

Respeto
a la dignidad
humana
en el ámbito
aboral



Serie Capacitación interna 7



DIRECTORIO INSTITUCIONAL

PRESIDENTE

Luis González Placencia

CONSEJO

Mercedes Barquet Montané
José Antonio Caballero Juárez
José Luis Caballero Ochoa
Miguel Carbonell Sánchez
Denise Dresser Guerra
Manuel Eduardo Fuentes Muñiz
Patricia Galeana Herrera
Mónica González Contró
Nashieli Ramírez Hernández
José Woldenberg Karakowsky

VISITADURÍAS GENERALES

Primera Mario Ernesto Patrón Sánchez
Segunda Rosalinda Salinas Durán
Tercera José Antonio Guevara Bermúdez
Cuarta Guadalupe Ángela Cabrera Ramírez
Quinta Luis Jiménez Bueno

CONTRALORÍA INTERNA

Rosa María Cruz Lesbros

SECRETARÍAS

Ejecutiva José Luis Gutiérrez Espíndola
**Promoción de los Derechos Humanos
e Incidencia en Políticas Públicas** Gerardo Sauri Suárez

CONSULTORÍA GENERAL JURÍDICA

Fernando Francisco Coronado Franco

DIRECCIONES GENERALES

Quejas y Orientación Alfonso García Castillo*
Administración Irma Andrade Herrera
Comunicación por los Derechos Humanos Daniel Robles Vázquez
Educación por los Derechos Humanos Paz Echeñique Pascal

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE SEGUIMIENTO

Montserrat Matilde Rizo Rodríguez

CENTRO DE INVESTIGACIÓN APLICADA EN DERECHOS HUMANOS

Ricardo A. Ortega Soriano

SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA

Gabriela Gutiérrez Ruz

COORDINACIÓN GENERAL DE VINCULACIÓN ESTRATÉGICA

Leonardo Mier Bueno

COORDINACIONES

Asesores María José Morales García
Interlocución Institucional y Legislativa Soledad Guadalupe López Acosta
Tecnologías de Información y Comunicación Rodolfo Torres Velázquez
Servicios Médicos y Psicológicos Sergio Rivera Cruz*
Servicio Profesional en Derechos Humanos Mónica Martínez de la Peña

* Encargado de despacho

Respeto
a la dignidad
humana
en el ámbito
aboral



Serie Capacitación interna 7



CONTENIDOS: Virginia Archundia Bañuelos, Celeste Díaz Castro, Dulce María Contreras Pérez, Haydeé López Díaz, Mayra Ivette Terreros Escareño, Laura Rosales Álvarez y Odette Montiel Linares.

COORDINACIÓN DE CONTENIDOS: Mónica Martínez de la Peña, coordinadora del Servicio Profesional en Derechos Humanos; Rossana Ramírez Dagio, subdirectora de Formación Profesional, y Héctor Rosales Zarco, jefe de Departamento de Contenidos.

EDITOR RESPONSABLE: Alberto Nava Cortez. CUIDADO DE LA EDICIÓN: Bárbara Lara Ramírez. DISEÑO DE PORTADA: Maru Lucero. DISEÑO Y FORMACIÓN: Maru Lucero y Ana Lilia González Chávez. CORRECCIÓN DE ESTILO: Karina Rosalía Flores Hernández y Haidé Méndez Barbosa.

Primera edición, 2012

D. R. © 2012, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal
Av. Universidad 1449, col. Florida, pueblo de Axotla,
del. Álvaro Obregón, 01030 México, D. F.
www.cd hdf.org.mx

Ejemplar de distribución gratuita, prohibida su venta.

Se autoriza la reproducción total o parcial de la presente publicación siempre y cuando se cite la fuente.

ÍNDICE

Presentación	5
Módulo I. Las relaciones laborales.....	7
El objeto y finalidad del trabajo.....	10
Las relaciones laborales.....	12
La dignidad humana	13
Actitudes y valores institucionales	14
¿Qué es el <i>mobbing</i> ?	16
Ejercicio.....	22
Módulo II. La construcción del clima y el ambiente laboral	23
Clima y ambiente laboral	25
Satisfacción laboral y la calidad de vida laboral.....	28
Comunicación.....	32
Ejercicio.....	37
Módulo III. Compromiso individual para el desarrollo colectivo.....	39
El compromiso	41
Autoconcepto	42
Congruencia entre lo que pido y lo que doy.....	44
Ejercicio.....	46
Bibliografía.....	48

PRESENTACIÓN

El diseño y la realización de cursos y talleres de capacitación dirigidos al personal administrativo de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) buscan asegurar la profesionalización de las y los servidores públicos que laboran en la institución y su propósito fundamental es el de garantizar que en la atención que se brinda a las personas que acuden a la CDHDF se respeten los más altos estándares de protección a los derechos humanos.

En este sentido, el principal interés que orienta la elaboración de los materiales de apoyo pedagógico para estos cursos y talleres está guiado por un principio esencial que radica en que todo el personal administrativo de la CDHDF pueda acceder fácilmente a la información que en ellos se aborda.

En el presente documento se exponen los elementos básicos para comprender cómo se desarrolla, de manera cotidiana, la dinámica laboral en una institución, así como su impacto en el bienestar de la o el trabajador.

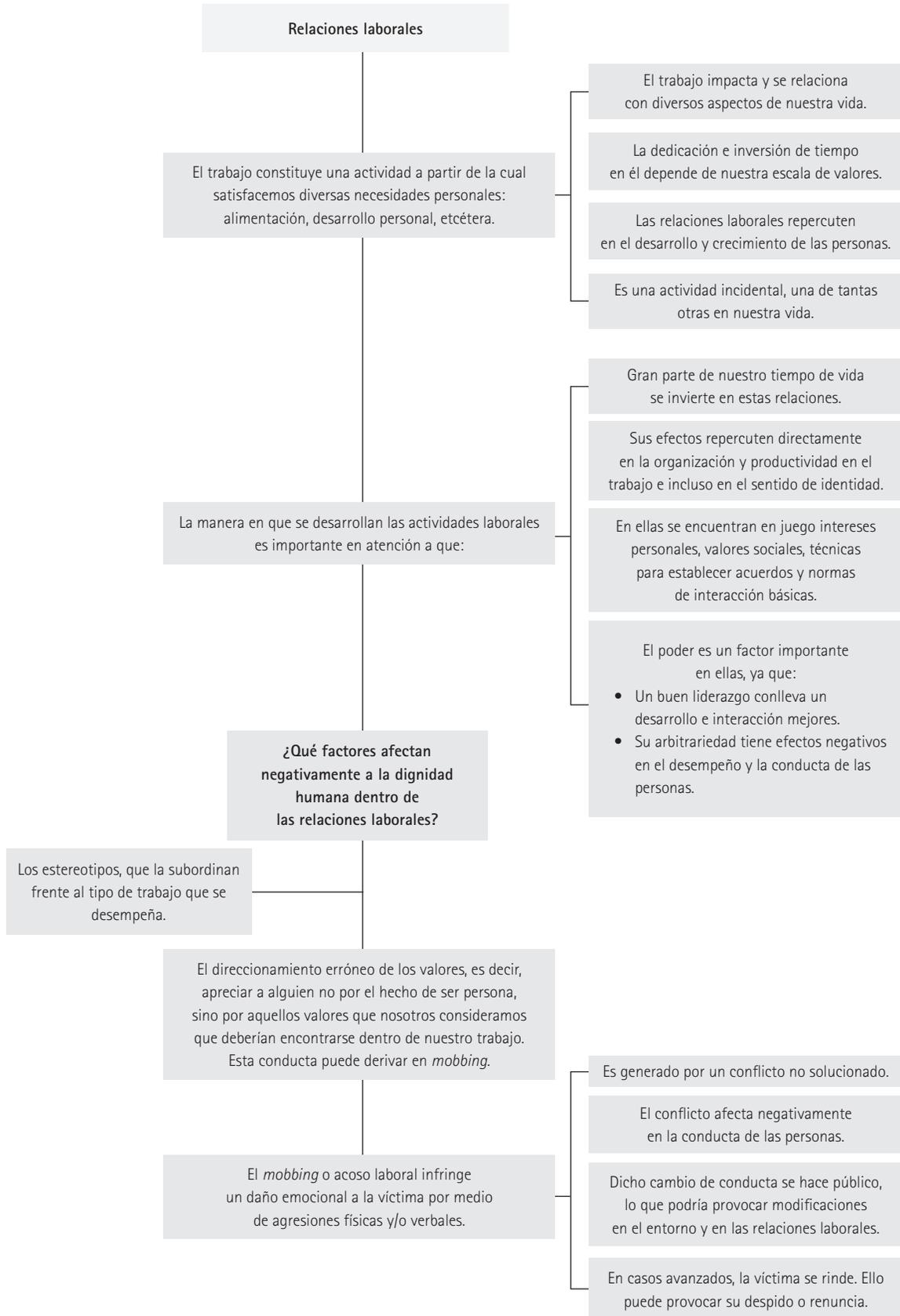
Así, en el primer apartado se abordan aspectos concernientes a las relaciones laborales, poniendo especial atención sobre la forma en que éstas pueden afectar, positiva o negativamente, la convivencia cotidiana. En el segundo se explica qué es el ambiente laboral, los elementos que lo componen, cómo impacta a las y los trabajadores, y se ofrecen algunas recomendaciones para fomentar y fortalecer un adecuado ambiente laboral. Finalmente, en un tercer apartado se exponen algunos elementos que conforman el compromiso, la manera en que el autoconcepto y la autoestima inciden directamente en el modo en que las personas se comprometen con la institución en la que laboran y con sus compañeras y compañeros de trabajo.

Esperamos que este material constituya para todas y todos los integrantes de la Comisión un referente útil de consulta al que se pueda recurrir por la sencillez de su lectura y por la claridad en que han sido expuestos los conceptos y nociones fundamentales sobre el respeto a la dignidad humana en el ámbito laboral.

Coordinación del Servicio Profesional en Derechos Humanos

MÓDULO I.

Las relaciones laborales





¿Te imaginas cómo sería tu vida sin relacionarte, platicar o convivir con alguien? Tan sólo pensarlo es difícil.

¿Sabías que si alguna persona viviera aislada no lograría desarrollarse de forma sana ni física ni psicológicamente? Por ello es inevitable y necesario para cualquier ser humano convivir con las y los demás y su entorno. A éste trato y convivencia cotidiana que establecemos entre unos(as) y otros(as) se les denomina *relaciones humanas*.¹

A lo largo de nuestra vida crecemos y nos desarrollamos en diferentes lugares, distintos ambientes y conocemos diversas personas con las cuales creamos lazos. Cada relación tiene sus propias características. Aprendemos a relacionarnos de forma particular con nuestra familia, pareja, amistades, jefes, compañeros de trabajo, etcétera.

Las interacciones entre las y los empleados y las y los jefes en las instituciones públicas o privadas se denominan *relaciones laborales*. Éstas pueden ser individuales o de grupo, de modo que las personas pueden convivir de manera directa o por medio de representantes (grupos, empresas, asociaciones o instituciones del gobierno). Asimismo, dichas relaciones pueden ser informales o formales –es decir, pueden estar establecidas por medio de acuerdos, convenios, contratos, reglamentos, leyes, etcétera.²

Las relaciones humanas se pueden definir como *el trato y la convivencia cotidiana que establecemos con otras personas*.

¹ Ramón García-Pelayo y Gross, *Pequeño Larousse en color*, París, Larousse, 1972.

² Josep Maria Blanch Ribas et al., *Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos*, España, uoc, 2003, p. 216.

Cuando comenzamos a trabajar en algún lugar interactuamos con nuestros compañeros(as) y jefes(as). Estas relaciones nos ofrecen beneficios y enriquecen a nuestra persona. La convivencia en un trabajo implica un proceso mediante el cual conocemos los valores, creencias, maneras y reglas inherentes al ambiente laboral.³

El objeto y finalidad del trabajo

El trabajo puede entenderse como

el conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.⁴

Con esta definición nos podemos dar cuenta que la decisión de trabajar va mucho más allá de obtener una remuneración económica, tiene que ver con el crecimiento personal, el aprendizaje, el gusto por las actividades que se realizan y la obtención de reconocimientos o la creación de lazos afectivos.

El trabajo es una constante en nuestras vidas. Las actividades laborales ocupan gran parte de nuestro tiempo, por lo que podemos afirmar que muchos de nuestros intereses y aspiraciones personales, temores, alegrías, asuntos familiares y diversos problemas, por lo general tienen relación con el trabajo que desempeñamos.⁵ De tal manera, gran parte de nuestra existencia la invertimos en interactuar con las personas con quienes laboramos.

Como se observa, es claro que el trabajo es importante para todas las personas; sin embargo, cabría preguntarnos: ¿qué lugar ocupa éste en nuestra vida? y ¿hasta qué punto el lugar que ocupa en ella es saludable?

La forma como nos identificamos con nuestro trabajo y la prioridad que tiene en nuestra vida dependerá en gran parte del lugar que ocupa en nuestra escala de valores (familia, escuela, tiempo libre, etcétera).

La respuesta a estas interrogantes es de índole personal, pues nadie puede sentir ni percibir el mundo de la misma manera.

Es decir, una persona impacta a su entorno y decide la manera como éste le afecta: decide dónde trabajar, decide cómo conducirse con las y los de-

³ Pilar Martínez Seijas y Jesús Santiago Barreiro García, "Cambios en el significado del trabajo", en *Psicología Online*, España, disponible en <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/significado_trabajo.shtml>, página consultada el 12 de junio de 2012.

⁴ Andrés Rodríguez Fernández (coord.), *Psicología de las organizaciones*, Barcelona, uoc, 2004, p. 26.

⁵ Mario Carcamo Stuardo, *Las relaciones humanas y la administración de personal*, Santiago de Chile, Andrés Bello, 1968, p. 20.

más y, lo más importante, decide cómo las conductas de las y los otros le impactan.

Dentro de las cosas o aspectos que nos hacen diferentes es el para qué trabajamos; recordemos que trabajar es una acción intencional, esto es, cada persona conoce lo que hace (actividad concreta), por qué lo realiza (motivos o razones), para qué lo efectúa (utilidad del trabajo) y para quién lo hace (personas a las que éste les sirve).

La manera en que nos identificamos con el trabajo, las horas que allí invertimos y hasta qué punto constituye una prioridad en la vida, depende del lugar que éste ocupe en la escala de valores y de la importancia que tenga en comparación con otros ámbitos de nuestra persona (la familia, la escuela, el tiempo libre, etcétera).

El trabajo está ligado a la salud, a las relaciones familiares y sociales, al sentimiento de pertenencia o de aislamiento, a la autoestima, entre otros factores.⁶ La actividad laboral permite sentirnos satisfechos(as) y orgullosos(as) por lograr metas y vivir experiencias de trabajo agradables, además de que nos procura ingresos económicos y cubrir nuestras necesidades personales.⁷

Todo trabajo está ligado a la salud, a las relaciones familiares o sociales, al sentimiento de pertenencia o aislamiento y a la autoestima.

Es una realidad que como entes sociales frecuentemente juzgamos a los demás con base en estereotipos, a partir de los cuales pretendemos determinar la valía de una persona conforme a la labor que efectúa. Ciertos discursos sociales refieren que atendiendo a la importancia del puesto o labor que desempeña una persona podemos calificarla como creativa, útil, de provecho, creíble, digna de confianza, solvente y, lo más grave, como *importante* o *no importante* para la sociedad.⁸ Sin embargo, es un absurdo atribuir o negar valía a alguien en función del trabajo que realiza, debido a que éste es sólo una actividad de muchas otras experiencias que la persona experimentará durante su vida. Ahora bien, en muchas ocasiones, dichos estereotipos están tan arraigados en nuestra persona que es difícil identificarlos y, más aún, desprendernos de ellos. La persistencia de estos estereotipos provoca múltiples problemas en los ámbitos personal y laboral. En las relaciones laborales existen casos donde las líneas jerárquicas están tan marcadas que las personas se niegan, incluso, a auxiliar en sus funciones a otras por considerar que dicha actividad está por debajo o muy arriba de su capacidad intelectual o nivel social y/o profesional.

No debemos determinar la valía de una persona a partir de la labor que realiza, es decir, considerar que alguien es útil, de confianza, solvente, etc., sólo por el cargo que desempeña. Ello sería dejarse llevar por estereotipos.

⁶ Leticia Marín, "El sentido del trabajo como eje estructurante de la identidad personal y social: el caso de jóvenes argentinos", en *Fundamentos en Humanidades*, año 5, núm. 10, 2004, pp. 43-52.

⁷ José Luis Veira Veira y Cecilia Muños Goy, "Valores y actitudes del trabajo en Europa Occidental", en *Revista Española de Sociología*, núm. 4, 2004, pp. 51-66.

⁸ Organización Internacional del Trabajo, "Discriminación al trabajo", disponible en <<http://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/workplace-discrimination/lang--es/index.htm>>, página consultada el 31 de agosto de 2012.

La persistencia de los estereotipos provoca diversos problemas en los ámbitos laboral y personal.

Las relaciones laborales

¿Te has preguntado cómo es la relación con tus compañeras y compañeros de trabajo?

En el lugar donde trabajas convives con personas que desempeñan actividades diferentes a la tuya, tal vez el horario es distinto, otras están en un escritorio, incluso algunas necesitarán de algún equipo específico para realizar su trabajo, etc. Todas y todos tenemos actividades y responsabilidades diferentes y, por lo tanto, la manera de relacionarnos con las y los compañeros de trabajo no es siempre igual.

En las relaciones laborales se ponen en juego simultáneamente:

- a) Intereses personales (búsqueda de bienestar para la familia) y colectivos (lograr mayores ganancias para la empresa).
- b) Valores sociales (libertad, sentido de la solidaridad de grupo, búsqueda de la optimización de beneficios, etcétera).
- c) Técnicas para establecer acuerdos (métodos de negociación, organización del trabajo, consulta y resolución de conflictos, entre otras).
- d) Normas básicas, formales e informales, que determinan la naturaleza de las relaciones colectivas, (algunos ejemplos: el modo como nos dirigimos a los demás –de *tú* o de *usted*–, si nos reunimos para comer, etcétera).⁹

En las relaciones de trabajo se ponen en juego intereses *personales*, *valores sociales*, *técnicas para establecer acuerdos* y *normas básicas*.

La forma en que se conjugan estos factores incidirá directamente en que tengamos o no estabilidad emocional en un empleo.

Otro factor a considerar en las relaciones laborales es con quién o quiénes trabajamos. Estas interacciones afectan directa e indirectamente a la organización en la que laboramos, a su productividad y a su posible éxito o fracaso.

El hecho de tener la posibilidad de trabajar con aquellas personas con las que somos afines o nos sentimos bien nos ayudará a generar un ambiente de laboral favorable, porque vemos a la persona como *persona* y no sólo como trabajador o trabajadora.

No obstante, generalmente no sólo no podemos escoger con quién trabajamos, sino que además desconocemos la percepción que las y los demás tienen sobre nosotros. Tampoco es común la posibilidad de manifestar abiertamente a quién escogeríamos y/o rechazaríamos para laborar. Ante esta situación no debemos dejarnos influir por prejuicios ni cerrarnos a conocer o a tratar a otras personas con quienes de principio no desearíamos trabajar, lo mejor es

⁹ Anne Trebilcock, "Relaciones laborales y gestión de recursos humanos", en *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*, 3ª ed., vol. 1, Madrid, 017/Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2001.

dejar a un lado los prejuicios y darnos –y darles– la oportunidad de colaborar juntos. Algo muy valioso es actuar conforme a los valores, técnicas, normas y demás criterios aceptados como positivos, antes que permitirnos llevar por sentimientos momentáneos.

Los grupos sirven, entre otras cosas, para satisfacer las necesidades –formales e informales– de sus integrantes. De hecho, una parte importante de la definición de lo que somos cada uno(a) de nosotros(as) está basada en los grupos a los que pertenecemos.¹⁰

Es así que un factor importante a considerar en las relaciones laborales es el *ejercicio del poder*. El poder no es bueno ni malo en sí, un líder puede impulsar a su equipo a desarrollar ciertas potencialidades a tal grado que el resultado sea óptimo y satisfactorio. No obstante, cuando el poder se ejerce de manera arbitraria la afectación que genera no sólo repercute en el trabajo inmediato, sino también en el ambiente laboral y en la autoestima de las personas que integran el equipo, perjudicando especialmente su capacidad de comunicación.

Dentro de las relaciones laborales el ejercicio del poder juega un doble papel: uno, donde el líder impulsa al equipo a desarrollar sus potencialidades; y dos, en donde no existe un líder el poder se ejerce arbitrariamente, lo que provoca descontento y baja autoestima entre las y los integrantes del equipo.

La dignidad humana

La Declaración Universal de los Derechos Humanos tiene su punto de partida en el reconocimiento de la dignidad humana. Las personas, por el hecho de ser *humanas* son valiosas y, por lo tanto, cada una merece el mismo respeto a su integridad que cualquier otra.

El ser humano es social, no puede vivir sin vincularse con las y los demás. Idealmente las relaciones personales deben desarrollarse en un marco de respeto a la dignidad de todas y todos; sin embargo, existen situaciones en las que la dignidad humana no se vincula al hecho de ser humano, sino a aspectos secundarios como el estatus social o la actividad que desempeña.

En el ámbito del trabajo cuando dejamos de ver a la o el otro como igual, como ser humano, y lo comenzamos a percibir a modo de *un superior, un subordinado o alguien importante*, nuestra forma de tratarle se modifica, ya sea denigrando y/o engrandeciéndolo, o menospreciándonos y/o idealizándonos a nosotros(as) mismos(as).

Como ya se ha señalado, todas y todos somos valiosos e importantes por el hecho de ser personas, y nuestras creencias, pensamientos, ideas, costumbres

¹⁰ Armando Rodríguez Pérez y María Dolor Morera Bello (coords.), "El sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones", en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, 2001, pp. 111-114.

y gustos propios, etcétera, deben respetarse porque nos permiten ser quienes somos.

El trato digno en el trabajo implica valorar y respetar a las compañeras y compañeros, no discriminarlos ni manipularlos y brindarles un buen trato.

Para generar y/o brindar un trato digno en el área de trabajo es fundamental lo siguiente:

- Valorar y respetar a las y los compañeros considerando que son *personas*, y no únicamente por su función o puesto en el trabajo.
- Evitar tener conductas discriminatorias.
- Generar igualdad en el trato hacia las personas.
- Tener presente que todo trabajo es digno, valioso y merece reconocimiento y respeto.
- No manipular a otra persona o utilizarla para lograr un fin.
- No suponer o asumir la información que se dice, hay que informarse antes de acreditar o asegurar algo (evitar dimes y diretes).
- Brindar y recibir un buen trato.

Las anteriores actitudes permiten generar un trato digno, sin embargo, si reflexionamos acerca de cómo nos gusta que se dirijan a nosotros, nos soliciten cosas, etcétera, seguramente distinguiremos más actitudes que promueven ese valor.

Así, en la medida en que nos reconozcamos como personas valiosas sabremos conocernos y vincularnos con las y los otros de la misma manera. El trato respetuoso hacia las personas es de suma importancia en las relaciones de trabajo, debido a que mediante éste se revelan las propias actitudes y las de las y los demás. Por ejemplo, si al consultar algún asunto con un compañero de trabajo recibes una respuesta altisonante, es importante notarlo, no sólo por el impacto físico que genera sino por la actitud dominante y prepotente que ello revela; además de la conmoción que puede causar en ti y tu manera de responder (actitud) ante esto.¹¹

Actitudes y valores institucionales

Un *valor* es como una cualidad que despierta en las personas el acto de la estima y la valoración.

Para las personas siempre han existido cosas valiosas como el respeto, la lealtad, el bien, la fidelidad, la verdad, la disciplina, la belleza, la prudencia, la felicidad, la honestidad, la virtud, etcétera. Sin embargo, el motivo o la razón por lo que *algo* es valioso se ha ido modificando con el transcurrir del tiempo. Algunas de las razones por las que le otorgamos cierto valor a las cosas pueden ser: si son importantes ante la sociedad, si culturalmente se aceptan, si concuerdan con nuestras creencias, o si son útiles, dan prestigio, placer, bienestar, etcétera.

¹¹ Antonio Pinilla, *Relaciones humanas y laborales en la empresa*, Barcelona, Editores Técnicos Asociados, 1972, p. 12.

Los valores son *producto* de cambios y transformaciones a lo largo de la *historia*. Sirven para regir las acciones de las personas y, aunque surgen con un significado específico, se modifican de acuerdo con la sociedad que los utiliza y promueve. Por ejemplo, la virtud y la felicidad eran considerados valores muy importantes en la antigua Grecia, y actualmente el respeto y la solidaridad son valores elementales para la convivencia humana.

El significado social que se atribuye a cada valor es uno de los factores que permite diferenciar los valores tradicionales –aquellos que guiaron a la *sociedad* en el pasado, y que generalmente provienen de costumbres culturales o *principios* religiosos–, de los modernos, que son los que compartimos en la sociedad actual.¹²

En cuanto a los valores laborales podemos afirmar que son atributos del trabajo considerados importantes para la persona y, por lo tanto, deben ser respetados en el espacio profesional.

Además, existen valores que se vinculan directamente al trabajo y se relaciona con el grado del compromiso que la o el empleado tiene hacia la instancia en la cual labora; es decir, si una o un trabajador comparte los mismos valores de su institución realizará sus tareas de una manera eficaz, su comportamiento dentro de ésta será distinto, exaltará los valores con los cuales se identifica y se sentirá satisfecho con su trabajo.¹³

Si los valores personales e institucionales coinciden, la o el empleado tendrá mayor compromiso con la institución y efectuará una labor más eficaz.

Cuando las personas ingresan a una organización o institución a laborar tienen nociones preconcebidas sobre *lo que debe ser* y *lo que no debe ser*, lo correcto y lo incorrecto. Es importante conocer los valores que cada trabajadora o trabajador posee porque de ellos dependerá la manera como percibirá el entorno así como a las y los demás y, por consecuencia, las actitudes y motivaciones personales que tendrá para hacer, dejar de hacer, comprometerse o proponer en el espacio laboral. En resumen, nuestros valores en gran medida determinan la forma como nos conducimos en el trabajo.¹⁴

Los valores que poseemos dependen de la manera como percibimos nuestro entorno y a las demás personas.

Es cierto que muchas veces surgen conflictos de valores en las dinámicas de trabajo, ya que no necesariamente nuestros valores personales coinciden con los de las y los compañeros o los de la institución. Por ejemplo: imagina que entras a trabajar a una instancia que atiende a víctimas del delito y tienes la idea –por los años que laboraste en la CDHDF– de que a cada persona que

¹² Lucía Amanda Negrete Lares, "Valores universales", en *Rompan filis*, vol. 14, núm. 72, 2004, pp. 3-10, disponible en <<http://www.anuvprogramas.org/resources/VALORES%20UNIVERSALES.pdf>>, página consultada el 3 de septiembre de 2012.

¹³ Omar Urteaga *et al.*, "Valores personales y compromiso organizacional", en *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 13, núm. 2, 2008, disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29213210.pdf>>, página consultada el 12 de junio de 2012.

¹⁴ Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, 10ª ed., México, Pearson Educación, 2004, p. 64.

atendidas debes darle un trato digno, dedicarle el tiempo que sea necesario para que se sienta escuchada y también para documentar apropiadamente el caso. ¿Cómo reaccionarías si te informan que en la institución a la que recién ingresaste se considera que diariamente hay mucha gente esperando y que no es correcto que le dediques más de 20 minutos a cada persona –sin importar sus necesidades–, priorizando el número de usuarios que la calidad en su atención? Tal vez te puedas sentir desilusionada/o, y ello te puede generar insatisfacción, desánimo y desinterés; sin embargo, tus actitudes y tu comportamiento serían diferentes si los valores de la institución concordaran con los tuyos.

En otras ocasiones es posible que en apariencia exista un discurso coherente respecto de los valores entre la institución y las personas que trabajan allí, no obstante, las percepciones y conductas propias no siempre serán acordes con las de las y los demás, lo que puede generar conflictos.

En conclusión, cuando no tenemos claro que el respeto por la o el otro se basa en el simple hecho de que ambos somos seres humanos, y otorgamos más peso a otros *valores* –como la productividad, el cargo que ocupan, la apariencia personal, el grado de simpatía que nos generan, etc.–, entonces somos proclives a generar un mal trato, que de volverse costumbre puede convertirse en *mobbing*.

¿Qué es el *mobbing*?

El *mobbing* es el acoso u hostigamiento al que se sujeta a una persona de manera intencionada, con el objetivo de humillarla o afectarla.

Es natural que en el trabajo se presenten discusiones entre las personas que laboran ahí diariamente, y no es raro que surjan diferencias. También es común que una persona se exceda en una broma y diga cosas que tal vez ofendan a alguien más. Esto no es motivo de preocupación siempre y cuando se ofrezca una disculpa o se intercambien palabras amistosas. La situación comienza a volverse crítica cuando las hostilidades se repiten o cuando una persona es ignorada de forma continua.

La palabra *mobbing* se deriva del verbo en inglés *to mob*, que significa acosar u hostigar. También se conoce como *acoso laboral* y se refiere a las acciones, palabras, miradas, lenguaje corporal, entre otras conductas, que se realizan por parte de una o más personas que acosan o que ejercen la violencia de manera intencionada con el objetivo de humillar y afectar, ya sea física o psicológicamente, a quien han elegido como víctima, todo esto en el ámbito del trabajo.¹⁵

¹⁵ Marisa Bosqued Lorente, *Mobbing: cómo prevenir y superar el acoso psicológico*, Barcelona, Paidós, 2005.

En un escrito de Heinz Leymann, uno de los principales investigadores sobre este tema, se señala que el primero en utilizar el término fue Konrad Lorenz, especialista en conducta animal. Lorenz se refirió al *mobbing* como "los ataques de un grupo de animales menores que amenazan a un animal más grande y sólo".¹⁶ Por su parte, Leymann comenzó a utilizar este concepto en la década de 1980, cuando se dio cuenta que este comportamiento se presentaba en los lugares de trabajo.¹⁷

Trude Ausfelder reconoce como fases del acoso laboral¹⁸ las siguientes:

- *Primera fase.* ¿Cómo se origina un conflicto?

Generalmente los conflictos en los círculos de amigos, la familia o, en este caso, el trabajo, surgen por cosas sin importancia, pero si éstos no se resuelven pueden derivar en una situación de acoso.

- *Segunda fase.* Desde las indirectas hasta el terror psicológico.

Si el conflicto no fue resuelto, entonces los cambios comienzan a presentarse. La persona acosada empieza a ser ignorada, la confianza en sí misma se altera, su carácter también cambia, se vuelve callada y desconfiada. Esto puede evitarse si un superior se da cuenta y hace que la o el acosador termine con su comportamiento perjudicial.

- *Tercera fase.* El asunto se hace público.

El *mobbing* no se mantiene en secreto por mucho tiempo. El personal suele notar el bajo rendimiento de la o el acosado, su mal comportamiento y, muchas veces, sus faltas injustificadas. Algunas veces lo que hace la o el jefe es intentar cambiar de área a la persona o se le amenaza con despedirla por considerar que obstruye el trabajo o porque es *alguien difícil*.

- *Cuarta fase.* La o el acosado se da por vencido.

Un caso de *mobbing* avanzado termina generalmente en un despido, o bien, en que la víctima renuncia.

¹⁶ María Claudia Peralta, "El acoso laboral –*mobbing*– perspectiva psicológica", en *Revista de Estudios Sociales*, núm. 18, 2004, disponible en <<http://res.uniandes.edu.co/view.php/378/view.php>>, página consultada el 9 de agosto de 2012.

¹⁷ Heinz Leymann, "El contenido y desarrollo del *mobbing* en el trabajo", en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, núm. 2, 1996.

¹⁸ Trude Ausfelder, *Mobbing: el acoso moral en el trabajo: prevención, síntomas y soluciones*, Barcelona, Océano Ámbar, 2002.

Véase el siguiente ejemplo de *mobbing*:

Hasta el momento, las compañeras de Ana F. siempre le preguntaban si quería ir a comer con ellas a la cafetería. De pronto sus compañeras empezaron a ir sin ella. La primera vez Ana no se preocupó. Sin embargo, al cabo de unas semanas sus compañeras también desaparecieron sin decir nada durante la pausa del medio día y excluyeron a Ana del grupo. Cuando ella entraba en la habitación, se callaban repentinamente. Las pretendidas buenas compañeras se habían convertido en pequeños monstruos de la noche a la mañana. Ana se preguntaba qué tenía, en qué se había equivocado. El terror psicológico fue empeorando, de modo que Ana pidió el traslado a otra sección. Ya no soportaba más la presión.¹⁹

Causas

Entre las conductas que se presentan en el *mobbing* están las siguientes: a la víctima se le habla de forma hostil y grosera, se le hacen comentarios maliciosos, se evita trabajar junto a ella, se le prohíbe charlar con las y los demás compañeros, se le ridiculiza, etcétera.

Sin duda, existe un gran número de causas que originan el *mobbing*, entre ellas se pueden nombrar los celos y la envidia hacia una persona por tener capacidades que la hacen destacar en su trabajo, por ejemplo, capacidad profesional superior, aceptación y/o aprecio de las y los compañeros, subordinados, jefes y demás. O bien, cuando alguna o algún trabajador permite que otras u otros le manipulen. Asimismo, la o el trabajador puede vivir *mobbing* por gozar de satisfacciones personales, laborales, etc. Incluso, el estrés y el exceso de trabajo también pueden provocar acoso laboral. Ciertamente es que en las empresas con una jerarquía burocrática rigurosa las agresiones y frustraciones encuentran un ambiente más propicio que en las instancias donde la estructura es más flexible.²⁰

Existen distintas características en una empresa u organización que pueden fomentar el *mobbing*, como son:²¹

- Relaciones deficientes entre la dirección de la empresa y las trabajadoras y los trabajadores.
- Factores relacionados con el diseño de puestos. Especialmente cuando surgen reestructuraciones de áreas o cambios de personal.
- Dificultades en el estilo de liderazgo.
- Clima y cultura organizacional con un bajo nivel moral que propicia la aparición de conductas de acoso.
- Organizaciones altamente estresantes y competitivas caracterizadas por trabajos poco interesantes y rutinarios.
- Sobrecarga de trabajo.
- Bajos niveles de apoyo social.

¹⁹ *Idem.*

²⁰ Mara Trujillo Flores, *¿Por qué a mí? Mobbing en México; en el marco de la hipercompetencia y la globalización*, México, Asesorías y Servicios Editoriales Amaquemecan, 2008.

²¹ María de la Fe Rodríguez Muñoz *et al.*, *Mobbing. Volviendo a vivir*, España, Club Universitario, 2010.

En el *mobbing*, algunas de las conductas que se ejercen sobre la persona que se acosa son:²²

1. Se le prohíbe charlar con sus compañeras y compañeros.
2. No se responde a sus preguntas verbales o escritas.
3. Se pone a las y los compañeros en su contra.
4. No se le invita a las fiestas organizadas por la empresa u otras actividades sociales.
5. Las y los compañeros evitan trabajar junto a esa persona.
6. Se le habla de modo hostil y grosero.
7. Se le provoca con el fin de motivarle a reaccionar de forma descontrolada.
8. Se hacen continuamente comentarios maliciosos con respecto a ella.
9. Las y los subordinados no respetan sus órdenes.
10. Es denigrada frente a las y los jefes.
11. Sus propuestas son rechazadas sin siquiera ser escuchadas.
12. Se le ridiculiza por su aspecto físico.
13. Se le impide toda posibilidad de actividad e influencia.
14. Se le hace trabajar paralelamente con una persona que será su sucesor o sucesora en la empresa.
15. Se le considera responsable de los errores cometidos por las y los demás.
16. Se le dan informaciones erróneas.
17. Se le niega la posibilidad de realizar cursos de formación.
18. Se le asignan tareas para las que debe depender siempre de alguien.
19. Es controlada y vigilada de forma casi militar.
20. Se cambia su lugar de trabajo sin previo aviso.
21. Su trabajo es manipulado para dañarle (por ejemplo, eliminando un archivo de su computadora).
22. Se abre su correspondencia.
23. Se le dificulta o impide ausentarse de su trabajo por causas justificadas, e incluso se le amenaza con el despido si solicita permisos.

Consecuencias

Las consecuencias que se pueden presentar debido al *mobbing* se expresan de forma emocional, pues van destruyendo gradualmente la autoestima de la víctima, lo que resulta en el surgimiento de síntomas físicos.

Las consecuencias del *mobbing* se reflejan en aspectos físicos, cognitivos, en el sistema nervioso y en el trastorno del sueño.

En el cuadro siguiente²³ se muestra cómo el cuerpo manifiesta las consecuencias del acoso laboral.

²² Trude Ausfelder, *op. cit.*

²³ Iñaki Piñuel y Zabala, *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Madrid, Sal Térrea, 2001, p. 154.

Efectos del acoso sobre la salud de la o el trabajador afectado	
Efectos cognitivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Olvidos • Dificultad para concentrarse • Decaimiento • Apatía, falta de iniciativa • Inquietud/nerviosismo/agitación • Agresividad/ataques de ira • Sentimientos de inseguridad • Hipersensibilidad a los retrasos • Irritabilidad 	
Síntoma de desajuste del sistema nervioso autónomo	
<ul style="list-style-type: none"> • Dolores de pecho • Sudoración • Sequedad en la boca • Palpitaciones • Sofocos • Sensación de falta de aire • Hipertensión/hipotensión arterial 	
Síntoma de desgaste físico producidos por un estrés mantenido por mucho tiempo	
<ul style="list-style-type: none"> • Dolores de espalda y lumbares • Dolores musculares • Dolores cervicales 	
Trastornos del sueño	
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para conciliar el sueño • Sueño interrumpido • Despertar temprano 	
Cansancio y debilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga crónica • Desmayos • Temblores 	

Fuente: Iñaki Piñuel y Zabala, "Daños físicos a consecuencia del *mobbing*", *op. cit.*

Las afectaciones del *mobbing*, en cuanto a cambios de personalidad, se muestran a continuación:

Cambios de la personalidad	
Nueva personalidad predominante obsesiva	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud hostil y suspicaz hacia el entorno • Sentimientos crónicos de nerviosismo o de encontrarse en peligro • Fijación compulsiva en el propio destino en un grado que exceda la tolerancia de los que le rodean, provocando el aislamiento y soledad de la víctima • Hipersensibilidad respecto a las injusticias cometidas con otras personas, en una forma compulsiva
Nueva personalidad predominante depresiva	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos de vacío y desesperanza • Incapacidad crónica para disfrutar o sentir placer con algo • Elevado riesgo de presentar conductas adictivas
Nueva personalidad predominante resignada	<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento social voluntario • La víctima no se siente parte de la sociedad • La víctima muestra una actitud cínica hacia el mundo

Fuente: Iñaki Piñuel y Zabala, "Daños psíquicos", *op. cit.*

Por otro lado, entre las consecuencias que surgen a nivel social para las víctimas del *mobbing* están las complicaciones en las relaciones familiares: pueden perder el interés por los proyectos comunes; se origina el abandono o la falta de responsabilidad con la familia o por parte de alguna o alguno de sus integrantes; se presentan problemas físicos y afectivos, incluso puede darse un rompimiento con la pareja, ocasionando la separación de ésta, entre otras.

Para contrarrestar de alguna manera los efectos del *mobbing* se puede realizar algún ejercicio físico como caminar, andar en bicicleta, nadar, etc., que aporte a la persona optimismo, energía y mejor descanso. También puede ejercitarse la mente resolviendo crucigramas o leyendo revistas sobre temas que sean de interés personal. Es importante recuperar las actividades placenteras que se realizaban antes de ser víctima de acoso laboral, como ir al cine o a bailar.²⁴

Si bien las conductas características del *mobbing* también pueden presentarse en otros espacios, sin duda, es el ámbito laboral donde son más frecuentes debido al nivel de estrés que se involucra. Por ello, es importante poner atención a la manera como nos relacionamos con las demás personas, pues sin estar siquiera consciente podemos estar en presencia, alimentando o viviendo una situación de *mobbing*.

²⁴ María de la Fe Rodríguez Muñoz, *op. cit.*



EJERCICIO

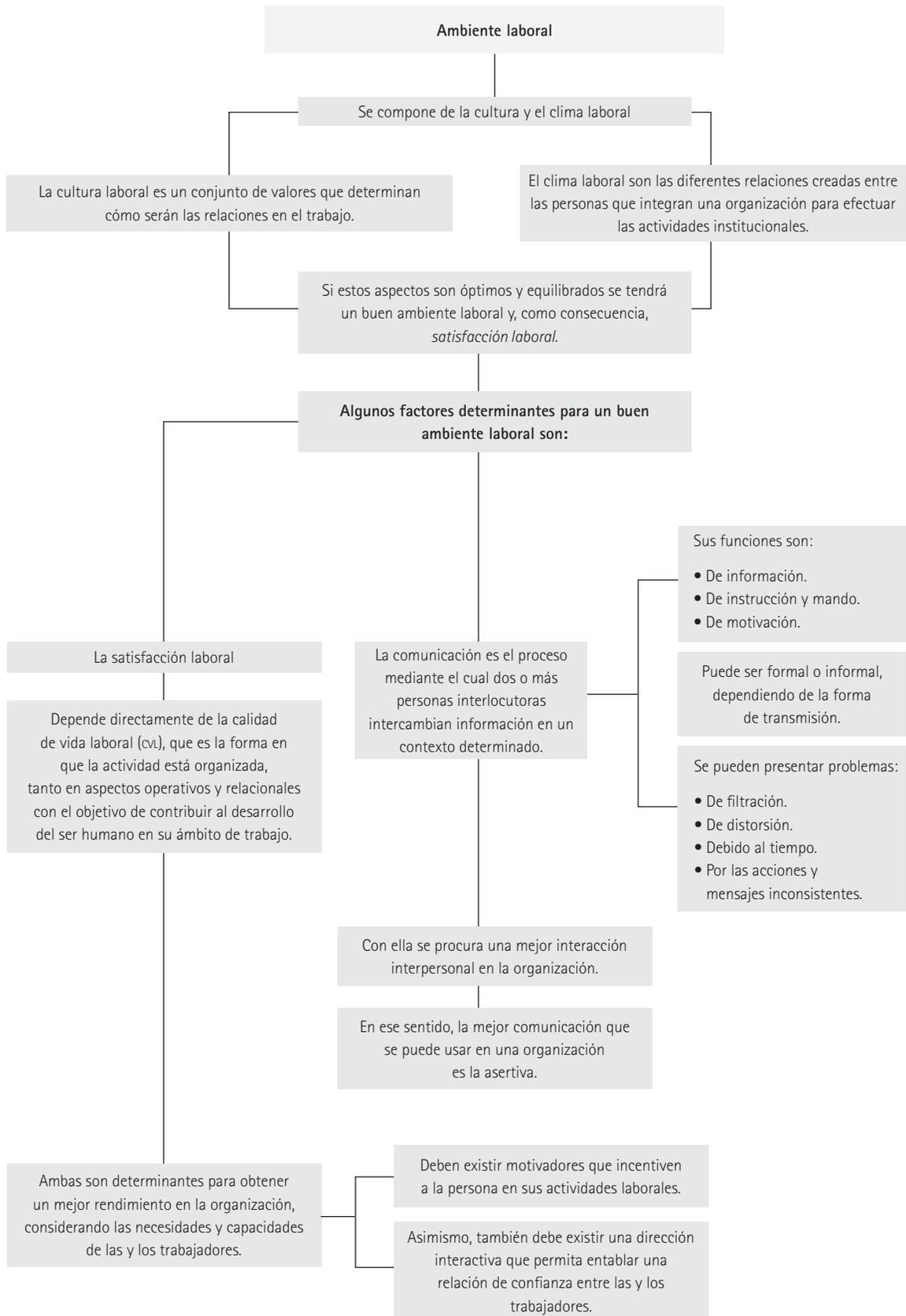
Señala con una **M** en cuáles de las siguientes conductas podría estar presente una situación de *mobbing*, e indica con una **N** en las que no.

Ponerle a un compañero "el chiquilín" como apodo.	
Cambiarle al archivo de tu compañera una frase por otra muy chistosa.	
Reírte del peinado del compañero de la recepción.	
Salir a comprar comida para el equipo de trabajo pero no para el compañero que te cae mal.	
Hablar sobre el mal trabajo que hace una de tus compañeras frente a los demás cuando ella no está.	
Dar un pellizco en el brazo a tu compañero.	
Decirle como broma a las y los compañeros que la fecha de la junta se adelantó.	

Nota: en realidad, todas las conductas anteriores reflejan una situación de *mobbing*. Observa en tu lugar de trabajo cuáles de estas conductas se presentan y cuáles estás reproduciendo tú. Reflexiona sobre qué podrías hacer para cambiarlas.

MÓDULO II.

La construcción del clima y el ambiente laboral





Clima y ambiente laboral

El *clima laboral* es la manera como las y los integrantes de una institución se relacionan entre sí. La *cultura laboral* hace referencia a los valores y las creencias institucionales que deben ser observados en la organización. El *ambiente laboral* se compone de esos dos aspectos, y es el resultado de la forma como se entablan las relaciones entre las personas que trabajan en una institución (ambiente laboral) a partir de un marco referencial de valores (cultura laboral).

La cultura laboral influye en cómo nos relacionamos con las y los demás; por ejemplo, existen instancias en las cuales la norma es cumplir con el trabajo sin importar el tiempo que lleve su realización; por el contrario, hay instituciones en las que la cultura laboral implica terminar las actividades durante el tiempo que comprende la jornada establecida, hacer lo contrario se considera ser ineficaz.

Cuando hablamos de la manera en que se relacionan las personas para efectuar su trabajo y así cumplir con los objetivos institucionales estamos refiriéndonos al clima laboral.

Es común que ante un mismo problema existan varias formas de resolverlo. Sin embargo, en todos los casos las personas involucradas deberán dialogar, discutir y proponer para llegar a un acuerdo. Esto es propiamente lo que llamamos *clima laboral*. Sería erróneo decir que existe un solo clima laboral en una institución, pues en el ámbito del trabajo las personas establecen múltiples relaciones, y en este sentido existirán tantos climas laborales como inter-

Para valorar el clima laboral en un lugar de trabajo las instituciones deben considerar: las relaciones amistosas que existen entre las y los empleados; el apoyo que se ofrece a la persona que trabaja; las condiciones físicas con las que se labora; la estructura de la organización, etcétera.

acciones en una organización. Lo anterior significa que en un mismo lugar de trabajo pueden coexistir climas laborales óptimos y climas destructivos.

Si la cultura y el clima laboral son óptimos, el resultado será un excelente ambiente de trabajo; si ocurre lo contrario, el clima laboral será desafortunado. Las preguntas a las que nos obligan estos temas son: ¿cómo conseguimos un buen clima laboral?, ¿qué factores indican en él?, ¿cuál es mi papel en el clima laboral?

Antes de responderlas, lo primero que hay que hacer es revisar aspectos importantes que nos permiten obtener una opinión acerca del clima o del ambiente laboral dentro de una institución,²⁵ por ejemplo:

- Las relaciones de amistad que se dan entre las y los empleados.
- El compromiso que las y los trabajadores ante el trabajo.
- El apoyo o la presión de la institución hacia la o el trabajador.
- Las obligaciones y los derechos de cada persona trabajadora.
- Los puntos de vista que comparten las y los trabajadores acerca de la institución.
- Las condiciones físicas y de comodidad ambiental donde se realiza el trabajo en la organización.
- Los puntos de vista que comparten las y los integrantes de una institución respecto del trabajo y, por lo tanto, las relaciones interpersonales que tienen en torno a éste.
- La estructura, el tamaño de la organización; los procesos técnicos de trabajo; los estilos de dirección; la comunicación; la tecnología; etcétera.
- Los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor, así como la valoración individual sobre la satisfacción de sus necesidades laborales. A este núcleo se le puede denominar *satisfacción laboral*, el cual incide claramente en el clima laboral.²⁶

Para lograr un buen clima laboral en la institución, la o el trabajador tiene que cumplir sus tareas en un entorno favorable que le permita desarrollarse a la par que beneficie a la institución con sus conocimientos y habilidades.

Los puntos anteriores sirven de termómetro, pues si en varios de éstos se obtienen valoraciones negativas se puede deducir que no se está generando un adecuado clima laboral.

Un óptimo ambiente laboral es aquel que mantiene un equilibrio entre la *cultura* y el *clima* de trabajo, en el que la persona cumple sus funciones en un entorno favorable y, por lo tanto, aporta sus conocimientos y habilidades en beneficio del objetivo de la institución y su desarrollo personal, lo cual es un elemento fundamental para atenuar el desgaste laboral.

²⁵ Jesús Salgado *et al.*, "Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME", en *Psicotema*, vol. 8, núm. 2, 1996, disponible en <<http://www.redalyc.uaemex.mx>>, página consultada el 14 de junio de 2012.

²⁶ Federico Berbel Gaspar, *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*, Barcelona, uoc, 2007.

Como se puede observar, un trabajador juega un rol muy importante en el clima laboral, ya que si establece relaciones de trabajo basadas en el respeto, el compañerismo, el trato igualitario y en el actuar en equipo, facilita que se mantenga un buen ambiente y hace propicio disfrutar el tiempo y la actividad laboral.

El trabajo en equipo es un factor muy importante dentro de cualquier organización, ya que de éste depende el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de la institución.

Es así que para mantener el equilibrio entre la *cultura* y el *clima* laboral es fundamental revisar la dinámica de las relaciones entre las y los integrantes de la organización, una forma de hacerlo es analizar cómo se manifiesta el ejercicio del poder, la distribución de la carga laboral y, principalmente, el factor del *trabajo en equipo*.

Dentro de una organización o institución, el trabajo en equipo es fundamental para generar un buen ambiente laboral. También es importante debido a que mediante éste, en esa convivencia diaria entre las y los trabajadores, se fomentan aspectos como la cohesión, la influencia mutua, el sentido de pertenencia, el interés de permanencia en la organización y la eficacia al cumplir las tareas, lo cual favorece el desarrollo de acciones de apoyo compartido para cumplir de la mejor manera el trabajo asignado y los objetivos institucionales.²⁷

La unión que se deriva de colaborar en equipo resulta motivante para las trabajadoras y los trabajadores, ya que les permite compartir experiencias, ampliar sus conocimientos, dividir sus funciones y rediseñar los puestos que desempeñan al conocer formas diversas de trabajo. En ocasiones, los puestos conllevan una excesiva carga laboral o, por el contrario, tienen pocas funciones, cualquiera que sea la causa puede ocasionar cansancio o bajo rendimiento en el trabajo.²⁸

La unión que se genera al trabajar en equipo es motivante para la o el trabajador ya que le permite conocer otras formas de laborar, así como ampliar y dividir sus funciones.

Entre los factores que intervienen en el clima laboral y que pueden transformarlo se encuentra la juventud o la madurez de las y los integrantes de la organización, ya que sus metas y aspiraciones personales y laborales son diferentes según la edad que tengan.²⁹

Otro aspecto en el que debemos poner especial atención es el estrés (tensión o excitación corporal ante un evento o estímulo ambiental), ya que afecta el desempeño de quienes trabajan. El estrés es generado por situaciones de la vida personal o laboral. En el ámbito del trabajo puede surgir debido a:

El estrés puede llegar a afectar el ambiente de trabajo y, de manera directa, el desempeño de las y los trabajadores.

²⁷ Juana Casas et al., "Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios", en *Revista de Administración Sanitaria*, vol. 6, núm. 23, 2002, disponible en <<http://www.dinarte.es/ras/ras23/pdf/administracion2.pdf>>, página consultada el 14 de junio de 2012.

²⁸ Adrián Furnham, *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, Alfaomega, 2001.

²⁹ Jesús Salgado, *op. cit.*

- Una exigencia en las labores a las que la o el trabajador no se comprometió al momento de la contratación y que no pertenecen a su puesto.
- La poca o nula comunicación entre trabajadores(as) y/o jefes(as).
- Las condiciones físicas del trabajo (demasiada o poca luz; exceso de frío, calor o ruido; falta de ventilación; espacios de trabajo incómodos o inadecuados, etcétera).
- Las escasas o demasiadas responsabilidades en el trabajo.
- La ausencia de incentivos.
- La falta de sanciones (dependiendo de la causa).
- La poca convivencia entre trabajadores(as).
- La falta de consulta en la toma de decisiones.
- Recibir solamente observaciones negativas del trabajo realizado.
- Las modificaciones a la estructura de la organización (cambio de puesto a un rango mayor, apertura de nuevos cargos, eliminación de áreas, etcétera).³⁰

Permitir a la o el trabajador expresar sus intereses e inquietudes genera dentro de la organización el ejercicio de la comunicación, lo cual beneficia a la productividad.

El clima laboral se relaciona con cada una de las personas que integran una organización, por ello es necesario mantener dentro de ésta un sistema de comunicación donde todas y todos expresen sus intereses e inquietudes, ya que esto influirá directamente en el compromiso e identificación que asuman ante las actividades asignadas y, por lo tanto, en su productividad y desarrollo.

Satisfacción laboral y la calidad de vida laboral

La satisfacción laboral es aquella percepción que se deriva de la interacción entre la persona y su situación de trabajo.

La *satisfacción laboral* es el resultado de la relación entre la persona y su situación de trabajo, donde el control o poder tiene un papel importante en la regulación de dicha interacción, así como la posibilidad de influir en ella.³¹

Dicha satisfacción también se liga al desarrollo de las y los trabajadores como personas y a su dignidad, en tanto se relaciona con la calidad de vida en general.

El trabajo es parte de las actividades cotidianas, y en mayor o menor grado lo que sucede en él afecta la manera como las personas se sienten y también a su calidad de vida. Es decir, si una persona percibe que está bien en su actividad laboral, que trasciende y es valorada, tendrá mayores motivos para sentirse feliz, plena, tranquila, contenta, es decir, satisfecha laboralmente.³²

Cabe expresar que, sin duda, dicha persona además presentará más conductas en favor de la organización o institución a la que pertenece y tendrá

³⁰ Adrián Furnham, *op. cit.*

³¹ Manuel Enrique Medina Tornero, *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio*, Murcia, Universidad de Murcia, p. 200.

³² Juana Casas *et al.*, *op. cit.*

mayor confianza en sí misma, lo que le permitirá mejorar su calidad de vida laboral.

¿Qué es la *calidad de vida laboral*? Ésta se define como "el proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir al más completo desarrollo del ser humano".³³

La calidad de vida laboral depende del grado de satisfacción, motivación y rendimiento laboral de cada trabajador o trabajadora.

Si en la institución se espera una alta productividad, las y los trabajadores deberán apegarse a las normas y procurar el crecimiento laboral. Si logran lo anterior tendrán la seguridad de que obtendrán respeto y sus objetivos personales pueden ser alcanzados.

El concepto *calidad de vida laboral* (cvl) es multidimensional y está relacionado con todos los aspectos del trabajo que pueden ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral. Básicamente, pueden establecerse dos grandes dimensiones: la relativa al entorno en que se realiza el trabajo, o condiciones objetivas de la cvl y la que se relaciona con la experiencia de [las y] los trabajadores, o condiciones subjetivas de la cvl. El clima laboral tiene una dimensión personal relevante pues son [las y] los individuos los que cada mañana crean el clima de la organización; pero una vez creado, tiene una dimensión social que excede y condiciona a [las y] los propios individuos que lo han generado.³⁴

Cuando el clima laboral es positivo se satisfacen las necesidades, deseos, oportunidades y metas personales de la o el trabajador, lo que propicia un mejor desempeño y hace que esté en condiciones de cumplir las metas de la institución.

Con el fin de lograr el cumplimiento de metas conjuntas –personales e institucionales– es necesario motivar a todas y todos los trabajadores brindándoles incentivos por sus esfuerzos.

Parte de este proceso de motivación es ofrecer a la o el trabajador otras oportunidades para satisfacer sus necesidades personales, y estimularlo para que responda en el beneficio suyo y en el de la instancia donde labora.

Para tal proceso la organización debe tener determinadas metas y conjugar de forma personalizada los deseos y necesidades de trabajadoras y trabajadores, así como conocer el grado de satisfacción que obtendrá con la recompensa o el incentivo que pretende ofrecer. Sin embargo, tal recompensa debe ser contemplada tanto por la institución como por el trabajador, ya que ambos deben considerar los medios disponibles (recursos, tiempo, ayuda) para poder

³³ *Idem.*

³⁴ *Idem.*

comprometerse. Cuando se logra el objetivo conjunto, y la o el trabajador recibe su incentivo, alcanza una gran satisfacción y aumenta su confianza para participar en futuras acciones. Sin embargo, si por el contrario, no recibe lo prometido, probablemente no creerá en las promesas de incentivos que posteriormente se anuncien; aunque esto no determina el comportamiento de la o el trabajador.³⁵

Por lo tanto, las oportunidades de desarrollo, la adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades, así como el cumplimiento de aspiraciones, el logro de autonomía y la participación activa, contribuyen a mejorar la percepción de la calidad del clima laboral.³⁶

La meta de la institución y de las y los empleados debe ser clara: *cambiar para mejorar*. Si no existe esa visión ni en la dirección ni en las y los trabajadores, entonces no hay mucho o nada por hacer. Sin embargo, si existe este compromiso en la institución, es preciso realizar un análisis del clima laboral:

Quando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es ni pasar una encuesta ni obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables. No se trata de encontrar defectos ni culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable.³⁷

Se ha observado que, en algunas ocasiones, las características de dirección en una instancia generan situaciones en las que las y los integrantes del equipo de trabajo se sienten dependientes, sumisos y/o pasivos, y evitan utilizar y desarrollar sus habilidades más importantes; sus actividades están más dirigidas a satisfacer las necesidades de la institución y las de sus directivos que las suyas propias; por ello, muchas veces las personas acaban sintiéndose frustradas, resentidas y/o produciendo muy por debajo de sus posibilidades. En estas condiciones, las o los trabajadores tienden a responder utilizando mecanismos de defensa (como tener conductas agresivas o indiferentes), rebelándose abiertamente contra la o el directivo y el sistema, o abandonando a la institución.³⁸

Una forma de afrontar lo anterior es mediante la filosofía sobre la *dirección interactiva* –que permite el diálogo entre la persona trabajadora y la o el jefe–, la cual se basa en cuatro principios básicos y su objetivo es desarrollar una relación de confianza entre dos personas adultas:

³⁵ Jeff Harris, *Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*, México, Limusa, 1987.

³⁶ Juana Casas et al., *op. cit.*

³⁷ Ángel Baguer Alcalá, *Las diez erres en la dirección de personas*, España, ESIC, 2009.

³⁸ Tony Alessandra et al., *El nuevo arte de gestionar equipos*, España, DEUSTO, 2010.

1. Todo proceso de dirección gira en torno a las relaciones de confianza que requieren de la mente abierta y de honestidad, tanto por parte de la o el jefe como de la o el trabajador.
2. Trabajadoras y trabajadores obedecen, no porque deben hacerlo, sino porque se sienten comprendidos por la o el director y entienden el problema.
3. Las y los trabajadores defienden el derecho a tomar sus propias decisiones. No les gusta que los manipulen, controlen o persuadan a la hora de tomar una decisión, incluso estando de acuerdo con ésta.
4. Las y los directivos no tienen que resolver los problemas de las y los trabajadores, pues éstos no estarán de acuerdo con la solución, y aún menos si ésta es impuesta desde el nivel de dirección. Las y los directivos tienen que señalar los problemas, no resolverlos; deben dejar que las y los trabajadores resuelvan sus propios problemas con su ayuda.³⁹

El respeto y la comprensión mutua por parte de las y los integrantes de la institución son requisitos indispensables para la resolución de problemas. Lograr crear una relación a partir del desarrollo de un vínculo de confianza entre una o un jefe y una o un trabajador es la base de la dirección interactiva. Las y los trabajadores valorarán más a una o un jefe en el cual puedan confiar, que permanezca al tanto de ellos y que les ayude a satisfacer sus necesidades personales. Al vivir esas condiciones, las y los trabajadores dejarán de suponer que se les abusa en el desempeño de su labor y se atreverán a experimentar y a asumir pequeños riesgos con tal de demostrar su desarrollo personal y profesional.

La o el jefe interactivo debe adquirir un amplio conocimiento de las y los trabajadores, así como habilidades de comunicación necesarias con el fin de propiciar una relación de confianza mutua. Para quienes están en un nivel de dirección esto constituye una oportunidad y una amenaza, ya que les obliga a tener una mayor apertura y complementarse como personas con las y los otros, pero sin dejar de cumplir su papel de directivo. La o el jefe interactivo decide si las y los trabajadores están totalmente satisfechos con la relación y con los procedimientos de trabajo. Cada trabajadora o trabajador tiene la obligación de ajustar sus objetivos personales y relacionarlos con los objetivos de la organización para determinar si la condición actual es la más eficiente y eficaz para conseguir los resultados deseados por ambas partes.⁴⁰

Es por eso que la presencia de líderes juega un papel clave en el éxito de la organización ya que éstas y éstos son responsables de asegurar las condiciones para un trabajo exitoso en el marco de un buen clima laboral. Sin embargo, tales condiciones no son sólo responsabilidad de la o el líder sino también de

El respeto y la comprensión mutua dentro de las organizaciones son requisitos indispensables para la resolución de problemas entre las personas que conforman la institución.

³⁹ *Idem.*

⁴⁰ *Idem.*

quienes integran el equipo de trabajo. A veces, aun cuando la organización pueda ofrecer un proyecto desafiante, estabilidad y buenos beneficios económicos, muchos profesionales terminan desvinculándose por una mala relación con sus líderes y por falta de iniciativa para mejorarla. Algunos estudios demuestran que la gente tiende a comprometerse más con las personas que son líderes que con la organización; por eso una de las principales dimensiones evaluadas en un análisis de clima organizacional debe ser la del liderazgo.

En las organizaciones modernas, la tendencia muestra que muchos de los planes de acción para la mejora del clima laboral y el compromiso están vinculados con los estilos y las modalidades de gestión de sus líderes y el compromiso de quienes les siguen.⁴¹

Sin embargo, un *coach* (asesor) suele ser más recomendable que una o un líder, ya que el *coach* es quien enseña, forma al personal y tiene una buena comunicación con su equipo de trabajo.

El *coaching* está muy centrado en los resultados (aumentos de cifras de venta, por ejemplo), pero para los *coachs* lo que realmente importa son las personas; al fin y al cabo, son ellas quienes producen los resultados. El poder en una relación de *coaching* no radica en la autoridad del *coach*, sino en el compromiso y en la visión de las personas. El *coach* no es más que una figura que se preocupa de planear el crecimiento personal y profesional de las personas. Desde este punto de vista, el *coach* es sin duda, un líder. Posee una visión inspiradora ganadora, y trascendente, que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso orienta a las personas en el caminar hacia una visión, convirtiéndola en realidad.⁴²

Como se ha venido planteando, uno de los principales aspectos para desarrollar un buen clima laboral tiene que ver con la comunicación de todas las partes que conforman la organización, ya que ésta funciona como si se realizara una producción en serie, y todas y todos los trabajadores son eslabones para alcanzar las metas de productividad. Recordemos también que la satisfacción en el trabajo está directamente subordinada a la existencia de un buen clima laboral.⁴³

Comunicación

Entendemos por *comunicación* al proceso mediante el cual dos o más personas realizan un intercambio de información en un contexto determinado.

⁴¹ Fabiana Gadow, *Dilemas: la gestión de talentos en tiempos de cambio*, Argentina, Granica, 2010.

⁴² J. D. Román y Manuel Ferrández, *Liderazgo y coaching*, Libros en red, 2008.

⁴³ Juana Casas et al., *op. cit.*

Para este término existen diferentes definiciones, algunas muy semejantes, sin embargo, nos interesa destacar cuatro aspectos que ciertos autores refieren acerca de las funciones de la comunicación:

1. *La función de información.* Permite ofrecer información sobre las acciones de la organización con la finalidad de que las y los trabajadores cuenten con información básica de ésta, por ejemplo: su objetivo; si existen, por qué y para qué fueron realizados, etcétera.
2. *Funciones de instrucción y mando.* A través de esta función se informa a la o el trabajador sobre sus obligaciones y tareas.
3. *Función de influencia y persuasión o función de motivación.* Es utilizada con el fin de que las y los trabajadores conozcan y observen que su trabajo les favorece tanto a ellas y ellos como a la organización.
4. *Función integradora.* Es aquella comunicación que se considera adecuada para el logro de los esfuerzos de la o el trabajador de manera íntegra.⁴⁴

La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial está muy relacionada con el proceso de toma de decisiones oportunas y a tiempo.⁴⁵

La función principal de la comunicación es optimizar las relaciones interpersonales mediante la mejora de la comprensión mutua, aspecto importante en la distribución del trabajo y sin la cual no podrían efectuarse las actividades propias de la organización; además posibilita:⁴⁶

- Satisfacer las necesidades de información y mantener el sentido de identidad, contribuyendo a que la persona se sienta integrada en el trabajo, esté más motivada y desee participar más.
- Que la o el trabajador se identifique con los objetivos de la organización y los haga suyos.
- Mejorar el ambiente de trabajo.
- Evitar las informaciones distorsionadas, que paralizan y se basan en el rumor.
- Usar más eficientemente los recursos y, por lo tanto, ahorrar tiempo y dinero.

La comunicación dentro de las organizaciones tiene dos formas: la *formal* y la *informal*. La primera es aquella que establece la propia institución mediante reglas y en función de sus actividades y metas; por ejemplo: oficios,

El término *comunicación* se refiere al proceso mediante el cual dos o más interlocutores(as) realizan un intercambio de información.

La *comunicación formal* la establece la organización en base en reglas y en función de sus metas.

⁴⁴ Jeff Harris, *op. cit.*

⁴⁵ María Fernanda Perilla y Nelsy Cruz Lozano (dirs.), "La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador", disponible en <www.intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1833/1/131353.pdf>, página consultada el 15 de junio de 2012.

⁴⁶ Isabel Costumero Gil, *Relaciones en el entorno de trabajo*, Madrid, Paraninfo, 2007, p. 5.

La *comunicación informal* surge en la interacción cotidiana entre las y los trabajadores sin importar la jerarquía.

notas informativas, memorándums, informes, correspondencia, avisos, entre otros. En tanto que la *segunda*, surge de la interacción cotidiana entre las y los trabajadores sin importar la jerarquía –ésta puede perjudicar o beneficiar dependiendo del uso que le den las personas involucradas.⁴⁷

Cuando las y los trabajadores deben enviar mensajes a subalternos(as), superiores(as), compañeros(as) etc., tienen que utilizar un lenguaje claro y explícito para que se entienda lo que pretenden comunicar.⁴⁸

Y es que pueden existir problemas en la comunicación como los siguientes:

- *Problema de filtración.* Éste se presenta cuando el mensaje puede ser o es ignorado o interpretado como amenazante por quien lo recibe (receptor), debido a que no comprende el sentido que quiere transmitir quien se lo envía (emisor).
- *Problema de distorsión.* Es otra forma de malinterpretar el mensaje. Surge cuando se hace una mala evaluación de los significados del mensaje debido a distracciones, o derivado de que éste se retransmita en varias ocasiones o porque se exagera su contenido.
- *Problema de tiempo.* El tiempo constituye un problema cuando la o el receptor no está preparado para recibir el mensaje, lo que provoca que no se le preste la debida atención y, por lo tanto, se malinterprete.
- *Problema por acciones y mensajes inconsistentes.* Ocurre en casos donde el emisor del mensaje puede no ser claro debido a que vive una situación de angustia, lo que ocasiona que sus acciones no concuerden con lo emitido (falta de congruencia), generando con ello una confusión o escepticismo en la o el receptor, lo cual a su vez reduce el nivel de confianza entre ambas partes.⁴⁹

La falta de comunicación entre las y los trabajadores puede ocasionar aburrimiento, falta de sentido del trabajo, pocos o nulos propósitos y falta de compromiso con los objetivos de la organización.

Una mala comunicación o la ausencia de ella puede ocasionar aburrimiento, falta de sentido del trabajo, pocos o nulos propósitos y eliminación de compromiso con los objetivos de la organización, ocasionando el agotamiento que desgasta física, psicológica y/o emocionalmente a las y los trabajadores de indistintos niveles jerárquicos (*burnout*).⁵⁰

Para mejorar la comunicación en su equipo, el líder deberá favorecer la confianza de las y los trabajadores en él, así como el mejoramiento de actitudes personales en donde la responsabilidad en los actos y la credibilidad son fundamentales.

⁴⁷ *Idem.*

⁴⁸ Horacio Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina, técnica*, España, Netbiblo (serie Comunicación Empresarial), 2005.

⁴⁹ Jeff Harris, *op. cit.*

⁵⁰ Adrián Furnham, *op. cit.*

La credibilidad debe basarse en la comunicación efectiva, el cumplimiento de las promesas, la delegación de responsabilidades, la motivación, la validación de la creatividad y el esfuerzo profesional, entre muchos otros aspectos.⁵¹

Por otro lado, dentro de la comunicación es necesario ubicar a la *asertividad*, que es la capacidad para expresar ideas, sentimientos y opiniones de manera clara en el momento justo a la o las personas indicadas, idealmente es la forma en la que las y los integrantes de una organización deberían comunicarse.

La asertividad es la manera como reconocemos los derechos de dos partes implicadas en un asunto. La conducta asertiva se caracteriza por la expresión íntegra de los sentimientos, las emociones, las ideas y las conductas hacia otras personas, respetando los derechos ajenos; con ella la persona se siente en libertad para expresarse mediante palabras y actos, de forma abierta, directa, honesta y adecuadamente.⁵²

La comunicación asertiva permite una mejor relación entre las y los trabajadores, creando un clima laboral satisfactorio que repercutirá en un mejor funcionamiento de actividades para la organización.

La asertividad puede apoyarnos mucho para mejorar nuestra comunicación, facilitar la forma de relacionarnos con las personas y a disminuir el estrés; es una conducta que puede resumirse como un comportamiento mediante el cual defendemos nuestros derechos sin agredir a los demás. La conducta asertiva se dirige a la defensa de los derechos propios, de modo tal que no se violen los ajenos. La persona asertiva consigue expresar sus intereses de forma espontánea, hablar de sí misma sin vergüenza, aceptar los halagos sin incomodidad, pedir aclaraciones de las cosas y saber decir *no*.

Dentro de la comunicación asertiva debemos tomar en cuenta a la comunicación no verbal, ya que una persona consigue enviar mensajes acerca de sí misma a través de sus expresiones faciales y corporales. Los mensajes no verbales a menudo ocasionan que nos formemos una opinión a partir de aquello que no dicen pero que demuestran las personas a través de sus gestos, ademanes, movimientos de los ojos, etc. Para que un mensaje se considere transmitido de forma eficiente (asertiva), las señales no verbales (gestos, movimientos) tienen que concordar con lo que se dice. Las personas no asertivas carecen a menudo de la habilidad para dominar estos componentes apropiados de la conducta y aplicarlos coherentemente.⁵³

La *asertividad* es la forma más eficaz de comunicarse en las organizaciones, en tanto que, se caracteriza por la expresión íntegra de los sentimientos, emociones, ideas y conductas hacia otras personas, respetando sus derechos.

⁵¹ María Fernanda Perilla y Nelsy Cruz Lozano (dirs.), *op. cit.*

⁵² *Idem.*

⁵³ Olinda Egúsquiza Pereda, "La asertividad: modelo de comunicación en las organizaciones", en *Kipukamayoc*, 2000, disponible en <<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/asertividad.htm>>, página consultada el 8 de julio de 2012.

De la misma forma, la actitud que muestra una persona ante el trabajo también lo define, es decir, muchas veces por timidez o falta de seguridad existen quienes debido al temor de verse expuestos no expresan sus ideas, no ofrecen sus opiniones, limitando así su creatividad y desempeño en el ámbito laboral. Una forma de afrontar este temor es fomentar la confianza y una actitud proactiva entre las y los trabajadores.⁵⁴

⁵⁴ María Pallares, "Proactividad y éxito profesional", disponible en <http://www.coreduc.cl/descarga/Proactividad_y_exito_profesional.pdf>, página consultada el 3 de septiembre de 2012.



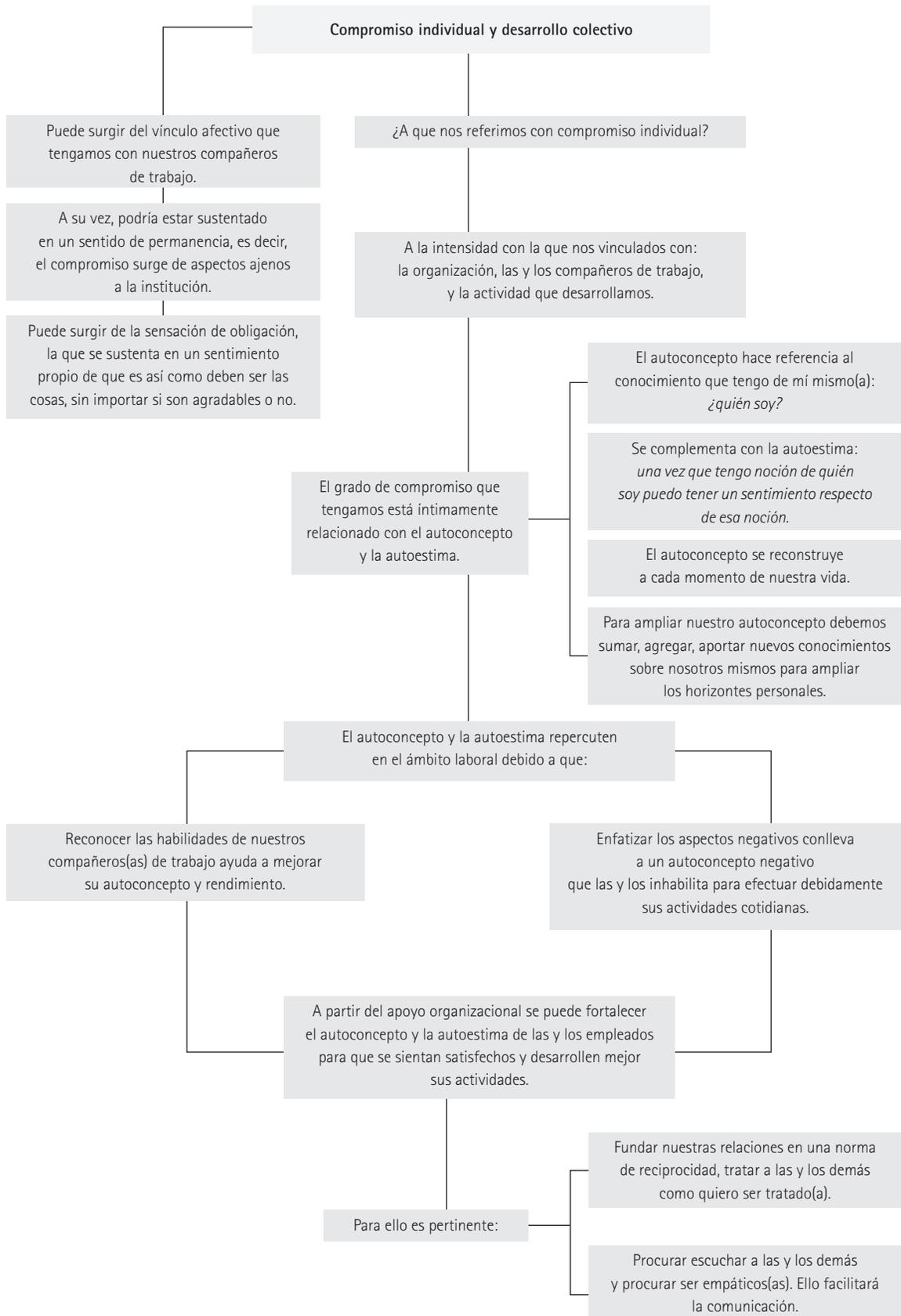
EJERCICIO

Elija la opción que mejor describa sus conductas.

1. Cuando yo pido a alguien un favor laboral...
 - a) lo pido de manera amable.
 - b) ni siquiera digo *por favor*.
 - c) espero que ponga como prioridad mi solicitud porque creo que es muy importante mi encargo.
2. Si me encargan un trabajo...
 - a) lo hago de mala gana.
 - b) lo acepto sin importar que tenga mucha carga de trabajo.
 - c) acepto amablemente porque mis actividades lo permiten.
3. Cuando estoy enojada o enojado...
 - a) grito o insulto a mis compañeras y/o compañeros.
 - b) puedo hacer a un lado mi enojo para no desquitarme con las y los demás.
 - c) busco cualquier pretexto o error de alguien para descargar mi enojo.
4. Si algo me incomoda en mi trabajo, yo...
 - a) lo hablo con la persona indicada (la o el jefe/la o el compañero).
 - b) no lo hablo y comienzo a tener una mala actitud en el trabajo.
 - c) me quejo con las y los demás sin tratar de resolver el problema.
5. Cuando no se cumplen mis metas o expectativas laborales, yo...
 - a) cumpro mis actividades en mi empleo actual pero estoy en búsqueda de otro empleo.
 - b) hago todo de mala gana porque no me gustan mis actividades.
 - c) dejo de esforzarme y hago lo mínimo para cumplir con mi trabajo.

MÓDULO III.

**Compromiso individual
para el desarrollo colectivo**





El compromiso

¿Cuál es mi postura ante el trabajo? ¿Estoy motivado(a)? ¿Me siento a gusto?
¿Me siento comprometido(a)?

Abordar el *compromiso* es importante porque dicho término alude, primordialmente, a la intensidad con la que nos vinculamos con la organización, las y los compañeros de trabajo, y la actividad que desarrollamos. Cuando una persona tiene un alto grado de compromiso en el trabajo generalmente tendrá también un elevado nivel de eficacia y satisfacción laboral.

Natalie J. Allen y J. P. Meyer han estudiado las distintas maneras en que puede surgir el compromiso en el trabajo, identificando a tres de éstas:

La primera de ellas se relaciona con el vínculo emocional y surge a partir del componente afectivo. Aquí, el compromiso radica en el cariño, afecto o apego que una persona tiene hacia sus compañeros(as) de trabajo y/o la institución.

La segunda tiene que ver con la permanencia, en este caso el compromiso está basado en los costos que la persona asocia con dejar la organización. Aquí la o el trabajador actúa por motivos que trascienden al clima laboral, es decir, por el temor a no encontrar un nuevo empleo, la necesidad de tener un ingreso seguro, etcétera.

La tercera se vincula con el ámbito de la obligación y surge a partir de un componente normativo, se sustenta en un sentimiento del deber, en ella el apego surge del sentimiento personal de que las cosas tienen que ser de

El compromiso laboral refiere la intensidad con la que la o el trabajador cumple con las actividades u obligaciones inherentes a su trabajo.

El compromiso puede surgir de un vínculo *emocional*, el cual radica en el cariño o apego a una persona; de *pertenencia*, que está basado en factores externos a la organización que impulsan a la o el trabajador a no dejar la institución; y de *obligación*, el cual se sustenta de un sentimiento de deber.

una manera determinada, sin importar lo grato o desagradable que puedan resultar. Un ejemplo de ésta es cuando se labora en una institución en condiciones no gratas por la necesidad de no romper o quebrantar un contrato de prestación de servicios profesionales.

Estas motivaciones pueden presentarse por separado o de manera conjunta. En gran medida el nivel y el modo como una persona asume el compromiso se relaciona con la manera en que se ha formado y se ve a sí misma, es decir, con su *autoconcepto*.

Autoconcepto

En los últimos años es cada vez más frecuente escuchar palabras como *autoconcepto* o *autoestima*, y es común también hallar talleres, cursos, libros o revistas que nos invitan a acrecentar el aprecio por quienes somos; incluso reiteradamente escuchamos la importancia de querernos y aceptarnos a nosotros mismos(as).

Sin embargo, el autoconcepto y la autoestima no tienen un significado igual. El primero tiene que ver con el pensamiento y con la manera en que nos respondemos preguntas como: ¿Quién soy yo? ¿Con qué características me describo? ¿Me encuentro parecido con alguien? Y, si es así, ¿a quién siento que me parezco?, entre otras.

La segunda, complementa al autoconcepto, pues una vez que reflexionamos sobre quiénes somos, trascendemos al terreno de la autoestima, en donde nos preguntamos: ¿Cómo me siento sobre lo que soy? ¿Cuánto valoro mis características? ¿Qué tanto me siento orgullosa u orgulloso de las capacidades que tengo?⁵⁵

El autoconcepto se va modificando con base en nuestras experiencias y aprendizajes.

Como se puede apreciar, el autoconcepto no es una característica innata en el ser humano, sino que va construyéndose. Dado lo anterior, una persona puede trabajar sobre éste en cualquier momento de su vida, aunque las etapas más significativas en las cuales se conforma son la infancia y la adolescencia temprana.⁵⁶

Es importante precisar que el autoconcepto no es estático, por el contrario, se va modificando con base en nuestras experiencias y aprendizajes. Por ejem-

⁵⁵ Miren de Tejada Legonel, "Evaluación de la autoestima en un grupo de escolares de la gran Caracas", en *Liberabit. Revista de Psicología*, vol. 16, núm. 1, 2010, p. 96, disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=68615511010>>, página consultada el 20 de agosto de 2012.

⁵⁶ Eliana Noemí Sabeh, "El autoconcepto en niños con necesidades educativas especiales", en *Revista Española de Pedagogía*, año IX, núm. 223, septiembre-diciembre de 2002, p. 561.

plo, cuando una persona en la edad adulta se da cuenta de que es muy hábil para tocar la guitarra, descubre algo nuevo de sí misma (se descubre con talento para tocar la guitarra), su autoconcepto se modifica porque conoce algo novedoso que puede hacer. Ahora, ese cambio puede traerle una mejora en la autoestima, al saberse hábil para tocar la guitarra se siente confiada en que puede hacer muchas otras cosas. La valoración que tiene de sí misma aumenta al sentirse más capaz, es decir: su autoestima se ha incrementado.

Lo que cree una persona de sí misma es esencial, pues impacta directamente en la autoestima y el autoconcepto. Si en el ámbito laboral estamos atentos a reconocer las habilidades y virtudes de las y los demás, contribuiremos a que esta persona se construya un autoconcepto favorable y mejore su autoestima, lo que necesariamente se reflejará en una mejor actitud ante los problemas, porque la o el trabajador se sabe confiable y se encuentra en un buen estatus su estima personal.

Reconocer las habilidades y virtudes de uno(a) mismo(a) o de alguna o algún compañero de trabajo favorece directamente nuestra actitud ante los problemas, debido a que se eleva la autoestima.

Por el contrario, si a diario insistimos en los aspectos negativos, el autoconcepto será negativo, la autoestima disminuirá y, por lo tanto, estaremos frente a una o un trabajador inseguro e incapaz de afrontar las problemáticas inherentes al desempeño laboral.

Mejorar ambos elementos significa sumar, agregar, aportar nuevos conocimientos sobre sí mismo(a) para ampliar el horizonte personal. El enfoque de mejora del autoconcepto/autoestima busca:⁵⁷

- Confiar en uno(a) mismo(a).
- Intensificar la propia conciencia.
- Mejorar las relaciones personales.
- Mejorar las competencias dentro del campo laboral.
- Aumentar la prosperidad.
- Mejorar la salud.

Es indispensable entender y distinguir nuestras fortalezas y también nuestros puntos débiles en nuestro desempeño en el trabajo para, desde ahí, comprender y contribuir desde lo real al desarrollo laboral. Ante todo, es sumamente importante: *ser congruente entre lo que pido y lo que doy.*

⁵⁷ Federico Gan Bustos y Jaume Triginé, *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*, España, Díaz de Santos, 2006, p. 566.

Congruencia entre lo que pido y lo que doy

Toda organización busca mejorar el clima laboral a través del apoyo organizacional para fortalecer el autoconocimiento y la autoestima de las y los trabajadores.

El *apoyo organizacional* busca mejorar el clima laboral para fortalecer el autoconocimiento y la autoestima de las y los trabajadores con la finalidad de que se sientan satisfechos y desarrollen sus actividades de una mejor manera. Esta teoría se basa en la norma de reciprocidad, la cual explica que cuando las y los trabajadores se sienten apoyados por la institución en la que laboran tienden a mostrarse agradecidos, regresándole lo que se les ha dado.

Lo mismo ocurre en una relación de amistad, cuando alguien es amable con nosotros solemos responder de la misma forma; si un amigo nos invita a comer a su casa solemos llevar un pequeño presente o algún postre como muestra de nuestro agradecimiento; es decir, estamos actuando de manera recíproca, inmersos en un constante dar y recibir.⁵⁸

Cualquier trabajadora o trabajador necesita ser escuchado respecto de aquello que le causa molestia o conflicto.

Dentro de la institución ¿qué es lo que desean las y los trabajadores? Una de las demandas más comunes es que puedan hablar y ser escuchados(as) sobre todo aquello que les molesta, lo que se les dificulta o respecto de sus necesidades. Al no ser escuchados(as) se cierran los canales de comunicación, lo que suele generar disgustos y rencores por verse impedidos de expresar lo que piensan y sienten.

Otra de las demandas más comunes es recibir un trato digno, lo que implica que sean vistas y vistos en todo momento como seres humanos. La o el trabajador quiere que se le trate con consideración, que exista cierta empatía con respecto a sus estados de ánimo, a sus motivaciones y a las cosas que puede aportar.

La o el trabajador también busca condiciones laborales justas, es decir, que el trabajo no sea la actividad primordial de su vida y que cuente con los espacios necesarios de esparcimiento para atender su vida familiar y para seguir desarrollándose tanto intelectual como emocionalmente.⁵⁹

Cuando todas estas demandas provenientes de las y los trabajadores son satisfechas por la empresa o institución, ellas y ellos se sienten identificados con la organización, coincidiendo así con los objetivos que ésta tiene.⁶⁰

En contra partida, no sólo debemos pensar en lo que es bueno para nosotros(as) como trabajadores(as), también es necesario ponerse del otro lado y pensar

⁵⁸ Guillermina Tormo Carbó, "Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso con la organización", en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 27, núm. 3, 2011, p. 214.

⁵⁹ Antonio Pinilla, *op. cit.*, pp. 71-83.

⁶⁰ Guillermina Tormo Carbó, *op. cit.*, pp. 214 y 215.

qué es lo que estamos dispuestos a dar, porque si bien es verdad que tenemos derechos, al mismo tiempo tenemos obligaciones que debemos cumplir.

Este constante dar y recibir permite que ambas partes tengan una ganancia, pero para saber qué es lo que podemos dar, necesitamos conocer qué habilidades y herramientas poseemos. Aquí es donde entra el *autoconcepto*, ya que en la medida que una persona se conoce puede saber, por un lado, qué le hace falta o qué necesita y, por el otro, cómo puede corresponder a lo que le están ofreciendo, siendo así congruente entre lo que pide y lo que da.



EJERCICIO

Considerando las condiciones de tu empleo actual, las capacidades del equipo de trabajo y su nivel de compromiso, ¿en qué lugar colocas a las personas con las que laboras?

Quieren y pueden	Pueden y no quieren
No pueden y sí quieren	No pueden y no quieren

¿Por qué?



BIBLIOGRAFÍA

Abajo Olivares, Francisco Javier, *Mobbing: acoso psicológico en el ámbito laboral*, Argentina, Lexis Nexis, 2004.

Abrajan Castro, María Guadalupe, *et al.*, "Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa", en *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 14, núm. 1, 2009, disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29214108.pdf>>, página consultada el 15 de junio de 2012.

Aldrete Rodríguez, María Guadalupe, *et al.*, "Acoso psicológico en el trabajo: ¿un problema de género?", en *Revista Enseñanzas e Investigación en Psicología*, vol. 11, enero-junio de 2006, disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/292/29211104.pdf>>, página consultada el 13 de junio de 2012.

Alessandra, Tony, *et al.*, *El nuevo arte de gestionar equipos*, España, DEUSTO, 2010.

Amorós, Eduardo, *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*, Perú, Escuela de Economía-Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Usat), 2007, disponible en <<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/2.htm>>, página consultada el 26 de junio de 2012.

Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina, técnica*, España, Netbiblo (serie Comunicación Empresarial), 2005.

Ausfelder, Trude, *Mobbing: el acoso moral en el trabajo: prevención, síntomas y soluciones*, España, Océano Ámbar, 2002.

Baguer Alcalá, Ángel, *Las diez erres en la dirección de personas*, España, ESIC, 2009.

- Bensusan Aregús, Graciela, *Las relaciones laborales y el tratado de libre comercio*, México, Flacso México/Porrúa, 1992.
- Berbel Gaspar, Federico, *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*, Barcelona, uoc, 2007.
- Betanzos Díaz, Norma, et al., "Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos", en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22, núm. 1, 2006.
- Blanch Ribas, Josep María, et al., *Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos*, España, uoc, 2003.
- Boada Grau, Joan, et al., "El *burnout* y las manifestaciones psicósomáticas como consecuencias del clima organizacional y de motivación laboral", en *Psicothema*, vol. 16, 2004, disponible en <<http://www.psycothema.com/pdf/1171.pdf>>, página consultada el 14 de junio de 2012.
- Bosqued Lorente, Marisa, *Mobbing: cómo prevenir y superar el acoso psicológico*, Barcelona, Paidós, 2005.
- Caamaño Rojo, Eduardo, "La eficacia de los derechos fundamentales en las relaciones laborales y su reconocimiento por la dirección del trabajo", en *Revista de Derecho (Valparaíso)*, vol. 1, núm. 27, 2006, disponible en <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=173620058001>>, página consultada el 13 de junio de 2012.
- Carbonell Vayá, E., *El acoso laboral antes llamado mobbing: un enfoque integrador de los aspectos pericial, psicológico, preventivo y judicial*, Salamanca, Pessoa Libros, 2008.
- Cárcamo Stuardo Mario, *Las relaciones humanas y la administración de personal*, Santiago de Chile, Andrés Bello, 1968.
- Casas, Juana, et al., "Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios", en *Revista de Administración Sanitaria*, vol. 6, núm. 23, 2002, disponible en <<http://www.dinarte.es/ras/ras23/pdf/administracion2.pdf>>, página consultada el 14 de junio de 2012.
- CDHDF, *Curso taller equidad de género y no discriminación en las relaciones laborales*, México, CDHDF, 2006.
- Cornelli, Gabriele, et al., "Dignidad humana. Reconocimiento y operacionalización del concepto", en *Acta Bioethica*, vol. 15, 2009.
- Corral, Sara, y Jaime Pereña, *LA Clima Laboral*, España, Tea Ediciones, 2002.
- Correa Carrasco, Manuel, *Acoso moral en el trabajo: concepto, prevención, tutela procesal y reparación de daños*, España, Aranzadi, 2006.
- Correa Carrasco, Manuel, y Berta Valdés de la Vega, *Los medios de tutela frente al acoso moral en el trabajo*, España, Comares, 2007.

- Costumero Gil, Isabel, *Relaciones en el entorno de trabajo*, Madrid, Paraninfo, 2007.
- De la Rosa Navarro, María Dolores, y Elizabeth Cabrera, "Tipología de relaciones de empleo: una propuesta integradora", en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 24, núm. 1, disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2313/231316494005.pdf>>, página consultada el 12 de junio de 2012.
- De Olivera Borges, Lidia, *et al.*, "Socialización organizacional: tácticas y autopercepción", en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 17, núm. 2, 2001.
- De Tejada Legonel, Miren, "Evaluación de la autoestima en un grupo de escolares de la gran Caracas", en *Liberabit. Revista de Psicología*, vol. 16, núm. 1, 2010, p. 96, disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=68615511010>>, página consultada el 20 de agosto de 2012.
- Díez Freijeiro, Sara, *Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa*, España, Ideaspropias, 2005.
- Egúsqiza Pereda, Olinda, "La asertividad: modelo de comunicación en las organizaciones", en *Kipukamayoc*, 2000, disponible en <<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/asertividad.htm>>, página consultada el 8 de julio de 2012.
- Ettore, Gelpi, *La educación permanente. Problemas laborales y perspectivas educativas*, Buenos Aires, Humanitas, 1993.
- Furnham, Adrián, *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, Alfaomega, 2001.
- Gadow, Fabiana, *Dilemas: La gestión de talentos en tiempos de cambio*, Argentina, Granica, 2010.
- Gan, Bustos, Federico, y Jaime Triginé, *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*, España, Díaz de Santos, 2006.
- Gandarillas, Beatriz, y Pablo Briñol, "El cambio de actitudes hacia uno mismo en el contexto organizacional: El efecto el formato e pensamiento", en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 26, núm. 1, 2010.
- García Cerón, J., *Nunca es suficiente... el acoso laboral, la violencia psicológica en el trabajo*, Tesis de licenciatura, México, UNAM, 2010.
- García-Pelayo y Gross, Ramón, *et al.*, *Pequeño Larousse en color*, París, Larousse, 1972.
- Garrido, Jordi, *¡Maldito trabajo! Una increíble, pero cierta historia sobre mobbing, burnout y dirección de personas*, Barcelona, Granica, 2008.
- González de Rivera y Revuelta, José Luis, *El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing, el bullying y otras formas de acoso*, Madrid, Altaria, 2011.

- _____, *Las claves del mobbing: el acoso psicológico en el trabajo (APT) visto por los expertos*, Madrid, EOS, 2005.
- González, Sonia, *Habilidades de comunicación hablada: asertividad, comunicación, alto impacto*, Estados Unidos, Grupo Nelson, 2011.
- Gracia, Francisco Javier, et al., "Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: Un análisis longitudinal", en *Anales de Psicología*, vol. 17, núm. 2, 2001, disponible en <http://www.um.es/analesps/v17/v17_2/06-17_2.pdf>, página consultada el 25 de septiembre de 2012.
- Harris, Jeff, *Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*, México, Limusa, 1987.
- Hirigoyen, Marie-France, *El acoso moral, el maltrato psicológico en la vida cotidiana*, España, Círculo de Lectores, 2000.
- Hunsaker, Phil, y Tony Alessandra, *El nuevo arte de gestionar equipos*, Barcelona, DEUSTO, 2010.
- Leymann, Heinz, "El contenido y desarrollo del *mobbing* en el trabajo", en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, núm. 2, 1996.
- Luceño Moreno, Lourdes, et al., "Evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral," en *EduPsykhé, Revista de Psicología y Psicopedagogía*, vol. 4, núm. 1, 2005, disponible en <http://www.ucjc.edu/pdf/publicaciones/edupsikhe/vol-4/cap2_vol4-1.pdf>, página consultada el 15 de junio de 2012.
- Marín, Leticia, "El sentido del trabajo como eje estructurante de la identidad personal y social: el caso de jóvenes argentinos", en *Fundamentos en Humanidades*, año 5, núm. 10, 2004.
- Martínez Pineda, Ángel, *El derecho, los valores éticos y la dignidad humana*, México, Porrúa, 2000.
- Martínez Seijas, Pilar, y Jesús Santiago Barreiro García, "Cambios en el significado del trabajo", en *Psicología Online*, disponible en <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/significado_trabajo.shtml>, página consultada el 12 de junio de 2012.
- Medina Tornero, Manuel Enrique, *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio*, Murcia, Universidad de Murcia, 2000.
- Montero, Lariza, y Nazaret Estrada, "El desarrollo humano, una opción para regresar a nosotros mismos", en *Contenido*, núm. 578, 2011, pp. 38-45, disponible en <<http://contenido.com.mx/2011/09/el-desarrollo-humano-una-opcion-para-regresar-a-nosotros-mismos-2/>>, página consultada el 13 de junio de 2012.
- Morales Gil de la Torre, Héctor, *Derechos humanos dignidad y conflicto*, México, Universidad Iberoamericana, 1996.

- Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de administración*, México, Trillas, 2000.
- Negrete Lares, Lucía Amanda, "Valores universales", en *Rompan filas*, vol. 14, núm. 72, 2004, disponible en <<http://www.anuvprogramas.org/resources/VALORES%20UNIVERSALES.pdf>>, página consultada el 3 de septiembre de 2012.
- Organización Internacional del Trabajo, "Discriminación al trabajo", disponible en <<http://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/workplace-discrimination/lang--es/index.htm>>, página consultada el 31 de agosto de 2012.
- OIT, *La relación de trabajo. Informe v. 95ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo*, Ginebra, OIT, 2006.
- Pallares, María, "Proactividad y éxito profesional", disponible en <http://www.coreduc.cl/descarga/Proactividad_y_exitoprofesional.pdf>, página consultada el 3 de septiembre de 2012.
- Peralta, María Claudia, "El acoso laboral –mobbing– perspectiva psicológica", en *Revista de Estudios Sociales*, núm. 18, 2004, disponible en <<http://res.uniandes.edu.co/view.php/378/view.php>>, página consultada el 9 de agosto de 2012.
- Perilla, María Fernanda, y Nelsy Cruz Lozano (dirs.), "La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador", disponible en <<http://www.intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1833/1/131353.pdf>>, página consultada el 15 de junio de 2012.
- Pinilla, Antonio, *Relaciones humanas y laborales en la empresa*, Barcelona, Editores Técnicos y Asociados, 1972.
- Piñuel y Zabala, Iñaki, "Resultado del Barómetro Cisneros II sobre violencia en el entorno laboral", en *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría y Zavalá*, núm. 87, julio-septiembre de 2003.
- _____, *Mobbing, Estado de la cuestión: todo lo que quiso saber y nadie le explicó sobre el acoso psicológico en el trabajo*, Barcelona, Planeta de Agostini, 2008.
- _____, *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Madrid, Sal Térrea, 2001.
- Psicología de las Organizaciones y el Trabajo-Pontificia Universidad Javeriana, "Organizaciones, trabajo y sujeto", en *Revista Universitas Psychologica*, vol. 6, núm. 1, 2007, disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64760102>>, página consultada el 15 de junio de 2012.
- Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, 10ª ed., México, Pearson Educación, 2004.
- Rodríguez Combeller, Carlos, *El nuevo escenario: La cultura de calidad y proactividad en las empresas*, ITESO, México, 1999.
- Rodríguez Fernández, Andrés (coord.), *Psicología de las organizaciones*, Barcelona, uoc, 2004.

- Rodríguez Muñoz, María de la Fe, *et al.*, *Mobbing. Volviendo a vivir*, España, Club Universitario, 2010.
- Rodríguez Pérez, Armando, y María Dolores Morera Bello (coords.), "El sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones", en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, 2001.
- Román, J. D., y Manuel Ferrández, *Liderazgo y coaching*, Libros en red, 2008.
- Sabeh, Eliana Noemí, "El autoconcepto en niños con necesidades educativas especiales", en *Revista Española de Pedagogía*, año LX, núm. 223, septiembre-diciembre de 2002.
- Saldaña Serrano, Javier, "La dignidad de la persona. Fundamento del derecho a no ser discriminado injustamente", en Carlos de la Torre Martínez (coord.), *Derecho a la no discriminación*, México, UNAM/Conapred/CDHDF, 2006, disponible en <<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2312/8.pdf>>, página consultada el 12 de junio de 2012.
- Salgado, Jesús, *et al.*, "Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME", en *Pshicotema*, vol. 8, núm. 2, 1996, disponible en <<http://www.redalyc.uaemex.mx>>, página consultada el 14 de junio de 2012.
- Santillana Andraca, Arturo, "El poder y sus expresiones", en *Andamios. Revista de Investigación Social*, vol. 1, núm. 2, 2005, disponible en <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=62810210>>, página consultada el 13 de junio de 2012.
- Santos, José, *La ruta: Un mapa para construir futuros*, El Salvador, Universidad de El Salvador, 2004.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *et al.*, *Relaciones laborales. Memorias del v seminario de investigación laboral: Perspectivas del mercado de trabajo en México*, Clasificación 331.259 M, 1999.
- Stith, Richard, "La prioridad del respeto: cómo nuestra humanidad común puede fundamentar nuestra dignidad individual", en *Persona y derecho. Revista de fundamentación de las instituciones jurídicas y de derechos humanos*, núm. 62, 2010.
- Tejada Tayabas, Juan Manuel, y Fernando Arias Galicia, "Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización", en *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 10, núm. 2, 2005, disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29210206.pdf>>, página consultada el 15 de junio de 2012.
- Tormo Carbó, Guillermina, "Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso con la organización", en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 27, núm. 3, 2011.
- Trebilcock, Anne, "Relaciones laborales y gestión de recursos humanos", en *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo: visión general*, 3ª ed., vol. 1, Madrid, OIT/Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2001.

- Trujillo Flores, Mara, *¿Por qué a mí? Mobbing en México; en el marco de la hipercompetencia y la globalización*, México, Asesorías y Servicios Editoriales Amaquemecan, 2008.
- Uribe Prado, Jesús Felipe, *Violencia y acosos en el trabajo: mobbing*, México, El Manual Moderno, 2011.
- Urteaga, Omar, et al., "Valores personales y compromiso organizacional", en *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 13, núm. 2, 2008, disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29213210.pdf>>, página consultada el 12 de junio de 2012.
- Veira Veira, José Luis, y Cecilia Muños Goy, "Valores y actitudes del trabajo en Europa Occidental", en *Revista Española de Sociología*, núm. 4, 2004.
- Viveros, José Antonio, *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*, Chile, OIT/Central Unitaria de Trabajadores de Chile, 2003, disponible en <<http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ser/ser011.pdf>>, página consultada el 15 de junio de 2012.
- Walter Riso, *Cuestión de dignidad. Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo*, Colombia, Norma, 2008.
- Westhues, Kenneth, "El cruel arte del acoso psicológico", en *Academic matters: the Journal of Higher Education*, trad. de Sergio Navarrete Vázquez, Cánada, Universidad de Waterloo/OCUFA, 2006.
- Zapata, Francisco, *Relaciones laborales y negociación colectiva en el sector público mexicano*, México, Centro de Estudios Sociológicos, 1987.

Respeto a la dignidad humana en el ámbito laboral
se terminó de editar en septiembre de 2012.
Para su composición se utilizaron tipos
Rotis Sans Serif de 11:14 y Frutiger de 11, 14 y 36 pts.

**COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS
DEL DISTRITO FEDERAL**

Oficina sede

Av. Universidad 1449,
col. Florida, pueblo de Axotla,
del. Álvaro Obregón,
01030 México, D. F.
Tel.: 5229 5600

Unidades desconcentradas

Norte

Payta 632
col. Lindavista,
07300 México, D. F.
Tel.: 5229 5600, ext.: 1756

Sur

Av. Prol. Div. del Norte 5662,
Local B, Barrio San Marcos,
del. Xochimilco,
16090 México, D. F.
Tel.: 1509 0267

Oriente

Cauhtémoc 6, 3^{er} piso,
esquina con Ermita,
Barrio San Pablo,
del. Iztapalapa,
09000 México, D. F.
Tels.: 5686 1540, 5686 1230
y 5686 2087

Centro de Consulta y Documentación

Av. Universidad 1449,
edificio B, planta baja,
col. Florida, pueblo de Axotla,
del. Álvaro Obregón,
01030 México, D. F.
Tel.: 5229 5600, ext.: 1818

www.cd hdf.org.mx

www.cd hdf.org.mx