



CURSO: **Mobbing o acoso psicológico en el trabajo**

 **Te damos la Bienvenida**

 **1. Conceptos básicos acerca del Mobbing**

 **2. Fases del Mobbing**

 **3. Prevención del Mobbing**

 **4. Medidas correctoras. Resumen**

Te damos la Bienvenida

Aula Prevención

Fraternidad-Muprespa ofrece a sus asociados el Aula Prevención, un espacio con una amplia oferta educativa online para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales. Los cursos están disponibles para todos los trabajadores asegurados en Fraternidad-Muprespa.

Nota: Las medidas contenidas en esta acción son susceptibles de sufrir actualizaciones en base a la normativa publicada por el Gobierno de España y Comunidades Autónomas en cada momento.

Al FINALIZAR esta acción serás capaz de:

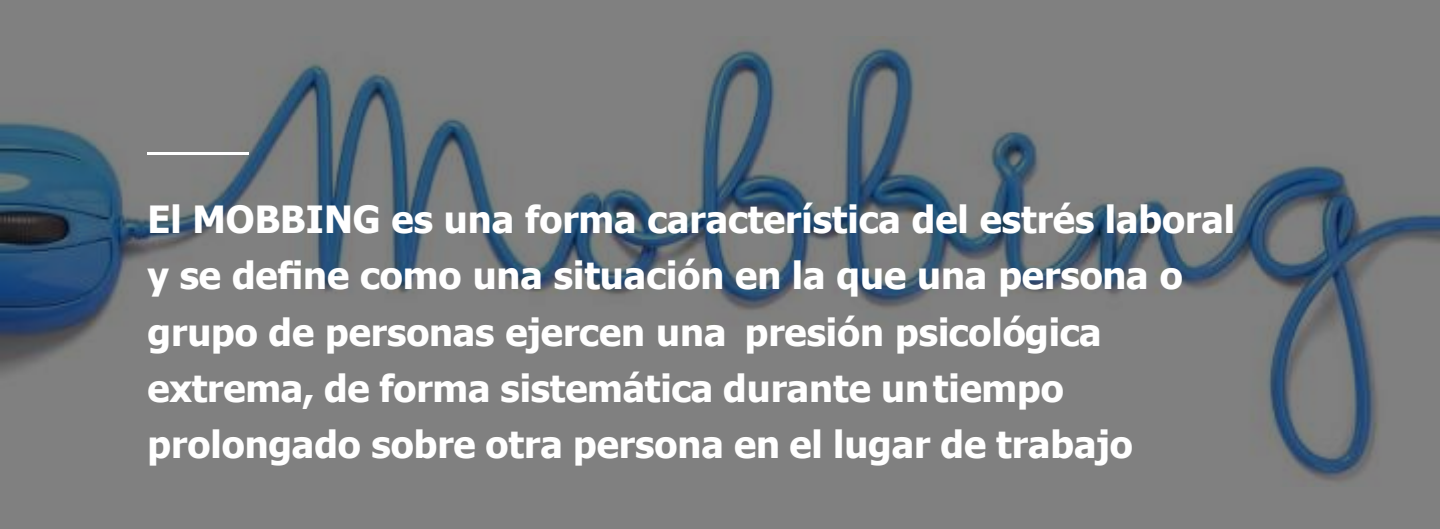
- 1 Identificar las diferentes modalidades del mobbing.
- 2 Reconocer las fases por las que atraviesa una persona que sufre algún tipo de acoso laboral.
- 3 Ser consciente de las consecuencias del mobbing para las personas y para la organización.
- 4 Actuar para la reducción de cualquier tipo de acoso en el ámbito laboral.
- 5 Saber implementar pautas para liderar la actuación preventiva y la erradicación del acoso laboral.



“El acoso laboral no tiene cabida en una actividad en la que la PERSONA es el valor más importante”

1. Conceptos básicos acerca del Mobbing

1. ¿Qué es el mobbing?



El MOBBING es una forma característica del estrés laboral y se define como una situación en la que una persona o grupo de personas ejercen una presión psicológica extrema, de forma sistemática durante un tiempo prolongado sobre otra persona en el lugar de trabajo

La prevención de riesgos laborales busca promover las condiciones óptimas de seguridad y salud de los trabajadores en las especialidades de **seguridad en el trabajo, la higiene industrial y la ergonomía y psicología**. A la hora de evaluar los riesgos laborales, se deben analizar los riesgos englobados en dichas especialidades y se desarrolla una planificación para minimizar o eliminar esos riesgos y proponer medidas correctas.

Además, el empresario debe garantizar a los trabajadores la vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al puesto de trabajo, es decir debe ofertar **los reconocimientos médicos**. El artículo 22 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/95 considera que el examen de salud tiene un criterio de voluntariedad por norma general, excepto en los siguientes supuestos:

- **Evaluar los efectos** de las condiciones de trabajo sobre la salud de los trabajadores.
- **Verificar** si el estado de salud del trabajador puede constituir un peligro para él mismo o si éste puede constituir un peligro para los demás trabajadores o para otras personas relacionadas con la empresa.
- **Cuando esté establecido** en una disposición legal o norma expresa, en relación con los riesgos específicos y actividades de peligrosidad especial.

Por un lado la especialidad de **seguridad en el trabajo** tiene como objetivo tratar de disminuir o eliminar los factores de riesgo que pueden provocar o crear riesgos de accidentes en el lugar de trabajo (por ejemplo, un corte con una herramienta). Por otro lado la de **higiene industrial** consiste en analizar, evaluar y mejorar las condiciones ambientales del puesto de trabajo para reducir el riesgo de desarrollar una enfermedad profesional (control de contaminantes físicos, químicos y biológicos).

Y, por otro, **la especialidad de ergonomía y psicología aplicada**, que trata de adecuar las condiciones físicas, mentales y sociales del puesto de trabajo a la persona trabajadora (actuando sobre tareas como la sobrecarga física o el estrés).

Es en esta última especialidad donde nos encontramos con el acoso psicológico laboral o también conocido como mobbing.

En el siguiente video se puede observar una situación de **acoso laboral** que nos pone en antecedentes sobre cómo se puede manifestar y búsquedas pueden ser sus consecuencias.



[ERGA FP 106 Acoso laboral](#)

2. Modalidades del mobbing:

- **Medidas organizacionales:** restringir la posibilidad de hablar, cambiar de ubicación separando de sus compañeros, aislamiento, obligar a la ejecución de tareas en contra de su conciencia, cuestionar las decisiones de una persona en público, asignar tareas sin sentido, denigrar, degradar, prejuizar, etc. Por ejemplo **poner a la persona a realizar tareas de archivado de documentación obsoleta**.
- **Ataques a las relaciones sociales:** restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona, rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos, rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella, no dirigir la palabra a una persona, tratar a una persona como si no existiera, etc. Por ejemplo, **un grupo de personas que no dirigen la palabra a un compañero**.
- **Ataques a las relaciones sociales:** restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona, rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos, rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella, no dirigir la palabra a una persona, tratar a una persona como si no existiera, etc. Por ejemplo, **un grupo de personas que no dirigen la palabra a un compañero**.

Que NO es mobbing:

Un hecho violento singular y puntual (sin prolongación en el tiempo).

1. Acciones irregulares organizativas que afectan al colectivo.
2. La presión legítima de exigir lo que se pacta o las normas que existan.
3. Un conflicto.
4. Críticas constructivas, explícitas, justificadas.
5. La supervisión-control, así como el ejercicio de la autoridad, siempre con el debido respeto interpersonal.
6. Los comportamientos arbitrarios o excesivamente autoritarios realizados a la colectividad, en general.

3. Actores en el acoso laboral

ACOSADOR



Un hostigador u hostigadores **conducen a producir miedo, terror, desprecio o desánimo** en la persona o grupo de personas. Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos y hostiles dentro o fuera del trabajo por parte de grupos sociales externos, o de sus compañeros (acoso horizontal, o entre iguales), de sus subalternos (en sentido vertical ascendente), o de sus superiores (en sentido vertical descendente).

ACOSADO



Víctima del mobbing. No se puede afirmar que exista un perfil psicológico que predisponga a una persona a ser víctima de acoso u hostigamiento en su lugar de trabajo. Esto quiere decir que cualquier persona en cualquier momento puede ser víctima. Únicamente debe ser percibida como una amenaza por un agresor en potencia y encontrarse en un entorno favorable para la aparición del fenómeno.

Las víctimas del mobbing no tienen por qué ser siempre personas débiles o enfermas desde un punto de vista psicológico, ni personas con rasgos diferenciales marcados o que presenten dificultades a la hora de relacionarse socialmente. Al contrario, en muchos casos nos encontramos que las víctimas se autoseñalan involuntaria e inconscientemente como dianas o blancos ante los ojos del agresor, precisamente por enfrentarse directamente al acoso.

TESTIGOS SILENCIOSOS MUDOS



Piensen que con ellos no va, que miran hacia otro lado cuando ven una denigración o una conducta hostil, incluso apoyan y actúan junto al que creen será el ganador seguro: el acosador. Si esos testigos mudos no existieran, no existiría jamás el acoso.

Por este motivo, es clave que las empresas dispongan de protocolos de acoso y violencia en el trabajo para evitar que estas situaciones se produzcan y no se resuelvan a nivel interno evitando consecuencias para la salud de la persona acosada.

TESTIGOS ACTIVOS



Aquellos **que animan al acosador**, ríen sus gracias y le apoyan en sus fechorías, aunque no participen directamente en el mobbing.

4. Aspectos clave



¿QUÉ?

Tipos de conductas existentes: ataques a la víctima con medidas organizativas, ataques a sus relaciones sociales, a su vida privada, amenazas de violencia, agresiones verbales, difusión de rumores, etc.

¿QUIÉN?

Identificación de los actores: hostigador u hostigadores, acosado y testigos mudos o activos.

¿CUÁNDO?

Frecuencia y duración del acoso: Para poder considerar acoso laboral o mobbing, la conducta debe repetirse de forma sistemática a lo largo de un tiempo prolongado, al menos, de 6 meses. En la mayoría de casos, la finalidad última que se persigue con el acoso es que la persona acabe dimitiendo (baja voluntaria) o solicitando su traslado.

¿CÓMO?

Tipo de asimetría de poder en función de la dirección del acoso:

- **Vertical-descendente:** de jefes a subordinados

- **Vertical-ascendente:** de subordinados a jefes
- **Acoso Horizontal:** de compañeros a compañeros
- **Combinado:** horizontal + descendente + ascendente

¿DÓNDE?

En el marco de la **relación laboral**.

¿POR QUÉ?

En función de objetivos pretendidos: busca eliminar trabajadores poco sumisos, incluso incrementar rendimientos (esclavismo laboral).

- **Acoso perverso:** el acosador es un manipulador y disfruta con ello.
- **Acoso disciplinario:** busca "encauzar" a la víctima y servir de ejemplo para el resto.
- **Acoso Estratégico:** busca por ejemplo el despido sin indemnización.
- **Acoso de dirección**

Otras formas y denominaciones del acoso

Además de la conocida palabra Mobbing, han surgido otras que, siendo también formas de acoso, se refieren a entornos o formas particulares de acoso. Entre estas podemos destacar las siguientes:

BOSSING:



Estrategia acosadora de un superior o de sus representantes, para deshacerse de un trabajador incómodo. La base es la misma que el mobbing, pero **en el caso del bossing lo ejerce un superior (o varios) que coordina el trabajo del acosado.**

La causa suele ser de origen material. Por ejemplo, a un empleado su jefe es duro con él argumentando que no es competente en su trabajo, cuando en realidad lo es pero la empresa no quiere asumir el coste de su salario ahora que las cosas van peor económicamente y su despido saldría muy caro. Lo que quiere es esconder al empleado el verdadero motivo de origen material por el que lo acosan, buscando que se vaya y evitando así un despido que conlleve costes.

Esta forma de conducirse evidencia un comportamiento disfuncional en la empresa. Es decir, **los acosadores no son capaces de resolver un problema sin generar un conflicto.** Por eso son importantes los **protocolos de actuación** de acoso y violencia en el trabajo

BULLYING:



Término que se ha aplicado al ámbito escolar y que también se denomina en el ámbito español novatada.

El bullying es un vocablo que proviene de la palabra inglesa "bully", que significa "matón".

Se trata de **cualquier forma de maltrato psicológico, verbal o físico producido entre estudiantes** de forma reiterada a lo largo de un tiempo determinado tanto en el aula, como a través de las redes sociales o aplicaciones de mensajería.

El bullying o acoso escolar **no hace distinciones sociales o de sexo.** Para la víctima de acoso escolar, las consecuencias se notan con una evidente baja autoestima, actitudes pasivas, trastornos emocionales, problemas psicosomáticos, depresión, ansiedad o pensamientos suicidas.

WHISTLEBLOWING:

Alude a los miembros de la organización inclinados a denunciar sistemáticamente los problemas de la organización, mediante acciones públicas o legales. La empresa toma represalias variadas como consecuencia de estas acciones.

Whistleblowing es un vocablo inglés que significa algo como **“hacer sonar un silbato”**.

Por ejemplo sería una persona trabajadora que da a conocer a los medios de comunicación u organismos públicos un hecho presuntamente criminal como un delito, un peligro o un fraude a la sociedad civil. La revelación de información puede ocurrir mediante la información simple de los hechos hasta la filtración de documentos y pruebas que corroboran el hecho.



La revelación de esta conducta puede ser de varios tipos: la violación de una ley, regla o regulación que puede ser una amenaza al interés público, como un fraude contra leyes de salud o seguridad o sobre corrupción política. Los whistleblowers, pueden hacer sus alegaciones internamente, con otras personas en la organización o externamente a reguladores, agencias, medios de comunicación, o grupos que tengan relación con el tema.

Frecuentemente se ven obligados a afrontar represalias de las manos de la organización o grupo acusado, o de organizaciones y gobiernos indirectamente relacionados. En razón de ello, algunos gobiernos han aprobado regulaciones legales para darles protección.

IJIME:



Acoso en nipón. Una conocida sentencia japonesa afirma que: «El clavo que sobresale se encontrará con el martillo», en clara alusión al rechazo existente hacia las conductas individuales.

Es un vocablo japonés que significa actos intimidatorios o vejatorias realizadas por un grupo de personas en contra de un único individuo.

Un hecho diferencial del individuo con respecto del grupo una anomalía física como puede ser una deformidad o simplemente una conducta fuera de lo normal, góticos, Otakus, chicos introvertidos, cualquier cosa que pueda ser susceptible de burla puede ocasionar un ijime.

El principal problema de la sociedad japonesa es su conciencia social radica que desde pequeños los japoneses crecen con la idea de que todo lo que hacen es por el bien común ya sea de su país, de su empresa o de lo que sea, el problema viene cuando a la vez que se fomenta este cooperativismo se apoya a competir y destacarse entre los demás.

5. Consecuencias del mobbing

Las consecuencias del mobbing pueden ser muy diversas y variadas en función de las características personales de cada individuo. No obstante, podemos diferenciarlas en los siguientes tres grupos:

1. Consecuencias físicas:



Alteraciones cardiovasculares, dolores musculares, problemas respiratorios, gastrointestinales, cansancio, debilidad, diarrea, falta de apetito, etc...

En 2018, investigadores de la Universidad de Copenhague analizaron los datos de 80.000 trabajadores de Suecia y Dinamarca y descubrieron que entre el 8% y el 13% de los que han sufrido acoso laboral tenían 1,59 veces más probabilidades de desarrollar una enfermedad cardiovascular o un derrame cerebral. La incidencia de problemas cardíacos aumenta en un 59% en las víctimas de acoso en comparación con los que no lo sufrían, incluso teniendo en cuenta los factores de riesgo como el tabaquismo o el índice de masa corporal.

Otro estudio similar, también desarrollado en países nórdicos, los investigadores descubrieron que el acoso laboral estaba asociado con un riesgo 1,46 veces mayor de desarrollar diabetes del tipo 2 en los 10 siguientes años.

2. Consecuencias psicológicas:



Depresión, ansiedad, estrés, cambios conductuales, dificultad para concentrarse, problemas familiares, aumentos de adicciones, insomnio, reducción del interés en las actividades cotidianas, etc.

El acoso laboral provoca un aumento de las hormonas del estrés o la adopción de conductas dañinas, como por ejemplo podría ser el consumo de alcohol.

Una de las consecuencias que más daño pueden hacer sobre la víctima es el deterioro de la autoestima y de la confianza en sí mismo, en cuanto a sus capacidades personales y profesionales. Acompañado además de un sentimiento de culpa.

Cuanto más se prolongue las situaciones de acoso, más duraderas y graves serán sus consecuencias. Podemos encontrarnos con personas que llegan a sufrir cuadros depresivos graves, trastornos paranoides o incluso personas que intentan (y a veces consiguen) **suicidarse**.

3. Consecuencias organizacionales:

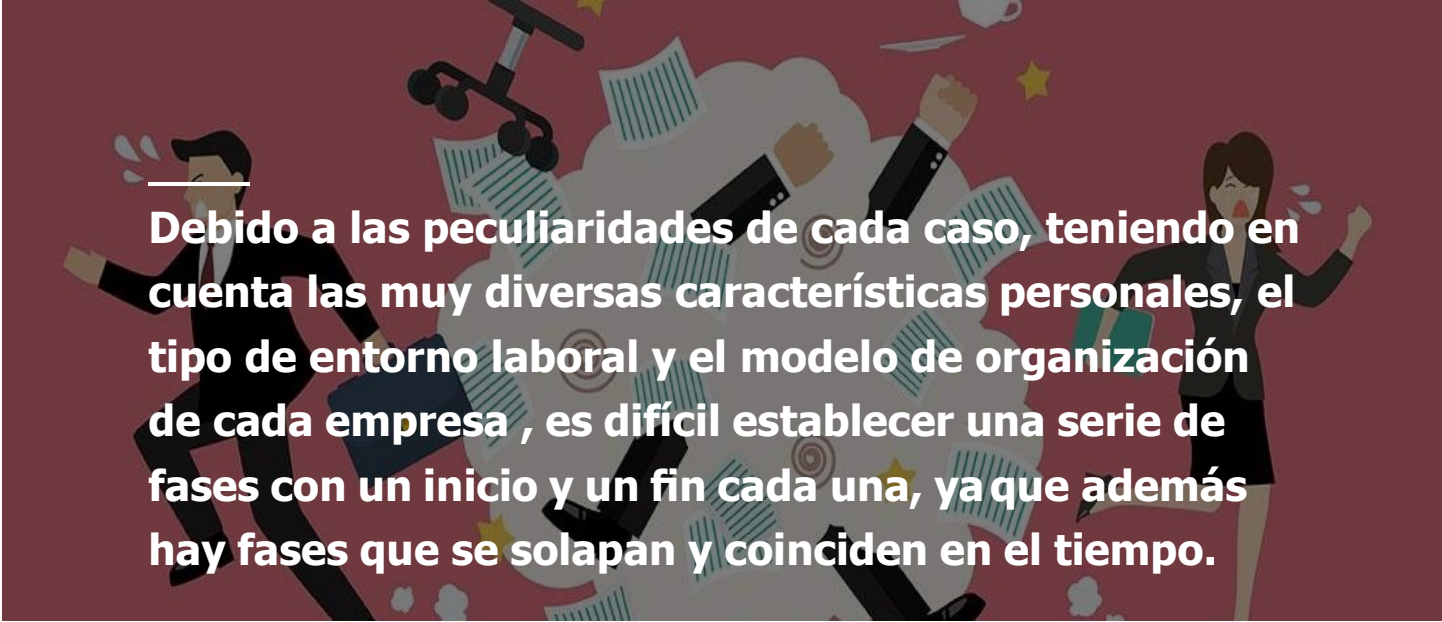


Aumento de la insatisfacción, pérdida de la cultura preventiva, descenso de la motivación y de la productividad, aumento de la tasa de error, el accidente laboral y el absentismo, etc.

Además habría que añadir: para el trabajador (bajas médicas, médicos particulares, abogados...), para la empresa (mal ambiente, baja productividad, aumento del absentismo y de la siniestralidad e incremento de la tasa de error e insatisfacción de los clientes) y para la sociedad (costes médicos, bajas e incapacidades laborales).



2. Fases del mobbing



Debido a las peculiaridades de cada caso, teniendo en cuenta las muy diversas características personales, el tipo de entorno laboral y el modelo de organización de cada empresa, es difícil establecer una serie de fases con un inicio y un fin cada una, ya que además hay fases que se solapan y coinciden en el tiempo.

No obstante, uno de los mayores expertos en el estudio del mobbing, **Heinz Leymann** (Doctor en psicología del trabajo), desarrolló a partir de sus experiencias 4 fases que habitualmente suceden

1. Fase del conflicto



El acosador, ante lo que considera una situación no positiva del acosado, decide actuar un intento de aproximación o intentando convencer a la víctima para conseguir cambios en su comportamiento, forma de trabajar o manera de pensar. Si no consigue lo que pretende, ocurre el desencadenante preciso para iniciar el conflicto.

Ejemplo: Andrés ha sido contratado como auxiliar administrativo en un despacho de abogados tras licenciarse con méritos en Derecho. Ha sido contratado con una beca, con la intención de que pueda formarse en las bases de la profesión y posteriormente poder entrar a formar parte del negocio. En los primeros días uno de los abogados senior (Manuel) le ha pedido que realizar tareas con las que no está de acuerdo, como llevarle el café, lavar su taza o hacer recados personales que nada tienen que ver con la empresa. Andrés se ha negado, convencido de que esas tareas no le corresponde y el directivo se ha tomado negativamente su actitud.

2. Fase de mobbing:



Comienza el acoso, la víctima es objeto de un ataque sistemático durante un tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y / o efecto de hacer un daño psicológico.

Se busca el desgaste del acosado. No tiene un principio y un final nítidos porque lleva su tiempo y se van mezclando las fases. El superior jerárquico puede decidir ignorar las sospechas de acoso o actuar. En el primer caso, como participe o cómplice, será responsable de los daños ocasionados a la víctima acosada. Según como se afrontan los casos particulares, el acoso puede ser asumido como un elemento más de la organización del trabajo, pasando a formar parte integrante del "hacer" empresarial, como una estrategia consciente o inconsciente.

Ejemplo: Manuel, tras ver la actitud de Andrés, que no se doblega ante sus exigencias decide presionarlo. La diferencia de poder es muy notable, estamos hablando de uno de los directivos de la empresa y de un trabajador de nueva incorporación, sin experiencia laboral. Dado que Andrés no cede ante las presiones de Manuel, el directivo comienza a solicitarle las tareas que sabe no le aportan nada, como hacer fotocopias, gestionar el correo postal o llevar a cabo la organización del archivo que ha quedado obsoleto. Además Manuel se ríe de Andrés y lo ridiculiza frente al resto de compañeros con expresiones como:

- ¿A dónde vas a ir así?, ahora no aprendéis nada en la facultad.
- ¿Creéis que alguien con esa cara puede llegar a entrar en un juzgado sin esposas?
- Dejadlo archivar que ha estado 4 años estudiando para ordenar expedientes.
- Andrés se siente muy frustrado y está viendo que el resto de compañeros se alejan de él, probablemente por temor a que Manuel detecte resistencias a su actitud. Por lo tanto se está convirtiendo en un trabajador invisible. Come solo, casi nadie habla con él y se pasa las horas en un archivo que ya no es útil, a sabiendas de que le piden hacer una tarea vacía de contenido, para él y para la organización.

3. Fase de intervención:



El conflicto ya es conocido por la dirección de la empresa, después de que los miembros del grupo al que pertenece el acosado lo conocieran perfectamente. En esta fase pueden darse dos tipos de intervención:

- **Intervención positiva:** dirigir a solucionar el conflicto mediante la investigación del conflicto y protección de la víctima (cambiándole de puesto por ejemplo). Paralelamente se articulan los mecanismos para que no vuelva a producirse y se sanciona al acosador.
- **Intervención negativa:** el conflicto no se investiga y la dirección de la empresa ve a la víctima como un problema, escuchando las opiniones manipuladas de su persona y creyendo lo que argumenta el acosador. De esta manera la dirección pasa a formar parte del entorno que acosa pasivamente a la víctima.

Ejemplo: En este caso Andrés tiene pocas vías de escape, el acosador es un directivo por lo que no puede acudir a la dirección de la organización. A pesar de que algunos compañeros, en privado, se han apiadado de él y le han dicho que no puede permitir ese trato, no apoyo público por parte de nadie. Por lo tanto, en este caso hay una intervención negativa, el conflicto no se resuelve y la salud de Andrés está empezando un verso afectado. No puede dormir, se encuentra irritable, tiene problemas digestivos y se está dando cuenta de que su resistencia está llegando a su fin. Si la organización dispusiera de un mecanismo de identificación del acoso, esto no habría ocurrido. En una evaluación psicosocial <https://www.insst.es/materias/riesgos/riesgos-psicosociales> un estudio de las condiciones de trabajo o simplemente con la comunicación adecuada en la organización, se podría haber resuelto el conflicto. Mediante una intervención positiva podría haber protegido a la víctima, de una forma tan simple como el cambio de puesto de trabajo, asignar a Andrés a otra persona, habría permitido un cambio total en la situación descrita.

4. Fase de exclusión de la vida laboral



Aceptación en el entorno laboral de que el trabajador no es bien aceptado por la empresa.

En esta fase, el acosador intenta o bien la exclusión del acosado del mundo laboral (despido, jubilación, invalidez,...) o la falta de trabajo efectivo o cambio de trabajo a otro de menor entidad para su categoría profesional.

A veces cuenta con apoyo compañeros del acosado, para beneficiarse de la situación.

El acosado en esta fase puede llegar a sufrir situaciones de humillación, falta de respeto, comentarios vejatorios, e incluso falsedades y calumnias en la medida en que los responsables no pongan límites a tales actitudes o comportamientos.

A veces se le coloca en un puesto más incómodo, aislado, haciendo tareas rutinarias y repetitivas para que el sentimiento de fracaso se apodere del acosado. Al tiempo, se crea un estado de opinión de que "es conflictivo", "no participa", etc.

Ejemplo: Dada la situación que está viviendo Andrés, a los pocos meses de iniciar su actividad laboral sufre un ataque de ansiedad en el puesto de trabajo. Este proceso provoca su baja médica. Muchos en la organización sospechan que esta situación ha sido provocada por la presión a la que ha sido sometido, por lo tanto se encienden las alarmas. Ante esto, la dirección considera realizar un análisis del caso e identificación que, un trabajador prometedor como Andrés ha estado totalmente desaprovechado, realizando tareas que no corresponden con las expectativas depositadas en su persona. Por lo tanto, se decide buscar una solución y asignar al trabajador a uno de los abogados, de forma que pueda participar en los casos y acudir a los juicios para ganar experiencia.

La medida ha llegado tarde porque el trabajador ya ha sufrido daños por el acoso laboral, pero al menos ha podido revertir la situación. Andrés una vez recuperado del ataque de ansiedad y reincorporado a la organización ha podido crecer como persona y como trabajador y, probablemente llegue a ser un abogado exitoso.



3. Prevención del Mobbing

[NTP 892 Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral](#)

Imprescindible llevar a cabo una **PREVENCIÓN PROACTIVA** (en ausencia de situaciones de violencia en el lugar de trabajo) y un correcto **LIDERAZGO** (cuando se haya investigado y probado la existencia manifiesta de situaciones de violencia).

El procedimiento debería contemplar 5 momentos:

- 1. Momento de negociación y acuerdo:** el objetivo es mostrar el compromiso del empresario y trabajadores para erradicar la violencia laboral. La **NTP 892** propone los siguientes instrumentos:
 - Cuestionario de seguimiento en la ejecución del Procedimiento.
 - Cuestionario del nivel de desarrollo en la Negociación Colectiva de la actuación preventiva de la violencia laboral.
 - Declaración de principios de la empresa.
 - Declaración de principios de los trabajadores.
- 2. Momento de prevención proactiva:** El objetivo es estudiar hasta qué punto la empresa dispone de una organización preventiva proactiva adecuada y eficaz. La **NTP 892** propone los siguientes instrumentos:
 - Cuestionario de chequeo de la situación de la actividad preventiva.
 - Hoja de perfiles de la situación de la actividad preventiva (fortalezas y debilidades).
- 3. Momento de detección temprana de situaciones de riesgo de violencia:** este es el momento de detectar la presencia de situaciones de violencia de baja intensidad o de corta duración. El objetivo es analizar si la actividad preventiva en materia de riesgos psicosociales es suficiente. Comprobar si el entorno y la organización del trabajo favorece las situaciones de violencia o no. La NTP 892 propone los siguientes instrumentos:
 - Cuestionario de chequeo de las actividades preventivas de los riesgos de violencia laboral.
 - Hoja de perfil de las actuaciones preventivas de los riesgos de violencia laboral.
 - Cuestionario de clima de violencia laboral de baja intensidad.
- 4. Momento de gestión y resolución interna del conflicto:** El objetivo es gestionar y dar respuesta a las denuncias por posibles situaciones de violencia laboral grave y/o intensa que no hayan podido evitarse. La **NTP 892** propone los siguientes instrumentos:
 - Modelo de presentación de denuncia interna.
 - Modelo de comunicación de trabajador ajeno a la conducta, para activar procedimiento.
 - Propuesta de protocolo de solución autónoma de conflictos relacionados con la violencia en el trabajo.
 - Modelo de constitución de la comisión instructora compuesta por 3 miembros: representante de trabajadores o persona designada por afectado; persona designada por dirección; técnico especializado ajeno a la empresa.
 - Expediente instructor de la denuncia.
 - Escala breve de acoso laboral.
 - Escala breve de valoración de afectación.
 - Cuestionario final de comprobación de la aplicación del protocolo.
 -

5. Momento de respuestas de solución: tan importante es dar solución como que disponga de un sistema de control y seguimiento. Consiste en ir recogiendo todas las comunicaciones de deficiencias detectadas en los momentos 2 y 3, así como las propuestas de resolución establecidas por la comisión en el momento 4 y dar cumplida respuesta a las mismas. La **NTP 892** propone los siguientes instrumentos:

- Formulario de Comunicación de propuestas de mejoras preventivas.
- Formulario de Comunicación de deficiencias en la prevención específica de la violencia laboral.
- Formulario de Comunicación de factores organizacionales relacionados con la violencia laboral.
- Informe de conclusiones de la Comisión.

1. Prevención primaria, secundaria y terciaria:

Todo se inicia siempre con un conflicto. Un problema, en esta fase embrionaria del mobbing, no es per se un acoso laboral, pero podría desembocar en ello. Hay un conflicto cuando, por ejemplo, el jefe empieza a no darle tareas a su trabajador, a darle órdenes contradictorias, a desautorizarle entre sus compañeros o perjudicarlo respecto a los otros, entre muchos otros ejemplos.

Son situaciones muy iniciales, en los que, casi siempre, se acostumbra a hablar por ambas partes: **el trabajador debería ponerlo de manifiesto a sus jefes o compañeros** y, si se trata de una situación puntual, allí se terminará. Por tanto en este punto no podemos hablar de acoso laboral como tal.

Cuando el conflicto se cronifica es cuando empieza la fase del acoso: ya no se trata de una mala interpretación y el trabajador nota que está sufriendo una discriminación respecto a los otros compañeros. En este punto es cuando es recomendable que busque ayuda en un profesional para ver qué es lo que más le interesa. Una praxis desaconsejada es persistir, intentando buscar más comunicación o intentar mejorar como trabajador, ya que lo que podría conseguir es que los superiores creyesen que están ganando la batalla.

Para evitar las consecuencias o tratarlas tenemos varias fases de prevención que desarrollaremos a continuación denominadas prevención **primaria, secundaria y terciaria:**

Prevención PRIMARIA: hace referencia a todas aquellas medidas cuyo objetivo es evitar tanto la aparición del acoso como las conductas violentas. Son medidas que se toman sobre la organización. Para ello la empresa puede trabajar en diferentes actuaciones:

- ✓ Identificar las fuentes de conflicto en la organización y sus actores.
- ✓ Diseñar actuaciones para fomentar acuerdos de forma que se solucionen los conflictos que aparecen en la organización (mediación).
- ✓ Trabajar en la comunicación, charlas, dinámicas de grupo, comités de resolución de conflictos, etc.

Ejemplo: la empresa dispone de herramientas para la solución de conflictos, estos no se resuelven única y exclusivamente mediante la diferencia de poder. Herramientas como los comités de seguridad, comités de igualdad o comités de resolución de conflictos o acoso, permiten discutir las situaciones que generan desacuerdos dentro de la organización.

Estas herramientas debes fomentar la comunicación, herramienta básica para la resolución de conflictos, de forma que un grupo de personas, con diferentes jerarquías y niveles de responsabilidad de la organización, puedan resolver de forma igualitaria los conflictos que aparecen en cualquier actividad. Si permitimos que todos los conflictos sean resueltos exclusivamente mediante la diferencia de poder, generaremos un ambiente más predispuesto al Mobbing.

Prevención SECUNDARIA: su finalidad consiste en evitar las consecuencias del conflicto, la patología. Son medidas que se toman sobre los individuos y sobre las poblaciones. Para ello la empresa puede trabajar en diferentes actuaciones:

- Disponer de herramientas para identificar cualquier situación de discriminación o acoso en el trabajo.
- Formación e información a los trabajadores, deben reconocer claramente qué tipo de actitudes pueden ser consideradas como acoso y son intolerables.
- Facilidad para la comunicación y denuncia, comités de gestión, herramientas de control. Una de las mejores soluciones es el diseño de un procedimiento frente al acoso

Ejemplo: la organización debe disponer de mecanismos que identifiquen cualquier situación de abuso de poder dentro de su funcionamiento. Uno de los más efectivos es la creación de mecanismos de denuncia, que puedan ser anónimos, mediante los cuales cualquier persona pueda comunicar una situación de abuso de poder en cualquier ámbito de la organización.

De igual manera se buscará el conocimiento de todas las partes de cuáles son las acciones permitidas y aquellas que no son toleradas en el seno de la empresa. Simplemente mantener informados a los miembros de la empresa de que el acoso no es tolerado dentro de la organización ya es un mecanismo útil para detener este tipo de situaciones. Los trabajadores deben saber que el acoso no está permitido y que tienen vías de denuncia en la que confidencialidad los protege de cualquier consecuencia negativa.

2. Comunicación:



En la definición de Leymann (1996), el aspecto comunicativo tiene un papel fundamental. Comunicación hostil y desprovista de toda ética, son los términos que utiliza Leymann para enfatizar que muchos de los comportamientos agresivos entre miembros de organizaciones de trabajo implican procesos de comunicación que lejos de ser cordiales o neutros, se caracterizan por la violencia verbal o el ocultamiento de información, los gritos y amenazas verbales, los cortes en la comunicación entre el acosado laboralmente y sus compañeros o el acosador. **Como medidas para fomentar una comunicación de calidad podemos considerar:**

- Crear un **canal de comunicación eficaz y seguro**, donde los empleados sientan total libertad para manifestarse.
- Fomentar un **ambiente laboral seguro y agradable** donde los compañeros se traten como iguales y mantengan siempre la cordialidad es crucial para evitar el acoso.

Una de las medidas más sencillas y eficaces que el responsable debe tomar para **prevenir el mobbing** es tomar el hábito de felicitar siempre en público y corregir los errores en privado. De esta forma, el **líder del equipo** está instaurando una cultura positiva que valora el esfuerzo y los buenos resultados mientras que, a la vez, crea espacios seguros donde poder aportar críticas constructivas a los empleados.

Es importante establecer un **calendario de reuniones** donde se traten todos los temas que respecten al ambiente que se respira en cada departamento. Gracias a las encuestas, los responsables podrán compartir las preocupaciones de sus subordinados y, entre todos, tomar medidas para prevenir un envenenamiento del entorno laboral. Es importante también que el **feedback sea el adecuado**.



3. Comité de acoso laboral:

- Elaborar estrategias de sensibilización.
- Realizar evaluaciones de riesgos psicosociales para identificar problemáticas de mobbing.
- Obtener la información necesaria para la elaboración de diagnósticos sobre el acoso laboral.
- Mejorar los canales de coordinación y comunicación entre los departamentos de la organización.
- Habilitar recursos diversificados para la resolución temprana de cada tipo de acoso. Habilitar recursos diversificados para la resolución temprana de cada tipo de acoso.
- Crear circuitos ágiles de intervención.
- Definir roles y responsabilidades de los diferentes agentes. Definir roles y responsabilidades de los diferentes agentes.
- Garantizar la seguridad, integridad, confidencialidad y dignidad de las personas afectadas y la aplicación de las medidas preventivas necesarias para proteger a todas las personas implicadas en procesos de acoso laboral.
- Eliminar cualquier tipo o forma de acoso dentro de la organización.

- Creación de una figura como responsable de igualdad, destinado a liderar la resolución de conflictos y la erradicación de acoso laboral.



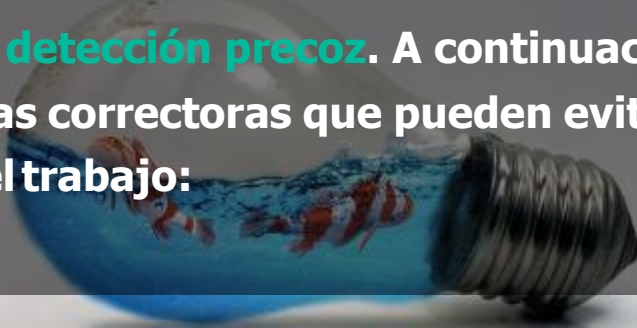
El procedimiento de actuación del comité de acoso laboral sería el siguiente:

- **Inicio de las actuaciones:** deben establecer formas de comunicación y denuncia eficaz, iniciando sus actuaciones de inmediato ante cualquier denuncia o sospecha de acoso.
- **Fase de investigación:** el comité pondrá en funcionamiento todos sus recursos para recabar la información necesaria para el total conocimiento de la situación denunciada y / o identificada en la etapa de inicio.
- **Fase de resolución:** el comité establecerá todas aquellas medidas oportunas para eliminar la situación de acoso particular existente y reducir la posibilidad de que situaciones similares puedan repetirse en el futuro, atendiendo a los principios generales (respeto y protección de las personas, confidencialidad, diligencia, análisis de la contradicción, restitución de las víctimas, protección de la salud de las personas, prohibición de represalias, tolerancia cero al acoso, equidad, respeto y dignidad personal, no discriminación, confidencialidad, voluntariedad, oportunidad, eficacia, coordinación, participación y celeridad).



4. Medidas correctoras. Resumen

A lo largo de este curso hemos destacado la importancia de la **detección precoz**. A continuación se indican las medidas correctoras que pueden evitar el acoso laboral en el trabajo:



1. **Elaborar códigos éticos de comportamientos en la empresa, fomentando los valores de la empresa donde no tenga cabida el acoso laboral.**
2. **Incluirlo como riesgo en la evaluación de riesgos, identificando de forma precisa las funciones de los trabajadores, evaluando posibles conflictos de competencias.**
3. **Formular a los líderes en gestión y resolución de conflictos, buscando el fomento de la comunicación, asertividad, empatía y técnicas de trabajo en equipo.**
4. **Diseñar los canales fluidos de comunicación bidireccional.**
5. **Incorporar procedimientos de resolución rápida y eficaz de conflictos laborales.**
6. **Realizar una vigilancia de la salud que incluya los protocolos para detectar problemas de salud relacionados con factores psicosociales.**





Como herramienta de mejora Fraternidad Muprespa te propone una serie de consejos y videos para la mejora del bienestar emocional en nuestro **RINCÓN DE LA SALUD:**

Consejos bienestar emocional: [Rincón de la Salud de Fraternidad-Muprespa \(rincondelasalud.com\)](http://rincondelasalud.com)

Vídeos bienestar emocional: [Vídeos para el bienestar emocional | Rincón de la Salud de Fraternidad-Muprespa \(rincondelasalud.com\)](http://rincondelasalud.com)

Gracias, ha sido un placer...

Desde Fraternidad-Muprespa te agradecemos tu tiempo y esfuerzo en la realización de este curso. Te animamos a visitar nuestro portal de prevención de riesgos laborales PREVIENE donde podrás encontrar contenido divulgativo sobre prevención de riesgos laborales: www.fraternidad.com/previene

