reclamaciones
- El *canal vertical descendente* se utiliza para las políticas e instrucciones que dan los directivos
- El *canal horizontal* y comunicación informal puede servir para verbalizar contradicciones, conflictos, analizar y valorar alternativas con el fin de ser fiel a un contrato (psicológico) de dar lo éticamente razonable

# Contrato psicológico

- El contrato psicológico es un conjunto de expectativas y percepciones individuales que el trabajador tiene acerca de los términos de intercambio recíproco en el marco de una relación, en este caso laboral

# Resultados de trabajo en lugares tóxicos

# Burnout y Mobbing (Europa Press, 2007)

Más de **190 millones de trabajadores de los 27 países** europeos por estos motivos:

- depresión
- estrés
- ansiedad
- problemas de sueño

# Estrés

- Es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea, afecta anualmente a cuarenta millones de trabajadores y supone para sus países miembros un coste de **20.000 millones de euros al año en gastos sanitarios**, sin contar la pérdida de productividad, y en Estados Unidos ha llegado hasta los 150.000 millones de dólares

# Tipos estres (distrés)

- Una situación que no se posterga, pero cuando se afronta o se resuelve o se elimina la situación, desaparece el estrés y los síntomas,
  - por ejemplo, una sobrecarga de tarea un día de trabajo, o una discusión puntual con compañeros de trabajo, se denomina *estrés laboral episódico*.
- Pero cuando el estrés laboral se presenta de manera recurrente porque el trabajador es sometido a una situación estresante de manera continua, se convierte en *crónico*
  - por ejemplo, una presión continua por parte del jefe para que se ejerzan funciones y tareas para las que no se está preparado o no dispone de tiempo

# Bournout

- El término *burnout*, cuya traducción al castellano significa “estar quemado”
- Es la situación en la que, en contra de las expectativas no logra obtener los resultados esperados por más que se hubiera entrenado para conseguirlos
- Surgió en el contexto deportivo; y fuera de él, Freudenberger (1974) lo utilizó por primera vez para referirse a los problemas de trabajadores del sector servicios

# Consecuencias estrés (síntesis)

- Aumenta la vulnerabilidad a infecciones
- Enfermedades autoinmunes y gastrointestinales
- Fatiga crónica
- Enfermedades crónicas como la diabetes
- Enfermedades cardíacas
- Hipertensión
- Depresión
- Alteraciones cognitivas

(Leza, 2005; Robertson Blackmore y otros, 2007)

# +Trabajador (en detalle)

(INSHT, 2006)

- Trastornos gastrointestinales
- Úlcera péptica, dispepsia funcional, intestino irritable, colitis ulcerosas, aerofagia, digestiones lentas
- Trastornos cardiovasculares
- Hipertensión arterial, enfermedades coronarias
- Trastornos respiratorios
- Asma bronquial, hiperventilación, sensación de opresión en la caja torácica
- Trastornos endocrinos
- Anorexia, hipoglucemia, descompensación de la diabetes, trastornos tiroideos (hipertiroidismo, hipotiroidismo)
- Trastornos dermatológicos
- Prurito, dermatitis, sudoración excesiva, alopecia, tricotilomanía
- Trastornos musculares
- Tics, calambres y contracturas, rigidez, dolores musculares, alteraciones en los reflejos musculares (hiperreflexia, hiporreflexia)
- Cefaleas, dolor crónico, trastornos inmunológicos (gripe, herpes, etc.), artritis reumatoide

# +trabajador

Inhibe la creatividad, la autoestima y el desarrollo personal  
(INSHT, 2001b)

- Preocupación excesiva, incapacidad para tomar decisiones, sensación de confusión, incapacidad para concentrarse, dificultad para mantener la atención, sentimientos de falta de control, sensación de desorientación, frecuentes olvidos, bloqueos mentales, hipersensibilidad a las críticas, mal humor, mayor susceptibilidad a sufrir accidentes y el consumo de sustancias tóxicas

# Empresa

- Produce un deterioro en el ámbito laboral, influyendo negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento y la productividad
- Pueden inducir a la enfermedad, al absentismo laboral, al aumento de la accidetabilidad o incluso a la incapacidad laboral

# Cifras de investigaciones

- En 1999, un 20% de la **población trabajadora** sufría *burnout* (Pérez Bilbao, 2001)
- Entre el 25% y el 60% según Shanafelt y otros 2002
- Instituto de Estudios Laborales (IEL) ha realizado un trabajo en Europa en el que se reseña que el 87,8 % de los médicos de Atención Primaria se siente agotado emocionalmente (Diario Médico, 2004)

# Etapas

(Edelwich y Brodsky, 1980)

- Etapa de **entusiasmo** (el trabajador experimenta su profesión como algo estimulante y los conflictos se interpretan como algo pasajero y con solución. Y el trabajador tiene elevadas aspiraciones y una energía desbordante)
- Etapa **de estancamiento** (comienza cuando no se cumplen las expectativas sobre el trabajo y los objetivos empiezan a aparecer como difíciles de conseguir, aún con esfuerzo)
- Etapa de **frustración** (es el periodo de la desilusión y de la amotivación laboral, en la que brotan los problemas emocionales, físicos y conductuales)
- Etapa de **apatía** (se produce la resignación del trabajador ante la imposibilidad de cambiar las cosas)
- Etapa de **burnout** (en esta etapa se llega a la imposibilidad física y psíquica de seguir adelante en el trabajo e irrumpe con fuerza la sintomatología: agotamiento emocional, despersonalización del cliente y baja realización personal en el trabajo)

# Culpa

- Incorpora la aparición de sentimientos de culpa como un síntoma más del *burnout*
- La aparición de sentimientos de culpa puede originar un círculo vicioso en el proceso del *burnout* que intensifica sus síntomas y lo hace perverso para quien lo sufre

- Las **propuestas de mejora**:
  - Ofrecer a cada trabajador la posibilidad de escoger la manera de realizar su trabajo
  - Reducir el volumen de trabajos monótonos y repetitivos
  - Aumentar la información sobre objetivos
  - Desarrollar el estilo democrático de dirección
  - Evitar especificaciones poco claras de funciones y tareas

- A) Sentencia del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco de fecha 2-11-1999 relativa al síndrome de burnout y su calificación como accidente laboral (A.S. 4212/1999)
- B) Sentencia, de 14 de Septiembre del 2010, dictada por la Sala de lo Social del TSJ de Catalunya.- Síndrome de “burnout”: trabajadora social en centro de acogimiento; accidente de trabajo y recargo de prestaciones del 30% (AS 2010 / 1923) El Juzgado 16 de lo Social de Barcelona ha emitido una sentencia que condena al Instituto Nacional de la Seguridad Social, a la Tesorería General de la Seguridad Social, al Institut Català de la Salut y a la mutua ASEPEYO, con la que la empresa tiene cubiertas las contingencias comunes y profesionales, en la que declara que el proceso de depresión y ansiedad de una profesora tiene la consideración de accidente de trabajo, lo que le supondrá una pensión del 100% de la base reguladora.
  - Tras dos bajas se dictó una resolución declarando a esta profesora en situación de incapacidad permanente absoluta derivada de enfermedad común. Ella presentó una reclamación y que éste debía tener la consideración de accidente de trabajo como profesora a lo largo de treinta y cinco años.
- La sentencia explica que no surge de manera súbita, sino que es un proceso continuo, un estrés de carácter crónico, en el que se distinguen tres fases que llevan a una modificación de actitudes cuya reincorporación laboral se ha producido un agravamiento del proceso”. y desarrollo de la patología”.

# Mobbing

- Sólo se desarrolla en países con un alto sistema de protección del trabajador.
- Este fenómeno no se entiende en ámbitos laborales subdesarrollados donde se despide y sanciona a los trabajadores libremente porque carecen de derechos (UGT, 2003)
- La notoriedad que el fenómeno denominado *mobbing* o acoso laboral está alcanzando en los últimos años, obedece a la amplia divulgación que se le ha dado en los medios de comunicación
- Este término fue utilizado inicialmente por el etólogo Konrad Lorenz (1966)

# Consiste en abuso de poder

Como:

- Impedir que la víctima se exprese
- Aislar a la víctima
- Desacreditar a la víctima en su trabajo
- Menospreciar a la víctima frente a sus compañeros

- Einarsen y otros (2003)
- Se trata de **un proceso de conductas no ocasionales**, sino repetidas y prologadas en el tiempo
  - Las conductas son consideradas negativas y hostiles, con un amplio rango que va desde las críticas al trabajo a calumnias
  - Las conductas provocan en las víctimas consecuencias diferentes, según la fase del proceso en que se encuentre
  - El acosador tiene una intencionalidad de carácter instrumental (para alcanzar un objetivo) o de carácter finalista (para destruir a la víctima)
  - Hay desequilibrio de poder entre las partes enfrentadas, o al menos la víctima no dispone de los recursos necesarios para hacer frente

**Las víctimas** Piñuel y Zabala (2001) destaca que son personas con:

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

Field (1996) describió al **acosador** como Mentiroso, encantador, con falsa apariencia de seguridad, controlador, crítico, irritable, buen actor, líder convencido, **vengativo, violento, irritable**, agresivo e incapaz de asumir las culpas

Rodríguez López (2004) señala que son resentidas, frustradas, envidiosas, celosas o egoístas, **necesitadas de admiración**, reconocimiento y protagonismo y lo que quieren es figurar, ascender o aparentar, anular a otra persona

Piñuel y Zabala (2001) la historia del acosador con sentimientos de inadecuación personal y profesional, que configuran un **complejo de inferioridad**

**Jefes tóxicos** a aquellos nuevos jefes que triunfan convirtiéndolo en campos de concentración aquello que tocan

- El directivo de tipo narcisista, que busca en sus subordinados un auditorio, monopoliza todos los méritos y, por lo tanto, nunca apoya, sino que más bien destruye a aquellos que cree que pueden hacerle sombra
- Aparenta ser encantador, aunque es calculador y malévolo, sobre todo con los trabajadores más frágiles. que desconfía de todo el mundo, fiscaliza constantemente el trabajo de sus subordinados e interpreta de forma negativa la mayoría de las iniciativas

# Testigos mudos

- Compañeros que sin formar parte del grupo de acoso, presencian los ataques pero no dicen nada, respondiendo a mecanismos de atribución erróneos que culpabilizan a las víctimas (Piñuel y Zabala, 2001)
- En muchas ocasiones el acosador y sus cómplices tratan de convencer a la víctima de que es problemático, raro, violento, etc., y así la víctima tiende a sentirse culpable (Fornés, 2003)

# Consecuencias

## Consecuencias físicas

- Se da un amplio elenco de **somatizaciones**: trastornos cardiovasculares (hipertensión, arritmias, dolores en el pecho, etc.), trastornos musculares (dolores lumbares, cervicales, temblores, etc.), trastornos respiratorios (sensación de ahogo, sofocos, hiperventilación, etc.) y trastornos gastrointestinales (dolores abdominales, náuseas, vómitos, sequedad de boca, etc.)

## Consecuencias psíquicas

- Ansiedad, estado de **ánimo depresivo**, apatía o pérdida de interés por actividades que previamente le interesaban o le producían placer, alteraciones del sueño (insomnio e hipersomnias), profundos sentimientos de culpabilidad, aumento del apetito, distorsiones cognitivas (fracaso, culpa, ruina, inutilidad, etc.), hipervigilancia, suspicacia, labilidad emocional con llanto frecuente, ideas de suicidio no estructuradas, sin plan ni intentos de suicidio, sentimientos de impotencia e indefensión, miedos al lugar de trabajo, a coger el teléfono, a enfrentarse con su jefe

## Consecuencias sociales

- Los efectos sociales del acoso laboral se caracterizan por la aparición en la víctima de conductas de aislamiento, evitación y **retraimiento** (INSHT, 2001)
- Resignación, el sentimiento de **alienación** respecto a la sociedad y una actitud cínica hacia el entorno (Gómez, Burgos y Martín, 2003)
- Se suele generar alrededor de la víctima un aislamiento progresivo, debido, en parte, a la retirada de algunos de sus amigos, que al ver la situación le dan la espalda y desaparecen, junto con el aislamiento activo que la víctima ejerce. No quiere estar con otras personas para no tener que dar explicaciones sobre su salida de la organización, y debido a su sensación de **fracaso y falta de confianza** piensa que el resto de
- Las personas le consideran un fracasado, y tiene **miedo de enfrentarse a las posibles críticas**

## Consecuencias laborales

- Las consecuencias en el área laboral suponen la destrucción progresiva de la vida laboral de la víctima. Debido al *mobbing* se suele solicitar una baja laboral por estrés, durante la cual la empresa puede llevar a cabo el despido o negarse a abonarle el salario, **difundir rumores sobre la víctima**

# Fases

(Suárez y otros, 2009)

- Estadio de **autoafirmación**. La víctima detecta el conflicto o el trato despectivo, interpretando que la razón está de su parte y que existe un mal entendido
- Estadio de **desconcierto**. La víctima se siente desconcertada, duda, no sabe lo que está pasando y comienza a pensar en su probable responsabilidad sobre lo ocurrido
- Estadio de **indefensión**. En esta fase, la víctima se esfuerza para agradar y para que le tengan en mejor consideración; este esfuerzo termina desencadenando un sentimiento de impotencia e indefensión que culmina en un estado depresivo
- Estadio traumático o **de ansiedad**. Si el acoso persiste, la víctima suelen sentirse vulnerable y presentar un estado de ansiedad, siendo frecuentes las conductas impulsivas y la pérdida de control
- Estadio de **estabilización crónica**. Es probable que perdure un sentimiento de desvalorización y falta de autoestima, pudiéndose establecer un estado ansioso- depresivo y el trastorno de estrés postraumático

- La Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Navarra (La Ley, 2001/8229) ha estimado que, acreditado el acoso físico y psíquico en el trabajo, el proceso de incapacidad temporal que sufra un trabajador como consecuencia de esta **conducta constituye un accidente de trabajo**
- Jueces españoles, ya han calificado casos de mobbing como accidente de trabajo:
  - Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Navarra, 30/4/2001,
  - Sentencia del Juzgado de lo Social de Jaén 10/5/2002 o
  - Sentencia del Juzgado de lo Social no 30 de Madrid, 18/3/2002 (La Ley, 2002, 3590)

# El procedimiento de denuncia

## Vía administrativa

- Iniciación del procedimiento: denuncia ante la Dirección Provincial de los hechos que pueden ser constitutivos de una falta disciplinaria, a fin de que la Administración lleve a cabo las diligencias previas a la incoación del expediente disciplinario
- Regulación: Reglamento de Régimen disciplinario de los funcionarios de la Administración del Estado, aprobado por Real Decreto 33/1986 de 10 de enero (BOE de 17 de enero)

## Vía penal

- Comienzo del procedimiento: Querrela ante el juzgado correspondiente
- Regulación: Código penal: Artículos 173 y 175, así como el Título XV del Libro, II (delitos contra los derechos de los trabajadores)

## Vía Laboral

• A. Comienzo: Demanda ante el Juzgado de lo Social. B. Regul.: Constitución Española:

- Art. 10.1 CE: “La dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden político y de la paz social”
  - Art. 14 CE: “Los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”
  - Art. 15 CE: “Todos tienen derecho a la vida y a la integridad física y moral, sin que, en ningún caso, puedan ser sometidos a tortura ni a penas o tratos inhumanos o degradantes”
  - Art. 18.1 CE: “Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen”
- Estatuto de los Trabajadores: Art. 4.2 “En la relación de trabajo

# Ojo a los simuladores

- El simulador tiene un incentivo usualmente económico
- Suele presentar un cuadro que no encaja en la psicopatología habitual.
- Afirma o muestra su incapacidad para trabajar, mientras mantiene su capacidad para el ocio
- Intenta evitar el examen médico a menos que éste sea fundamental
- Manifiestan disparidades importantes entre las distintas pruebas psicotécnicas, tanto entre sí mismas como con la sintomatología
- Puede parecer evasivo a la hora de la entrevista o declinar su cooperación en procedimientos diagnósticos
- Presenta frecuentemente rasgos de escasa honradez y codicia
- Es tenaz en la consecución de los fines que persigue, contrastando con el estado incapacitante alegado
- Ante las entrevistas se suele mostrar molesto, intranquilo, malhumorado, resentido, susceptible, poco colaborador

# III- Alternativas

# Tercer tema

- Prevención de situaciones tóxicas en el trabajo
  - Inteligencia emocional
  - Inteligencia social

# AUTOEFICACIA

Bandura (1999)

Creencias en las propias capacidades para organizarse

- Es un papel relevante en el comportamiento humano, para establecer: metas y aspiraciones, expectativas de resultados, motivación, percepción de los impedimentos y oportunidades (con inteligencia emocional y social)

# INTELIGENCIA EMOCIONAL

Mayer y Salovey (1997)

La inteligencia emocional: capacidad de identificar, evaluar y diferenciar las emociones personales y de los demás, comprenderlas, y regularlas

(Epstein, 2001)

Tienen, sobre todo, una estructura de pensamiento flexible, adaptan sus modos de pensar a las modalidades de diferentes situaciones

# INTELIGENCIA SOCIAL

Thorndike (principios de siglo XX)

Aptitud que permite conocer el funcionamiento de las relaciones

Conocimiento de cómo comportarse inteligentemente con los demás

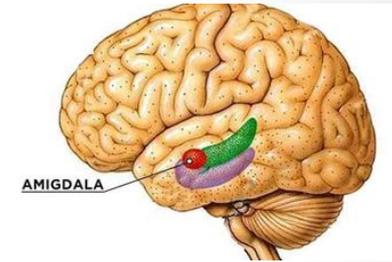
# Talento social y neuronas espejo

- Rizzolatti en 1980 descubrió las neuronas espejo cuando estudiaba las que intervienen en el movimiento de la mano de estos simios

(cartografía mente era su objetivo)

- ¡Los monos observaban y entendían tb que estaban haciendo los otros!
  - Los electrodos de su corteza frontal detectaban el movimiento de la mano de otros

# Talento social: Radar cerebral en la amígdala



- Escruta eventos emocionalmente intensos
- Extrae significado emocional de mensajes no verbales
  - Procesa información subliminal  
(conciencia inconsciente o vía inferior “húmeda o cargada de emoción” frente superior que es lenta “seca” de la corteza prefrontal)

*El sistema límbico es un sistema formado por varias estructuras cerebrales que gestionan respuestas fisiológicas ante estímulos emocionales. Está relacionado con la memoria, atención, instintos sexuales, emociones (por ejemplo placer, miedo, agresividad), personalidad y la conducta. Está formado por partes del tálamo, hipotálamo, hipocampo, **amígdala cerebral**, cuerpo calloso, septo y mesencéfalo. interacciona muy velozmente (y al parecer sin que necesiten mediar estructuras cerebrales superiores*

# Talento social

## Comunicación Intuitiva

- Se movilizan la amígdala y las neuronas espejo para dar la respuesta neuronal ante la sonrisa de un amante, la tristeza de un ser querido...
  - Invisible a simple vista
  - Accesible con resonancia magnética

# Talento social

## Comunicación intuitiva: Respuesta

- La vía superior encubre con la razón...  
pero la inferior revela la emoción:
  - Musculatura facial
  - **Mirada** (PNL) Mi sobrino Peter para mentir sobre su edad y acceder a curso de vela, responde su edad con la cabeza baja...
  - Las palabras tardan más segundos en expresarse y por eso, otros recursos  
–como los gestos- se vacían de coherencia...

# Talento social

## Comunicación intuitiva: acople

(conexión intercerebral / wifi neuronal)

- Metrónomo humano de ritmos emocionales para hacer ajustes y reajustes (rapport inmediato con el otro)
- Sintonizando
  - Réplicas de discurso
  - Movimientos corporales
    - Silencio a los taciturnos
    - Alboroto a los ruidosos

# Talento emocional

## Comunicación intuitiva:

### El contagio emocional por neuronas espejo

- Existe un intercambio oculto de sentimientos
  - Y si el otro vomita sentimientos negativos
  - El oyente se contagia
  - Y por inercia, este estado perdura

# Comunicación intuitiva

- Contagio emocional o fusión mental (magnetismo)
- + Cuanto más conocemos al otro, percibimos, pensamos y sentimos por él
- - Tb en la locura de las masas

# Convergencia en relaciones

## Rapport o atención compartida

Rosenthal (años 60)

- Atención (mirar ojos)
- Sensación mutua de bienestar (voz/ facial de expresión libre de sentimientos)
- Coordinación verbal (mov. corporales, ritmo, cercanía...)

# No convergencia de relaciones

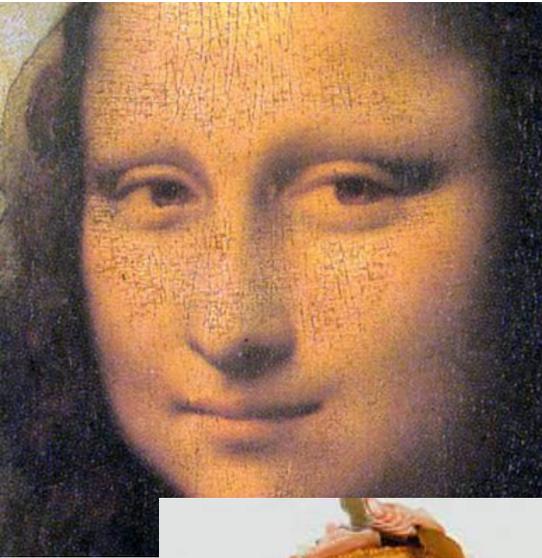
## La falsedad en la sonrisa

*Paul Ekman\* ha identificado dieciocho tipos diferentes de sonrisa por combinaciones de quince músculos faciales, como:*

*-Sonrisa postiza, parece pegada a un rostro infeliz y transmite una actitud del tipo sonrío y apechuga que parece el reflejo mismo de la resignación*

*-Sonrisa cruel, exhibe la persona malvada que disfruta haciendo daño a los demás*

*- Sonrisa distante característica de Charlie Chaplin, parece reírse de la risa ...*



# Gestos según Mehrabian

Significado del mensaje sobre  
sentimientos y actitudes

**7% verbal**

38% vocal

55 % facial

# Qué delatan los gestos

- Programación Neurolingüística
  - Visual, Auditivo y kinestésico
  - Pistas de acceso ocular

# Qué delatan los gestos

- Semiología del gesto
  - Kinesia
  - Proxemia
  - Paralingüística

# Kinesia

- Manos
  - Hacia abajo / hacia arriba
  - Frotarse
  - Tocarse la barbilla
  - Detrás de la espalda
  - En las caderas

# Kinesia

- Brazos
  - Cruzados
  - Con objetos
- Piernas
  - Cruzadas
- Cabeza
  - Hacia arriba
  - Inclínada
  - Hacia abajo

# Kinesia

- Facial
  - Alegría
  - Tristeza
  - Enfado
- Mirada
  - 60%-70%
  - Triángulo cejas
  - Triángulo nariz
  - Ojos

# Proxemia

- Espacio
  - Personal -100 cms.
  - Social + “

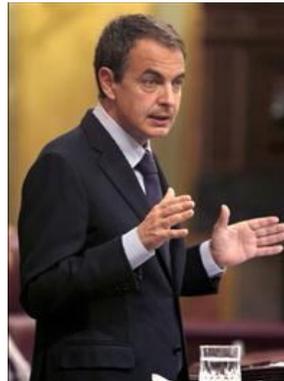
# Paralingüística

- Volumen, tono, ritmo de una frase
- Reiteraciones
- Silencios

# Gestos que acercan

- Saludo semiarqueado, con palma hacia abajo, mirando a los ojos
- Mostrar palma de la mano /ocultar
- Posición en torno a la mesa /sillas

# Gestos de políticos



# Actividad en clase

¿Cuándo sé que el otro me miente?

# Expresiones del rostro

Diversión

Desprecio o desdén

Complacencia o contento

Bochorno

Entusiasmo o excitación

Culpa

Orgullo

Alivio

Para que sirven <http://www.eduardpunset.es/420/charlas-con/por-que-nos-emocionamos>

Gestos cara <http://www.youtube.com/watch?v=Fjxf9BZuRc8&feature=fvwrel>

Microexpresiones <http://www.youtube.com/watch?v=kBlxT9jFvXY>

[http://www.youtube.com/watch?v=ZwCcQ2-lcRI&playnext=1&list=PLC6F96B18A60CDB92&feature=results\\_main](http://www.youtube.com/watch?v=ZwCcQ2-lcRI&playnext=1&list=PLC6F96B18A60CDB92&feature=results_main)

Clinton <http://www.youtube.com/watch?v=5AwpFSWLdS0>

# Utilidad de la IE e IS

Transformar la realidad para cambiarla, ...que resulte más amigable

...que el sufrimiento dure menos

...que la historia tenga coherencia

# Actitud ante la vida



Centro Internacional de Salud Holística Soukya de Bangalore (India), donde se relaja antes de afrontar su nueva gira oficial

# Análisis Transaccional

*Versión popular del psicoanálisis*

Ayuda a conocer cómo las personas interactúan

# Análisis Transaccional (Eric Berne)

## Índice de contenidos:

Estados del yo

Transacciones

Juegos psicológicos

Guiones de vida

Posiciones existenciales

# Estados del yo

*Formas específicas de pensar, sentir y actuar*

# ¿Cómo actuamos?

- Padre
- Niño
- Adulto

# Estados del Yo

## Padre

Grabaciones de los padres, modelos

Reglas que se grabaron como *verdad*

*Origen de rarezas, excentricidades, fobias*

# Estados del Yo

## Formas que identifica si estamos en Padre

### Gestos

Fruncir el ceño

Apuntar con el dedo

Menear la cabeza

Suspirar

Brazos en jarra

Estrujarse las manos

Palabras valorativas como *Deberías*

# Estados del Yo

## Niño

Necesidad de explorar, reír y jugar

Reconstruyendo / acomodándose entorno

# Estados del Yo

## Formas que identifican si estamos en Niño

Juegos

Mimos

Sorpresa

Palabras como: *Quiero, necesito, me da igual*

Fórmulas para **impresionar** (caricias)

# Estados del Yo

## Adulto

Contrasta pensamientos del Padre y miedos del Niño

Acepta o rechaza los datos del pasado (¿DIGNOS DE CONFIANZA?)  
para utilizarlos o no en el presente

SIN BORRAR DICHAS GRABACIONES, aunque no las reproduzca

Estados del Yo

Formas que identificamos en el Adulto

Expresiones de escucha

Palabras de interés: *Comprendo, por qué, opino*

Estados del Yo que NO nos convienen

Si NO domina el Adulto

Si NO es capaz de elegir el **estado más conveniente** en cada ocasión

# Estados del Yo que SÍ nos convienen

## Predominio del Niño si

No se dominan las emociones

Las respuestas están fuera de contexto

# Transacciones

## Intercambios

## Comunicaciones

# Transacciones NO convenientes –*cruzadas*–

- *“Llevas el pelo descuidado”*
- *“Pues anda que tú...”*

*Padre crítico-padre crítico*

# Qué hacer en Transacciones cruzadas

Responder con Adulto  
para liberar tensión

# Transacciones sin problemas complementarias

- *“¿Qué hora es?”*

- *“Las cinco en punto”*

Adulto-Adulto

# Juegos psicológicos

Son mensajes dobles:

Lo que se dice no es lo que se siente (lenguaje no verbal)

# Guiones de nuestra vida

Plan de vida decidido infancia  
para la vida entera

Guiones de nuestra vida

Padres

Relación sin calidez

NO permiten que el hijo forme su guión

NO se vive sin problemas

NO se tiene permiso para vivir, pensar,  
equivocarse

# Guiones de nuestra vida (mito)

Padres

Relación sin calidez

Banal

Cumple con el contrato previo

(límites impuestos: estereotipos, vidas grises)

madurez

# Guiones de nuestra vida (mito)

Padres

Relación sin calidez

Fracasado

NO cumple con el contrato previo

madurez

Guiones de nuestra vida

Padres

Relación placentera

Se permite que el hijo forme su guión

Vive de forma pausada, sin problemas

Tiene permiso para vivir, pensar, lograr,  
equivocarse

# Guiones de nuestra vida (mito)

## Padres +Adulto propio

### Triunfador

Cumple con el contrato consigo/mundo

madurez

# Guiones de nuestra vida

## Posición existencial

Yo estoy mal, tú estás bien

Yo estoy mal, tú estás mal

Yo estoy bien, tú estás mal

Yo estoy bien, tú estás bien (!)



[www.efe.com](http://www.efe.com) [acceso 24-1-2009]

Agencia EFE

## ***Inédito encuentro en la Casa Blanca***

*Bush recibe a Obama y a ex Presidentes de Estados Unidos:  
Bill Clinton, George Bush padre y Jimmy Carter.*

## Obama, presidente: Despide Barack Obama a Bush

El presidente de Estados Unidos y su vicepresidente despidieron al ex mandatario, quien se dirige a su residencia familiar en Texas

 [Comenta la nota](#)  [Comentarios\(3\)](#)

REDACCIÓN

EL UNIVERSAL

CIUDAD DE MÉXICO MARTES 20 DE ENERO DE 2009

12:05

El presidente de Estados Unidos, Barack Obama y su vicepresidente, Joseph Biden, despidieron al ex mandatario George W. Bush en las escalinatas de la Casa Blanca, quien abordó el helicóptero Executive One con rumbo a la Base Aérea de Andrews.

Bush se dirigirá hacia su residencia familiar en Texas.

Obama dio un fuerte y caluroso abrazo a su antecesor antes de partir.

"Le agradezco al presidente Bush por su servicio a nuestra nación, así como la generosidad y cooperación que ha mostrado a lo largo de esta



Barack Obama y George W. Bush se fundieron un abrazo (Foto: AP)

Despedida Bush- Obama:

*Deseo lo mejor a al presidente, su mujer y sus 2 preciosas hijas*

Barack Obama y George W. Bush iniciaron el día de investidura con el tradicional café en la Casa Blanca que ofrece el presidente saliente al nuevo inquilino de la residencia oficial

Michelle Obama, agradeció la invitación con un regalo que entregó a Laura Bush

Después del café, Bush y Obama marcharon juntos en un auto oficial hacia el Capitolio para la ceremonia oficial



Saludo entre Aguirre y Gallardón. Foto. Chema BARROSO

**POLITICA** ▶

## Abrazo entre Aguirre y Gallardón

ÉRIKA MONTAÑÉS | MADRID

La presidenta de la Comunidad de Madrid Esperanza Aguirre no ha dudado en buscar a su compañero de partido y alcalde de Madrid Alberto Ruiz Gallardón para saludarle, incluso con un afectuoso abrazo, tras la polémica sobre el supuesto

caso de espionaje a la entrada del I Foro Abierto del PP ... [+]



más imágenes del día

# IV- Aplicación práctica

# Tema 4

## Resolución de conflictos laborales

# Fuentes de conflictos

- ***Fuentes de conflicto laboral*** (relación)
  - El principal interés de los miembros consiste en el **reconocimiento personal**
  - Se atacan ideas
  - Se atacan entre sí los empleados de forma sutil
  - Se forman pandillas rivales

## **Puntos de vista** individuales e intereses **distintos** (tarea)

- Cada miembro quiere imponer su propuesta
- No se ponen de acuerdo
- No se escucha
- Toman partido y no ceden
- No contribuyen con aportaciones

## **Un sujeto con su superior inmediato (poder)**

- Si hay abuso de poder
- Aparecen opiniones y criterios encontrados
- Se aplica excesivo control y supervisión
- Existe una imposición excesiva de tareas y objetivos

## **Conflictos del superior con los subordinados (revelados)**

- No se cumplen responsabilidades
- Existe falta de respeto
- No se cumplen las órdenes impuestas
- Existe falta de comunicación

## **Conflictos con la organización en general (crisis...)**

- Se presenta falta de recursos laborales y escasez de medios
- Se dan despersonalización, alienación y abuso
- Se exigen horas extras y no se remuneran correctamente
- No se tiene en cuenta al empleado, sus intereses, motivaciones o sugerencias

# Desarrollo del conflicto

- Disfuncional
- Funcional

# CONFLICTO DISFUNCIONAL

# Desarrollo del conflicto

Pirámide de  
necesidades  
de Maslow



- Causas: Actitudes, Personalidad, Valores, Poder (presión, persuasión, coalicción, adulación, legitimación...), Dinámica del puesto

# Fases del conflicto

- Situación enfrentada
- Conciencia del conflicto
- Desenlace
- Aceptación de diferencias



## ***Pasos para resolverlos***

Primero

*Cómo resolver problemas y tomar decisiones ANTES DE QUE LAS CONDUCTAS SE HAGAN ESCALATIVAS\**

- Para poder resolver el problema adoptando alguna solución:
- Identificar el problema
  - Qué sucede
  - Quién está implicado
- Responder al problema
  - Qué hacen los implicados
  - Por qué actúan así

# \*Conductas escalativas

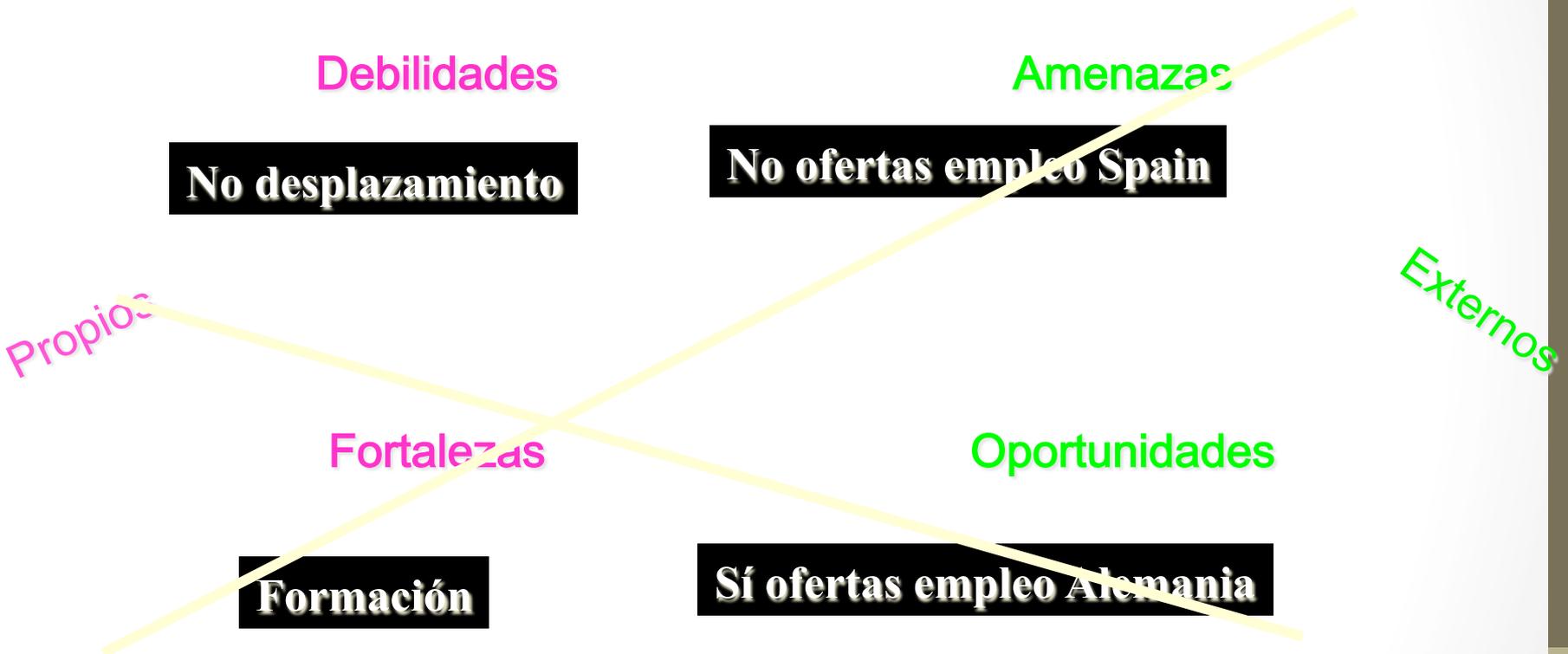
- Magnificación del problema
- Ataque al oponente
- Restricción del contacto
- Resistencia
- Negativismo
- Inconformismo
- Establecimiento de un *muro de piedra*
- Cambiar antecedentes
- Ampliar el número de asuntos conflictivos
- Reconceptualización de los asuntos conflictivos
- Búsqueda de aliados
- Pelea limpia

## *Pasos para resolverlos*

### Segundo

- Buscar soluciones: Se plantean distintas alternativas para solucionar el problema
- Escoger una alternativa: Se elige entre las alternativas propuestas para resolver el problema y se escoge la más apropiada
- Valorar las consecuencias: Antes de poner en práctica la solución, se tienen en consideración las consecuencias positivas y negativas de las distintas alternativas

# Factores en D A F O



# Empleadas hogar inmigrantes

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Soledad	Precariedad laboral
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Disponen de interés	Necesidad del servicio

# CONFLICTO FUNCIONAL

# Paradigma funcional

- Habermas: norma básica de *evolución!*
- General motors / IBM / Hewlett-Packard: *abogado del diablo!*
- *Creatividad en lo heterogéneo!*

**Es constructivo** y revela un interés real de los

- miembros:
  - Comprenden el objetivo y llegan a un acuerdo
  - Tienen opiniones distintas sobre propuestas individuales
  - Pero existen manifestaciones de afecto
  - Se acercan a la solución del problema

- El conflicto es un **motor de cambio** personal y social
- Estimula el **interés y la curiosidad**, pues supone un reto a las propias capacidades
- **Demarca un grupo** frente a otros, contribuyendo así a establecer la propia identidad personal y grupal.
- El **proceso de resolución** del conflicto es similar al del pensamiento creador, por lo que comparte muchos de los beneficios del mismo.
- Facilita la **comunicación abierta y honesta** entre los participantes sobre temas de relevancia.
- Fomenta el **reconocimiento de la legitimidad** de la postura del otro y la honestidad de sus intereses.
- Conduce a la **confianza** y a la actitud amistosa entre las partes, haciendo sobresalir las semejanzas más que las diferencias.

# A- Técnicas entre iguales (tarea)

- Brainstorming
- Phillips 6/6, 9/9, 4/4...
- Grupo nominal
- Miremos más allá
- Seminario
- Círculos de Calidad
- Reuniones

# Técnica para conducción de reuniones

- Pasos
  - Preparación (objetivos, participantes, recursos previos)
  - Conducción (Inicio, desarrollo, cierre) *Estímulos/frenos, tiempos, silencios, técnicas facilitar participación...*
  - Finalización (informes, acuerdos escritos)

# Algunos posibles inconvenientes reuniones

- Mucha duración, muchas reuniones
- Dificultades de consenso: falso, tiranía de la mayoría, presiones hacia la conformidad
- Marginación de miembros mas callados
- Conflictos entre grupos diferentes intereses (status, objetivos contrarios)

# Ejemplos que desvelan problemas

- **Indicios generales de conflicto**

- Los miembros del equipo se muestran impacientes unos con otros
- Se atacan las ideas, incluso antes de que estén totalmente expresadas
- Hay una tendencia general a no ceder
- No pueden ponerse de acuerdo sobre planes y propuestas
- Los argumentos se exponen con gran violencia
- Se habla desfavorablemente sobre el grupo y su capacidad
- Se contradicen las propuestas del jefe
- Los miembros del equipo se acusan
- Se tergiversan las contribuciones de los demás

Si la **comunicación se reduce** y se hace más insegura y se estimula la idea de que la solución es una **cuestión de fuerza**

- Se forma una **actitud hostil y sospechosa** que incrementa la sensibilidad a las diferencias
- Se **suspenden** algunas normas de relación interpersonal
- Se producen **juicios erróneos** basados en falsas percepciones
  - **Reducción** de las alternativas percibidas
  - **Disminución** de la perspectiva temporal de las acciones
  - **Polarización** del pensamiento y respuestas estereotipadas
  - **Aumento** de la susceptibilidad y de la actitud defensiva
  - **Reducción** de los recursos intelectuales disponibles

## Señales no verbales indicativas de conflicto

- Invasión del espacio personal: cuando se realiza sin nuestro consentimiento, indica actitud hostil y desafiante
- Manos sobre la cara: en general, muestran desilusión, nerviosismo o engaño
- Manos entrelazadas: son un gesto indicativo de actitud negativa o frustración
- Cogerse un brazo con la mano del contrario: indica hostilidad e intento de autocontrol
- Puños cerrados: indican hostilidad, frustración e intento de autocontrol
- Los miembros del equipo pierden el hilo de la discusión

# Ejemplos con soluciones

## ***Formas de decidir***

- Cada persona tiene un estilo a la hora de tomar decisiones. Hay quienes deciden de manera creativa y espontánea y otras que lo hacen de forma lógica y racional, basándose en juicios determinados por los datos
- Es importante alcanzar un equilibrio intuitivo y lógico

Cualquiera que sea el estilo de la toma de decisiones, es importante ser sistemático y ajustarse a un procedimiento. Este método garantiza que:

- Se abordan todos los temas
- Se recaba toda la información
- 
- Se consideran y comparan todas las alternativas
- Se identifican las dificultades
- Se evalúa con realismo

# Entre jefe y subordinado

## CAUSA:

- Remuneración
- Productividad
- Condiciones generales del trabajo
  
- CONSECUENCIAS:
  - Pérdida de tiempo
  - Ineficacia
  - Desmotivación
  - Actitud
  
- SOLUCIÓN:
  - Libre expresión por parte de los empleados
  - Ambiente propicio para dicha expresión
  - Oportunidad de expresión de capacidades, temores, ideales y sugerencias de mejora

# Entre personas de un mismo departamento

## CAUSA:

- Intereses contrapuestos
- Caracteres incompatibles
- Competencia por los recursos

- CONSECUENCIA:

- Tensiones
- Clima laboral desfavorable
- Ansiedad
- Agresividad
- Competencia

## SOLUCIÓN:

- Libre expresión
- Mediación del conflicto por parte de terceros
- Reducción del conflicto mediante negociación, mediación

## Entre el individuo y su trabajo

### CAUSA:

- Las capacidades del individuo no consiguen las exigencias del trabajo

### • CONSECUENCIAS:

- Frustración
- Ansiedad
- Incertidumbre
- Bajo rendimiento
- Absentismo laboral

### • SOLUCIÓN:

- • Perfiles profesionales claros, formación

Pueden aparecer una serie de problemas de distinto tipo:

### **Barreras psicológicas**

- Miedo a tomar decisiones o a sus consecuencias
- Miedo al fracaso o al ridículo
- Falta de iniciativa y de creatividad
- Incapacidad de improvisación
- Pensamiento rígido
- No aceptación de ideas ajenas
- Perfeccionismo excesivo

### **Barreras que impone la organización**

- Actitud competitiva entre los empleados
- Falta de meta general de grupo
- Falta de comunicación
- Barrera del hábito: hacer las cosas de una sola forma
- Limitación de la libertad de acción

Cómo superar las barreras expuestas anteriormente:

- Sé **creativo**, deja a un lado los hábitos de la empresa
- Deja de lado el problema por un momento y utiliza la **imaginación**
- Permite que todos los miembros del grupo se **comuniquen** abiertamente y en libertad
- Permite que cada uno **examine y analice** las ideas y opiniones de los otros
- No evites **conflictos** si éstos son constructivos
- Evita una **competencia** que dé lugar a ganadores y perdedores
- Resuelve cuanto antes cualquier **encuentro** de personalidades que pudiera existir
- Mantén el **enfoque** sobre la meta general de grupo

# B- Técnicas para la relación

- Tomar copas
- Johari
  - 3 objetos llevo
  - Te veo como este animal...
  - Lo que no sabe nadie...

# Resolución con asertividad



Comportamiento comunicacional maduro defendiendo convicciones para buscar soluciones de forma clara, franca y directa

# Técnicas asertivas

- Técnicas verbales

Disco rayado

Banco de Niebla

Aserción negativa

Interrogación

# Derechos asertivos

- Derechos asertivos
  - Tratado con respeto
  - Ser el primero
  - Equivocarse
  - Propios valores
  - Propias necesidades
  - Experimentar y expresarse
  - Cambiar de opinión
  - Cambiar lo que no satisface
  - Pedir lo que se quiere
  - Ser independiente
  - Ignorar consejos
  - Estar solo
  - No justificarse
  - Expresar dolor...

## Otras técnicas

- 6 sombreros
- Yoga
- Terapia cognitiva

Llegamos al fin

*Esto ha sido construido para vosotros, y se ha llevado a cabo gracias a todas vuestras historias*

Muchas gracias