

- ▶ **EDITORIAL**
 - Liderazgo y *coaching*: una herramienta eficaz para la prevención.
- ▶ **NOTICIAS**
 - UGT apuesta por la unidad frente a los riesgos psicosociales.
 - Trabajadores llevarán a la escuela su experiencia en riesgos laborales.
 - Menos bajas laborales del profesorado gracias al micrófono.
- ▶ **OPINIÓN**
 - Violencia en el trabajo: acoso psicológico en el trabajo o *mobbing*.
- ▶ **NOTAS PRÁCTICAS**
 - Acoso psicológico en el trabajo.
 - Caso Práctico: descripción.
 - Análisis del Caso Práctico. Factores de riesgo.
- ▶ **ACTIVIDADES DE AYUDA**
- ▶ **PUBLICACIONES**
- ▶ **LEGISLACIÓN**

Esta publicación está editada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y su principal objetivo es divulgar contenidos prácticos sobre la prevención de riesgos laborales. Nuestro público de referencia es el profesorado de Formación Profesional pero estamos encantados de que otros destinatarios interesados en la prevención nos visiten

ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO



Edita: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo / **Director de la Publicación:** Juan Guasch / **Redacción:** Rosa Banchs, Jaume Llacuna / **Composició:** Joaquín Pérez / **Ilustración:** David Revilla / **Redacción y Administración:** INSHT-Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, Dulcet, 2-10 / 08034-Barcelona / **Teléfono:** 93 280 01 02 – Ext. 43043 / **Fax:** 93 280 00 42 / **Web:** <http://www.insht.es> / **Correo electrónico:** cnctinsht@mtin.es

NIPO 792-11-005-0

Liderazgo y *coaching*: una herramienta eficaz para la prevención

En determinadas situaciones sociales, como la presente, es necesario plantearse nuevas posibilidades en todos los campos. Nuevas posibilidades que replanteen la realidad, que la adapten a las condiciones concretas en las que se da el mundo, la sociedad, las ideas, la economía y, por supuesto, el trabajo. Cuando un grupo se estanca, por las razones que sean (entre ellas la rutina o el desánimo), tiene todas las posibilidades de fracasar, de remitir en los logros hallados, de aburrirse y negar lo que siempre ha parecido evidente o, simplemente, considerar que por lo que se había luchado no sirve para nada, es inútil y jamás podremos ver cumplidos los objetivos que nos propusimos.

Es evidente que la seguridad e higiene en el trabajo, las condiciones de trabajo, la cultura de prevención o como queramos llamarla, pasa, como es lógico, por los mismos avatares y problemas, dudas y desánimos que el resto de circunstancias sociales. Esto hace mella en los trabajadores, lanzados más a la búsqueda de una ocupación sea como sea que a la calidad de la misma y esto condiciona la capacidad técnica y motivadora de los técnicos de prevención. Es momento de que los formadores de tales técnicos (Formación Profesional y Universidad) busquen valientemente nuevas formas de enseñar y determinen nuevas competencias profesionales de los futuros técnicos. Las dos cosas van unidas, por una parte las nuevas metodologías y, por otra, y como origen, las nuevas competencias de los técnicos.

Cierto es que casi siempre se ha hablado de la capacidad motivadora del técnico de prevención pero,

lamentablemente, se ha primado mucho más un cierto tecnicismo práctico que una respuesta claramente interventora en la sociedad laboral. Los técnicos de prevención han dado soluciones concretas a casos que se han planteado en las empresas desde una óptica puntual y poco integradora de las necesidades reales de los trabajadores. No es una crítica a un comportamiento profesional, es una interpretación a partir de la realidad que ha evolucionado desde hace años sin que, desgraciadamente, el técnico y su profesión se hayan visto valorados como es de desear. Si esto fue así hace unos años, cuando la bonanza social parecía posibilitarlo todo, es evidente que a las duras la situación es peor. El peso tanto de técnico como de la propia materia, en todas sus especialidades, puede verse claramente afectado si no se propone una alternativa contundente. Tal vez, como apuntábamos, es la hora de fomentar nuevas competencias en los prevenicionistas.

Ya no se trata de motivar (palabra interesante pero de difícil definición), se trata de liderar, claramente, el cambio de la prevención en las empresas. Liderar incluye, lógicamente, el término motivar pero lo sobrepasa abiertamente. Se trata de plantear los objetivos de la prevención desde una óptica actual, progresista, integradora y valiente. Ello supone entender que deben perfeccionarse las competencias técnicas, las específicas de la prevención como una de las ciencias del trabajo, y deben posibilitarse las competencias de liderazgo, de avanzada de la exigencia de salud en el trabajo. Ello es un compromiso de prevenicionista, como motor de cambio en la

parcela social que le compete, exigiendo el papel que se merece y aportando las cualidades para que ello sea posible. Apuntamos, como posibilidad, la fórmula del *coaching* como herramienta eficaz de prevención y como método de liderazgo.

Recordaremos lo que hace tiempo publicábamos en una Nota Técnica de Prevención ([NTP nº744. ¿Podemos enseñar a aprender? Coaching: una herramienta eficaz para la prevención.](#)).

Condiciones que debe cumplir un *coach*

- Amplio y profundo conocimiento del mundo de la empresa.
- Capacidad de crear una relación de confianza, desde la credibilidad (que sólo se consigue con honestidad), asertividad, comprensión...
- Buen comunicador y habilidades de comunicación bien desarrolladas, sobre todo la de la escucha activa.
- Capacidad de análisis y de encontrar las relaciones efecto-origen que se dan en cualquier acción, así como de crear un plan de desarrollo personalizado y eficaz.
- Capacidad de encontrar, no las respuestas adecuadas, sino las preguntas adecuadas para las distintas situaciones que pueda plantearle su cliente.
- Capacidad para encontrar las oportunidades en las acciones pequeñas del día a día, y no en las grandes acciones empresariales.

- Capacidad para captar y tener en cuenta las variables organizacionales que rigen la cultura en la que se encuentra la empresa, las cuales condicionan el contexto en el que puede desarrollar su actuación como *coach*.
- Tener en cuenta las metas y valores personales de los trabajadores sobre los que actúa, así como los suyos propios.
- Capacidad de mostrarse como un modelo de confianza, comunicación, motivación y dirección.

El *coach* debe convertirse en el líder colaborador, en el profesional capaz de despertar conciencias, procedimientos y actitudes. El *coach* es el técnico que arrastra a partir del deseo de colaborar y de la absoluta

integración con los trabajadores, con los empresarios, con los demás técnicos, hacia la obtención de los objetivos de la seguridad y salud laboral. Y ello con un nuevo liderazgo, la capacidad de “acompañar” descubriendo, investigando y ayudando a investigar sobre la propia realidad, sobre lo que está ocurriendo y sobre cuál sería la mejor manera de hacer prevención aquí y ahora. El liderazgo de la comprensión, de la habilidad, de la capacidad de promover el cambio de todos, de la capacidad de enseñar a aprender de las circunstancias que vivimos. Ello debe acompañar a un profundo conocimiento científico del trabajo y de las materias técnicas que se implican.

Creemos que es el momento de dar el salto hacia un técnico de prevención valorado, respetado e

integrado en el esquema productivo y social. El técnico de prevención es el único que puede liderar conscientemente la prevención en la empresa, a través, como decimos, no de aspavientos desproporcionados y puntuales, sino a partir de una acción continuada de formadores pero...de formadores para la descubierta y el análisis, de la formación para el aprendizaje. Y para ello, es evidente que necesitamos métodos activos, participativos y comprometidos en nuestros centros de Formación Profesional o nuestras Universidades, métodos que posibiliten un muy amplio conocimiento técnico en las materias preventivas y, a su vez, propulsen la nueva competencia de liderazgo y entrenamiento.

UGT apuesta por la unidad frente a los riesgos psicosociales

La secretaria de Salud Laboral de UGT, Cristina Antoñanzas, abogó, el pasado 20 de octubre, por la unidad de los trabajadores para hacer frente a un riesgo "emergente": los riesgos psicosociales.

UGT celebró, en el Ateneo Riojano, el octavo encuentro de delegados de prevención que, en esta ocasión, se centró en los riesgos psicosociales y el acoso laboral: "un riesgo que la Unión Europea considera emergente pero que, en UGT, vemos desde hace años como riesgo real", dijo.

Señaló cómo siempre se habla de accidentes de trabajo, de mortalidad, pero se olvida "una parte importante, como es la salud mental". Además, indicó, "en estos tiempos de crisis, con los recortes y despidos, los trabajadores se están viendo presionados y están aumentando los riesgos psicosociales".

Entre estos se refirió al *mobbing*, la violencia y el acoso en el trabajo. Hizo especial hincapié en que "no sólo se produce de arriba a abajo, de jefe a empleado, sino que, en muchas ocasiones, se da entre los propios trabajadores debido a los recortes y a la competitividad".

Bajo este contexto, señaló cómo UGT ha colaborado en la realización de dos notas técnicas, validadas por el Instituto de Seguridad y Salud en el Trabajo, que establecen unos procedimientos para prevenir esta situación, teniendo en cuenta, siempre, el adaptar la evaluación al tamaño de la empresa.

En el método de UGT, explicó, se prima la participación de los trabajadores, de los representantes de los mismos y la negociación.

El contenido completo de esta información se puede consultar en: larioja.com

Trabajadores llevarán a la escuela su experiencia en riesgos laborales

Trabajadores "sénior" y jubilados de diferentes empresas llevarán a los centros de formación profesional vascos su experiencia en riesgos laborales con el propósito de promover "una cultura preventiva" entre los jóvenes. Esta iniciativa forma parte del pro-



yecto ADI, impulsado por la Fundación de Trabajadores de la Siderurgia Integral, el Instituto Vasco de Salud y Seguridad Laborales-Osalan y la mutua Mutualia, con el apoyo de la patronal Confebask y los sindicatos CCOO y UGT, que pretende acercar a los futuros trabajadores "experiencias reales que les ayuden a tomar conciencia de los riesgos".

El programa fue presentado el tres de octubre en rueda de prensa en Bilbao por representantes de las organizaciones impulsoras. El objetivo es que los alumnos adquieran "una actitud proactiva hacia la prudencia" y que asuman el "hábito" de tomar las medidas preventivas necesarias en función de los riesgos identificados.

Para ello se realizarán en los centros formativos talleres prácticos con la participación de profesionales de diversos campos que tratarán de sensibilizar a los jóvenes a través de su propia experiencia.

Estos talleres contarán con tres participantes: un dinamizador/coordinador, que se encargará de introducir la actividad y promover la participación del alumnado; un jubilado, que expondrá su experiencia particular; y un especialista en activo, responsable del área preventiva de alguna importante empresa vasca, que explicará su propio modelo de prevención.

Todo ello con un triple objetivo: "tomar conciencia de los peligros, adoptar una actitud proactiva de prudencia y adquirir los hábitos para aplicar las medidas preventivas".

Hasta el momento han comprometido su participación en este programa firmas como Mercedes Benz, Petronor, Arcelor y Sidenor.

El contenido completo de esta información se puede consultar en: adn.es



[Fuente: Lavozdigital.es](http://Lavozdigital.es)

Menos bajas laborales del profesorado gracias al micrófono

Los docentes pueden llegar a hablar al día unas cinco horas seguidas y no es extraño que padezcan problemas de voz. Los excesos se pagan. De hecho, en la provincia de Málaga, el 37% de las bajas laborales en el profesorado se deben a patologías del aparato respiratorio: faringitis, laringitis, otitis o disfonías, son muy frecuentes en este colectivo y son la causa principal de los ceses temporales por enfermedad. Sin embargo, gracias a los micrófonos inalámbricos que desde hace cinco años viene repartiendo la Junta a los profesores con este tipo de problemas, las bajas laborales se han reducido un 98%.

La atención integral de estos problemas constituye uno de los objetivos centrales del Plan de Salud Laboral y Prevención de Riesgos Laborales del personal

docente de los centros públicos, una iniciativa pionera que se puso en marcha en Andalucía en 2006 con una inversión de 3,65 millones de euros para los primeros cuatro años de vigencia.

Los maestros y profesores que así lo requieren pueden disponer de atención logopédica en los Centros de Profesorado. Así mismo, se les proporcionan micrófonos inalámbricos a los docentes afectados por problemas de la voz, mientras que las aulas de los centros educativos de nueva construcción disponen ya de equipamientos de megafonía para apoyar al profesorado durante las clases y evitar lesiones del aparato fonador. Andalucía ha logrado disminuir el tiempo medio que transcurre desde que se produce una baja de un docente hasta que se incorpora su profesor sustituto, de los 15 días a tan sólo dos. Cada centro tiene autonomía para hacer las contrataciones y su presupuesto. El contenido completo de esta información se puede consultar en: Laopiniondemalaga.es

Violencia en el trabajo: acoso psicológico en el trabajo o *mobbing*

En los últimos años, han cobrado una especial importancia las exposiciones que padecen los trabajadores a conductas intimidatorias y de violencia en el entorno laboral (maltrato psicológico, acoso laboral, acoso sexual, discriminaciones, violencia externa, violencia física...).

Hay que tener en cuenta que las probables consecuencias para la salud del trabajador expuesto a la violencia laboral pueden traducirse en daños graves e incluso muy graves, desde presentar ligeras o moderadas respuestas de estrés (con síntomas emocionales, físicos, sociales, etc.) hasta patologías más severas como las ansioso-depresivas. Por tanto, si no se corrige la situación, la probabilidad de que el trabajador expuesto sufra daños importantes en su salud es muy elevada, dada la naturaleza especialmente nociva de estos riesgos.

En relación con el acoso laboral hay que decir que, desde el campo de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL), se ha progresado más en el tratamiento reactivo de estas exposiciones (estudio del acoso, implementación de protocolos de actuación frente al mismo, tratamientos terapéuticos, peritaciones de casos, etc.) que desde el preventivo.

A continuación, comentaremos algunos aspectos importantes para trabajar en la prevención del riesgo de *mobbing* y también en la reacción frente a él cuando se produce.

¿De qué riesgo hablamos?

Cuando hablamos de *mobbing* es de capital importancia saber de qué hablamos exactamente, cómo lo entendemos desde la PRL, puesto que lo que no se define difícilmente se puede identificar, valorar e intervenir en ello correctamente. Veamos qué ingredientes necesarios y suficientes ha de tener una situación de riesgo para determinar si se produce acoso laboral.

Definiremos "*mobbing*", acoso psicológico en el trabajo (APT) o acoso laboral como aquella «exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas por parte de otra/s que actúa/n frente a aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquico). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud». Es recomendable ver la [NTP 854](#), del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, donde se define operativamente el APT.

Hay que tener claro que, en todos los casos, el elemento central del riesgo es "la conducta de violencia psicológica que se ejerza sobre el trabajador". Como tal riesgo, desde la PRL hay que proceder a identificarlo y eliminarlo (porque es perfectamente factible) en su origen. Por tanto, si la organización identifica una exposición a conductas violentas o un APT, ha de reaccionar erradicando inmediatamente cualquier conducta

psicológicamente violenta que se produzca hacia un trabajador (independientemente de que se realice intencionadamente o de forma imprudente).

No obstante, para impedir o reducir al máximo las conductas violentas, es necesario no sólo reaccionar una vez que se producen las conductas de APT sino que es preciso trabajar preventivamente en los riesgos organizativos o psicosociales, puesto que se suelen situar normalmente en la génesis del acoso laboral.

¿Qué se debe hacer para prevenirlo?

A pesar de que el 18% de las empresas europeas señala como un problema muy importante el riesgo de acoso psicológico en el trabajo, no son muchas las que realizan una prevención real sobre él.

Los factores que pueden favorecer la aparición de conductas de acoso son, principalmente, la organización del trabajo y la mala gestión de los conflictos por parte de los superiores. Así, se pueden señalar algunos indicadores que propician un entorno donde se puede dar este fenómeno: 1) organizaciones que no desaprueban los comportamientos de violencia psicológica y no los reconocen como riesgo para la salud o incluso para la gestión de las personas; 2) situaciones de inseguridad laboral e incertidumbre; 3) entornos de trabajo donde se dan malas relaciones entre empleados y dirección o malas relaciones entre trabajadores; 4) lugares donde la comu-



Manuel Fidalgo Vega
Titulado Superior del INSHT
Departamento de Ergonomía y Psicosociología
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.INSHT.

nicación es escasa o nula entre compañeros; 5) puestos de trabajo con ambigüedad y conflicto de rol; 6) empresas donde se da poco flujo de información; 6) organizaciones con estilos de mando autoritarios, etc.

Para realizar un trabajo preventivo sobre los factores de riesgo (psicosociales esencialmente) hay que proceder a su identificación y a la evaluación de los mismos, con el fin de eliminarlos o corregirlos.

Aun disponiendo hoy de herramientas y conocimiento, este proceso de evaluación de riesgos psicosociales (específicamente los más asociados al *mobbing*) a menudo adolece del compromiso de la dirección, de la rigurosidad técnica metodológicamente exigible y de la participación deseable de las partes implicadas en el proceso de evaluación e intervención; todos estos son aspectos que dificultan enormemente la adecuada prevención.

Si estos riesgos organizativos están identificados, evaluados y corregidos, la probabilidad de aparición de conductas violentas en la organización es muy baja. Hay que añadir que, paralelamente a las acciones propuestas desde el ámbito del Servicio de Prevención (SP), es preciso que desde el campo de gestión (cultura de empresa, gestión de personas, etc.) se realicen acciones que incidan en la prevención.

La empresa ha de desarrollar e implementar elementos preventivos importantes como el código ético de la organización que expresa los valores de la misma, los códigos de conducta que traducen a comportamientos esos valores y los procedimientos (protocolos, por ejemplo) que garantizan la protección sobre estas exposiciones e informan de las consecuencias claras de su incumplimiento. Todos estos son aspectos esenciales para garantizar un ambien-

te de trabajo libre de APT. La formación de los mandos en la dirección de personas y en identificación y gestión de los conflictos, así como la creación en la empresa de mecanismos de gestión de conflictos, formales e informales, resultan ser elementos preventivos importantes.

¿Qué se debe hacer para reaccionar frente a él?

Cabe la posibilidad de que este tipo de situaciones de riesgo se identifique tarde, cuando ya ha transcurrido un tiempo prolongado de exposición, o que se produzca una denuncia por parte de la persona afectada —por los cauces internos establecidos por la empresa— a Recursos Humanos (RRHH), al Servicio de Prevención (SP), a Inspección de Trabajo o, incluso, a los tribunales. Por lo tanto, ante el hecho de que estas situaciones pueden ser difíciles de identificar, hay que establecer mecanismos reactivos para actuar de la forma más temprana posible.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), a través del documento "[Diario de incidentes](#)", propone una herramienta de identificación precoz para el trabajador y de uso también para el SP. Lo que sí resulta fundamental es registrar, en la medida en que sea posible y desde el inicio, todas las conductas o situaciones de violencia psicológica y recoger todas las pruebas posibles. En consecuencia, hay que arbitrar mecanismos (indicadores y métodos de identificación de estas situaciones) para actuar frente al acoso laboral.

Actualmente hay muchas empresas que ya disponen de protocolos de actuación frente al *mobbing*. Si se denuncia el riesgo (por parte de la persona afectada o por terceros), se activa el proceso y el

afectado pasará a estar protegido por el protocolo de acoso laboral. Sin embargo, no siempre estos procedimientos internos ofrecen todas las garantías que debieran, pero conviene señalar que estas situaciones son lo suficientemente nocivas para que se realice un parte de riesgo o se denuncien (ante la empresa o ante instancias administrativas o judiciales), exista o no protocolo.

Valorar o investigar estas situaciones es tarea de los técnicos expertos o de las comisiones de investigación creadas al efecto (se especifican en los protocolos). Es importante que quienes formen estas comisiones tengan conocimientos suficientes y herramientas para llevar a cabo esta tarea. En todo caso, se debe saber que no han de evaluar ninguna sensibilidad personal, sino las conductas que se han producido (y las demás condiciones necesarias y suficientes para que se dé el acoso laboral) o los riesgos psicosociales asociados a la situación objeto de denuncia. Estas valoraciones permitirán diagnosticar y diferenciar si se trata de una exposición a *mobbing* o si se trata de otra exposición psicosocial.

Téngase en cuenta que el tratamiento reactivo del acoso tiene una vertiente no sólo de salud laboral sino de relaciones laborales. Estas exposiciones no sólo atentan contra la salud, sino que se pueden conculcar otros derechos de la persona, ya tutelados por la legislación vigente. Así, en este sentido, puede actuar de oficio el empresario (a través del departamento de RRHH y servicios jurídicos) y tomar medidas organizativas y disciplinarias (independientemente que haya o no afectación a la salud) para corregir la situación. No es infrecuente que el peso de estas investigaciones se lidere desde las relaciones laborales, con la participación de los SP.

Las "Notas Prácticas" que presentamos a continuación tratan un tema específico relacionado con la prevención de riesgos laborales, en cada número del Erga-FP. El que corresponde a esta edición es: "Acoso psicológico en el trabajo". Se incluyen los siguientes apartados: un conjunto de recomendaciones que constituyen el cuerpo teórico del tema; un Caso Práctico, acompañado de un análisis sobre factores de riesgo; y actividades didácticas que el profesorado puede desarrollar a partir de dicho Caso y otras propuestas. Estos ejercicios son orientativos y tienen como finalidad que el profesorado los utilice como herramienta de apoyo en la enseñanza de la prevención de riesgos.

Acoso psicológico en el trabajo

Para abordar el tema del acoso psicológico en el trabajo partimos del principio evidente de que cualquier forma de violencia significa un riesgo, puesto que puede ocasionar daños en la salud física, psíquica o moral de las personas que la sufren.

En el contexto laboral, pueden producirse tanto comportamientos de violencia física como de naturaleza psíquica y esta última se manifiesta de distintas maneras, en función de los motivos que la provocan, como son: el acoso discriminatorio, el acoso sexual o el acoso laboral.

Desde la vertiente técnica de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL), en el documento editado por el INSHT ([NTP nº 854](#)) se define el acoso psicológico en el trabajo como "la exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente a aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo para la salud".

La relación "violencia psicológica, trabajo y salud", hilvanada en esta definición, permite entender que el acoso psicológico sea considerado, desde la perspectiva prevencionista, como un importante

factor de riesgo laboral que las empresas tienen el deber de evaluar y prevenir, tal como indica la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

El acoso psicológico afecta a un gran número de trabajadores y constituye un emergente problema sociolaboral, no tan sólo por los graves daños que puede causar a las personas afectadas, sino también por los efectos negativos que ocasiona en el entorno familiar y en la empresa. Cuando las personas sufren estos problemas, las consecuencias pueden manifestarse de distintos modos y pueden dar lugar a daños de distinta consideración, desde leves síntomas de estrés (emocionales y psicosomáticos) a cuadros psicofisiológicos más graves (depresión, ansiedad, alteraciones del sueño, trastornos cardiovasculares, digestivos...). En el entorno laboral las consecuencias del acoso laboral suelen traducirse en un aumento del absentismo, disminución de la productividad, deterioro del clima laboral, etc. También hay que tener en cuenta que no es preciso que las consecuencias del acoso psicológico se exterioricen en la persona para que dicha situación se considere de riesgo, si cumple los criterios de la definición antes citada.

Una clarificadora exposición sobre los factores que determinan la aparición del acoso psicológico

en el trabajo y cómo afrontarlos, nos la ofrece el artículo de opinión que incluimos en este número de la publicación Erga-FP.

A continuación, exponemos algunas de las medidas preventivas básicas que se deben tener en cuenta para evitar los problemas del acoso psicológico en el trabajo, siguiendo las recomendadas en los documentos editados por el INSHT: [NTP nº 854](#). "Acoso psicológico en el trabajo: definición"; [NTP nº 891](#). "Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral"; así como la publicación [nº 23 FACTS](#) y el [Criterio Técnico 69/2009](#) de la Inspección de Trabajo.

Medidas Preventivas

- 1. Identificar los riesgos psicosociales de la empresa**, con el fin de eliminarlos e impedir así la aparición de situaciones de riesgo que son "el caldo de cultivo" de la violencia psicológica en el trabajo. Para ello es útil recurrir a indicadores que permitan detectar si hay cambios en las conductas de los trabajadores como son, por ejemplo: la formación de clanes que excluyan al resto de compañeros, el aumento del absentis-

mo, las tensiones y conflictos entre compañeros, conductas de aislamiento, bajas laborales, etcétera. Las variaciones observadas pueden significar que “algo funciona mal” en la organización y representan un punto de partida para plantear medidas correctoras, evitando la aparición de conductas violentas o interviniendo directamente para su eliminación. Las empresas deberían adoptar medidas contra el acoso antes de recibir las quejas de las víctimas.

2. Establecer los mecanismos de corrección que permitan eliminar o minimizar de inmediato cualquier acción violenta o situación de acoso detectada contra un trabajador (gritos, insultos, humillaciones, marginación...), con independencia de que se haya realizado la exigible identificación y evaluación de riesgos. Algunas de las causas que favorecen actuaciones hostiles en la empresa son: aprobar los comportamientos acosadores, malas relaciones entre el personal y la dirección o entre compañeros, estilos de supervisión autoritarios, extrema exigencia laboral, cambios repentinos en la organización, envidias profesionales, deficiencias en la política de personal, etcétera.
3. Evaluar los riesgos. La evaluación, tanto la inicial como sus preceptivas revisiones (ver [Erga-FP nº 59. Evaluación de riesgos](#)), permite valorar los riesgos que no se han podido eliminar y articular soluciones en función del número de trabajadores afectados y de la gravedad del riesgo, evitando así que se generen ambientes agresivos en el lugar de trabajo.

4. Actuar sobre la organización del trabajo de la empresa para favorecer un buen clima laboral. Los problemas de acoso psicológico suelen estar asociados con la organización del trabajo y la gestión de los conflictos; si estos dos aspectos no son los adecuados, acostumbran a ser el origen de conductas violentas y acosadoras. Por ello, las siguientes medidas que enunciamos a continuación tienen que ver con la corrección de riesgos psicosociales del trabajo.

5. Reducir el volumen de trabajos monótonos y repetitivos, así como ofrecer a cada trabajador la posibilidad de escoger la manera de ejecutar su labor, si es posible. Igualmente, se deben facilitar los medios necesarios para realizar la actividad correctamente y sin riesgos. Así mismo, se debe ofrecer una información precisa sobre el puesto de trabajo, así como de los objetivos pretendidos. Hay que dejar bien claro cuáles son las funciones y tareas de cada trabajador, evitando las instrucciones ambiguas que suelen favorecer climas tensos y que pueden dar lugar a situaciones de violencia en el trabajo.
6. Implantar en la empresa formas de dirección democráticas y evitar las que son autoritarias. Estas últimas favorecen la aparición de ambientes laborales tensos y violentos, además de que no suelen conducir a la obtención de buenos resultados. La cultura autoritaria se basa en el miedo, que restringe la capacidad de trabajo, la creatividad y el aprendizaje, y genera tensiones en los grupos de trabajadores que pueden precipitar conductas violentas. El papel de líder efectivo

está más relacionado con un carácter respetuoso y comunicativo que con el autoritario.

7. Fomentar la participación de los trabajadores y de sus representantes (delegados sindicales, delegado de prevención, Comité de Seguridad y Salud) en la evaluación de riesgos y en la prevención del acoso psicológico en el trabajo, facilitando procedimientos que permitan el intercambio de información y de opinión (reuniones periódicas, charlas, boletines informativos...).
8. Establecer por parte de la empresa y de los trabajadores el compromiso ético de impulsar un entorno libre de acoso. Fijar un código de conducta en el que se explique claramente las acciones que son aceptables y las inaceptables, así como las consecuencias que comporta el incumplimiento de las normas y las sanciones correspondientes. El [Criterio Técnico 69/2009](#) de la Inspección de Trabajo recoge una relación de las conductas que considera acoso moral —y también las que no lo son— como son, entre otras: dejar a un trabajador sin ocupación efectiva sin causa que lo justifique, dictar órdenes de imposible cumplimiento, ocupación en tareas inútiles, insultar o menospreciar a una persona que trabaja, reprenderla delante de otras personas, difundir rumores falsos sobre su trabajo o vida privada...
9. Implantar procedimientos (protocolos) consensuados e instaurar sistemas que faciliten el conocimiento a todos los empleados de la empresa de los códigos de conducta acorda-

dos contra el acoso laboral, como por ejemplo: hojas informativas, manuales, carteles, redes internas informáticas, etc. Explicar el procedimiento para formular una queja y garantizar el mantenimiento de confidencialidad. Indicar cómo y dónde pueden obtener ayuda las víctimas y dar apoyo psicológico, si procede.

10. Implementar las ayudas y los mecanismos necesarios para garantizar el buen funcionamiento del procedimiento de gestión de posibles casos de acoso psicológico que se puedan presentar en la empresa, bien sea a través del Servicio de Prevención, el Departamento de Recursos Humanos (RRHH) o el Servicio Sociolaboral que exista en la empresa. Del mismo modo, deben existir mecanismos que faci-

liten la reincorporación de la persona afectada a su puesto de trabajo.

11. Formar a los directivos, mandos y trabajadores de la empresa sobre el trato con las personas en su trabajo y seleccionar a los individuos que ocupan cargos de responsabilidad atendiendo a su capacidad de dirección y coordinación de equipos de personas.

Caso Práctico

Jana trabaja en una agencia de viajes mayorista, cuyo nombre comercial es Mundotour. Primero realizó las prácticas del Ciclo Formativo de Turismo en una de sus sucursales y después, cuando terminó los estudios, firmó un contrato laboral con la agencia por un periodo de un año.

La actividad que Jana realizaba en la sucursal de Mundotour consistía en diseñar itinerarios de viajes, negociar precios y horarios con los hoteles y los medios de transporte y cerrar tratos con los clientes minoristas. La joven tenía un montón de trabajo y mucha responsabilidad, pero estaba encantada con lo que hacía. Gracias a la sólida formación que demostraba y a su talante especialmente empático consiguió acordar numerosos paquetes turísticos con las agencias de viajes.

Jana se sentía feliz. Era consciente de que estaba atravesando un buen momento de su vida y que no lo podía desperdiciar: el trabajo funcionaba; su salud era de "hierro" y disfrutaba de un entorno social agradable y tranquilo.

Los buenos resultados profesionales obtenidos por Jana favorecieron que la gerencia se fijara en ella y le propusiera el traslado a otro departamento que no obtenía los objetivos requeridos. Estaba ubicado en la sede central de Mundotours y se dedicaba en exclusiva a los viajes colectivos de empresa.

La idea era reforzar el personal existente y aportar un poco de "sabía nueva" a la organización.

La joven aceptó el cambio contenta, pero pronto empezó a descubrir que aquel lugar funcionaba de forma muy distinta a su anterior trabajo y que no era lo que ella esperaba. El departamento al que fue

destinada estaba formado por doce personas y Fabián, que era el responsable del equipo. Fabián era un hombre de mediana edad de carácter seco y antipático.

Tan sólo llegar, el primer día, Jana ya no se sintió bien recibida, puesto que las palabras de bienvenida que le dedicó Fabián no fueron de lo más cordiales. El hombre, de modo irónico, le recordó que allí

había mucho trabajo y que, a pesar de la opinión de la gerencia, aquel no era el lugar propicio para experimentos con "jóvenes estrellas" como ella; él — continuó en voz muy alta y cara de enfado— hacía muchos años que dirigía aquel departamento y sabía mejor que nadie cómo había que proceder. Por consiguiente, esperaba que cumpliera sin discutir las tareas encomendadas y que no olvidara quién





mandaba allí. A continuación, le enseñó su mesa de trabajo y un montón de carpetas desordenadas y le ordenó que se pusiera a archivarlas de inmediato. Allí empezó todo...

Durante los días que siguieron, Fabián le encomendó tareas del mismo estilo sin darle ningún tipo de explicación sobre los medios de que disponía, ni de la finalidad del trabajo: revisar listados de clientes, ordenar presupuestos, clasificar catálogos...

Transcurrido un mes, la situación a la joven se le hacía insoportable, por lo que decidió plantearle a Fabián, de buenos modos, que le ofreciera tareas más acordes a su preparación profesional. Pero él, lejos de entenderlo, lo interpretó como un desacato a su autoridad y le respondió con insultos delante de sus compañeros, que no mostraron ni un gesto de comprensión hacia ella. La chica, avergonzada, estalló en sollozos y pensó en buscar ayuda en el departamento de recursos humanos

de la empresa, con la idea de que deberían disponer de algún procedimiento para tratar las conductas violentas en el trabajo. Sin embargo, la jefa de personal, aunque se mostró receptiva a las explicaciones de la chica, no le dio importancia al asunto dado el conocido y consentido mal carácter de Fabián. Además, le aconsejó que, como desde la empresa no disponían de un código de conducta laboral, lo mejor que podía hacer era reincorporarse al trabajo y dejar que ella tratara la cuestión.

Pero, a partir de entonces, la situación empeoró. Fabián se dirigía a ella de forma más despectiva llamándola "creída", "correvedile" o "inútil" y la reprendía públicamente por cualquier motivo como el dejar el bolso sobre la mesa, hablar por teléfono o, incluso, ir al baño.

Jana actualmente está de baja laboral debido a problemas de salud a causa de...

Análisis del Caso Práctico. Factores de riesgo



Reprender, gritar y mofarse públicamente de Jana por motivos injustificados (dejar el bolso sobre la mesa, hablar con otra compañera, ir al cuarto de baño...).

? Medida Preventiva 2

Tolerar actuaciones violentas contra una trabajadora desde la dirección de la empresa (departamento de recursos humanos) y no intervenir de inmediato para solucionar el problema.

? Medida Preventiva 2

No proporcionar a Jana los medios para resolver las demandas de su trabajo, ni tampoco ningún tipo de instrucción, ni de información sobre los objetivos del mismo.

? Medida Preventiva 5

Indefinición de las funciones y las tareas que debe realizar Jana.

? Medida Preventiva 5

Dar cobertura y tolerar el estilo de mando autoritario, y a la vez ineficaz, de Fabián.

? Medida Preventiva 6

No disponer de procedimientos ni de un protocolo de actuación frente al riesgo de acoso psicológico en el trabajo.

? Medida Preventiva 8

No respetar la confidencialidad de las declaraciones de acoso que sufre Jana, ni de procedimientos que garanticen los derechos de las personas frente a estas formas de ataque a su dignidad.

? Medidas Preventivas 9 y 10

No intervenir en los conflictos existentes entre Jana y Fabián (departamento de recursos humanos), dejándolos sin resolver y sin tomar las medidas para garantizar la salud de los trabajadores en el trabajo.

? Medidas Preventivas 2, 3 y 4

1. Analizar el Caso Práctico en pequeños grupos. El objetivo es identificar los factores de riesgo descritos en la historia.

Propuesta: A partir de la lectura del Caso Práctico, la clase se dividirá en grupos de 4 ó 5 personas. Cada uno de ellos deberá elaborar un listado con los factores de riesgo que descubran en la historia. Transcurrido el tiempo establecido para la actividad, un portavoz explicará las conclusiones del grupo. Después de las exposiciones, los estudiantes deberán discutir, entre todos, las distintas aportaciones y extraer de ellas un listado único y común.

2. Estudiar detalladamente el Caso Práctico y plantear una clasificación de los riesgos detectados, con el fin de planificar la actuación preventiva.

Propuesta: Una vez realizada la actividad anterior, los mismos grupos de trabajo deberán clasificar los riesgos que han identificado en el Caso Práctico, por orden de importancia, teniendo en cuenta la gravedad de los daños que pueden originar, el número de personas que pueden verse afectadas y el mayor o menor grado de probabilidades de que se produzcan. A continuación, propondrán las medidas para solucionar los problemas y la prioridad con que deberían im-

plantarse. Al finalizar, un portavoz de cada grupo expondrá sus conclusiones para que, después, el conjunto de los estudiantes consensúen cuál es la mejor opción.

3. Organizar un coloquio sobre los problemas de salud psíquicos, físicos y sociales que puede ocasionar el acoso psicológico en el trabajo. Con esta actividad se pretende que los estudiantes reflexionen sobre la importancia de actuar preventivamente frente a este riesgo.

Propuesta: Después de que los estudiantes hayan analizado el Caso Práctico, el profesorado iniciará la actividad preguntando a los estudiantes: ¿Por qué Jana causa baja laboral en el trabajo si es una joven sana, según la descripción de la historia? ¿Qué tipo de dolencias puede estar sufriendo? ¿Cuáles pueden ser las causas? El profesorado aprovechará las respuestas de los estudiantes para ir introduciendo en el coloquio los distintos problemas de salud, tanto psíquicos como físicos, que puede ocasionar el acoso laboral, así como la importancia que tiene el que la organización de la empresa aplique políticas preventivas para evitar su aparición ([ver Opinión](#) y [medidas preventivas](#)), además de disponer de procedimientos establecidos que faciliten ayuda a las víctimas de acoso, en el caso de que se produzcan.

4. Celebrar una charla en torno a la importancia de identificar los riesgos psicosociales que pueden favorecer situaciones de violencia psicológica en el trabajo, con el objetivo de valorar la importancia que tiene disponer de indicadores que permitan actuar preventivamente en estos casos.

Propuesta: El profesorado explicará la importancia que tienen recurrir a indicadores que permitan detectar si se producen cambios en las conductas de las personas que forman parte de una organización (empresa, centros escolares, asociaciones...) para poder actuar sobre ellas y evitar que puedan transformarse en un riesgo de acoso psicológico. Expondrá algún ejemplo: bajas laborales, exclusión de grupos, conductas de aislamiento... Del mismo modo, remarcará la importancia que tiene la colaboración de todos los miembros de la organización (trabajadores, delegados sindicales, técnicos y delegados de prevención...) en esta labor. Por ejemplo: hay situaciones concretas (insultos, discusiones, agresiones físicas...) que sólo pueden saber —y valorar como un riesgo— las personas que lo presencian, además de las implicadas. A continuación, solicitará a los estudiantes que expresen su opinión al respecto y aporten posibles indicadores que consideren importantes para detectar situaciones de acoso y confeccionar un listado con las aportaciones. El profesorado también facilitará el que se expongan experiencias reales conocidas o vividas por los estudiantes, extrapolando posibles situaciones de acoso al centro escolar.

Acoso psicológico en el trabajo. Diario de incidentes. INSHT

Este cuestionario se presenta como una herramienta que pretende ayudar en la prevención del riesgo de acoso, ya que permite recoger de forma metódica las posibles conductas de acoso y ofrece a la empresa la posibilidad de intervención primaria —y dar cumplimiento a la legislación— ayudando a la detección precoz de conflictos latentes que podrían ser casos de *mobbing*, con el fin de poder empezar a actuar desde su inicio ante el posible caso y evitar o minimizar al máximo las consecuencias negativas asociadas a las conductas de acoso.

F-PSICO. Factores Psicosociales. Método de evaluación (Aplicación informática). INSHT

Esta aplicación informática se presenta como una herramienta para la identificación y evaluación de los factores psicosociales. Su objetivo es aportar información para poder identificar cuáles son los factores de riesgo en una situación determinada, permitiendo, por tanto, el diagnóstico psicosocial de una empresa o de áreas parciales de la misma, a partir de los cuestionarios de aplicación individual.

Criterios de buena práctica profesional en actividades preventivas. INSHT

Se trata de un documento en el que, además de una aproximación conceptual al tema de la calidad en prevención de riesgos laborales, se recogen las conclusiones e ideas clave sobre las evidencias científicas y bibliográficas en relación con la buena práctica profesional, basadas en la experiencia internacional, en las actividades de gestión de la prevención, evaluación de riesgos y formación e información a los trabajadores.



LEGISLACIÓN

[Ley 31/1995](#), de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. (BOE 10.11.1995) y sus posteriores modificaciones.

[Ley Orgánica 5/2010](#), de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal (BOE 23.6.2010)

[Real Decreto 39/1997](#), de 17 de enero. Reglamento de los Servicios de Prevención. (BOE 31.1.1997) y sus posteriores modificaciones.

[Resolución de 5 de mayo de 2011](#), por la que se aprueba y publica el Acuerdo de 6 de abril de 2011 de la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración (BOE 1. 6. 2011)