

# HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL ESTRÉS EN CENTROS ESCOLARES



Con la Financiación de:



IS-0100/2010

# HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL ESTRÉS EN CENTROS ESCOLARES



Con la Financiación de:



IS-0100/2010



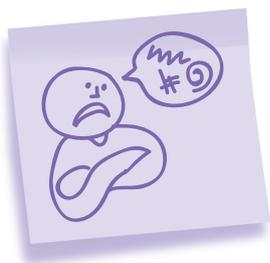
# Índice

## Capítulo 1. LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES



- 1.1** Concepto y necesidad de una evaluación de riesgos psicosociales. [Pág 6](#)
- 1.2** Descripción de factores psicosociales. [Pág 11](#)

## Capítulo 2. ACOSO PSICOLÓGICO LABORAL. MOBBING.



- 2.1** Marco conceptual del acoso laboral. [Pág 28](#)
- 2.2** Prevención del acoso laboral. [Pág 39](#)
- 2.3** Protocolo de actuación ante el acoso laboral. [Pág 44](#)
- 2.4** Recomendaciones para defenderse en caso de acoso. [Pág 55](#)
- 2.5** Vías de resolución del conflicto. [Pág 59](#)
- 2.6** Normativa aplicable. [Pág 65](#)
  - [Anexo I:](#) Normas básicas de conducta. [Pág 70](#)
  - [Anexo II:](#) Declaración de principios de la empresa. [Pág 71](#)
  - [Anexo III:](#) Cuestionario de chequeo de la situación de la actividad preventiva. [Pág 73](#)
  - [Anexo IV:](#) Cuestionario de clima de violencia laboral de baja intensidad. [Pág 80](#)
  - [Anexo V:](#) Diario de incidentes. [Pág 88](#)

## Capítulo 3.

### ACOSO ESCOLAR. BULLYING



- 3.1** Concepto de acoso escolar. Pág 96
- 3.2** Prevención del acoso escolar. Pág 103
- 3.3** Protocolo de actuación ante el acoso escolar. Pág 113
- 3.4** Orientaciones para la elaboración del plan de convivencia en los centros educativos. Pág 121
- 3.5** Normativa aplicable. Pág 129
  - Anexo I:** Mitos e ideas erróneas sobre el maltrato entre escolares. Pág 134
  - Anexo II:** Modelos de registro para el análisis de la realidad del centro en materia de convivencia y clima escolar. Pág 136
  - Anexo III:** Cuestionario para la evaluación de la convivencia en los centros educativos. Pág 138
  - Anexo IV:** Lista de chequeo: mi vida en la escuela. Pág 141
  - Anexo V:** Fases de la mediación. Pág 145
  - Anexo VI:** Hoja de recogida de información sobre bullying. Pág 150

## Capítulo 4.

### TECNOESTRÉS



- 4.1** Concepto de tecnoestrés. Pág 154
- 4.2** Principales tecnoestresores laborales. Pág 159
- 4.3** Consecuencias del tecnoestrés. Pág 163
- 4.4** Estrategias de intervención psicosocial. Pág 165
- 4.5** Evaluación y medición del tecnoestrés. Pág 179
- 4.6** Planificación preventiva. Pág 186

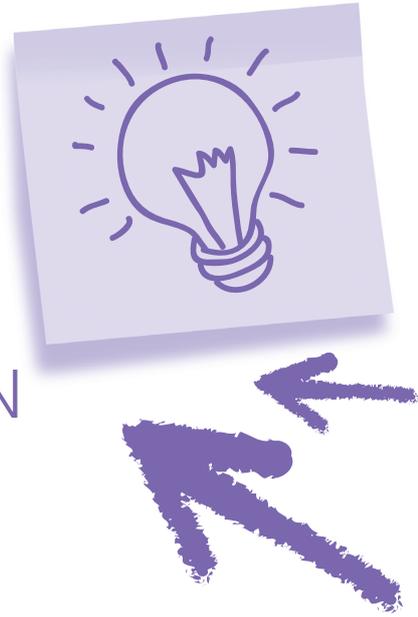
# Capítulo 1.

## LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES



# 1.1

## CONCEPTO Y NECESIDAD DE UNA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES



El colectivo docente es uno de los sectores profesionales con más tendencia a sufrir patologías relacionadas con los factores psicosociales producidas, entre otras causas, por las relaciones interpersonales que se establecen a diario entre alumnado, profesorado y padres de alumnos...

esto provoca en numerosas ocasiones, una serie de patologías que conllevan estrés laboral, síndrome del quemado o burnout y acoso laboral o mobbing, llegando a producirse una insatisfacción generalizada en el trabajo. Partiendo de esta realidad y para intentar desentrañar los múltiples elementos que participan en estas situaciones pasamos a determinar qué entendemos por riesgo psicosocial.

Se define riesgo psicosocial, según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (en lo sucesivo INSHT), como: "Aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con la capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador".

De este modo llamamos riesgos psicosociales a aquellos que se derivan de una organización del trabajo inadecuada, de una organización que no tiene en cuenta las capacidades, limitaciones, necesidades o expectativas de sus trabajadores y que, por tanto, carece de la flexibilidad necesaria para adaptarse a ellas.

La psicología trata de analizar y de proponer soluciones para adecuar los factores internos de la empresa y los externos del trabajador con el objeto de prevenir los riesgos de carga psíquica que a menudo abundan en las organizaciones. La expresión de estas disfunciones viene dada en ocasiones con situaciones de estrés, ansiedad y fobias, entre otras, que pueden hacer disminuir las capacidades del trabajador así como ir en detrimento de su propia salud.



### Necesidad de la evaluación de riesgos psicosociales

---

En el estudio de las condiciones de trabajo y salud laboral la identificación y valoración de los factores de riesgo psicosocial es necesaria no sólo para evitar consecuencias negativas en los trabajadores y en la organización, sino también para promocionar el bienestar y la satisfacción, la calidad de vida laboral y un correcto desarrollo de los procesos de trabajo.

---

El artículo 15 de la LPRL enumera los principios de la acción preventiva, recogiendo, entre otros, la obligación por parte del empresario de planificar la prevención, la organización y las condiciones del trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el lugar de trabajo. Así mismo, el artículo 16 señala la necesidad de incluir en el Plan de Prevención de Riesgos Laborales de la empresa la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la acción de prevención de riesgos en la empresa, en los términos que reglamentariamente se establezcan.

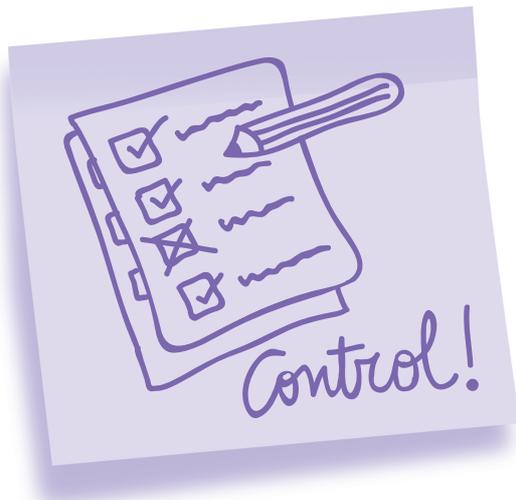
De este modo, **la evaluación de riesgos psicosociales es necesaria e imprescindible en todas las empresas y se tiene que garantizar que esta evaluación queda cubierta en todos los puestos de trabajo**, teniendo en cuenta con carácter general, la naturaleza de la actividad, las características de los puestos de trabajo existentes y los trabajadores que deben desempeñarlos.

No obstante, una evaluación de riesgos de carácter psicosocial en el lugar de trabajo se hace aún más necesaria en las siguientes situaciones:

- La constatación de una serie de anomalías o disfunciones que hagan sospechar que existen problemas de índole psicosocial. Por ejemplo, un cúmulo de quejas, un absentismo elevado o una baja productividad. Esta situación se puede dar en una sección o departamento determinado de la organización o puede tener un carácter más amplio.
- Cuando se pretende comprobar que las medidas preventivas existentes son las adecuadas. Por ejemplo, verificar la idoneidad de las acciones llevadas a cabo tras una evaluación de riesgos.
- En el momento en que se requiere evaluar de forma más específica determinadas actividades, grupos de trabajo o riesgos específicos como consecuencia de una evaluación global anterior.
- Siempre que vaya a introducirse una innovación en el lugar de trabajo, un nuevo proceso de producción, nuevos equipos o materiales y cualquier modificación que afecte a la organización del trabajo y pueda alterar significativamente la situación actual.

Así mismo, cuando el resultado de la evaluación lo hiciera necesario, el empresario realizará controles periódicos de las condiciones de trabajo y de la actividad de los trabajadores en la prestación de sus servicios, para detectar situaciones potencialmente peligrosas.

El primer problema que nos encontramos para poder actuar de forma temprana ante situaciones de riesgo psicosocial es la falta de evaluación o identificación de éstos, la inmensa mayoría de empresas no realiza este tipo de evaluación por lo que se desconoce la existencia o no del riesgo, lo que lleva a la no aplicación de medidas preventivas.



Se trata de problemas que no quieren verse, siendo la tendencia a negar o evitar su existencia, no obstante, la falta de planificación de medidas preventivas al respecto puede ser una infracción grave de las previstas en el art.12.6 de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS).

La necesidad de realizar una evaluación de riesgos psicosociales viene determinada además de legalmente, por los art. 14, 15, 16, 18, y 25 LPRL por la exigencia de atender a todos los indicadores que permitan detectar las situaciones de riesgo psicosocial en sus fases tempranas, con el fin de propiciar que dichos riesgos no sean sólo considerados cuando sus repercusiones, para la salud del trabajador y de la organización sean graves, y en muchos casos irreparables. La actuación efectiva por parte de cualquier empresa se inicia, sin lugar a dudas, en la detección temprana de esa degradación paulatina que la generación de riesgos psicosociales provoca en el individuo y en la organización.

Las medidas de tipo puramente preventivo son las que se adoptan por la empresa con anterioridad a la materialización de un daño para la salud de los trabajadores por causas debidas a la organización del trabajo. Algunas de ellas están recogidas en la ley de prevención de riesgos laborales:

- La identificación o evaluación de los riesgo psicosociales (art. 15 y 16 LPRL).
- Las acciones formativas para los directivos, mandos y trabajadores de la empresa sobre el trato con las personas en su trabajo (art. 19 LPRL).
- La vigilancia sanitaria sobre la salud psíquica de los trabajadores (art.22 LPRL).

Otras, sólo están previstas en instrumentos no legislativos aunque también pueden ser adoptadas por las empresas como resultado de sus evaluaciones de riesgos. Estas son:

- Las declaraciones y códigos de conducta del empresario advirtiendo sobre el carácter inadmisibles de determinadas conductas en el centro de trabajo (Recomendaciones de la OIT sobre violencia en el sector servicios, Código de Conducta sobre Acoso Sexual de la Comisión Europea, Acuerdo Europeo sobre Acoso y Violencia en el Trabajo y Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés laboral).
- La selección de equipos directivos atendiendo a su capacidad de dirección y coordinación de equipos de personas (Recomendaciones de la OIT).

La violencia laboral y el estrés, entre otros riesgos psicosociales, están íntimamente relacionados con factores como las relaciones laborales, el clima y la cultura organizacional, de ahí la importancia de conocer las prácticas organizacionales imperantes en la empresa que pueden guardar relación con estas situaciones.

Se deberán considerar los riesgos de naturaleza psicosocial que se identifiquen en las evaluaciones iniciales de riesgos, tales como contenidos pobres de trabajo, con poca autonomía, con sobrecarga o infracarga mental, estilos de liderazgo poco participativos, funciones mal definidas, y en general insatisfacción laboral.

También se deberán valorar los posibles conflictos entre el personal del centro que puedan generar tensiones y una hostilidad en el ambiente susceptible de repercutir en el comportamiento de los trabajadores, así como las necesidades derivadas de la actividad laboral en situaciones especiales.

# 1.2

## DESCRIPCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES



La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define los factores psicosociales como “Las interacciones entre el contenido, la organización, la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los...

...trabajadores, por otro. Estas interacciones pueden ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores según sus percepciones personales y su experiencia”.

Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador. No obstante, la realidad psicosocial hace referencia no tanto a las condiciones que objetivamente se dan sino a cómo son percibidas y experimentadas por la persona.

La inadecuada gestión de los distintos factores psicosociales existentes en la actualidad en el mundo laboral son considerados como determinantes en la generación, entre otros, de estrés laboral y patologías relacionadas con el desarrollo del acoso psicológico en las organizaciones.

Siguiendo los factores reconocidos en los criterios técnicos más solventes, como son las Guías aportadas por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (AESST) y las Notas Técnicas Preventivas específicas del INSHT los factores psicosociales se pueden clasificar en dos grandes áreas:

## 1. Factores subjetivos

Son aquellos factores susceptibles de generar o no peligros concretos para la salud del trabajador según la percepción que éste tenga de ellos y de sus capacidades para hacerles frente. Esta percepción, que llamamos entorno subjetivo o psicológico, está influida por:

- Las características de la persona.
- Sus relaciones interpersonales.

## 2. Factores objetivos

Consideramos en este ámbito los tres siguientes grupos de factores:

- a. Factores del ambiente físico o material de trabajo.
- b. Factores relativos a la organización del trabajo, incluidos los modelos de gestión.
- c. Factores relativos al contenido de las tareas: condiciones y sistemas de trabajo.

### A. Ambiente físico o material de trabajo

Aquí se incluyen los factores del denominado medio o ambiente físico de trabajo, que tienen su origen en el entorno del trabajador y que pueden influir en su confort o discomfort. Entre ellos se encuentran:

#### Iluminación

La percepción por parte de los trabajadores de unas inadecuadas condiciones de iluminación puede llegar a producir distintos niveles de frustración y tensión,

además de la posible generación de problemas visuales. La iluminación puede ser una fuente importante de satisfacción o insatisfacción para el trabajador, según el RD 486/1997 sobre seguridad y salud en los lugares de trabajo se debe optar, siempre que sea posible, por la iluminación natural ya que retrasa la aparición de fatiga y repara el daño psíquico o psicológico, influyendo en nuestro estado de ánimo.

### Ruido

Los niveles altos de ruido inciden negativamente sobre el nivel de satisfacción y productividad, así como interfieren en la actividad mental provocando fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración. Puede producirse discomfort, por exposición al ruido ambiental y de equipos auxiliares como la impresora matricial.

### Ambiente térmico

Las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no deben constituir una fuente de incomodidad o molestia para los trabajadores. A tal efecto, deberán evitarse las temperaturas y las humedades extremas, los cambios bruscos de temperatura, las corrientes de aire molestas, la radiación excesiva y, en particular, la radiación solar a través de ventanas, luces o tabiques acristalados.

### Espacio de trabajo

Si el espacio de trabajo es reducido y el trabajador se ve obligado a mantener una misma postura durante un largo periodo de tiempo, además de trastornos físicos puede ser un factor más que incida en la generación de estrés. Para evitar las inadaptaciones a los puestos se debe realizar un diseño ergonómico de éstos con el fin de adecuar un correcto espacio de trabajo.

## **B. Factores relativos a la organización del trabajo, incluidos los modelos de gestión**

La estructura y la forma de actuar de una organización incide en la salud de los trabajadores, atendiendo a estas variables el clima laboral creado puede ser favorable u hostil, promoviendo el primero equilibrio psicosocial y quebrándolo el segundo. Entre los principales factores que forman parte de este grupo cabe destacar:

### Integración laboral

La integración puede ser definida como un “proceso de adaptación progresivo de los individuos a las organizaciones con las cuales mantiene relaciones laborales,

que culmina en un estado psíquico que propicia la interiorización por parte de los individuos de los objetivos y valores organizacionales (cultura), desarrollando además el sentido de pertenencia al grupo (afiliación)“

La identificación con la organización y la identificación con el grupo son dos actitudes imprescindibles para desplegar eficientes niveles de desempeño, a la vez que mantienen o mejoran la calidad del clima laboral (desempeño económico y desempeño social).

Deben realizarse programas de acogida para los miembros de la organización de nueva incorporación favoreciéndose espacios comunes que permitan su integración y desarrollando procedimientos para su socialización. De esta manera podrá asegurarse que se reducen los malentendidos sobre los procesos de trabajo o en la interpretación de las normas culturales.

### Estilos de dirección y liderazgo

Los estilos de mando pueden ser definidos como “la orientación básica del comportamiento directivo a la hora de configurar las relaciones laborales hacia las personas, hacia los resultados o mixta“

Una gran mayoría de situaciones de acoso psicológico son de tipo vertical descendiente en coherencia con el poder ejercido en la organización.

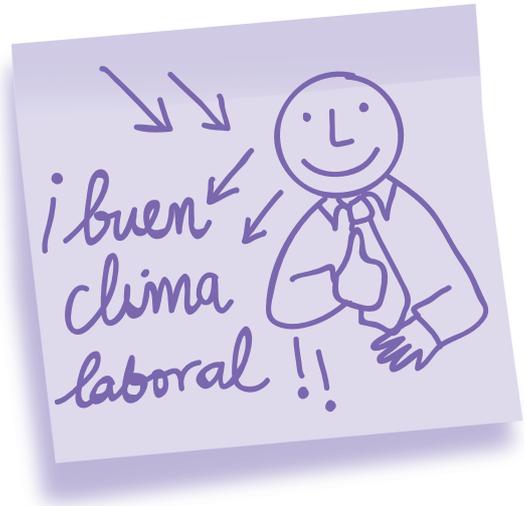
Las conductas directivas más importantes son:

- **Coercitiva.** Los líderes coercitivos o dominadores demandan conformidad, cumplimiento inmediato de las tareas.
- **Orientativa.** Estos implican a los colaboradores en una visión compartida.
- **Afiliativa.** El concepto de conducta afiliativa se refiere a las conductas sociales que fomentan la cercanía entre individuos, buscando las relaciones armónicas en el equipo de trabajo.
- **Participativa.** Crean consenso a través de sugerencias y aportaciones.
- **Imitativa.** Esperan un comportamiento excelente y autónomo de su equipo, por medio de la imitación conductual del modelo directivo.

Un incremento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones corresponde a una menor tensión emocional, reduciendo el conflicto y la ambigüedad de rol.

El empleo del poder coercitivo está relacionado inversamente con la satisfacción laboral y con el desarrollo del trabajo, así como el ejercicio del poder basado en recompensas o en castigos sólo produce acatamiento externo.

No obstante, la conducta más adecuada sería la combinación de los estilos directivos que más necesitaran los miembros del equipo para dar lo mejor de sí mismos, es decir, la que generara un clima más cercano al ideal según la percepción de los liderados.



### Comunicación

La comunicación pretende influir en la actitud de las personas para que sus fines y actuaciones estén en armonía con los objetivos de la organización; colabora a crear compromiso entre los distintos componentes que participan y actúa como elemento de cohesión de los valores organizacionales.

La comunicación está considerada como un instrumento altamente motivador favoreciendo el rendimiento, la participación e integración, potencia las responsabilidades, reduce las tensiones interpersonales y mejora el clima laboral.

### Resolución de conflictos

Es conveniente establecer sistemas procedimentales de arbitraje y mediación para reducir la emergencia de conflictos interactivos a través de la implantación de protocolos.

Así mismo se considera necesario impartir acciones formativas a los empleados sobre las distintas técnicas y sistemas de mediación, arbitraje y resolución de conflictos, con el objeto de identificar el tipo y la fuente del conflicto y decidir las estrategias y variables más adecuadas a su resolución.

## Relaciones interpersonales

La afiliación es uno de los factores básicos en la motivación de los trabajadores, teniendo esto en cuenta, cabe esperar que los ambientes de trabajo que promueven el contacto con las personas serán, por lo general, más beneficiosos que aquellos que lo impiden o dificultan.

Esto no significa que las relaciones interpersonales en el trabajo siempre resulten positivas, y como muestra evidente está la ocurrencia del acoso psicológico como resultado de una interacción negativa cronificada.

Los aspectos más habituales de las relaciones interpersonales de las situaciones sociales que llegan a ser fuente de estrés son:

- **Las relaciones con los superiores.** El inmediato superior es un referente importante en el trabajo para un buen número de personas, de modo que las relaciones con él pueden ser una fuente importante de satisfacción y bienestar o, por el contrario, de estrés y tensión.

El tratamiento desconsiderado y los favoritismos de los superiores se relacionan significativamente con el sentimiento de tensión y presión en el trabajo. Además, una supervisión estrecha y un seguimiento demasiado rígido de la forma de hacer las cosas, así como ciertas personalidades de los superiores caracterizadas por alta necesidad de logro y elevadas exigencias pero insensibles a los aspectos personales de la interacción social son altamente estresantes para los subordinados.

- **Las relaciones con los compañeros.** La rivalidad entre compañeros por conseguir condiciones o situaciones más ventajosas, la falta de apoyo emocional en situaciones difíciles como en el caso de acoso psicológico, son fuentes de estrés entre los miembros de la organización.
- **Las relaciones con los subordinados.** Tener la responsabilidad del trabajo de otra persona es uno de los factores estresantes, en especial, si se pretende combinar al mismo tiempo un estilo de dirección centrado en los resultados con otro que tenga niveles adecuados de consideración hacia las personas.
- **Los estilos directivos de participación.** Éstos pueden producir estrés en los mandos ya que sienten un desajuste entre el poder formal y el poder real, los temores de erosión de su autoridad, el conflicto entre la exigencia de una mayor productividad y una dirección respetuosa e incluso el propio rechazo de los individuos a participar.

- **Las relaciones con usuarios.** El trabajo con personas y las relaciones con ellos entre los profesionales de servicios como es el caso de la enseñanza son una fuente importante de estrés, en especial si el alumnado presentan problemas personales o familiares.

### Estructura organizacional

Es la totalidad de funciones, relaciones, comunicaciones, procesos de decisión y procedimientos que determinan formalmente los fines que cada unidad de la organización debe cumplir y los medios disponibles y modo de colaboración entre las unidades.

Entre las relaciones de la estructura organizacional y de sus diferentes configuraciones con conductas y actitudes de los miembros de la organización están:

- **Centralización.** La centralidad de la organización en la toma de decisiones, por lo general, genera relaciones positivas con la alienación de los trabajadores y negativas con la satisfacción.
- **Complejidad vertical.** Se han encontrado relaciones negativas en tener muchos niveles jerárquicos, llegando a ser incompatible con la satisfacción laboral.
- **Nivel jerárquico.** La posición de un trabajador está vinculada con el grado de satisfacción general, de este modo, una posición en escalafones superiores dentro del nivel jerárquico de la organización presenta una relación positiva con la satisfacción del trabajador.
- **Personal o plantilla.** Estas posiciones suelen presentar niveles menores de satisfacción y más rotación y absentismo que las de línea si se neutraliza el nivel de puestos.
- **Estandarización/Formalización.** La estandarización de las unidades de trabajo y la formalización de operaciones y procedimientos, presenta una relación negativa con la satisfacción en los profesionales ya que fácilmente la perciben como una amenaza para su autonomía.

## Conflicto y ambigüedad de rol

Un rol puede ser definido como “el conjunto de expectativas y demandas que se espera de la persona que ocupa una determinada posición”.

Cuando se envían demandas y expectativas incompatibles entre sí se origina lo que se denomina “conflicto de rol”; mientras que si se envían expectativas con información insuficiente se produce una situación de “ambigüedad de rol” (información insuficiente sobre los objetivos a conseguir, las actividades a realizar, los medios adecuados y las consecuencias que seguirán al desempeño del rol).

## Cultura organizacional

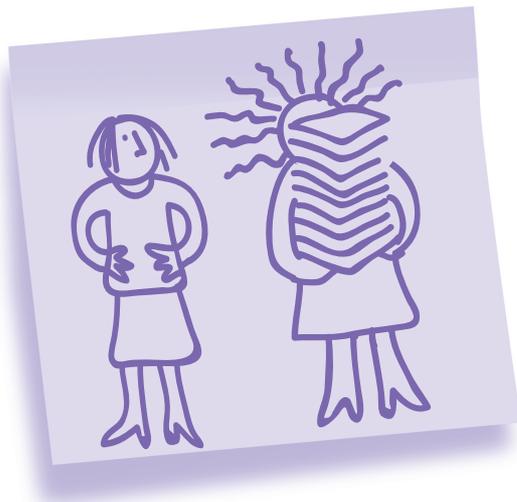
La cultura de una organización se puede definir como “una estructura de valores de una empresa que se manifiesta a través de un sistema de códigos y representaciones”; es decir, una forma de pensar y de actuar de una organización que la identifica y diferencia de las demás.

Por ejemplo, una cultura organizativa adecuada ante el acoso psicológico sería aquella que adoptase una planificación estratégica preventiva, teniendo en cuenta la interacción de las variables precedentes, estableciendo y estructurando las decisiones y procedimientos para su aplicación preventiva.

Un procedimiento sería la implantación de un protocolo preventivo antiacoso, con normas y valores que fomenten las interacciones interpersonales de forma positiva.

## C. Factores relativos al contenido de las tareas: condiciones y sistemas de trabajo

Éste último conjunto de factores psicosociales hace referencia tanto a las condiciones específicas de trabajo que marcan la prestación de servicios del trabajador como al grado en que tales tareas responden a las expectativas, intereses y derechos de éste.



Entre los factores pertenecientes a este grupo destacamos:

### Carga mental

La carga mental es el conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es el nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo (INSHT, 2002).

Cuando las exigencias cognitivas no se adaptan a la capacidad de respuesta del trabajador y se realiza un uso excesivo en tiempo y/o intensidad de funciones cognitivas, aparece la fatiga mental.

Estos aspectos se pueden presentar tanto por exceso (sobrecarga) como por defecto (infracarga o subcarga):

- La infracarga o subcarga es aquella situación en que las capacidades del trabajador exceden en gran medida los requerimientos de la tarea a realizar, es decir, poca cantidad de trabajo o tareas simples en relación con sus capacidades. Esta situación puede causar malestar emocional, hostilidad, estrés, incremento de la accidentalidad y atención y concentración deficitaria, ya que la falta de estimulación es tan perjudicial como el exceso, aunque resulte paradójico, un poco de tensión produce un efecto estimulante y es beneficiosa.
- La sobrecarga laboral es un exceso de carga de trabajo o de demandas intelectuales que superan las capacidades o conocimientos del trabajador. Este factor tiene una incidencia directa sobre el tabaquismo, el incremento de la ansiedad y la disminución de la satisfacción laboral, la baja autoestima, los niveles altos de colesterol, la tasa cardiaca elevada y la fatiga.

Otros aspectos influidos por el exceso de horas de trabajo son las relaciones sociales y la vida familiar, que pueden a su vez reducir las oportunidades de apoyo social, tan importante en estas situaciones sobre todo para el caso de una persona acosada.

Se valora la carga mental a partir de los siguientes indicadores:

- Las presiones de tiempo, contempladas a partir del tiempo asignado a la tarea, la recuperación de retrasos y el tiempo de trabajo con rapidez.
- El esfuerzo de atención. Éste viene dado por la intensidad o el esfuerzo de concentración o reflexión necesaria para percibir las informaciones del proceso y elaborar las respuestas adecuadas y por la constancia con que debe ser sostenido este esfuerzo.

El esfuerzo de atención puede incrementarse en función de la frecuencia de aparición de posibles incidentes y las consecuencias que pudieran ocasionarse durante el proceso por una equivocación del trabajador.

- La fatiga percibida. La fatiga es una de las principales consecuencias que se desprende de una sobrecarga en las exigencias de la tarea.
- El número de informaciones que se precisan para realizar la tarea y el nivel de complejidad de las mismas son dos factores a considerar para determinar la sobrecarga. Así se mide la cantidad de información manejada y la complejidad de esa información.
- La percepción subjetiva de la dificultad que para el trabajador tiene su trabajo.

La prevención consiste en encontrar un nivel en que cada trabajador alcance su mejor rendimiento y conserve una salud adecuada, evitando así los extremos de dificultad, complejidad y exceso de trabajo o de sencillez, aburrimiento y falta de trabajo.

Para la evaluación de la carga mental se pueden administrar la Escala de Hooper-Harper y la Escala de carga mental en el trabajo del INSHT.

### Autonomía o control del trabajador

Este factor se refiere a la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de su tiempo y descanso, así como la elección de su propio método de trabajo.

Una falta de autonomía supone que se pierde la oportunidad de aprovechar las mejoras que el trabajador, como máximo conocedor de su trabajo, podría hacer en cuanto al método realizado. Podemos distinguir dos tipos de autonomía:

- **Autonomía temporal:** Se refiere a la posibilidad que el trabajador tiene de acelerar o retardar su ritmo de trabajo sin perturbar su finalidad.
- **Autonomía operacional:** Posibilidad que el trabajador tiene de organizar el trabajo y modificar el orden de las operaciones para que se acomode más a su forma de trabajar, de tal manera que pueda conseguir un mayor rendimiento y retrasar la aparición de la fatiga.

La autonomía e independencia de la persona para planificar y realizar el trabajo afecta a su sentimiento de responsabilidad sobre los resultados obtenidos. Finalmente, la información directa y clara sobre el nivel de eficacia en el desempeño del trabajo contribuye al conocimiento de los resultados del propio trabajo y a la satisfacción del trabajador.

Robert-Karasek (profesor de la Universidad de Massachussets), propuso el modelo de exigencia/control. Según este modelo, las situaciones en las que las exigencias de trabajo son altas, pero el control del trabajador sobre su actividad es limitado, tienen gran riesgo de estrés. Por el contrario, el riesgo es menor cuando el trabajador tiene mayor control sobre su actividad, aunque las exigencias sean igualmente elevadas.

### Contenido de trabajo

Este concepto hace referencia al grado en que el conjunto de las tareas que desempeña el trabajador activan una cierta variedad de capacidades, responden a una serie de necesidades y expectativas del trabajador y permiten el desarrollo psicológico del mismo.

Este factor pretende valorar en qué medida el trabajo está compuesto por tareas variadas y con sentido, implica la utilización de diversas capacidades del trabajador, está constituido por tareas monótonas o repetitivas o en qué proporción es un trabajo que resulte importante, motivador, o por el contrario, rutinario.

La ampliación y el enriquecimiento del contenido del puesto de trabajo es uno de los sistemas que se ha llevado a cabo para combatir la falta de variedad en el trabajo y los consiguientes sentimientos negativos de aburrimiento y monotonía que ello comporta.

La motivación intrínseca de los trabajadores se correlaciona positivamente con la variedad, el sentimiento de autonomía personal y la identidad con la tarea. Hay una serie de condiciones que favorecen una mayor motivación interna de los trabajadores como pueden ser:

- **Percepción de que la ejecución del trabajo depende de uno mismo**, es decir de la iniciativa que cada uno de nosotros tenga.
- **Percepción del puesto como significativo**, útil e importante.
- **Conocimiento de los resultados del propio trabajo**.

Normalmente, las personas tienen necesidad de poner en marcha sus capacidades y habilidades en el trabajo. No obstante, también existen quienes no desean "complicarse la vida", para estas personas, un cambio que se dirija hacia el crecimiento del contenido de su puesto de trabajo puede representar una sobre exigencia que no quieren asumir. La organización de las tareas debería fomentar la competencia y el control de la persona en su puesto de trabajo, lo cual le haría calificar el mismo de deseable.

El planteamiento de las modificaciones del contenido de los puestos de trabajo siempre debe apoyarse en políticas y programas elaborados e implantados con la participación de los trabajadores ya que es necesario conseguir un espíritu colaborador de todas las partes.

### Cultura de gestión de los recursos humanos

Se trata de un sistema estratégico de gestión de RR.HH. orientado a cubrir vacantes y maximizar la relación coste/productividad de cada puesto (siendo preciso conseguir el mayor ajuste posible entre la persona y los contenidos del puesto), realizándose a través del Análisis y Descripción de los puestos de trabajo (A.D.P).

El A.D.P, trata de estudiar las características diferenciales de cada puesto, su naturaleza, dificultad, responsabilidad, autoridad, misión, función y objetivo.

La existencia del profesiograma (representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo explicitando las cualidades profesionales y personales precisas y valorándolas) puede servirnos de ayuda para detectar los desajustes persona-puesto, siendo la base para establecer la formación, evaluación de potencial, política salarial y valoración de los puestos.

### Posibilidad de usar las habilidades

Otra característica relevante para el bienestar psicológico, es la oportunidad que ofrece el trabajo para utilizar y desarrollar las propias habilidades.

Diversos estudios han demostrado relaciones positivas de esta variable con la satisfacción laboral y negativas con la ansiedad, depresión, irritación y quejas somáticas (insomnio, vértigos, falta de respiración, fatiga, indigestión, etc.).

### Variedad

Esta característica hace referencia a la novedad y al cambio en un determinado entorno o ambiente, es decir, el grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de distintas habilidades y conocimientos por parte del trabajador.

Por otra parte, unos niveles excesivamente altos de variedad pueden resultar también nocivos para los sujetos. Tener un alto rango de tareas de las que ocuparse puede exigir concentración y atención de la persona a unos niveles que pueden ser estresantes, o puede generar sentimientos de ineficacia al no poder atender adecuadamente todas las demandas.

### “Feedback” o retroalimentación de la propia tarea

Es el grado en que la realización de las actividades requeridas por el puesto proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

Los trabajadores que ocupan puestos con éstas características presentan mayores niveles de satisfacción y de motivación, y niveles más bajos de agotamiento emocional que aquellos que ocupan puestos en donde esta retroalimentación falta o es insuficiente.

### Identidad de la tarea

Es el grado en que un trabajo requiere la realización de una tarea global e identificable, es decir, se realiza una unidad de trabajo con sentido, desde el comienzo hasta el final y con un resultado visible.

Diversos estudios han puesto de manifiesto que esta característica presenta relaciones significativas positivas con la satisfacción, y negativa con desórdenes somáticos menores. La falta de identidad y su excesiva fragmentación pueden ser estresores relevantes en el trabajo.



## Factores psicosociales específicos de la enseñanza

---

Existe un conjunto de factores psicosociales, que podrían ser agrupados en alguna de las categorías generales que hemos nombrado, pero que detallamos a continuación por ser ejemplos propios del sector de la enseñanza:

---

- Excesivo número de alumnos por clase.
- Escasez de medios o recursos educativos.
- Alumnado muy heterogéneo con distintas necesidades educativas.
- Alumnado extranjero que no conoce el idioma.

- Situaciones de violencia, tanto física como psíquica, en forma de agresiones físicas, insultos o disrupción a cargo de alumnos conflictivos y/o sus familias.
- Exceso de responsabilidad social por su actividad en un contexto de falta de expectativas profesionales.
- Demanda y delegación de problemas y conflictos que corresponden a las familias y/o a otros sectores de la sociedad y no a la escuela.
- Inestabilidad debida a la supresión de aulas y/o cambio forzoso de centro de trabajo.
- Necesidad imperante del profesorado de adaptarse a la incursión de las nuevas tecnologías en el aula (TICs).
- Pérdida progresiva de prestigio social por parte del profesorado.
- Carga de trabajo mental dirigida principalmente a:
  - Procesamiento significativo de información del entorno a partir de los conocimientos previos.
  - Atención elevada mantenida.
  - Actividad de razonamiento y búsqueda de soluciones.
  - Coordinación de ideas, toma de decisiones y aplicación de las mismas.

En cuanto al ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo docente, éste puede estar afectado por:

- Ruidos ajenos al proceso de enseñanza.
- Situación térmica distorsionadora del confort.
- Diseño poco ergonómico de sillas y mesas.
- Impartición de clases en locales no preparados para ello; locales muy amplios donde la voz llega mal y se dispersa, muy pequeños en los que se acentúa el cansancio, locales poco “acogedores” o, simplemente impartición de clases en obras o talleres donde el ruido niega la capacidad de concentración necesaria.
- Iluminación deficiente o excesiva.
- Distorsión comunicativa por existencia de un número excesivo de complementos para la enseñanza, cúmulo de “aparatos” docentes que en lugar de facilitar distorsionan la comunicación.



## Diferencia entre factores psicosociales, riesgos psicosociales y trastornos para la salud de origen psicosocial

Es conveniente no confundir definiciones etimológicamente muy parecidas, pues utilizan y comparten palabras semejantes, pero que tienen significados distintos. Hablamos de factores psicosociales, riesgo psicosocial y trastornos para la salud de origen psicosocial.

### Factores psicosociales

Son las condiciones que se encuentran presentes en el trabajo y que tienen capacidad para afectar al bienestar y la salud de los trabajadores. Ejemplos de estos factores son: el tipo de relaciones que se tiene con los alumnos, el grado de autonomía en el trabajo, el estilo de dirección, etc. En principio esta definición es neutra y carece de componente de peligrosidad. Estos factores se transforman en un riesgo cuando se diseñan o aparecen de forma incorrecta, por ejemplo si la relación con los alumnos es de mucha agresividad, cuando se tiene poca autonomía en el trabajo o cuando existe un estilo de dirección excesivamente autoritario.

### Riesgo psicosocial

Es la posibilidad de sufrir un determinado daño en el trabajo debido a las condiciones psicosociales presentes en el mismo, es decir debido a la influencia de los distintos factores psicosociales que existen en el trabajo cuando estos se muestran de forma incorrecta.

Éstos se concretan en situaciones como violencia en el trabajo, acoso laboral, etc. Al padecer estas conductas ya existe la posibilidad



de sufrir un daño en la salud, que será proporcional a la frecuencia con la que se padezca esta situación (no es lo mismo que suceda de forma continuada que sólo una vez) y a la gravedad del daño si finalmente se concreta el peligro potencial (tomando como muestra la violencia en el trabajo, no es lo mismo un insulto que una agresión física).

## Trastornos para la salud de origen psicosocial

Son los trastornos y enfermedades que sufre el trabajador como consecuencia de la existencia de factores de riesgo psicosocial en el trabajo y de la concreción de dichos riesgos psicosociales.

Figura1: Diferencias entre factores de riesgo psicosocial, riesgo psicosocial y trastornos para la salud de origen psicosocial.

Factores de riesgo psicosocial	Riesgo psicosocial	Trastornos para la salud de origen psicosocial
Horarios de trabajo y carga de trabajo.	Horarios excesivos, falta de control sobre el tiempo de trabajo, imposibilidad de conciliar la vida laboral (estrés laboral).	Sufrimiento psíquico, somatizaciones, enfermedades cardíacas.
Relaciones personales en el trabajo.	Violencia en el trabajo.	Lesiones físicas, ansiedad, depresión.
Relaciones personales en el trabajo.	Fuerte implicación emocional en el trabajo (síndrome del quemado).	Ansiedad, deshumanización, trastornos psíquicos.

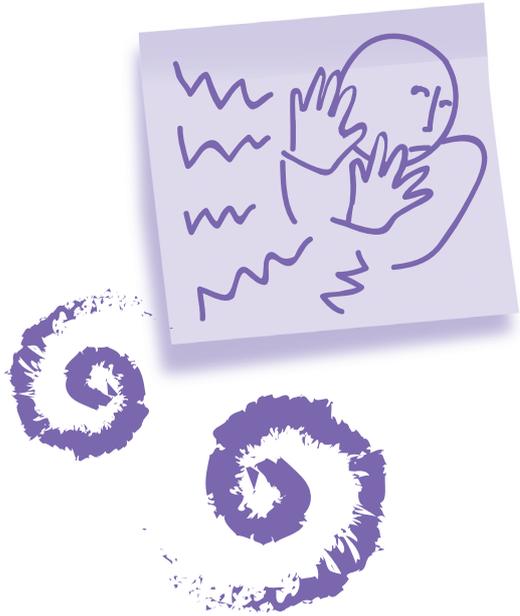
# Capítulo 2.

## ACOSO PSICOLÓGICO LABORAL. MOBBING



# 2.1

## MARCO CONCEPTUAL DEL ACOSO LABORAL



La definición genérica de violencia en el lugar de trabajo, según la Organización Mundial de la Salud, se refiere a “Todos aquellos incidentes en los que la persona es objeto de malos tratos, amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con su trabajo,...

... incluyendo el trayecto entre el domicilio particular y el trabajo, con la implicación de que se amenace explícita o implícitamente su seguridad, bienestar o salud”.

Mobbing es un término empleado en la literatura psicológica internacional para describir este tipo de situaciones que en castellano se podría traducir como “acoso laboral”, ya sea físico o psicológico, “acoso grupal”, “acoso institucional, “psicoterror laboral” u “hostigamiento psicológico en el trabajo”.

El profesor alemán Heinz Leymann –doctor en psicología del trabajo y profesor de la universidad de Estocolmo – fue el primero en definir éste término como: “Situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia

psicológica extrema (en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos por Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT), de forma sistemática, (al menos una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, dañar su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo”.

También puede darse el hostigamiento psicológico por omisión o de manera pasiva, éste se desarrolla en forma de restricciones en el uso de material o equipos, prohibiciones u obstáculos en el acceso a datos o información necesaria para el trabajo, eliminación del apoyo necesario para el trabajador, disminución o supresión de la formación o el adiestramiento imprescindible para el empleado, negación de la comunicación con él, etc.

Actualmente son cada vez más frecuentes los problemas relacionados con situaciones de acoso laboral, de este modo, la Organización Internacional del Trabajo, en sus informes más recientes, da la señal de alarma sobre el deterioro de las condiciones de los trabajadores, en especial en lo que se refiere a la violencia psicológica que se padece en el entorno laboral.

Este problema también ha sido reconocido y valorado por las principales organizaciones empresariales y sindicales de la Unión Europea, el Acuerdo Comunitario sobre acoso y violencia, de 26 de abril de 2007, define el acoso moral como: “Toda situación en la que un trabajador es sometido, de forma reiterada, a conductas que tienen como resultado o por finalidad vulnerar la dignidad del trabajador y crearle un entorno intimidatorio, ofensivo u hostil”.

A partir del estudio del mobbing se ha constatado que detrás de éste participan tres factores:

1. Los ataques se producen en privado o ante testigos “mudos”.
2. Los sentimientos de culpabilidad y vergüenza que experimenta el acosado. Las víctimas suelen ser personas con una alta implicación profesional y un elevado sentido de la ética y de la justicia, sin embargo al ser atacadas continuamente en su trabajo, comienzan a desarrollar sentimientos de culpabilidad y vergüenza.
3. La existencia de testigos mudos que ni han visto ni saben nada. El mobbing ocurre porque nadie lo impide, los testigos son meros espectadores mudos que no quieren implicarse, muchas veces por miedo a ser ellos las víctimas la próxima vez.



## Diferencias del mobbing con otros comportamientos que no son acoso

Si algo caracteriza y diferencia al Mobbing de los enfrentamientos que en todo trabajo se pueden producir, es que las acciones son deliberadamente hostiles y se llevan a cabo de forma encadenada y continuada. El objetivo es la destrucción y salida de la organización de la víctima contando con la permisividad, o, cuando menos, pasividad del resto de los trabajadores.

Las siguientes características principales para detectar los casos de mobbing y diferenciarlos de otros comportamientos son:

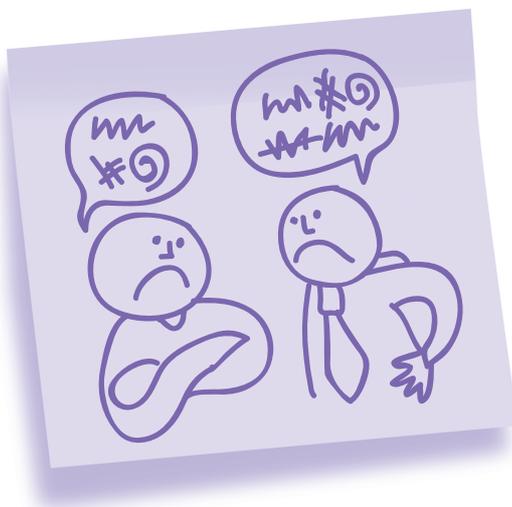
- El mobbing no es un comportamiento casual sino que busca obtener un efecto perverso: la destrucción y la exclusión del trabajador.
- Los conflictos puntuales o los desencuentros son parte de las relaciones humanas y no son situaciones de acoso psicológico. El escalamiento de un conflicto en el tiempo sin una gestión proactiva puede llevar a casos de mobbing.
- El mobbing no queda acreditado por la “sensación” de la víctima de ser acosada sino por la existencia de comportamientos reales de hostigamiento que se repiten en el tiempo contra ella de forma sistemática.

Siguiendo con el análisis de lo que constituyen situaciones de acoso con otras situaciones de desencuentro personal en las relaciones laborales la Guía Explicativa de Buenas Prácticas para la Detección y Valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo 2009, de la ITSS, Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social califica las conductas que no son acoso laboral las siguientes:

- Modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo sin causa y sin seguir el procedimiento legalmente establecido.
- Actos puntuales discriminatorios (art. 8.12 TRLISOS).
- Presiones para aumentar la jornada o realizar determinados trabajos.
- Conductas despóticas dirigidas indiscriminadamente a varios trabajadores.
- Conflictos durante las huelgas, protestas, etc.

- Ofensas puntuales y sucesivas dirigidas por varios sujetos sin coordinación entre ellos.
- Amonestaciones sin descalificar por no realizar bien el trabajo.
- Conflictos personales y sindicales.

Con el fin de prevenir la aparición de éste fenómeno y con el objetivo de ayudar a comprender estas conductas e identificar a los implicados en los casos de acoso, analizamos brevemente las respuestas a las siguientes preguntas:



## ¿Qué tipos de acoso psicológico existen?

En el acoso psicológico en el trabajo se han reconocido varias modalidades dependiendo de los sujetos responsables del hostigamiento, diferenciamos entre:

**Acoso moral vertical:** se produce entre personas que tienen una diferente posición jerárquica dentro de la organización. Puede ser de dos tipos:

- **Acoso moral descendente:** la persona hostigadora ejerce su poder sobre sus subordinados.
- **Acoso moral ascendente:** la persona que ostenta una superioridad jerárquica en la organización es víctima de uno o varios subordinados.

**Acoso moral horizontal:** es el que se produce entre personas de la misma jerarquía o misma categoría.

**Acoso discriminatorio:** en este caso el acoso moral está vinculado a conductas basadas en factores discriminatorios. Entre ella diferenciamos:

- Acoso moral por razón de género.
- Acoso moral por cualquier otra razón discriminatoria: el hostigamiento se produce por razones diversas como raza, edad, creencias u orientación sexual.

## ¿Cómo se expresa el acoso psicológico?

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo ofrece una relación de conductas de hostigamiento, señalando que es habitual que un individuo que padece esta situación de acoso sea objeto, al mismo tiempo, de varios de los tipos de hostigamiento descritos por parte de su/s hostigador/es. Algunas conductas concretas de mobbing se encuentran clasificadas por factores, a continuación enumeramos la siguiente relación de conductas de hostigamiento:

### **Ataques a la víctima con medidas organizacionales**

- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar.
- Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros.
- Prohibir a los compañeros que hablen con una persona determinada.
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva.
- Cuestionar las decisiones de una persona.
- No asignar tareas a un trabajador.
- Asignar tareas sin sentido.
- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades.
- Asignar tareas degradantes.

### **Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social**

- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona.
- Rehusar la comunicación con un trabajador 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.

### **Ataques a la vida privada de la víctima**

- Críticas permanentes a la vida privada de una persona.
- Terror telefónico.
- Hacer parecer estúpida a una persona.
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
- Mofarse de las discapacidades de un trabajador.
- Imitar los gestos, voces, etc, de una persona.
- Mofarse de la vida privada de una persona.

### **Violencia física**

- Ofertas sexuales. Violencia sexual.
- Amenazas de violencia física.
- Uso de violencia menor.
- Maltrato físico.

### **Ataques a las actitudes de la víctima**

- Ataques a las actitudes y creencias políticas.
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas.
- Mofarse de la nacionalidad de la víctima.

### **Agresiones verbales**

- Gritar o insultar.
- Críticas permanentes del trabajo de la persona.
- Amenazas verbales.

### **Rumores**

- Hablar mal de la persona a su espalda.
- Difusión de rumores.

## ¿Cuál es el perfil psicológico del acosador?

Entre las características de los acosadores que más frecuentemente señalan las víctimas están:

- Mediocridad profesional.
- Capacidad de simulación y falsa seducción.
- Envidia y celos profesionales.
- Ausencia total de empatía y de la capacidad de escucha.
- Personalidad controladora.
- Autoritarismo junto a dificultad para el trabajo en equipo por su incapacidad de cooperar.
- Arrogancia.
- Ausencia de modales y educación. Lenguaje rudo e insultante.
- Incapacidad para afrontar el fracaso.
- Dificultad para tolerar la ambigüedad.

## ¿Cuál es el perfil psicológico del acosado?

Entre las características que suelen tener las personas que padecen acoso en el trabajo se encuentran:

- Personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia.
- Personas que tienen mayor probabilidad de ser envidiadas por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social, su buena fama, inteligencia, apariencia física).
- Otro perfil es el de aquellos que presentan un exceso de ingenuidad y buena fe y no saben hacer frente desde el principio a aquellos que pretenden manipularlos o perjudicarlos.
- También se elige a la víctima debido a su juventud, orientación sexual, ideología política, religión o procedencia geográfica.

- Es muy frecuente que se seleccione a las víctimas entre personas que presenten un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social (inmigrantes, discapacitados, enfermos, víctimas de la violencia de género, etc.)
- En otros casos el acoso se inicia cuando la víctima se ha resistido a colaborar en aquello que conoce o ha presenciado y que puede comprometer a los participantes.



No obstante, cualquier persona en cualquier momento puede ser percibida como una amenaza por un agresor en potencia y encontrarse en su entorno favorable para la aparición del fenómeno.

### ¿Cómo evoluciona un caso de acoso psicológico?

Al constituir un problema que se da a lo largo del tiempo es posible encontrar distintas etapas en su evolución. Se han descrito cuatro fases en el desarrollo de este problema en el ámbito laboral:

#### ■ 1ª fase, o fase de conflicto

En cualquier organización laboral, la existencia de conflictos resulta algo esperable, si bien los conflictos son un acontecimiento común en la vida de relación, gran parte de ellos se resuelven de forma más o menos satisfactoria; sin embargo, también es posible que alguno de esos problemas se hagan crónicos, dando paso a la segunda fase.

#### ■ 2ª fase, o fase de mobbing o de estigmatización

Comienza con la adopción, por una de las partes en conflicto, de las distintas modalidades de comportamiento hostigador descritas anteriormente sobre el objeto del mobbing (con la frecuencia y tiempo requeridos como criterio de definición). La víctima comienza a resultar una amenaza, o un incordio para la persona o grupo de personas que le somete a tan indeseables experiencias.

La prolongación de esta fase es debida a actitudes de evitación o de negación de la realidad por parte del trabajador, otros compañeros no participantes e incluso la dirección.

■ **3ª fase, o fase de intervención desde la empresa**

En esta fase se tomarán una serie de medidas, desde algún escalón jerárquico superior encaminadas a la resolución positiva del conflicto (cambio de puesto, fomento del diálogo entre los implicados, etc.),

o, más habitualmente, medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo así, a la mayor culpabilización y sufrimiento del afectado.

Estas medidas van desde las bajas médicas sucesivas, que conllevan el alargamiento o el aplazamiento del conflicto, hasta el despido del trabajador afectado o la pensión por invalidez permanente. De adoptarse medidas de esta naturaleza, el resultado es la cuarta fase del proceso.

■ **4ª fase, o fase de marginación o exclusión de la vida laboral**

En este periodo el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja, o queda excluido definitivamente del mundo laboral. En esta situación, la persona subsiste con diversas patologías consecuencia de su anterior o anteriores experiencias de psicoterror.



## ¿Cuáles son las consecuencias del acoso psicológico?

Las consecuencias que provoca un proceso de acoso psicológico tienen un gran alcance en muchos sentidos; provoca enorme sufrimiento y daños para el trabajador y su entorno familiar y social así como para la organización.

### Para el acosado

- Ansiedad: sentimiento acentuado y continuo de amenaza.
- Sentimientos de fracaso, impotencia y frustración.
- Baja autoestima o apatía.

- Problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención.
- Desarrollo de comportamientos sustitutivos tales como drogodependencia y otros tipos de adicciones.
- Patología psicosomática, desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos.
- Aislamiento, evitación y retraimiento.
- Agresividad u hostilidad y otras manifestaciones de inadaptación social.

### **Para la organización del trabajo**

- Disminución de la cantidad y calidad del trabajo del acosado.
- Entorpecimiento o imposibilidad del trabajo en grupo.
- Aumento del absentismo de la persona afectada.
- Afectación de la cohesión, colaboración, cooperación o la calidad de las relaciones interpersonales.
- Posible incremento de la accidentabilidad.

### **Características del acoso laboral en el sector específico de la enseñanza**

Aplicando estas características generales del acoso laboral al sector específico de la enseñanza, el mobbing en la docencia puede manifestarse en:

- Malos horarios de manera sistemática.
- Asignación de grupos con sobrecarga de alumnos.
- Asignación de los peores grupos de alumnos.
- Control exhaustivo de los contenidos, vulnerando la libertad de cátedra.
- Apertura de expedientes disciplinarios.
- Utilización de los alumnos y/o padres para su acoso.
- Difusión de rumores sobre su persona o sobre su trabajo.
- Aislamiento del resto de sus compañeros/as.
- Denegación de permisos y licencias.

- Paralización de la tramitación de sus solicitudes.
- Control exhaustivo de las Actas de Departamento o Programaciones.
- Sobrecarga de trabajo.
- Cambios injustificados de área.
- Trabas a la hora de poner medios a su alcance.
- Utilización de aulas donde se produce hacinamiento y/o aislamiento.
- Impedimento para el uso de determinadas aulas.
- Denegación de medios informáticos adecuados.
- Denegación de material: papel, fotocopias, etc.
- Cambios de notas.
- Ingerencia en la realización de exámenes.
- Exclusión de proyectos.
- Generación de burocracia y controles innecesarios.
- Desautorización ante instancias superiores.
- Negación sistemática e injustificada de solicitudes.
- Control exhaustivo de la justificación de sus faltas.
- Ocultación de información.
- Negación de recursos económicos.
- Incumplimiento de convocatorias y publicación de acuerdos.
- Impedimentos a la posibilidad de promoción del acosado.

# 2.2

## PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL



La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, exige a todas las organizaciones laborales el deber de vigilar y mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, haciendo desaparecer los riesgos o minimizando aquellos que no se puedan eliminar.

La protección se debe realizar no solo frente a los riesgos de carácter físico, sino también sobre aquellos riesgos que puedan causar un deterioro psíquico en la salud de los trabajadores.

Así pues, se debe incluir la protección contra las enfermedades de carácter psíquico, al considerar daños derivados del trabajo "las enfermedades, patologías y lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo". (Art. 4.3 LPRL).

Así mismo el artículo 15 LPRL, determina los principios preventivos, incluidos los de naturaleza psicológica como:

- Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud.
- Planificar la prevención buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de estos factores entre sí.

Por otro lado existen una serie de principios fundamentales como son el derecho a la igualdad en el trato, a la no discriminación, a la dignidad en el trabajo, a la intimidad e integridad, etc, por los que todos los actos y conductas contrarios a los mismos serán tipificados como infracciones graves o muy graves dentro del régimen disciplinario.

Para lograr una mejora efectiva de las condiciones de trabajo la intervención preventiva en la empresa debe realizarse desde los niveles más altos de la dirección hasta el propio trabajador, siendo la herramienta preventiva fundamental la Evaluación de Riesgos Laborales que debe incluir aquellas actuaciones preventivas en materia psicosocial.

De esta manera se evitará caer en la idea, muy extendida en el colectivo empresarial de que los riesgos psicosociales son un problema individual, que sólo se pueden abordar persona a persona, una vez que el trabajador sufre las consecuencias olvidando la obligación que tiene el empresario de adoptar todas y cuantas medidas preventivas sean necesarias y oportunas, actuando en primer lugar sobre la fuente del riesgo, luego sobre el entorno de trabajo y finalmente, sobre el trabajador.

Como vemos, el modo de abordar esta problemática pasa por la adopción de estrategias de prevención organizativas y estrategias de prevención a nivel individual.



### **Estrategias de prevención organizativas**

En materia de riesgos psicosociales, entre ellos el acoso laboral, cualquier intervención organizativa requiere:

- Sistemas de comunicación claramente definidos y eficaces.
- Estilo de mando predominantemente democrático, que facilite y promueva el diálogo entre todas las partes implicadas.
- Consulta y participación de los trabajadores, bien directamente o a través de sus representantes, en todas aquellas cuestiones que puedan afectar a su seguridad y salud, y previamente a la adopción de medidas preventivas.

La participación de los trabajadores en la prevención, mejorará la puesta en marcha y la eficacia de las actuaciones preventivas que se planeen llevar a cabo, porque estarán interiorizadas por los trabajadores, como un instrumento que mejorará su calidad en el trabajo.

Los programas de intervención deberán centrarse en los siguientes objetivos:

- Proporcionar directrices para la reestructuración de la organización.
- Establecer procedimientos adecuados de trabajo.
- Cambiar las dinámicas de trabajo.
- Diseñar y/o rediseñar tareas.
- Plantear las relaciones sociales y potenciar el concepto de grupo humano.
- Mejorar y cuidar el clima laboral y las relaciones interpersonales.
- Desarrollar planes de formación y reuniones formativas.

La supervisión y tutela de estos programas de intervención, la revisión de las políticas, el análisis de incidentes y resultados, el establecimiento de medidas de control y corrección competen al empresario/a.

Los representantes de los trabajadores, por su parte, deberán estar vigilantes en la aplicación de las medidas previstas y comprobar que se adoptan y cumplen adecuadamente, los objetivos fijados.

Existen grandes posibilidades de éxito cuando la empresa decide desarrollar intervenciones encaminadas a:

- Implicar mediante la política preventiva a todos los estamentos de la dirección de la empresa en la puesta en marcha de medidas preventivas orientadas a salvaguardar la integridad y la salud de los trabajadores ante situaciones de violencia en el trabajo y acoso laboral.
- Elaborar y poner en marcha protocolos de actuación que establezcan mecanismos eficaces para la solución de conflictos evitando que los mismos puedan degenerar en situaciones de violencia y/o acoso laboral.
- Promover procedimientos de actuación en materia de estrés y acoso laboral fijando los principios generales de conducta de la organización (ver Anexo I: “Normas básicas de conducta”) y un programa de actividades (informativas y formativas) destinado a poner en práctica estos principios.
- Establecer un sistema de gestión interna de quejas y conflictos, en el seno de la organización en el que participen tanto la empresa como los trabajadores y que evite represalias y asegure la imparcialidad y justicia de sus resoluciones.
- Establecer sistemas de modernización y arbitrio en función de las distintas fases del modelo de resolución de conflictos. (Ver epígrafe 2.5 “Vías de resolución del conflicto”).

- Promover, fomentar y practicar un estilo de gestión-liderazgo más democrático desde los niveles más altos de la gestión, muy eficaces a la hora de incorporar nuevos valores en la cultura de la organización.
- Mejorar los sistemas de comunicación: ascendentes, horizontales y descendentes.
- Comprobar, periódica y sistemáticamente, la eficiencia y agilidad de los sistemas de comunicación.
- Fijar estándares morales, claros, asumidos y aceptados por todos, que determinen que conductas y/o actitudes son consideradas aceptables, justas y tolerables y cuales son por el contrario, reprobables, injustas e intolerables.
- Incluir planes de formación que contengan aquellas acciones necesarias para prevenir este tipo de riesgos laborales-psicosociales, incentivando y facilitando la realización de las mismas a trabajadores, mandos intermedios y directivos. Se impartirá dicha formación en las materias de "Liderazgo", "Dirección de grupos", "Asertividad y habilidades sociales", "Riesgos psicosociales", "Acoso laboral", "Técnicas de afrontamiento del acoso laboral", etc.
- Establecer, fomentar o contratar seminarios y cursos dirigidos específicamente a directivos y mandos intermedios con el objetivo principal de ayudarles a identificar aquellos factores que puedan generar reclamaciones por acoso y a canalizar adecuadamente las posibles quejas en esta materia.

Las propuestas que se pueden determinar para evitar conductas de acoso laboral pueden clasificarse en tres niveles de actuación, atendiendo a la fase del conflicto en que se apliquen. Así pueden distinguirse medidas preventivas de intervención en las fases más tempranas, medidas de intervención en las fases intermedias y medidas de apoyo a las víctimas en las últimas fases.

Las medidas preventivas son únicamente aquellas que van a aplicarse antes de que se haya detectado cualquier signo de "mobbing" y destinadas a evitar que se puedan materializar estas situaciones. Irán por tanto dirigidas a las cuatro causas, potencialmente más importantes del acoso psicológico laboral:

- Deficiencias en el diseño del trabajo.
- Eficiencias en el liderazgo.
- La posición social de las víctimas.
- Los bajos estándares morales de la organización.

Es recomendable conseguir que las situaciones que puedan presentarse se resuelvan en la fase de conflicto, en la que las alteraciones para la seguridad y salud de los trabajadores y la convivencia en el centro de trabajo van a ser menores.

En la fase de “mobbing” propiamente dicha, son mayores las dificultades que nos encontraremos a la hora de resolver, de una forma satisfactoria, el conflicto, existiendo claras dudas sobre la posible reversibilidad de los efectos psicosomáticos que hayan generado sobre los individuos que padecen esta situación.



### Estrategias de prevención individual

---

Con respecto a la prevención sobre la variable de personalidad y de otros factores personales del potencialmente acosado, Leymann señala la conveniencia del desarrollo y mantenimiento de actitudes físicas, psíquicas, sociológicas y económicas, que reducen la probabilidad de ser acosado, y si lo está, el acosador se ha de enfrentar a una fuerte resistencia siéndole más difícil el conseguir sus objetivos.

---

Las medidas preventivas en el plano individual que incrementan la resistencia para hacer frente al acoso son, entre otras:

- Incrementar la buena forma física y mental.
- Aumentar la confianza en sí mismo.
- Mantener el prestigio profesional.
- Asegurar el apoyo familiar y social.
- Estabilizar la situación económica.
- Incrementar el grado de autonomía personal y profesional.
- Aumentar la capacidad de resolver problemas.
- Capacidad para orientarse socialmente.

# 2.3

## PROTOCOLO DE ACTUACIÓN ANTE EL ACOSO LABORAL



Un protocolo de actuación en materia psicosocial es aquel documento, elaborado en el seno de la organización, que constituye las bases de la política de la empresa frente a aquellas situaciones de riesgo, presentes en el ámbito laboral.

Dicho protocolo permite fijar las pautas de actuación, de manera detallada, sistemática y formalizada, con objeto de evitar y/o prevenir la manifestación de dichos riesgos, así como las consecuencias negativas, que pudieran ocasionar a la salud de los trabajadores.

Según el Acuerdo Marco Europeo sobre el acoso y violencia en el trabajo para que el procedimiento pueda considerarse válido debe respetar la dignidad y la intimidad de todos los involucrados; la investigación debe llevarse a cabo con la mayor diligencia posible; las denuncias deben basarse en información precisa y detallada, y garantizar que todas las partes implicadas reciben un trato correcto.

La actuación frente a la violencia en el trabajo exige establecer un procedimiento específico que debe recoger la complejidad del fenómeno si se quiere prevenir con eficacia éste riesgo laboral.

Así pues, la finalidad perseguida por los protocolos de actuación es, facilitar y promover la utilización de una herramienta de trabajo de enorme utilidad para orientar la actividad preventiva, permitiendo, la consecución de actuaciones de una mayor calidad y rigor técnico.

Para conseguir este objetivo, el protocolo debe ser difundido y puesto a disposición de empleadores, delegados de prevención, servicios de prevención y restantes entidades que operan en el terreno preventivo para su conocimiento y eventual utilización, de forma que ejerzan, en beneficio de todos, un efecto multiplicador y beneficioso en el común objetivo de incrementar los niveles de seguridad y salud en los centros de trabajo.

El acoso laboral, independientemente de la modalidad, será considerado como un riesgo psicosocial y se adoptarán los recursos necesarios para que tales conductas cesen, adoptando medidas que tiendan a la protección de la víctima y a facilitar su reincorporación al puesto de trabajo. Además debe establecer unas normas básicas de conducta aplicables a todo el personal de la organización (ver Anexo I: “Normas básicas de conductas”).

La primera actuación, ante un supuesto caso de acoso psicológico, es diagnosticar la situación conflictiva surgida a través de la correspondiente investigación, la cual deberá identificar si las características definitorias (anteriormente descritas y desarrolladas), que tipifican y delimitan el acoso psicológico, con respecto a otro tipo de comportamientos agresivos de desencuentro interpersonal, están connotadas en la situación o reviste otros parámetros distintos. La segunda acción a realizar es, la adopción de las medidas procedentes a neutralizar el acoso psicológico.





## Personal protegido por el protocolo

---

A la hora de estructurar un protocolo debemos recoger las personas a las que va dirigido dicho procedimiento, de este modo, a efectos del Protocolo, la expresión persona protegida se refiere a las personas amparadas por el mismo, e incluye al personal docente y de administración y servicios que desarrollen su labor en el centro de trabajo, mas concretamente la expresión contiene a los siguientes colectivos:

---

- El protocolo será aplicable a todos los trabajadores con independencia de cual sea su relación laboral con la organización. Incluye personal docente y de administración y servicios, personal en formación y personal contratado en proyectos vinculados al centro de trabajo, siempre que desarrollen su labor dentro del ámbito organizativo de la misma.
- El personal que pertenezca a empresas contratadas (cocinas, limpieza, mantenimiento y vigilancia) siempre que desempeñen su actividad en centros de trabajo dependientes de la empresa principal, también les será de aplicación el mismo Protocolo, en todos aquellos puntos referentes a la investigación. La adopción de medidas correctoras se hará de manera coordinada entre las empresas afectadas y la empresa principal de conformidad con lo establecido en el art. 24 de la ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales.
- Por extensión dicho Protocolo deberá ser asumido por todos los trabajadores que, sin pertenecer a la Institución, desarrollen su actividad en el mismo centro de trabajo.



## Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral

---

El procedimiento que planteamos tiene su origen en las Notas Técnicas de Prevención 891 y 892 publicadas por el INSHT; Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral I y Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral II, respectivamente.

---

Se trata de un sistema que posibilita a cada empresa solucionar de forma autónoma la violencia laboral, sin tener que recurrir a la tutela judicial si no se desea, promoviendo un clima favorable que revierte en la mejora de la salud y la seguridad de los trabajadores y de la propia organización.

La solución que aporta este procedimiento se anticipa a los problemas derivados de la violencia, detectando los riesgos y las situaciones conflictivas, gestionándolos internamente. Las aportaciones del procedimiento en la actividad preventiva de la violencia laboral se resumen en los siguientes puntos:

- Aproximación integral.
- Actuación participada, negociada y coordinada.
- Gestión y solución autónoma (extrajudicial).
- Depuración de responsabilidades.
- Prevención proactiva.
- Atención a situaciones de baja violencia.
- Orientación en el diagnóstico preventivo.
- Identificación de factores de riesgo.
- Recopilación de información y documentación.
- Gestión interna, imparcial y garantista de las denuncias.
- Flexibilidad, confidencialidad, rapidez y eficacia.
- Orientación en las soluciones.
- Retroalimentación y aprendizaje organizacional.

A la hora de desarrollar el procedimiento se ha de prestar atención tanto a su estructura como a su dinámica. En este sentido, hemos de considerar una serie de orientaciones generales:

- El procedimiento ha de integrarse en el Plan de Prevención de la empresa; no supone, por tanto, ninguna ruptura con aquello que ya la empresa debería estar realizando en materia de prevención. Se ha de partir de lo que ya existe intentando, en la medida de lo posible, evitar que se dupliquen procesos o estructuras.
- El procedimiento debe contemplar y recoger la evolución que las situaciones de violencia suponen. Así no resulta efectivo un planteamiento que actúe sólo como respuesta a denuncias puntuales, ya que, normalmente, la violencia no es algo puntual, sino el resultado de una serie de prácticas organizativas e interpersonales deficientes, que se van gestando en el día a día. Las acciones violentas son el reflejo de lagunas en la actividad preventiva de la organización.
- El procedimiento debe examinar los diferentes niveles que componen las situaciones de violencia laboral, por lo que ha de plantear respuestas metodológicas diferentes y complementarias. Se trata de desarrollar un sistema flexible, que disponga de recursos múltiples y variados. Esto supone introducir herramientas orientadas a la detección, junto a otras dirigidas al diagnóstico, la investigación, la intervención y la resolución.
- El procedimiento ha de dar cabida a todos los componentes de la organización, motivo por el que ha de ser participado, conocido y compartido por todos.
- Del procedimiento se deben derivar compromisos claros y acciones efectivas que supongan una retroalimentación, tanto para el sistema preventivo de la organización, como para el sistema de gestión del personal y de los procesos organizativos.

Si no se actúa de forma preventiva, y en fases tempranas, los daños pueden conducir a cuadros graves para la salud de los trabajadores, y a un importante deterioro de la salud de la organización. Atendiendo a esta evolución que tienen las situaciones de violencia, el procedimiento consta de cinco momentos básicos:

- MOMENTO 1, de **negociación y acuerdo**.
- MOMENTO 2, de **prevención proactiva**.
- MOMENTO 3, de **detección temprana de situaciones de riesgo de violencia**.
- MOMENTO 4, de **gestión y resolución interna del conflicto**.
- MOMENTO 5, de **respuesta de solución**.

Para que la acción preventiva resulte eficaz se debe poner en marcha el procedimiento completo; aplicar partes del mismo supone poner parches puntuales al problema, pero no su solución. A continuación analizamos qué tipo de respuesta propone cada uno de estos momentos al problema de la violencia laboral.

### MOMENTO 1. **Negociación y acuerdo**

Debe recogerse en documento escrito la voluntad y compromiso de las partes, empresario y trabajadores, de prevenir la violencia en la empresa. Se trata de la declaración de principios en materia preventiva o política preventiva (ver Anexo II: “Declaración de principios de la empresa”), de esta forma, entre las tareas fundamentales de esta fase se encuentran:

- La firma de una declaración de principios por parte de la empresa y de todos los trabajadores que presten servicios en el centro de trabajo, incluidos también aquellos que pertenezcan a una subcontrata o ETT.
- El compromiso explícito de todos, empresario y trabajadores, de adoptar el procedimiento como guía para la prevención de riesgos psicosociales y, específicamente, de la prevención de la violencia en el trabajo.
- El compromiso explícito, también de todos, de incluir el momento 4 y 5 como protocolo para la solución de los conflictos derivados de las situaciones de violencia en el ámbito de la empresa.

### MOMENTO 2. **Prevención proactiva.**

El segundo momento debe analizar hasta qué punto la empresa dispone de una organización preventiva proactiva adecuada y eficaz que pueda hacer frente a los riesgos laborales. Esto supone el desarrollo de dos tareas básicas:

- Chequear la situación de la actividad preventiva actual de la empresa, a través del contraste de la información que proviene de diferentes fuentes como puede ser la documentación preventiva disponible, las impresiones y experiencias de los trabajadores o las consideraciones y valoraciones de los agentes implicados en la actividad preventiva de la empresa.
- Establecer el perfil de la empresa en este aspecto, lo que nos muestra sus fortalezas y debilidades para desarrollar la prevención de una forma proactiva, permitiendo establecer si su nivel es deficiente, mejorable o positivo, lo que

nos guiará en el desarrollo de nuestra actividad preventiva. Para alcanzar este objetivo la empresa debe contemplar los siguientes factores:

- Las características del sistema de gestión preventiva existente, tales como examinar o chequear si se cuenta con los recursos humanos y materiales suficientes y adecuados, si se trabaja la prevención de forma coordinada o si la organización preventiva de la empresa es eficaz.
- El grado de cumplimiento de las obligaciones preventivas generales, por ejemplo, si la empresa ha evaluado todos los puestos de trabajo, si ha establecido medios para evitar los riesgos, o si se favorece la consulta y participación de los trabajadores y sus representantes, entre otros.
- La cultura preventiva de la organización, es decir, si desde la dirección se promueven campañas para prevenir los riesgos, si existen normas internas propias en materia de salud y seguridad laboral o si la prevención está presente en todas las actividades que se realizan.

Para analizar hasta qué punto la empresa dispone de una organización preventiva proactiva adecuada y eficaz ver Anexo III: “Cuestionario de chequeo de la situación de la actividad preventiva”.

### MOMENTO 3. **Detección temprana de situaciones de riesgo de violencia.**

En este momento hemos de detectar y analizar las situaciones de violencia laboral en sus fases tempranas, permitiendo anticiparnos al daño en la salud del trabajador y de la organización, evitando que se conviertan en cuadros graves e irreparables. (Ver Anexo IV: “Cuestionario de clima de violencia laboral de baja intensidad”). Para adelantarnos a estas situaciones de riesgo, el procedimiento debe actuar sobre dos niveles:

- La actividad preventiva de los riesgos específicos que originan situaciones de violencia laboral atendiendo a actuaciones como vigilancia de la salud específica sobre los riesgos psicosociales e incidir en la importancia de informar y formar a los trabajadores sobre este tipo de situaciones.
- El entorno y la organización de trabajo en relación con las situaciones de violencia laboral, considerando aspectos como la igualdad, el trato justo, el apoyo social y técnico, así como la estabilidad laboral, entre otros ya que el problema de la violencia laboral está íntimamente relacionado con factores como las relaciones laborales, el clima y la cultura organizacional.

Los antecedentes favorables a la generación de las situaciones de violencia pueden agruparse en tres factores:

- **Factores necesarios:** Son aquellos elementos que pueden ayudar a que ocurran situaciones de violencia en un primer momento.
- **Factores motivadores:** Se refiere a aquellos elementos necesarios para que quien ejerce la violencia considere que merece la pena llevar a cabo conductas para dañar a compañeros o subordinados que son percibidos como cargas o amenazas.
- **Factores precipitantes:** Estos factores están relacionados con los cambios organizacionales, tales como reestructuración, remodelación y reducción de plantilla, y con otros factores del contexto sociolaboral. Partiendo de esta agrupación, se recomienda que los instrumentos recogidos contemplen, al menos, los siguientes factores:
  - Estabilidad laboral.
  - Política organizacional.
  - Liderazgo.
  - Apertura y apoyo.
  - Implicación y compromiso.
  - Comunicación y participación.
  - Igualdad y trato justo.
  - Relaciones interpersonales.
  - Características del puesto.
  - Características del ambiente de trabajo.



La interpretación de los resultados obtenidos nos permite concretar las deficiencias organizativas que están creando, motivando y precipitando las situaciones de violencia en el contexto organizativo.

## MOMENTO 4. Gestión y resolución interna del conflicto.

Para la gestión y resolución interna del conflicto se propone la constitución de una Comisión con la siguiente estructura:

- Un representante de los trabajadores u otra persona designada por el afectado.
- Una persona designada por la dirección de la empresa.
- Un técnico especializado (Técnico de prevención especializado en Ergonomía y Psicología, preferiblemente con formación en psicología), ajeno a la organización, designado por un organismo externo.

Para la efectividad del sistema en el nombramiento de los miembros de la Comisión, se recomienda utilizar el mismo método que rige en los Tribunales Arbitrales que se crean al amparo de los sistemas de solución extrajudicial de conflictos.

El protocolo debe contemplar al menos cuatro fases, que pasamos a analizar con más detalle:

- **Fase de Denuncia.** El procedimiento se iniciará a instancia de la persona afectada aunque cualquier trabajador puede instar la apertura del procedimiento a través del Comité de Seguridad o en su caso, ante el Delegado de Prevención. La representación legal de los trabajadores, bien unitaria, bien sindical, también tiene reconocida la legitimación para actuar por sí o en nombre del afectado y solicitar la apertura del procedimiento.

Se recomienda que en el escrito de solicitud de apertura del procedimiento, el afectado describa y solicite, detalladamente, las medidas que considera que solucionan el problema y le procuran una tutela íntegra trascendiendo lo que habitualmente se plantea en una demanda judicial.

En este sentido pueden solicitarse medidas organizacionales o correctivas que impliquen obligaciones formativas para la empresa, cambios en el puesto de trabajo, publicidad de las resoluciones de las comisiones o de los órganos judiciales que declaren la existencia de acoso y señalen al acosador, entre otras.

- **Fase de Investigación.** En esta fase podrán proponerse por la Comisión la adopción de medidas cautelares. Durante la misma se practicarán todas las pruebas que las partes propongan y que versen sobre hechos en los que las partes no estén de acuerdo. Es aconsejable que esta fase no exceda de los 20 días desde la presentación de la denuncia.

■ **Fase de Resolución.** Se recomienda que la Comisión emita un informe detallado en un plazo máximo de 30 días desde que se presentó la denuncia. En dicho informe se deberán recoger, al menos, los siguientes aspectos básicos:

- La relación de antecedentes del caso.
- Los hechos que tras la investigación resultan acreditados.
- Un resumen de las diligencias y pruebas practicadas.
- Las propuestas de solución, que deberán ser tomadas por unanimidad. En todo caso se mantendrá abierta la posibilidad de acudir a otras vías de solución como arbitraje, conciliación o resolución judicial, (ver epígrafe 2.5 “Vías de resolución del conflicto”).

Se recomienda que la Dirección decida si implanta las medidas propuestas por la Comisión en un plazo de 20 días desde que la Comisión le notifique el informe en el que se concretan las acciones a tomar. El procedimiento debe ser garantista y respetuoso con los derechos de intimidad y con el deber de confidencialidad.

■ **Fase Post-Resolución.** La Comisión debe estar legitimada para efectuar un seguimiento de las medidas propuestas y de la salvaguardia del principio no discriminatorio, así como de la supervisión de posibles represalias contra cualquiera de los trabajadores que hayan intervenido en el procedimiento en condición de denunciante, víctima, testigo o informador.



## MOMENTO 5. **Respuestas de solución, seguimiento y control.**

La intención de este momento es dar cumplimiento al objeto último de cualquier procedimiento de prevención integral de la violencia laboral: mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores, en lo que a la violencia laboral se refiere. Del trabajo realizado periódicamente en cada uno de los momentos previos se ha de derivar su correspondiente documento, que recoja los aspectos deficientes y mejorables sobre los que activar las medidas preventivas.

La Comisión aplicará en su caso el régimen disciplinario que tenga dispuesto en el Convenio Colectivo de aplicación. En especial se recomienda que se introduzcan elementos de graduación como son:

- La reincidencia
- El grado de perjuicio ocasionado a la víctima.
- El número de trabajadores afectados.

La puesta en práctica de este procedimiento cuenta con una serie de modelos de cuestionarios, formularios, hojas, etc. que pueden facilitar su aplicación, estos textos pueden encontrarse a través de la bibliografía que ofrecemos al final de esta guía, y concretamente en el manual "Protocolos sobre acoso laboral. Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral".

# 2.4

## RECOMENDACIONES PARA DEFENDERSE EN CASO DE ACOSO



Ante el acoso psicológico es necesario establecer correctas estrategias de enfrentamiento y afrontamiento, entendiendo que el tratamiento del acoso psicológico requiere un equipo multidisciplinar especializado.

Se recomiendan las siguientes pautas de intervención:

### Ámbito interno

- Identificar en qué consiste la situación de acoso, localizar al acosador e investigar qué poder tiene y cómo lo ha obtenido, todo ello mediante la información y formación sobre el acoso psicológico.
- Además de comunicar verbalmente la situación a la familia y a los amigos es importante transmitir la propia visión de los hechos a los compañeros de confianza, exponiéndoles la vulneración a su dignidad personal, la humillación y la injusticia a la que se encuentra sometido, con el objeto de poder ver la situación de una forma más real, intentando crear lazos de solidaridad y de complicidad, ya que esto dificulta al acosador el objetivo de aislar a la víctima de sus compañeros.

- Documentar desde el principio, las provocaciones o agresiones que nos pueden servir de indicadores sobre el acoso al que estamos siendo objeto, guardando y acumulando pruebas como escritos, e-mails, memorias, resultados, etc., para comparar lo que se hacía antes y después de sufrir el acoso, incluso anotar lo que va sucediendo cada día, para objetivizar la situación, comprenderla y utilizarla en caso de denuncia. (Ver Anexo V: Diario de incidentes”).



- Proteger los datos, documentos, herramientas y útiles de trabajo para obstaculizar su manipulación por el acosador.
- Mostrar calma ante los ataques, controlando y canalizando la reacción de ira que nos provoca la agresión y descalificación del agresor, consiguiendo que el acosador no tenga la gratificación que desea, es decir, espera una respuesta agresiva, y al no obtenerla no le sirve de refuerzo para ser utilizada otra vez, posibilitando la extinción de la conducta agresora.
- Detener los efectos del acoso todo lo que se pueda, utilizando la calma, no dejando que su recuerdo se convierta en autoestrés y en consecuencia se adopte de forma inconsciente un papel victimista.
- Afrontar y enfrentarse al acosador ya que esto le hace retroceder en sus agresiones por tener una personalidad básicamente cobarde.
- No aceptar la responsabilidad de hechos genéricos e indeterminados, evitando el desarrollo de sentimientos de culpabilidad y de vergüenza, elaborando habilidades asertivas y adquiriendo una fuerte autoestima y confianza.
- Fomentar la propia competencia profesional, incrementando la formación y elevar así el nivel de empleabilidad.
- Informar de la situación al Comité de Seguridad y Salud o al Delegado de Prevención en su caso, debiendo estar formados para responder correctamente ante una demanda individual de carácter psicológico.  
Si no se adoptan las medidas para neutralizar el acoso se expondrá la problemática al Departamento de Vigilancia de la Salud del Servicio de

Prevención, para que evalúe el riesgo y el daño ocasionado, y si la respuesta no es satisfactoria, se comunicará la decisión por escrito, al Departamento de Recursos Humanos o al empresario para que conteste sobre qué medidas se van a tomar al respecto.

### Ámbito externo

- Pedir al médico de atención primaria, la baja laboral. Se ha de tener en cuenta por evidente, que un acosado en baja laboral mejora notablemente el estado de salud, ya que le permite recuperar fuerzas, pero recae en cuanto se le habla de reincorporarse a su puesto de trabajo. Siempre se ha de proceder al despido voluntario antes de permitir la propia destrucción psíquica.
- Es necesario que a la primera sensación de daño psíquico se solicite asesoramiento psicológico especializado para evitar que el daño sea más grave, dado que la víctima, en una situación de acoso, no posee estrategias paliativas ni instrumentales adecuadas. Por otra parte, la víctima sólo puede iniciar la neutralización del acoso cuando lo percibe como tal, (habitualmente ocurre cuando está en una situación avanzada dentro del ciclo de estigmatización) por lo que es necesario ayudarle en proponerle soluciones, ponerle en guardia y dejarle elegir. En todo caso es necesario informarle y formarle en:
  - Poder identificar el problema permitiendo superar la negación de éste (mecanismo defensivo ante la agresión), y posibilitar enfrentarse al acosador, en principio mentalmente, “nombrando” el problema.
  - Enseñarle las estrategias de afrontamiento para desactivar emocionalmente los sentimientos de rencor y de ira (que desencadena automáticamente una conducta agresiva), y que pueda mantener la calma ante las afrentas, a no decir nada pero anotar las observaciones hirientes, las humillaciones y las ofensas contra el derecho al trabajo.
  - Adiestrarle en habilidades sociales, así como en el desarrollo y potenciación de habilidades asertivas, incrementándole la autoestima y la confianza en sí mismo, previniendo sentimientos de inseguridad, miedo, culpabilidad y vergüenza que el acosador provoca y el acosado incorpora internamente, mediante la introyección.
  - En general, debido a que hay diferentes estresores y acosadores, aparecen distintas respuestas de afrontamiento, por lo que un programa de entrenamiento debe proporcionar un repertorio flexible.

- Solicitar asesoramiento jurídico experto en el acoso psicológico, para que le defienda básicamente del atentado contra su dignidad y para reclamar la compensación por daños originados en el ámbito laboral por el acosador.
- Solicitar asesoramiento técnico en las Instituciones de las Comunidades Autónomas con responsabilidad en Seguridad y Salud Laboral.
- Denunciar la situación de acoso psicológico a la Inspección de Trabajo, para que valore las condiciones de trabajo, analizando el contexto que ha posibilitado la eclosión del acoso con el fin de adoptar las medidas correspondientes.
- Si entiende que no ha sido posible encontrar una solución satisfactoria, puede ejercer su derecho a la tutela jurídica denunciando en los Tribunales.
- Pedir ayuda a las asociaciones de víctimas o de antiguas víctimas de acoso psicológico, ya que este síndrome reviste la patología de la soledad, y estos colectivos permiten que las víctimas se expresen y se sientan escuchadas y ayudadas.

Es obligación del empresario, como hemos visto a lo largo del presente manual implementar medidas preventivas en la organización para prevenir, reducir o evitar la emergencia de estas conductas tan perniciosas para el individuo y la organización, revisando los factores psicosociales que hemos señalado anteriormente para evitar o paliar el desarrollo de este riesgo.

# 2.5

## VÍAS DE RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO



La medida más típica de intervención es la prevista en el Acuerdo Europeo sobre Acoso y Violencia en el trabajo de arbitrar procedimientos para la resolución interna de conflictos, en primera instancia a través de la mediación y en segunda instancia a través de acciones resolutorias.

Estas son también las medidas previstas en el art. 48 de la LO 3/2007 para los supuestos de acoso sexual y discriminación por razón de sexo y son también las reglas más aceptadas en algunas administraciones públicas como medidas “preventivas” frente al acoso, aunque no se pueden considerar propiamente como tales por ser su aplicación temporalmente posterior al problema, si bien podemos estimar que éstas medidas reactivas pueden tener indirectamente efectos preventivos, puesto que pueden servir como elementos disuasorios que retraigan a los sujetos de la organización de practicar conductas ofensivas.

El contenido típico de las vías de resolución de conflictos se suelen sustentar en tres tipos de fórmulas:

- Conciliación o arreglo informal de conflictos que es promovida por una “persona de confianza” dentro de la organización. La elección de esta persona debe contar con un consenso amplio.

- La mediación en el conflicto con una propuesta de solución que puede ser aceptada libremente por las partes afectadas y que puede desempeñar bien una figura neutral en la empresa o el superior jerárquico de todos los afectados.
- El arbitraje o resolución del conflicto por una instancia especial, proponiendo a la dirección de la organización la medida ejecutiva que en cada caso proceda.

Según el Acuerdo Europeo sobre Acoso y Violencia los requisitos básicos de este procedimiento son:

- La confidencialidad de las denuncias.
- La investigación exhaustiva de los hechos por el que tiene la responsabilidad de mediar y resolver.
- Garantizar la audiencia personal de todos los testigos e interesados.

La resolución ha de contemplar tanto el conflicto en sí mismo como las medidas protectoras y preventivas necesarias para todos los afectados, éstas últimas también podrían ser necesarias para los supuestos en que se juzgue que no ha existido acoso laboral.

**Con las medidas de protección se pretende que los trabajadores con enfermedades y trastornos relacionados con estos problemas recuperen su salud mediante una adecuada organización de su trabajo.**

Las medidas de esta clase con apoyo legal son:

- La adaptación del puesto de trabajo a sus condiciones personales (Art. 15.1.d LPRL).
- La adscripción a un nuevo puesto compatible con sus características personales o psicofísicas (Art 25.1LPRL).

La resolución del conflicto se puede realizar de las siguientes maneras:

1. Vía de resolución interna a través de un acuerdo entre las partes o a través de un mediador.

2. Vía de resolución externa por incoación de expediente disciplinario administrativo.
3. Vía de resolución externa como consecuencia de presentación de la correspondiente denuncia judicial.

A continuación mencionamos brevemente los procedimientos más comúnmente utilizados:

### **1. Vía de resolución interna. El acuerdo entre las partes y la mediación.**

Se trata de arbitrar procedimientos para la resolución interna de conflictos, en primera instancia a través de la mediación y en segunda instancia a través de acciones resolutorias. La denuncia de acoso se deberá realizar según el procedimiento descrito en el Momento 4 del protocolo. Cuando haya denuncias anónimas de conductas de acoso laboral, el equipo directivo o la Comisión, si existe, investigará e instruirá el caso objeto de la denuncia.

Los trabajadores con responsabilidad jerárquica tendrán la obligación de informar de los posibles casos de acoso que puedan acaecer en su Departamento o que puedan afectar a sus equipos, considerándose falta grave el no comunicar estos hechos si fueran conocidos por ellos.

Todas las personas que intervengan en un proceso de acoso laboral, tendrán la obligación de guardar secreto (deber de sigilo) de los datos e informaciones a los que hayan tenido acceso durante la tramitación del mismo. En todo momento se garantizará la protección al derecho a la intimidad en el desarrollo de este procedimiento y se estará a lo regulado en la Ley Orgánica 15/1999 de protección de datos de carácter personal y normativa derivada de la misma.

Los métodos más comúnmente empleados para la resolución interna de conflictos son el acuerdo entre las partes y la mediación, ambas vías pretenden resolver el conflicto de forma ágil y dialogada a través de un acuerdo voluntario entre las partes siempre que este acuerdo ofrezca una garantía de cumplimiento viable.

La Organización nombrará un intermediario que se pondrá a disposición de las partes y que será el encargado de fijar las pautas de actuación, dando fe del acuerdo obtenido y vigilando su cumplimiento.

Podríamos definir la mediación como el procedimiento por el cual los protagonistas de un conflicto, voluntariamente y con la ayuda de un tercero ajeno a dicho conflicto, la persona mediadora, construyen por sí mismos y en mutua colaboración, un acuerdo satisfactorio y estable para solventar pacíficamente el conflicto que les enfrenta.

Esta línea de actuación puede evitar la apertura de un expediente disciplinario, sin perjuicio de que el acceso a la misma no impide que pueda, en su caso, instarse la vía disciplinaria, como tampoco que en el transcurso de un proceso disciplinario se abra la vía de la mediación, previo conocimiento de la autoridad escolar y en las condiciones que en su caso fije la misma.

La mediación es una herramienta de diálogo y de encuentro interpersonal que puede contribuir a la mejora de las relaciones y a la búsqueda satisfactoria de acuerdos en los conflictos, y que se caracteriza por una concepción positiva del conflicto, el uso del diálogo y el desarrollo de actitudes de apertura, comprensión y empatía, la potenciación de contextos colaborativos en las relaciones interpersonales, el desarrollo de habilidades de autorregulación y autocontrol, la práctica de la participación democrática y el protagonismo de las partes.

Sin embargo, la mediación no sería aconsejable en las fases más avanzadas de mobbing, cuando ya existe daño y la situación de desequilibrio de poder entre las partes es muy difícil de recomponer.

Por otro lado, se discute acerca de la oportunidad que el mediador podría tener para intervenir en los casos de mobbing, fundamentalmente porque mediar significa asumir el principio de igualdad en las pretensiones de ambas partes en conflicto y el mobbing no es un conflicto, sino un proceso de victimización en el que no cabe situar a la víctima y a su verdugo en el mismo plano dialéctico ni el mismo juicio ético.

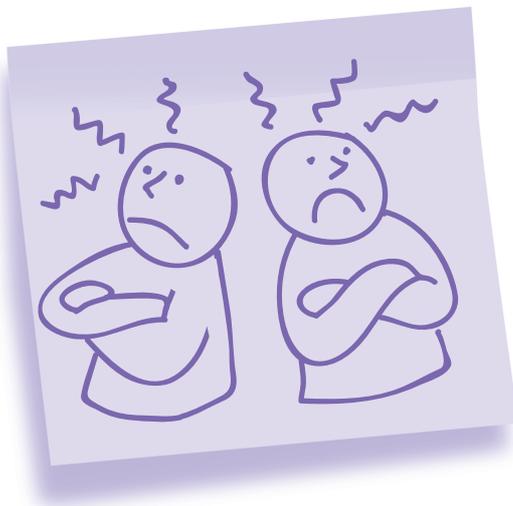
Los defensores de esta tesis argumentan que el conflicto es una situación o relación en la que, para poder mediar, debe existir una simetría entre ambas partes, ha de apreciarse un plano de igualdad. Sin embargo, en las situaciones que en la realidad laboral encontramos y etiquetamos/diagnosticamos bajo el rótulo de mobbing, en sentido propio y estricto, el acosador controla, tiene el poder y la víctima, no.

De este modo existen posturas que defienden la oportunidad que el mediador podría tener para intervenir en los casos de mobbing cuando el proceso de acoso se encuentra en fase inicial ya que actuaría preventivamente como una alerta temprana de denuncia de la situación, permitiéndole a la víctima, de este modo, ganar confianza para enfrentarse a los hechos y evitar con ello otra victimización posterior.

## 2. Vía de resolución externa por incoación de expediente disciplinario administrativo.

En la instrucción del expediente disciplinario se estará a lo estipulado en el convenio, acuerdo colectivo o reglamentación específica laboral o funcionarial, aplicable para la resolución de estos conflictos. Esta vía de resolución se iniciará en los siguientes casos:

- Cuando las partes hayan rechazado cualquiera de las dos fases anteriores o rechacen las medidas propuestas por el Mediador.
- Cuando las fases anteriores no se hayan podido llevar a cabo por causa de fuerza mayor.
- Cuando las medidas de resolución propuestas en las fases anteriores no hayan resuelto el conflicto o hayan sido incumplidas por cualquiera de las partes.
- Cuando el estado físico o psíquico del presunto acosado así lo aconseje o los hechos denunciados sean de una gravedad que no aconsejen las vías anteriores.



## 3. Vía de resolución externa por denuncia en vía judicial

El presunto acosado podrá poner fin a la vía de resolución interna, en cualquier momento, acudiendo a la vía judicial. A partir de ese momento se estará a lo que se regule en cada caso, en lo referente a la legitimación para interponer la denuncia, requisitos, procedimiento, plazos, pruebas y recursos.

Cualquier persona acosada dispone de mecanismos para lograr el amparo judicial, bien optando por la rescisión del contrato por voluntad del trabajador por graves incumplimientos contractuales del empresario (art. 50.1.c del Estatuto de Trabajadores) o solicitando una indemnización de daños y perjuicios por daños morales o psíquicos.

También existe la posibilidad de acudir al procedimiento por violación de los derechos fundamentales para reclamar el cese y la reparación de las conductas constitutivas de acoso moral, de acuerdo con la máxima protección constitucional de los arts. 14, 15.1, 18.1 de la Constitución española.

Las conductas empresariales vejatorias son consideradas por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social como infracciones de carácter laboral, al apreciarse en tales supuestos un incumplimiento del empresario de los derechos básicos de la relación laboral, incluidos en el artículo 4 del Estatuto de los Trabajadores. Vulnerando entre otros, el respeto a la intimidad del trabajador y la consideración debida a su dignidad, el derecho a la no discriminación para el empleo, y el derecho a la ocupación efectiva.

Desde el punto de vista de la jurisdicción penal, el trabajador afectado podría emprender acciones directamente contra el agresor, por diferentes causas: coacciones, amenazas, agresiones verbales o físicas, injurias, etc. Es indispensable ante todo reunir pruebas y buscar testigos. El art. 147.1 del Código Penal establece penas de prisión de seis meses a tres años, para quien lesione la integridad física o mental de los trabajadores.

El principal problema radica en la necesidad de aportar pruebas que permitan considerar el daño producido en la persona como derivado de su ejercicio laboral. Es decir, se ha de lograr la conceptualización de la situación como accidente de trabajo o enfermedad profesional. Se trata de saber si el trabajador está ante una contingencia profesional o una contingencia común.

Si la causa de la baja deriva del acoso, la calificación de la contingencia de este proceso de Incapacidad Temporal deberá ser valorada como accidente de trabajo según art. 115.2 de la Ley General de la Seguridad Social.

# 2.6

## NORMATIVA APLICABLE



El acoso psicológico en el trabajo está protegido por numerosas normas de aplicación:



### Constitución española (CE)

Muchos comportamientos referidos al acoso laboral en el trabajo atentan a derechos constitucionalmente protegidos, entre ellos mencionamos:

El **art. 10.1** de la Constitución española (CE), referido a los derechos de la persona señala que la dignidad de la persona, los derechos inviolables que son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden público y de la paz social.

El **art. 14** dice que los españoles son iguales ante la ley sin que pueda prevalecer discriminación alguna.

El **art. 15** CE igualmente protege el derecho a la vida y a la integridad física y moral.

Otro derecho identificado y no respetado en una situación de acoso psicológico es el derecho a la libertad de comunicación intersubjetiva y/o grupal del art. 20.1 CE, debido a que una de las ideas y conductas del acosador es conseguir romper radicalmente la información/comunicación del trabajador en la empresa, ya sea con sus compañeros, con la línea de mando, e incluso con el exterior, de modo que el trabajador-víctima quede completamente aislado.

Finalmente el **art. 18.1 CE**, garantiza el derecho al honor, la intimidad personal y familiar y la propia imagen.

## **Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995 de 24 de marzo**

Son numerosos los preceptos recogidos en el Estatuto de los Trabajadores que son de aplicación a los supuestos de acoso laboral, entre ellos mencionamos:

### **■ Artículo 4. Derechos laborales**

2. En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

- a) A la ocupación efectiva.
- b) A no ser discriminados para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites enmarcados por esta ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado Español.
- c) A su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene.
- d) Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.

### **■ Artículo 18**

“Sólo podrán realizarse registros sobre la persona del trabajador, en sus taquillas y efectos particulares, cuando sean necesarios para la protección del patrimonio empresarial y el de los demás trabajadores de la empresa, dentro del centro de trabajo y en horas de trabajo.

En su realización se respetará al máximo la dignidad e intimidad del trabajador y se contará con la asistencia de un representante legal de los trabajadores o, en su ausencia del centro de trabajo de otro trabajador de la empresa, siempre que ello fuera posible”

#### ■ **Artículo 19. Seguridad e Higiene**

El trabajador, en la prestación de sus servicios, tendrá derecho a una protección eficaz en materia de seguridad e higiene.

#### ■ **Artículo 20.3**

“El empresario podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad humana y teniendo en cuenta la capacidad real de los trabajadores disminuidos, en su caso.”

#### ■ **Artículo 50. Extinción por voluntad del trabajador**

1. Serán causas justas para que el trabajador pueda solicitar la extinción del contrato:
  - a) Las modificaciones sustanciales en las condiciones de trabajo que redunden en perjuicio de su formación profesional o en menoscabo de su dignidad.

### **Ley de Procedimiento Laboral. Real Decreto Legislativo 2/1995 de 7 de abril**

Los arts. 146 y 150 del Real Decreto Legislativo 2/1995, de 7 de abril (LPL), regulan el procedimiento de oficio en determinados supuestos y por iniciativa de la autoridad laboral. Dicho procedimiento puede ser instado por la Inspección de Trabajo cuando observa situaciones de acoso en la empresa.

### **Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social (LISOS). Real Decreto Legislativo 5/2000 de 4 de agosto**

Arts. 8, 11, 12 y 13, entre otros, de la LISOS. El incumplimiento de las normas laborales que puedan afectar a los trabajadores de la empresa pueden ser sancionados en función de su gravedad y en la cuantía establecida en la Ley

y reglamentos. En determinadas circunstancias el acoso por el empresario, o por compañeros de trabajo, cuando no se han tomado las medidas necesarias para evitarlo, pueden llevar a sanciones leves, graves o muy graves a los sujetos responsables de la empresa o actividad.

## Ley de prevención de riesgos laborales. Ley 31/1995 de 8 de noviembre

El ajuste del acoso psicológico en la LPRL se argumenta en el análisis del siguiente articulado:

### ■ Artículo 2.1

“La presente ley tiene por objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo...”

### ■ Artículo 4.3

“Se considerarán como daños derivados del trabajo las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo”

Se deduce que también las lesiones y patologías de carácter psíquico están integradas dentro de la obligación de protección que corresponde al empresario.

En consecuencia, se infiere que entre las obligaciones establecidas dentro de la LPRL, se encuentra la de prevenir el acoso psicológico, ya que éste ocasiona un daño a la salud de los trabajadores.

### ■ Artículo 14.1

“Los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo...”

### ■ Artículo 14.2

“... En el marco de sus responsabilidades, el empresario realizará la prevención de los riesgos laborales mediante la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores...”

En consecuencia, en el caso del acoso psicológico, como en cualquier otro riesgo, el empresario está obligado a prevenirlo, evaluándolo y adoptando las medidas necesarias para garantizar la salud de los trabajadores.

## **Acuerdo Marco Europeo sobre acoso y violencia en el lugar de trabajo. 26 de abril de 2007**

Dicho Acuerdo establece como valor fundamental el respeto mutuo a la dignidad de los demás en todos los niveles dentro del lugar de trabajo, convirtiéndose en una de las características dominantes de las organizaciones con éxito.

El objetivo que se pretende alcanzar es que el acoso y la violencia sean inaceptables en cualquier entorno laboral. De esta manera se prevé la creación de instrumentos preventivos acordados entre los empresarios y los trabajadores o sus representantes, que serán revisables para su adecuación al fin que persiguen.

El referido Acuerdo contiene pautas consensuadas para abordar la violencia y el acoso en el trabajo y deberá ser trasladado, mediante los procesos de negociación colectiva, a cada Estado miembro.

El punto 4 de dicho Acuerdo destaca la importancia de concienciar y formar adecuadamente a jefes y trabajadores como mecanismo de reducción de la probabilidad de acoso y violencia en el trabajo. Así mismo, las empresas deben elaborar una declaración clara e inequívoca de que el acoso y la violencia no serán tolerados. Esta declaración especificará los procedimientos que se seguirán cuando se presenten los casos.



### **Otras normas**

Los supuestos de acoso laboral han sido tratados en numerosas ocasiones como accidente laboral con aplicación judicial del art. 115 de la Ley General de la Seguridad Social (LGSS), incapacidad laboral temporal como accidente de trabajo. Puede, del mismo modo, aplicarse al empresario que incumple el art. 123 LGSS el recargo de las prestaciones.

## ANEXO I

# NORMAS BÁSICAS DE CONDUCTA

A continuación se definen las conductas necesarias para garantizar unas relaciones personales y laborales correctas, tomando en consideración la dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el respeto a la ley y a los derechos de los demás.

1. Respeta a todas las personas como te gustaría que te respetaran a ti.
2. Cumple con tus obligaciones. No sobrecargues de trabajo a tus compañeros.
3. Utiliza un tono de voz respetuoso, evitando que sea malsonante, agresivo o autoritario.
4. No utilices gestos, palabras o actitudes que puedan ofender.
5. Elimina de la relación de trabajo toda conducta que suponga intimidación, amenaza o discriminación de cualquier tipo.
6. No emitas juicios sobre las creencias, opiniones y estilo de vida de los demás.
7. Informa de manera veraz, concreta y fundamentada. No difundas rumores.
8. Cuando emitas una opinión en relación con una acción realizada por otro compañero, hazlo manteniendo el debido respeto hacia él y de forma constructiva. No censure públicamente los errores de los demás.
9. Todos los profesionales somos un equipo de trabajo. Evita cualquier práctica o comportamiento que perjudique la buena reputación de tus compañeros.
10. Ante un caso de conflicto, busca la mediación. Nadie está en posesión de la "verdad absoluta".

Trabajemos para que estas normas sean compartidas y aceptadas por todos los trabajadores y trabajadoras, pasando así a formar parte de la cultura y valores de la Organización.

## ANEXO II

# DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

(Propuesta orientativa)

**Extraído del manual “Protocolos sobre acoso laboral. Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral”.**

Miguel Ángel Gimeno, Ana Mejías, Enrique José Carbonell.

La empresa asume el compromiso de velar porque en el seno de la misma exista un ambiente laboral exento de violencia y acoso, estableciendo y dando a conocer el procedimiento acordado para prevenir, controlar y sancionar todo tipo de actuaciones que se produzcan.

Asimismo, reconoce que ser tratado con dignidad es un derecho de toda persona; por ello, la empresa se compromete a mantener un entorno laboral donde se respete la dignidad del conjunto de personas que trabajen en su ámbito, evitando y persiguiendo aquellas conductas vulneradoras de los derechos fundamentales protegidos por la Constitución Española y el resto del ordenamiento jurídico, específicamente los de igualdad, integridad física y moral, y dignidad.

La empresa reconoce el derecho de toda persona que considere que ha sido objeto de violencia o acoso en el entorno laboral a presentar la denuncia correspondiente y garantiza el derecho a invocar el procedimiento acordado al efecto.

La empresa se propone articular los medios necesarios para ofrecer la información, educación, capacitación, seguimiento y evaluación adecuada para prevenir el acoso y la violencia y, también, para influir sobre las actitudes y comportamientos de las personas que prestan servicios en la misma. En este sentido, se promoverán, dentro del Plan de Formación anual, cursos de contenido relacionado con la gestión y el desarrollo de las personas, los equipos de trabajo, control del estrés y estilos de dirección participativos y motivadores. Así mismo se establecerán seminarios y cursos dirigidos específicamente a directivos, con el objetivo principal

de ayudarles a identificar aquellos factores que pueden generar reclamaciones por acoso y a canalizar adecuadamente las posibles denuncias en esta materia.

La empresa procederá a la divulgación sistemática y continuada del contenido del procedimiento de solución autónoma de conflictos sobre la violencia laboral a todos los niveles de la organización. Así mismo, se facilitará una copia a todas las personas que prestan servicios en la empresa. También se informará al personal de nuevo ingreso, ya sea temporal o fijo.

La empresa se compromete a proporcionar a los trabajadores información relevante, clara y específica de las actividades que deben desarrollar, los objetivos que deben alcanzar y los medios de que disponen para ello, realizando la autorización y seguimiento necesarios.

Fecha y firma

## ANEXO III

# CUESTIONARIO DE CHEQUEO DE LA SITUACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA

Extraído del manual “Protocolos sobre acoso laboral. Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral”.

Miguel Ángel Gimeno, Ana Mejías, Enrique José Carbonell.

Características del sistema de gestión preventivo existente		
	Ítem	Respuesta
1	La empresa dispone de una organización preventiva (trabajador designado, servicio de prevención –propio, ajeno o mancomunado-, asunción por parte del empresario...)	SI No No sabe
2	Se cuenta con un Servicio de vigilancia de la salud.	SI No No sabe
3	Existen Delegados de Prevención.	SI No No sabe
4	La empresa dispone de Comité de Seguridad y Salud.	SI No No sabe
5	En la empresa se cuenta con trabajadores designados.	SI No No sabe
6	Los recursos humanos dedicados a la prevención en la empresa son suficientes.	SI No No sabe
7	Los recursos materiales con los que cuenta la empresa para realizar las tareas preventivas son suficientes.	SI No No sabe

Características del sistema de gestión preventivo existente		
	Ítem	Respuesta
8	Se dispone de instalaciones de uso exclusivo para las actividades preventivas.	SI No No sabe
9	Los diferentes recursos humanos dedicados a la prevención (servicio médico, servicio de prevención, delegado de prevención, trabajador designado, comité de seguridad y salud) trabajan de forma interrelacionada y coordinada.	SI No No sabe
10	La organización preventiva existente en la empresa es eficaz.	SI No No sabe

Grado de cumplimiento de las obligaciones preventivas generales		
	Ítem	Respuesta
11	La empresa ha evaluado todos los puestos de trabajo.	SI No No sabe
12	La empresa pone los medios para evitar todos los riesgos laborales.	SI No No sabe
13	La empresa ha informado de los riesgos que existen, en todos los puestos de trabajo.	SI No No sabe
14	La empresa ha puesto en marcha medidas preventivas y de protección frente a los riesgos detectados.	SI No No sabe

Grado de cumplimiento de las obligaciones preventivas generales		
	Ítem	Respuesta
15	Los trabajadores o sus representantes intervienen a la hora de establecer las medidas preventivas y de protección.	SI No No sabe
16	La empresa imparte formación a los trabajadores acorde con los riesgos existentes.	SI No No sabe

Continúa

17	Se proporciona al trabajador un periodo de formación suficiente al ingresar en la empresa, cambiar de puesto de trabajo o al aplicar una nueva técnica o método de trabajo.	SI No No sabe
19	La empresa ha elaborado el Plan de actuación en materia de Prevención de Riesgos Laborales.	SI No No sabe
20	En la empresa se han determinado por escrito algunos objetivos concretos a alcanzar para la prevención de riesgos.	SI No No sabe
21	La empresa consulta a los trabajadores y a sus representantes en los temas relacionados con la salud y la seguridad laboral.	SI No No sabe
22	La empresa ha establecido algún sistema de comunicación que permita dar a conocer por escrito las sugerencias de los trabajadores ante las deficiencias existentes en las condiciones de trabajo.	SI No No sabe
23	Se ha procedido a la mejora de las condiciones de trabajo, en el último año, a partir de las sugerencias de los trabajadores.	SI No No sabe
24	Los mandos intermedios y jefes de sección están implicados en la realización de tareas preventivas.	SI No No sabe
25	Existe un sistema formal de participación de los trabajadores en la fijación de objetivos preventivos.	SI No No sabe
26	Se realiza, periódicamente, un seguimiento y control de las actividades preventivas.	SI No No sabe
27	Se dispone de un sistema de información normalizado y directo para información de los trabajadores.	SI No No sabe
28	Al incorporarse a un puesto de trabajo se proporciona al trabajador información escrita sobre la materia de prevención de riesgos laborales.	SI No No sabe
29	Se realiza un seguimiento y control de la siniestralidad a lo largo del año.	SI No No sabe
30	Se investigan los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.	SI No No sabe

Continúa

## Capítulo 2. Acoso psicológico laboral. Mobbing

<b>31</b>	En la empresa existen medidas de prevención específicas para los trabajadores sensibles, las embarazadas, los menores, y los trabajadores temporales o de empresas de trabajo temporal.	SI No No sabe
<b>32</b>	La empresa cuenta con un plan de emergencia.	SI No No sabe
<b>33</b>	Existe un sistema de control, claramente definido, del cumplimiento de las normas de seguridad y salud laboral.	SI No No sabe

Cultura preventiva de la organización		
	Ítem	Respuesta
<b>34</b>	La dirección de la empresa muestra su disposición a facilitar los medios adecuados para la mejora de las condiciones de trabajo.	SI No No sabe
<b>35</b>	La dirección ha definido por escrito los principios de actuación para el desarrollo de la política de prevención, delimitando las responsabilidades para los diferentes niveles de la empresa.	SI No No sabe
<b>36</b>	La dirección de la empresa o del centro de trabajo ha promovido alguna reunión, en el último año, para tratar, entre otros, el tema de la prevención.	SI No No sabe
<b>37</b>	La dirección ha promovido el desarrollo de acciones o campañas de prevención de riesgos en los dos últimos años.	SI No No sabe
<b>38</b>	La dirección de la empresa participa en temas relacionados con la prevención de riesgos laborales.	SI No No sabe
<b>39</b>	Mi empresa valora de forma positiva que preste atención especial a los riesgos existentes, a la hora de desempeñar las tareas de mi puesto.	SI No No sabe
<b>40</b>	En la empresa, la prevención está presente en todas las actividades que se realizan.	SI No No sabe
<b>41</b>	En la empresa existe algún tipo de incentivo para las propuestas de mejora de las condiciones de trabajo.	SI No No sabe
<b>42</b>	La empresa ha dictado por escrito normas o un reglamento interno relativo al tema de la seguridad y la salud laboral.	SI No No sabe



## Orientaciones para la administración e interpretación del cuestionario de chequeo de la situación de la actividad preventiva

### Instrucciones para su pase

Para asegurar la representatividad de los datos obtenidos, este Cuestionario debe ser cumplimentado por más del 50% de los miembros de cada una de las unidades/departamentos/secciones de la empresa. Ninguna de las cuestiones formuladas ha de dejarse sin contestar.

### Instrucciones para calcular sus resultados

Una vez recogidos todos los cuestionarios, comprobaremos el número de trabajadores que han contestado por cada unidad/departamento/sección específica y en el total de la empresa. Estos datos nos permitirán calcular los porcentajes de respuesta de cada unidad/departamento/sección específica y del total de la empresa.

A la hora de calcular los resultados las respuestas se agrupan en dos categorías. Las respuestas afirmativas (SI) conforman un grupo. Las respuestas negativas (NO) y de desconocimiento (NO SABE) conforman otro grupo. El cuestionario nos ofrece dos indicadores:

- 1. Nivel de realización puntual de la actividad preventiva.** Este indicador nos muestra qué porcentaje de trabajadores considera que la acción sobre la que se está consultando es realizada por la empresa o si existe en la misma. Este indicador trabaja ítem por ítem. Nos permite realizar un detalle más pormenorizado de las acciones preventivas.
- 2. Nivel de realización por áreas de la actividad preventiva.** Este indicador es más grueso, al trabajar por áreas, pero resulta más operativo. Nos indica el porcentaje de trabajadores que considera si cada área preventiva está funcionando correctamente o no. Agrupa ítems en tres grandes áreas:
  - Características del sistema de gestión preventivo existente. Hace referencia a la organización de la actividad preventiva en la empresa.

- Grado de cumplimiento de las obligaciones preventivas generales. Hace referencia a las actividades preventivas que realiza la organización.
- Cultura preventiva de la organización. Recoge los valores preventivos que presenta la organización.

Los resultados de ambos indicadores pueden calcularse para dos ámbitos:



- **Nivel de realización de la acción según una unidad/departamento/sección específica.** En este caso sumaremos las respuestas afirmativas (SI) dadas por los miembros de la sección de la empresa que estemos analizando y dividiremos el resultado por el número total de miembros de la sección que han contestado la encuesta. Obtendremos el porcentaje de miembros de la sección que consideran que la acción preventiva se está realizando o existe.
- **Nivel de realización de la acción en el conjunto de la empresa.** En este caso, el procedimiento será igual al señalado anteriormente, pero se computará el total de respuestas afirmativas dadas por los miembros de la empresa que han respondido a la encuesta, que se dividirá por el total de trabajadores de la empresa que han respondido la encuesta. Se obtendrá el porcentaje total de trabajadores que consideran que la acción preventiva analizada se está realizando o existe.

Tabla de interpretación de porcentajes para el Nivel de realización puntual de la actividad preventiva

Nivel de realización	NIVEL DEFICIENTE	NIVEL MEJORABLE	NIVEL POSITIVO
Porcentajes	Menos 30% respuestas afirmativa al ítem.	Entre 30% y 70% respuestas afirmativas ítem.	Más de 70% respuestas afirmativas ítem.
Actuaciones	La acción preventiva en cuestión es percibida como inexistente o pobre. Resulta urgente establecer medidas de corrección.	La acción preventiva en cuestión es percibida como mejorable. Resulta oportuno establecer medidas de corrección.	La acción preventiva en cuestión es percibida como correcta. No procede, por el momento, establecer medidas correctoras.

Tabla de interpretación de porcentajes para el Nivel de realización por áreas de la actividad preventiva

Nivel de realización por áreas	NIVEL DEFICIENTE	NIVEL MEJORABLE	NIVEL POSITIVO
Porcentajes	Al menos 20% ítems del área tienen menos del 30% respuestas afirmativas.	Entre 20% y 80% ítems del área tienen menos del 30% respuestas afirmativas.	Más 80% ítems del área tienen menos del 30% respuestas afirmativas.
Actuaciones	El área preventiva en cuestión es percibida como deficiente. Resulta urgente establecer medidas de corrección.	El área preventiva en cuestión es percibida como mejorable. Resulta oportuno establecer medidas de corrección.	El área preventiva en cuestión es percibida como correcta. No procede, por el momento, establecer medidas correctoras.

## ANEXO IV

# CUESTIONARIO DE CLIMA DE VIOLENCIA LABORAL DE BAJA INTENSIDAD

Extraído del manual “Protocolos sobre acoso laboral. Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral”

Miguel Ángel Gimeno, Ana Mejías, Enrique José Carbonell.

	En mi EMPRESA...	1 Nunca o nada	2 Pocas veces o poco	3 A veces o algo	4 Bastantes veces o Mucho	5 Siempre o totalmente
1	Los trabajadores están preocupados por el empleo.					
2	Existe poca movilidad y cambio de puestos de trabajo entre mis compañeros, en la empresa.					
3	Se apuesta por la seguridad y la estabilidad en el empleo.					
4	La dirección tiene una visión clara de lo que se ha de conseguir.					
5	La empresa considera que los trabajadores son el elemento clave para alcanzar el éxito.					
6	La empresa está abierta a nuevas propuestas de innovación y mejora, y a la crítica constructiva.					
7	Se promueven los programas de conciliación entre la vida personal y profesional.					

<b>8</b>	Los conflictos son vistos como algo positivo.					
<b>9</b>	Se fomenta la competitividad interna.					
<b>10</b>	Se trabaja con objetivos muy claros y definidos.					
<b>11</b>	Importa mucho el cómo y qué pasos se dan para la consecución de los objetivos.					

	En mi EMPRESA...	1 Nunca o nada	2 Pocas veces o poco	3 A veces o algo	4 Bastantes veces o Mucho	5 Siempre o totalmente
<b>12</b>	Se trasmite continuamente la idea de que se ha de luchar por los objetivos.					
<b>13</b>	Se valora el sacrificio realizado por los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa.					
<b>14</b>	Los jefes son suficientes y están bien asignados.					
<b>15</b>	Los jefes o superiores son participativos.					
<b>16</b>	La supervisión se centra en crear y gestionar conflictos como vía de mejora.					
<b>17</b>	Los superiores están preparados para gestionar conflictos.					
<b>18</b>	La supervisión que se realiza es comprensiva y centrada en el desarrollo personal de cada trabajador.					
<b>19</b>	La supervisión y el control son muy directos.					

**Capítulo 2.** Acoso psicológico laboral. Mobbing

20	La dirección deja a los trabajadores que se autoorganicen.					
21	La dirección, se preocupa, especialmente, por el aprendizaje de los trabajadores.					
22	Se ayuda y apoya a los nuevos trabajadores en sus primeros días en la empresa.					
23	Los trabajadores con problemas personales obtienen ayuda.					
24	Los trabajadores que desean progresar obtienen apoyo de sus superiores.					
25	Se aprecian y escuchan las ideas de los trabajadores y sus representantes.					
26	La dirección fomenta el intercambio creativo.					

	En mi EMPRESA...	1 Nunca o nada	2 Pocas veces o poco	3 A veces o algo	4 Bastantes veces o Mucho	5 Siempre o totalmente
27	Los superiores reconocen y aprecian el trabajo que se realiza.					
28	Los trabajadores sienten que forman parte de la empresa.					
29	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta empresa.					
30	Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.					

<b>31</b>	La comunicación por parte de la empresa, es transparente y clara.					
<b>32</b>	Se proporciona información a los trabajadores para favorecer su conocimiento sobre la situación de la empresa y sus objetivos a corto, medio y largo plazo.					
<b>33</b>	Se suele “puentear” a los jefes y saltarse los canales formales de comunicación.					
<b>34</b>	Existen sistemas de sugerencias, consulta, diálogo y participación de los trabajadores.					
<b>35</b>	Los trabajadores participan a la hora de definir la manera en que llevan a cabo su trabajo.					
<b>36</b>	Los directivos de la empresa tienen un trato respetuoso y considerado con los trabajadores.					
<b>37</b>	Se vulneran los derechos laborales (cláusulas abusivas en los contratos, ampliación no permitida de la jornada laboral...).					
<b>38</b>	Existe igualdad de oportunidades entre los trabajadores.					
<b>39</b>	Las recompensas (salarios, promociones, ...) son justas y equitativas, atendiendo a los méritos de los trabajadores.					
<b>40</b>	Todo el mundo cumple las reglas establecidas.					

**Capítulo 2.** Acoso psicológico laboral. Mobbing

	En mi EMPRESA...	1 Nunca o nada	2 Pocas veces o poco	3 A veces o algo	4 Bastantes veces o Mucho	5 Siempre o totalmente
41	Se favorece la confianza mutua y se reconocen las contribuciones de cada uno.					
42	Las relaciones entre compañeros son de apoyo y respeto mutuo.					
43	Las relaciones con los mandos son abiertas y positivas.					
44	Se produce aislamiento social o físico.					
45	Se tratan los conflictos interpersonales.					
46	Se critica constantemente la vida privada.					
47	Se amenaza verbal y físicamente.					
48	Se desprecia y desacredita la capacidad profesional y laboral de los trabajadores.					
49	Se limita la comunicación y el contacto social de los trabajadores.					
50	Hay una descripción exhaustiva de las tareas y responsabilidades de cada puesto.					
51	Se informa a los trabajadores sobre su desempeño en las tareas.					
52	Los trabajadores sufren un conflicto de rol (exigencias encontradas) o ambigüedad de rol (falta de claridad).					

<b>53</b>	Los trabajadores tienen las capacidades y habilidades necesarias para el desempeño de sus tareas.					
<b>54</b>	El trabajo que se realiza es lo suficientemente variado.					

	En mi EMPRESA...	1 Nunca o nada	2 Pocas veces o poco	3 A veces o algo	4 Bastantes veces o Mucho	5 Siempre o totalmente
<b>55</b>	Se tiene la suficiente autonomía en el trabajo.					
<b>56</b>	El control sobre la tarea es alto.					
<b>57</b>	El ambiente de trabajo es motivador e interesante.					
<b>58</b>	Existe un ambiente sano y agradable en la empresa.					
<b>59</b>	Existe preocupación por la salud y el bienestar en el lugar de trabajo.					
<b>60</b>	La calidad general del entorno de trabajo (ausencia de ruidos, buena iluminación, higiene, salubridad,...) es un objetivo fundamental.					



## Orientaciones para la administración e interpretación del cuestionario de clima de violencia laboral de baja intensidad

### Instrucciones para su pase

Para asegurar la representatividad de los datos obtenidos, este Cuestionario debe ser cumplimentado por más del 50% de los miembros de cada una de las unidades/departamentos/secciones de la empresa. Lo que supone que más del 50% de los miembros de la empresa lo han cumplimentado correctamente. Por ello, ninguna de las cuestiones formuladas ha de dejarse sin contestación.

### Instrucciones para calcular sus resultados

Una vez recogidos todos los cuestionarios, comprobaremos el número de trabajadores que han contestado por cada unidad/departamento/sección específica y en el total de la empresa. Estos datos nos permitirán calcular la puntuación media de cada uno de los ítems, en cada unidad/departamento/sección específica y en el total de la empresa.

Los ítems que conforman cada sector son (se marca con una “i” los ítems inversos):

- Estabilidad laboral: 1(i), 2, 3.
- Política organizacional: 4, 5, 6, 7, 8, 9(i), 10, 11, 12, 13(i).
- Liderazgo: 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21.
- Implicación y compromiso: 28, 29, 30.
- Comunicación y participación: 31, 32, 33(i), 34, 35.
- Igualdad y trato justo: 36, 37(i), 38, 39, 40, 41.
- Relaciones interpersonales: 42, 43, 44(i), 45, 46(i), 47(i), 48(i), 49(i).
- Características del puesto: 50, 51, 52(i), 53, 54, 55, 56.
- Características del ambiente de trabajo: 57, 58, 59, 60.

Agrupando los ítems de los factores correspondientes y dividiendo por el número de respuestas dadas, obtendremos la puntuación media del factor (tanto para cada unidad/departamento/sección específica, como para el total de la empresa). Hay que tener en cuenta que las puntuaciones en los ítems inversos (i) han de invertirse a la hora de realizar el cálculo.

La puntuación media de los factores que obtengamos nos indicará el nivel de deficiencia en cada uno de ellos y la necesidad de plantear medidas correctoras o no, de acuerdo con la tabla siguiente:

**Tabla de interpretación de los factores del Clima de violencia laboral de baja intensidad.**

Nivel del factor	PERFIL DEFICIENTE	PERFIL MEJORABLE	PERFIL POSITIVO
Condiciones	La puntuación media del factor tiene un valor inferior a 2.	La puntuación media del factor tiene un valor comprendido entre 2 y 4.	La puntuación media del factor tiene un valor superior a 4.
Actuaciones	Las prácticas y procesos organizacionales a los que hace referencia el factor son negativos. Resulta urgente establecer medidas de corrección.	Las prácticas y procesos organizacionales a los que hace referencia el factor son mejorables. Resulta oportuno plantear medidas de corrección a medio plazo y vigilar la situación.	Las prácticas y procesos organizacionales a los que hace referencia el factor son positivos. Se recomienda mantener el nivel.

## ANEXO V

# DIARIO DE INCIDENTES

### Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

El objetivo del diario de incidentes es identificar la posibilidad de estar siendo objeto de Acoso Psicológico en el Trabajo (APT), es un instrumento que únicamente muestra indicios de poder ser víctima de APT. El uso de éste diario puede contribuir en la búsqueda de soluciones preventivas y estrategias de afrontamiento, conjuntamente con el apoyo profesional especializado, o bien puede ayudar a descartar la posibilidad de ser objeto de acoso. El uso de este diario puede ser útil para el personal de la empresa o institución, así como para la propia organización que lo incorpore.

En este sentido conviene diferenciar los comportamientos recibidos por parte de clientes y usuarios, en el caso que nos ocupa, alumnos o padres, es decir “personal externo” a la institución, de los originados por parte del personal de la propia organización. Aunque en el primer caso se trate de insultos, amenazas, etc., éstas deben ser comunicadas al personal de prevención de la propia empresa o institución pero no deben ser incluidas en los comportamientos tratados por este diario de incidentes.

También conviene diferenciar las conductas de acoso de aquellos conflictos, discrepancias, discusiones, diferencias de opinión, etc., que puedan surgir tanto de cuestiones relativas a las tareas (procedimientos de trabajo, etc.) como a las respectivas aficiones, gustos y preferencias (políticas, deportivas, etc.) y lleven a comportamientos que podrían etiquetarse como “molestos”, pero que no pueden ser considerados APT.

Para analizar la situación desde un punto de vista preventivo y determinar las medidas a adoptar, es necesario comunicar estos hechos al Servicio de Prevención de Riesgos Laborales (SPRL) o al personal delegado de prevención de la empresa o institución o, en caso de que exista, seguir lo indicado en el protocolo de actuación de APT. Se recomienda comunicarlos en los siguientes casos:

- Llegar a las 6 entradas o filas en la tabla 1.
- Presencia en la columna “Tipo/s de conducta” de las conductas 2, 3, 4, 6, 7, 8 o 10.
- Haber consignado como mínimo una afectación superior a 7.

Aún en el caso de no observar ninguna de las tres situaciones en los niveles indicados anteriormente, y recordando que el objetivo es prevenir la aparición de riesgos laborales, se recomienda así mismo la consulta (que recordamos tiene carácter estrictamente confidencial) en el caso de que se haya rellenado aunque sólo sea una fila en la página de auto-registro.

Es muy importante hacer constar, lo antes posible, cualquier tipo de comportamiento que nos haya afectado o nos haya resultado ofensivo, es así mismo fundamental anotar todas las circunstancias que lo rodearon, antes de que haya transcurrido más de un día desde que se produjeron o iniciaron. Ya que cuando somos víctimas o testigos de situaciones violentas, con el paso del tiempo tendemos a alterar o modificar los elementos que componen su recuerdo o la memoria de los hechos. Incluso llegan a olvidarse, parcial o totalmente.

Los pasos para utilizar adecuadamente el auto registro de acoso laboral son:

Anotar en el diario de incidentes (Tabla 1) las conductas de violencia psicológica ocurridas.

Comprobar (Tabla 2, 3, 4 y 5) cuando estas conductas pueden ser indicativas de Acoso Psicológico en el Trabajo, lugar donde se materializan, qué hago y cómo me afecta.

Acudir con el diario de incidencias al SPRL o al personal delegado de prevención de la empresa o institución.

Tabla 1. Hoja de auto registro Acoso Psicológico en el Trabajo.

Fecha	Hora	Tipo/s conducta	Lugar	Quién/ es hacen conducta	Personas presentes	Otras personas afectadas	Qué hago	Como me afecta
dd/mm/aa	hh:mm	Tabla 2	Tabla 3	Código personal	Código personal	Código personal	Tabla 4	Tabla 5



## Recuerda:

Después del hecho, anota lo antes posible la información para no olvidar ningún detalle.

Si se producen diversas acciones o comportamientos en un mismo día, utiliza una fila para cada ocasión.

Las Tablas 2, 3, 4 y 5 se adjuntan a continuación.

En las columnas donde se hace referencia a personas concretas, debes utilizar un código identificativo que tendrás anotado en una lista junto con el nombre de la persona. Guarda esta lista en lugar seguro (en casa, por ejemplo).

TABLA 2: TIPO DE CONDUCTA	Código
Me hablan a gritos.	1
Me reducen responsabilidades, tareas, etc., sin justificación suficiente.	2
Abuso de autoridad (no me dejan hacer mi trabajo, fijan objetivos inalcanzables en mi trabajo, reducen excesivamente los plazos para llevar a cabo mis tareas, me intimidan o amenazan con degradación, despido, traslado, etc.).	3
Critican constante o excesivamente mi trabajo. Me descalifican. Juzgan mi labor de forma ofensiva.	4
Supervisión excesiva de mi trabajo, horarios, pausas, etc.	5
Me excluyen de reuniones de trabajo, encuentros sociales relacionados con el trabajo, etc. (descansos, comidas, cenas, etc.).	6
Me culpan de situaciones de las que no soy responsable.	7
Se burlan, mofan o difunden comentarios maliciosos sobre mí, incluyendo cuestiones ajenas a mi trabajo.	8
Rechazan peticiones razonables de festivos, gestiones fuera de la empresa, etc.	9
No me saludan, ni me dirigen la palabra. Se comportan como si no existiera, etc.	10

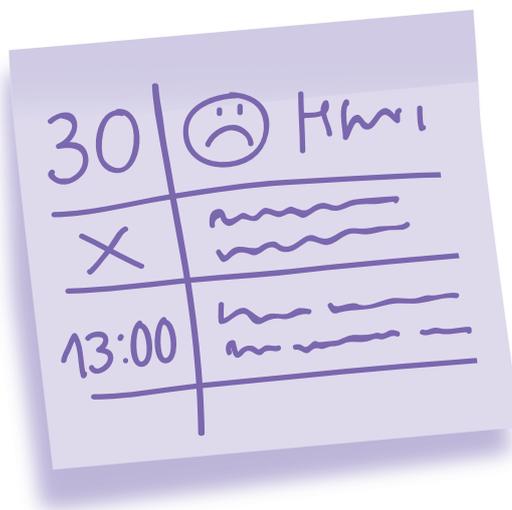
TABLA 3: LUGAR	Código
En la sala de reuniones.	1
En la sala de descanso o en lugares de paso.	2
Fuera del ámbito laboral (bar, calle, restaurante, etc.).	3
En mi puesto de trabajo (aislado).	4
En el puesto de trabajo de otra persona.	5
En el puesto de trabajo-despacho-sala compartido con otros compañeros/as.	6

TABLA 4: QUÉ HAGO	Código
No hago nada, no respondo, me inhibo o me voy a otro lugar.	1
Intento responder/dialogar, pero continúan o incrementan la intensidad de la conducta.	2
Respondo/dialogo, y finaliza la conducta.	3
Respondo vehementemente y la situación se convierte en una disputa abierta.	4
Comento a superiores, iguales o subordinados la situación (o a delegados de prevención, SPRL, etc.).	5

TABLA 5: CÓMO ME AFECTA	Código
Me molesta, pero no siento cambios en mi estado de ánimo.	1-2
Me molesta y noto que me he alterado ligeramente.	3-4
Me he alterado, pero en menos de dos horas vuelvo a mi estado de ánimo habitual.	5-6
Me he alterado y tardo más de un día en no recordar constantemente el hecho.	7-8
Me he alterado mucho. Recuerdo constantemente el hecho, y ha afectado mi estado de ánimo fuera de la empresa. A veces rememoro el momento, incluso en sueños.	9-10

## Cómo usar el diario de incidentes

Si por parte de alguna/s persona/s en tu empresa o institución crees que se han generado acciones o comportamientos de violencia psicológica hacia ti (ver tipos descritos en Tabla 2), y cada vez que creas que se ha generado una nueva acción o repetido una anterior, rellena todas las casillas de una de las filas de la tabla 1, teniendo en cuenta lo que se indica a continuación:

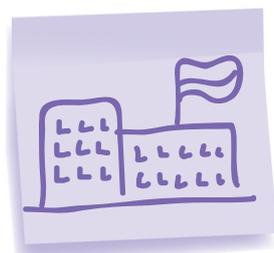


- **Fecha:** Día en que se produce la acción o comportamiento. Si se producen diversas acciones o comportamientos en un mismo día, utiliza una fila para cada ocasión.
- **Hora:** Hora en la que se produce la acción o el comportamiento.
- **Tipo/s de conducta/s:** En la Tabla 2 se especifican una serie de ejemplos. Indica en la columna del diario de incidentes el/los número/s correspondiente/s (puedes anotar más de un número).
- **Lugar:** Anota dónde se han dado estas conductas (ver Tabla 3).
- **Quién/es realizan la conducta:** Anota quién/es llevan a cabo la acción. Se aconseja seguir las siguientes instrucciones:
  - Para rellenar esta columna, debes elaborar una lista codificada de personas.
  - A cada persona que haya generado un comportamiento de acoso le asignarás un número.
  - Guarda la lista aparte, en lugar seguro (en casa, por ejemplo).
  - Cada vez que una de las personas de la lista actúe de forma ofensiva hacia ti, anota su número en esta casilla.
  - Si se trata de varias personas actuando conjunta o consecutivamente, se anotarán sus respectivos números.

- **Personas presentes:** Se refiere a otras personas presentes cuando tuvo lugar la acción, que no colaboran en ella y se mantienen como testigos silenciosos o bien intentan “ponerse de nuestro lado”. Procede como en la ocasión anterior, usando el listado codificado, y asigna un número a las personas que, aunque no hayan participado de forma activa en el suceso, estaban presentes.
- **Otras personas afectadas:** Otras personas presentes cuando tuvo lugar la acción y que también se vieron afectadas por ella. Procede como en la ocasión anterior, mediante un listado codificado.
- **Qué hago:** Comportamiento que has adoptado durante y después de la acción. Anota el comportamiento según el listado de la Tabla 4.
- **Cómo me afecta:** Valora, de 0 a 10, hasta que punto te ha afectado la situación. Ayúdate considerando las opciones presentadas en la Tabla 5.

# Capítulo 3.

## ACOSO ESCOLAR. BULLYING



# 3.1.

## CONCEPTO DE ACOSO ESCOLAR



Cuando hablamos de “acoso escolar” nos referimos a situaciones en las que uno o más alumnos/as persiguen e intimidan a otro/a –víctima- mediante insultos, rumores, vejaciones, aislamiento social, moteos, agresiones físicas, amenazas o coacciones.

Estas acciones son repetidas en el tiempo, pudiendo desarrollarse a lo largo de meses e incluso años, pudiendo tener consecuencias devastadoras para la salud física y mental de la víctima.

Para referirse a estas situaciones de acoso y maltrato entre iguales, en las que se produce una intimidación y victimización entre iguales, en la literatura especializada es frecuente la utilización del término inglés “bullying”.

El primero en definir este fenómeno fue Dan Olweus, profesor de psicología de la Universidad de Bergen (Noruega, 1998), para quien la victimización o “maltrato por abusos entre iguales” es una conducta de persecución física y/o psicológica que realiza el alumno o alumna, o un grupo de ellos, contra otro, u otros, al que elige como víctima de repetidos ataques. Ésta acción, negativa e intencionada, sitúa a los acosados en posiciones de las que difícilmente pueden salir por sus propios medios.

La continuidad de estas situaciones provoca en las víctimas efectos claramente negativos: descenso en su autoestima, estados de ansiedad e incluso cuadros

depresivos, lo que dificulta su integración en el medio escolar y el desarrollo normal de los aprendizajes.

No se puede calificar de acoso escolar o "bullying" a situaciones en las que existen disputas de forma amistosa o como juego, tampoco cuando dos estudiantes a un mismo nivel discuten, tienen una disputa o se pelean o incluso cuando existe cierto abuso de poder de forma puntual. De esta manera los elementos presentes en el acoso escolar o "bullying" son:

- Deseo inicial obsesivo y no inhibido de infligir daño, dirigido contra alguien indefenso.
- El deseo se materializa en una acción.
- Alguien resulta dañado. La intensidad y la gravedad de este daño depende de la intensidad y gravedad del ataque, en mayor medida, y también en el grado de vulnerabilidad de la víctima.
- El maltrato se dirige contra alguien más débil, bien porque existe desigualdad física o psicológica entre víctimas y agresores, o bien porque éstos últimos actúan en grupo.
- Tiene lugar de modo reiterado. Esta expectativa de repetición interminable por parte de la víctima es lo que le da su naturaleza opresiva y temible.
- Se produce con placer manifiesto. El agresor/a disfruta con la sumisión de la persona más débil.

Estas situaciones de intimidación ocurren en contextos sociales en los que docentes y familias pocas veces están al tanto de su existencia y los demás niños/as no quieren involucrarse o simplemente no saben cómo ayudar.

Dada esta situación, una intervención efectiva debe involucrar a toda la comunidad escolar. El maltrato entre iguales es un problema serio que puede afectar dramáticamente a la habilidad de los escolares a progresar académica y socialmente, además supone para los propios docentes una variable muy influyente en la generación de estrés percibido en la realización de su trabajo, como se constató en un estudio de campo realizado por FETE-UGT en el que se analizaban las distintas fuentes de estrés para el profesorado, valorando, éstos, "la presencia de agresiones entre alumnos" como un factor de estrés de primer nivel.

Se requiere pues, un plan de intervención global que involucre al alumnado, familia y docentes, asegurando que la totalidad del entorno de los jóvenes sea un lugar seguro y sin miedo.

Con el fin de prevenir la aparición de éste fenómeno, en el que se encuentra implicada y afectada toda la comunidad educativa, y con el objetivo de ayudar a comprender estas conductas e identificar a los implicados en los casos de acoso, analizamos brevemente las respuestas a las siguientes preguntas:



## ¿Qué formas de acoso escolar o “bullying” podemos observar?

---

El maltrato entre compañeros y compañeras puede aparecer de forma muy diversa. No solamente se manifiesta a través de agresiones físicas, con frecuencia se presenta como un conjunto de intimidaciones de diferente índole que dejan a la víctima sin respuesta.

---

Estas son algunas de esas conductas intimidatorias:

- **Maltrato verbal:** Insultos, motes, hablar mal de alguien, difamar, sembrar rumores o bulos.
- **Intimidaciones psicológicas:** Se trata de amenazas para provocar miedo, lograr algún objeto o dinero, para obligar a hacer cosas contra su voluntad, chantaje y burlas públicas, pintadas alusivas, cartas, notas, mensajes a móviles y correos electrónicos amenazantes o ciberacoso.
- **Maltrato físico:** Directo, en forma de palizas, lesiones con diferentes objetos, agresiones en forma de patadas, “collejas”, etc., o indirecto, mediante robo o destrozo de material escolar, ropa u otros objetos personales.
- **Aislamiento social:** Ignorar y no dirigirle la palabra, impedir su participación con el resto del grupo, evitar que se sienta junto a ellos en el aula, coaccionar a amigos y amigas de la víctima para que no interactúen con la misma.



## ¿Dónde se produce y cuándo?

Si es en el propio centro escolar suele ocurrir en pasillos (cambio de clases), baños, vestuarios, entradas y salidas, en el comedor, en el transporte escolar y en lugares apartados del patio de recreo.

Si es fuera del centro suele ocurrir en los alrededores del propio centro o en zonas de camino a casa de la víctima.

Siempre ocurre cuando no hay adultos presentes. Muchas veces el profesorado tiene sospechas de que puede estar ocurriendo pero nunca con la certeza absoluta de que sea así.



## ¿Quiénes participan?

### Agresores/as

Suelen tener las siguientes características:

- Físicamente fuerte.
- Necesita dominar, tener poder, sentirse superior.
- Fuerte temperamento, fácilmente enojable.
- Impulsivo/a.
- Baja tolerancia a la frustración.
- Desafiante y agresivo/a hacia los adultos.
- No suele mostrarse ansioso/a ni inseguro/a.
- Comportamientos antisociales tempranos.
- Poco populares entre sus compañeros y compañeras, solo algunos/as les siguen.
- Actitud negativa hacia la escuela.

## Víctimas

Son factores de riesgo que aumentan la probabilidad de que un alumno/a sufra acoso:

- La vulnerabilidad psicológica y biológica.
- Haber sufrido experiencias previas negativas.
- Ser poco populares en el centro escolar.
- Tener poca facilidad para hablar de sí mismos.
- Tener estrategias de afrontamiento inadecuadas como aislamiento social y resignación.
- Tener un autoconcepto y autoestima bajos.

Pueden ser indicadores que un alumno/a esté sufriendo acoso escolar las siguientes circunstancias o comportamientos:

- Estar frecuentemente solos, excluidos/as del grupo.
- Estar repetidamente ridiculizados/as, degradados/as con motes.
- Observar dificultad para hablar en clase, mostrar inseguridad, tristeza, llanto, inquietud, ansiedad.
- Mostrar un repentino deterioro en el interés por la escuela, argumentar excusas para no acudir a la misma.
- Sufrir frecuentemente moratones, rasguños, heridas. Explicación incoherente de su origen.



El hecho de observar algunas o varias de estas situaciones no permite determinar, de manera irrefutable, la existencia de bullying. Sin embargo puede servir como señal de alarma para una investigación o seguimiento más detallado del caso que permita confirmar, o rechazar, la existencia de esta posibilidad.

## Espectadores/as

Tienen esta denominación el alumnado que presencia las agresiones. En muchos casos jalean, animan y aplauden dichas agresiones (espectadores antisociales), en otros casos, aunque no lo aprueban ni participan, se inhiben de implicarse en la defensa de las víctimas (espectadores neutros), mientras que un pequeño grupo puede tratar de ayudar a la víctima (espectadores prosociales).

## Adultos

Suelen detectar el problema cuando ya ha tomado unas proporciones evidentes y con frecuencia graves. A veces tardan en reaccionar al pensar que estos conflictos son cosas de niños. (Ver Anexo I: “Mitos e ideas erróneas sobre el maltrato entre escolares”).



## ¿Qué consecuencias tiene?

---

El acoso escolar produce un daño psicológico y emocional que puede afectar el desarrollo socioemocional y de la personalidad de todos los agentes implicados.

---

### Para el maltratado/a:

- Se siente solo/a, infeliz, atemorizado/a, pierde autoestima y la confianza en sí mismo/a y en los demás.
- Puede llegar a sufrir problemas de salud somática y emocional en grados variables: en algunos casos ansiedad y/o depresión.
- Fobia a ir al centro escolar.
- Reacciones agresivas e intentos de suicidio.
- El hecho supone una pérdida de libertad y derechos del alumno/a que limita su desarrollo personal.

### **Para el maltratador/a:**

- Su actitud y conducta pueden ser la antesala de futuros hechos delictivos. Las amenazas y las agresiones físicas, de hecho ya lo son y pueden ser denunciables.
- Instauro una creencia en sí mismo/a y su entorno de que se puede lograr poder y liderazgo mediante la violencia, la prepotencia y la sumisión de otros/as.
- Es probable que quién ha sido agresor/a, en su infancia/juventud perpetúe conductas agresivas y violentas en las relaciones adultas.

### **Para la comunidad escolar:**

- Los espectadores acabarán valorando la agresividad y la violencia como forma de éxito social.
- Los espectadores sufren un proceso de desensibilización ante los continuados episodios de sufrimiento que están contemplando.
- Todo el entorno social sufre una sensación de indefensión y de incapacidad de reacción similar a la de la víctima.

# 3.2.

## PREVENCIÓN DEL ACOSO ESCOLAR



La mejora del clima de convivencia en los centros educativos no se logra, generalmente, con la simple adopción de medidas puntuales tendentes a resolver los problemas y los conflictos que se van presentando en el quehacer diario...

... (disrupción, indisciplina, conflictos interpersonales y maltrato entre iguales), sino que requiere trabajar en un marco global en el que se incluye un abanico amplio de factores que se recogen en el siguiente proceso:

### 1. Marco general

**a. Convivencia democrática:** El objetivo de la convivencia democrática es convivir desarrollando valores de participación real y no sólo burocrática, intentando evitar desequilibrios de poder y democratizar la vida escolar. Esto se logra a través de:

- Proyecto Educativo compartido y divulgado.
- Participación en el Reglamento de Régimen Interno (RRI), revisado y acordado por la Comunidad Educativa.
- Acción tutorial, basada en el desarrollo de valores y actitudes.

- Normas de aula y de centro consensuadas y asumidas por profesorado, alumnado y familias.
- Creación de una Comisión de Convivencia, con el objeto de asesorar a la Dirección y proponer medidas en asuntos de convivencia a instancia de la Dirección.
- Consejo Escolar, cuyo funcionamiento y toma de decisiones se realizará en base a un diálogo igualitario y a través del consenso.
- Análisis y reflexión del clima de convivencia. (Ver Anexo II: “Modelos de registro para el análisis de la realidad del centro en materia de convivencia y clima escolar”).
- Medidas para la sensibilización en la importancia del aprendizaje de la convivencia.

**b. Procesos de enseñanza y aprendizaje:** El objetivo de esta medida es buscar un estilo educativo que reconozca y atienda la complejidad inherente a las relaciones entre los contenidos, el alumnado y el profesorado.

■ **Proceso de enseñanza:**

- Organización y gestión del aula que permita el aprendizaje, la interacción y el desarrollo personal.
- Rol del docente basado en la empatía y el acercamiento dialogante.
- Educador/a vs Instructor/a: funciones educativas y no sólo instructivas.
- Creación de grupos orientados a la cohesión y participación.
- Metodología didáctica cooperativa y activa.
- Estilos de enseñanza/aprendizaje ajustados a la diversidad.

■ **Conocimiento del alumnado:**

- Atención al desarrollo psicoevolutivo del alumno.
- Consideración de la heterogeneidad, valorando intereses, capacidades y minorías.
- Enseñanza para la diversidad a través de ACIs (Adaptaciones curriculares) y flexibilidad grupal.

- Adaptar la intervención educativa a las características personales del alumnado como autoestima, timidez o motivaciones.
- Practicar una pedagogía del error.
- Desarrollar una educación emocional atendiendo a sentimientos y emociones.
- Valorar a la persona y no sólo sus conocimientos académicos.
- **Cambios curriculares:**
  - Contenidos conceptuales útiles y funcionales para la vida.
  - Contenidos procedimentales como escucha activa y manejo adecuado de la información.
  - Contenidos actitudinales, respetando la diferencia y fomentando la solidaridad.
  - Empleo de materiales no excluyentes, es decir, no sexistas ni discriminatorios.
  - Evaluación formativa que oriente y reajuste el proceso de enseñanza-aprendizaje.
  - Promover que el alumnado sea protagonista de su propio aprendizaje.
  - Potenciar capacidades de todo el alumnado desde el currículo.
- **Habilidades de comunicación y resolución de conflictos:**
  - Desarrollo de habilidades sociales, tales como asertividad y empatía.
  - Percepción positiva del conflicto.
  - Educar “en y para” el conflicto.
  - Atribución del conflicto a causas modificables.
  - Búsqueda de soluciones alternativas.
  - Aprender a poner soluciones “todos y todas ganamos”.
  - Desarrollar procesos de negociación.
  - Utilizar la estrategia de la mediación.

**c. Medidas organizativas:** El objetivo es disminuir la agresividad, la intolerancia y la arbitrariedad en el centro escolar a través de:

- Horarios con criterios pedagógicos.
- Asignación de tutorías y grupos de clase con criterios de responsabilidad y eficacia.
- Asignación equitativa del alumnado en grupos heterogéneos.
- Considerar los espacios de recreo, comedor, pasillos y zonas comunes en general como lugares de convivencia.
- Elaborar protocolos de actuación ante los problemas de convivencia.
- Formación de grupos flexibles para la atención a la diversidad.
- Distribución espacial del aula de forma flexible.

**d. Colaboración familiar:** El objetivo es fortalecer la implicación de la familia en la vida escolar y la responsabilidad en la toma de decisiones educativas conjuntas sobre sus hijos e hijas a través de:

- Participación de forma activa en la elaboración de las normas de convivencia.
- Coherencia informativa sin discrepancias educativas Escuela-Hogar.
- Colaboración en las actividades del centro, de tutoría y también de aula.
- Colaboración en los procesos de resolución de conflictos.
- Conocimiento de las necesidades educativas de sus hijos o hijas, límites, diálogo, nivel de exigencia, responsabilidad, afecto y aceptación.
- Implicación en la función de apoyo a las tareas escolares.
- Intercambio de información con el profesorado.
- Fomento de la autonomía personal y del autoconcepto en el ámbito familiar.
- Participar en las actividades de sensibilización sobre la convivencia.
- Crear y participar en Escuelas de Padres y Madres.
- Realizar actividades de formación conjunta Familia-Profesorado.

- e. Entorno sociocomunitario:** El objeto es abrir cauces de participación e intervención del ámbito sociocomunitario en el desarrollo de la actividad escolar que promueva una convivencia en positivo a través de:
- Medidas de coordinación y cooperación con otras entidades y organismos (Ayuntamientos, ONGs, Sindicatos y Asociaciones).
  - Crear comunidades de aprendizaje en un proceso global de educación compartido por toda la comunidad.
  - Gestionar ayudas para la escolarización del alumnado con desventaja social o cultural.
  - Procurar refuerzos educativos y sociales al alumnado con dificultades desde diversas entidades no sólo educativas.
  - Participar en Programas de Apertura de Centro a la Comunidad.
  - Intervenir en problemáticas familiares que supongan un obstáculo al proceso educativo en coordinación con Servicios Sociales o Sanitarios.
  - Realizar campañas informativas y/o divulgativas específicas.

## 2. Plan de Convivencia

Se trata de establecer un plan de actuación para la promoción y mejora de la convivencia escolar, en el marco competencial existente y de acuerdo con lo previsto en el proyecto de Ley Orgánica de Educación (LOE) sobre los planes de convivencia como elementos básicos del Proyecto Educativo de Centro.

La Comisión de Convivencia realizará un plan de trabajo en el que harán constar los temas a tratar, los recursos y materiales que necesitará y por último un cronograma explicando de las reuniones, tras las cuales quedará configurado el Plan de convivencia del centro (ver punto 3.4 "Orientaciones para la elaboración del Plan de convivencia en los centros educativos" ).

Los objetivos que debe perseguir cualquier Plan de Convivencia son:

- Desarrollar acciones que faciliten las relaciones de los miembros de la comunidad educativa.
- Fomentar la existencia de actividades, espacios y tiempos para mejorar las relaciones entre compañeros y compañeras.
- Priorizar la formación del profesorado y las familias para abordar la educación para la convivencia.

Los elementos básicos que podrían definir un Plan de Convivencia en un centro son:

- Características del centro y estado actual de la convivencia: identificando los problemas y sus posibles causas para comunicarlo a la comunidad educativa y priorizar objetivos.
- Objetivos generales:
  - De prevención.
  - De intervención.
- Acciones concretas.
  - Estrategias de prevención: Plan de Acción Tutorial, Formación del Profesorado, Implicación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.
  - Estrategias de intervención: Reglamento de Régimen Interno (RRI), Protocolos de actuación ante diferentes conflictos, Mediación.
- Aprobación, divulgación y aplicación.
- Seguimiento y evaluación: objetivos a evaluar, herramientas de evaluación (Memorias, cuestionarios y observación directa), conclusiones y propuestas de mejora. (Ver Anexo III: “Cuestionario para la evaluación de la convivencia en los centros educativos”).

La Comisión de Convivencia debe constituirse en el seno del Consejo Escolar, ya que para su buen desarrollo necesita la colaboración y el apoyo del conjunto de la comunidad educativa; profesores, alumnos y padres.

### 3. Plan de Acción Tutorial

Deberá incluir, entre otras muchas, propuestas que aborden la educación para la convivencia, tales como:

- Directrices y actividades de tutoría con alumnos/as para que se aborde la enseñanza en valores, el desarrollo de la autoestima, el entrenamiento en habilidades sociales, de mediación y convivencia democrática en igualdad de derechos y deberes, respeto a las diferencias en el marco de los derechos humanos y la regulación de los conflictos de forma pacífica.
- Vías de colaboración con familias, informando y asesorando sobre el acoso escolar.

- Actividades para detectar casos de acoso entre escolares: divulgación de dípticos, elaboración de cuestionarios, sociogramas, manejo de test bullying y listas de chequeo. (Ver Anexo IV: “Lista de chequeo: mi vida en la escuela”).
- La acción tutorial individualizada para el seguimiento personal de alumnos/as pertenecientes a grupos de riesgo.
- Planificar y desarrollar ayudas para el alumnado implicado en casos de acoso escolar.
- Orientar a los implicados y sus familias.
- Establecer coordinación con los Servicios de Salud Mental Infantil para orientar adecuadamente a la víctima y a su familia en caso de que necesiten algún tipo de tratamiento específico.

Para lograr estos objetivos es importante la formación del profesorado en estos temas. Las Administraciones con competencias en la materia ofertan y regulan los contenidos y la forma de recibir esa formación, no obstante, se puede buscar colaboración en distintas organizaciones como Organizaciones Sindicales, ONGs u otras asociaciones.

### 4. Mediación escolar

Una de las posibles medidas que los centros educativos pueden incluir en su Plan de Convivencia es la mediación escolar como método de resolución de conflictos aplicable a las situaciones en las que las partes han llegado a un punto en el que la comunicación entre ambas está bloqueada y, por lo tanto, no pueden intentar resolver las desavenencias a través de la negociación directa.

Es conveniente que tengamos una información clara y precisa de qué es la mediación. Por ello recogemos a continuación las características fundamentales:

- La mediación es un proceso de comunicación en libertad ante una tercera persona, que realiza el papel de mediador o mediadora, y que garantizará que las partes se comuniquen desde el respeto y busquen las soluciones a sus conflictos.
- Las personas que desempeñan el papel de mediación no son quienes dan las soluciones; sólo ayudan para que las busquen las partes.
- La mediación no puede imponerse, se acude a ella voluntariamente y todo lo que ocurra durante el proceso de mediación y lo que allí se diga es confidencial.

- No en todos los conflictos entra la mediación, entre estos destacamos:
  - No puede mediar un conflicto si una de las partes está sufriendo violencia por parte de la otra. Estos conflictos requieren otras intervenciones. Caso de que un conflicto de esta índole llegase al servicio de mediación del centro, éste debe derivarlo a los órganos competentes del centro: Dirección, Jefatura de Estudios y/o Comisión de Convivencia.
  - Las partes no desean ir a la mediación.
  - Los casos ya fueron mediados y no se cumplió lo pactado.
  - Falta de confianza y credibilidad en el espacio de la mediación.
  - Se trata de hechos de especial y notoria gravedad.
- A la mediación puede acudir el alumnado, el profesorado, el personal no docente del centro y las familias del alumnado, es decir toda la comunidad educativa, en función de lo que el centro determine en su Plan de Convivencia.



Los conflictos forman parte de la vida de todas las personas porque somos diferentes y tenemos intereses diversos, el conflicto es diferencia y diversidad, no es negativo. El problema no está en el conflicto, sino en cómo lo afrontemos, de ello dependerá que podamos obtener efectos negativos o beneficiosos para la educación, como mostramos en el siguiente cuadro de la página siguiente.

Figura 1: Modos de afrontar un conflicto.

SEGÚN COMO AFRONTEMOS UN CONFLICTO	
EFFECTOS NEGATIVOS	POTENCIAL EDUCATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deterioro del clima social.</li> <li>■ Pérdida de motivación.</li> <li>■ Tendencia a buscar culpables de las experiencias desagradables.</li> <li>■ Distorsión del flujo de la comunicación.</li> <li>■ Postura defensiva y agresiva hacia las partes de las que se desconfía.</li> <li>■ Dificultad de empatizar.</li> <li>■ Se toman decisiones de poca calidad.</li> <li>■ Tendencia a evitar a personas que se perciben como hostiles.</li> <li>■ Pérdida de energía en el logro de los objetivos.</li> <li>■ Se imponen las decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprendemos a tomar decisiones y a actuar.</li> <li>■ Estimulamos el pensamiento reflexivo.</li> <li>■ Aprendemos a afrontar la realidad y a recuperarnos de la adversidad.</li> <li>■ Descubrimos que todos podemos ganar.</li> <li>■ Aprendemos a valorarnos a nosotros mismos y a valorar las diferencias.</li> <li>■ Desarrollamos la creatividad y las habilidades para buscar soluciones.</li> <li>■ Aprendemos más sobre nosotros mismos y las demás personas.</li> <li>■ Disfrutamos más el tiempo que pasamos juntos.</li> <li>■ Aprendemos a generar relaciones sólidas y duraderas.</li> <li>■ Incrementamos nuestra motivación para aprender.</li> </ul>

Las indicaciones que proponemos para llevar a cabo programas de mediación en centros escolares son:

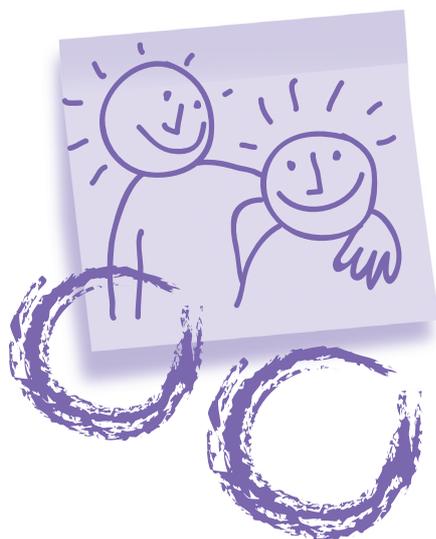
- Si cualquier miembro de la comunidad educativa tiene interés por desarrollar un programa de mediación, dará traslado de ello a la dirección.
- La dirección informará al claustro del sentido y los pasos del programa y, si se percibe una actitud positiva y de apoyo, se elevará la propuesta al Consejo Escolar para su aprobación.
- La dirección informará del programa a todos los sectores de la comunidad educativa para que participen las personas voluntarias para esta tarea.
- Posteriormente se reunirá a todos los voluntarios y voluntarias para ampliar la información de tal forma que sólo las personas que voluntariamente acepten participar en el programa lo hagan.

- Se decidirá quién puede coordinar el programa en el centro. Conviene que sea la persona encargada de orientación, por su accesibilidad. En todo caso debe ser una persona realmente interesada en el proyecto.
- Se organizará una sesión introductoria para todo el claustro y se presentarán los materiales a utilizar. Es importante que todo el profesorado tenga una idea clara del enfoque y las técnicas que se utilizan. Esto previene de miedos y prejuicios causados por el desconocimiento.
- Se organizará una formación intensiva para todas las personas interesadas, es decir, para profesorado, alumnado y familias. La formación se impartirá en horario a convenir por las personas participantes y los responsables de la formación.
- Una vez terminada la formación es necesario dar a conocer al resto de la comunidad escolar qué es la mediación y el servicio de mediación del centro. Por ello, la última actividad de la formación será la elaboración de un folleto para explicar qué es la mediación a las personas del centro que no han participado en ella.

Con esta herramienta no pretendemos eliminar las vías recogidas en las disposiciones legales para el tratamiento de los problemas de convivencia, abogamos por un modelo mixto para el tratamiento de la misma. No obstante, creemos conveniente que se ofrezca la posibilidad de tratar mediante la mediación aquellos conflictos en los que las partes deseen dirimir sus diferencias a través de ella. En el Anexo V de la presente guía ofrecemos unas pautas a seguir en cualquier proceso de mediación.

# 3.3

## PROTOCOLO DE ACTUACIÓN ANTE EL ACOSO ESCOLAR



### 1. ¿Qué hacer cuando un alumno/a se siente víctima de acoso, o bien la familia, el profesorado o algún compañero/a detecta una situación de este tipo?

El primer paso será comunicar la situación de acoso al centro escolar, ante:

- Un profesor o profesora con el que pueda existir más confianza.
- El Tutor/a.
- El Departamento de Orientación.
- El Equipo Directivo.

Cualquier miembro de la comunidad educativa que sepa sobre una situación de acoso escolar, deberá ponerlo en conocimiento de la dirección del centro, ya sea de forma verbal o por escrito solicitando una entrevista. Si decide hacerlo por escrito utilizará el modelo de recogida de información que se puede consultar en el anexo VI.

### 2. ¿Cómo actuar en el centro educativo ante una denuncia de acoso escolar?

- a) Cuando la denuncia se ha realizado en el propio centro educativo.  
En este caso hemos resumido las actuaciones en **cuatro fases**:

#### Fase primera

El director del centro o persona en quién delegue, ayudándose de la “Hoja de recogida de información” (ver anexo VI), deberá:

1. Citar y recibir a la familia y al alumno/a acosado/a en entrevista individual para conocer el alcance del problema.
2. Citar y recibir a la familia y al alumno/a acosador/a, así como al resto de implicados en entrevista individual.
3. Convocar al Equipo Docente, al Departamento de Orientación y/o a la Comisión de Convivencia para exponer el caso y consultar o pedir orientaciones consensuadas sobre las medidas a tomar en cada caso.
4. Solicitar el apoyo técnico del Orientador/a del centro para la intervención ante determinados casos, valorando la posible colaboración del Equipo Específico de Alteraciones del Comportamiento en el supuesto de que las actuaciones previstas no diesen el resultado deseado y se estimase conveniente una intervención más específica y especializada.
5. Informar al Servicio de Inspección según modelo que aportará el citado servicio.
6. Informar a todas las partes de la obligación de comunicar a la autoridad las situaciones de riesgo que puedan afectar a un menor sin perjuicio de prestarle el auxilio inmediato que precise (Artículo 13 de la Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor). A estos efectos, una situación de acoso continuado grave y contrastado puede considerarse situación de riesgo y deberá ser comunicada a la Fiscalía de Menores.
7. Avisar a las familias cuando existan evidencias claras de supuestos hechos delictivos, informándoles de la comunicación que, si fuera necesario, se realice a la Fiscalía de Menores.
  - Respecto a la familia de la víctima, se comunicará los pasos a seguir en la gestión del conflicto. Cuando existan evidencias claras de supuestos hechos delictivos, se advertirá a la familia sobre la posibilidad, legalmente establecida, de denunciar los hechos, si estos fueran constitutivos de delito.
  - Respecto a la familia del agresor/a o agresores/as se informará de los pasos a seguir en la gestión del conflicto y se solicitará su implicación para la solución del mismo.

Cuando existan evidencias claras de supuestos hechos delictivos, se advertirá a la familia sobre las actuaciones legales que competen al centro educativo.

Antes de tomar cualquier medida, es necesario contrastar la información procedente de varias fuentes: observación directa y vigilancia, profesorado, alumnado y familias. Para cada situación deberá ser valorada la necesidad de recurrir a diferentes métodos, siempre exigiendo un alto grado de confidencialidad.

Se hace necesaria una intervención rápida, urgente y efectiva. También el proceso debe realizarse con la debida discreción pues lo contrario podría generar más violencia y crispación.

### **Fase segunda: Análisis de la información y medidas a adoptar**

La Junta de Profesores, el Departamento de Orientación y/o la Comisión de Convivencia, convocadas por el Director o la persona en quien delegue y ayudados de la hoja de recogida de información para facilitar un análisis ordenado de cada caso, decidirán las posibles medidas a aplicar, de acuerdo con el Reglamento de Régimen Interno (RRI) del centro. No obstante sugerimos las siguientes medidas:

- De protección a la víctima. Podemos señalar, entre otras:
  - Vigilancia específica de acosador o acosadores y acosados.
  - Tutoría individualizada de los implicados.
  - Solicitar la colaboración familiar para la vigilancia y el control de sus hijos e hijas.
  - Cambio de grupo.
  - Pautas de autoprotección a la víctima.
- Medidas correctoras con el agresor o agresores: Éstas se decidirán en función de la gravedad de los hechos y pueden ser:
  - Petición de disculpas de forma oral y/o por escrito.
  - Participación en un proceso de mediación.
  - Realización de trabajos específicos en horario no lectivo relacionado con el daño causado.
  - Solicitar la colaboración familiar para la vigilancia y control de sus hijos e hijas.
  - Realización de tareas relacionadas con la mejora de la convivencia en el centro.

- Implicación de tareas socioeducativas.
- Propuesta de participación en cursos o programas específicos de habilidades sociales con autorización familiar fuera del horario lectivo.
- Amonestación privada del tutor o tutora.
- Amonestación privada por Jefatura de Estudios.
- Comparecencia ante la Jefatura de Estudios de forma puntual o periódica.
- Cambio de grupo del agresor o agresores.
- Suspensión del derecho a participar en actividades complementarias y extraescolares.
- Suspensión del derecho de asistencia al centro por un plazo máximo de tres días.
- Apertura de expediente disciplinario con fecha, instructor/a y datos del alumnado implicado para la instrucción del mismo.

**Fase tercera: Registro escrito de acuerdos sobre las medidas decididas.  
Plan de actuación**

Es importante recoger, por escrito, los acuerdos y medidas de actuación adoptadas. Este registro documental ha de recoger los siguientes apartados:

- Actuaciones con el alumnado implicado (individualizadas):
  - Víctima.
  - Acosador o acosadores.
  - Espectadores/as.
  - El grupo de clase.
  - Todo el Alumnado
- Actuaciones con las familias.
- Actuaciones con Equipos docentes.
- Colaboraciones externas.
- Recursos utilizados.
- Temporalización.
- Seguimiento y Evaluación.

Esta secuencia de actuación tiene un carácter orientativo y siempre estará condicionada por el Plan de convivencia que cada centro elabore.

#### **Fase cuarta: Intervención específica del Departamento de Orientación.**

En esta última fase de intervención y de cara a evitar la recurrencia del caso y favorecer la erradicación de la conducta agresiva, significamos un método de mediación (Método Pikas) que por su sencillez y contrastada validez puede ser una buena herramienta de trabajo. Mencionar que existen otras opciones como el Método de la no inculpación (Maines y Robins, 1991), el Círculo de amigos (Perske, 1988) o la creación de tribunales escolares de arbitraje.



### **Método Pikas**

---

Éste método ha sido ampliamente utilizado para disuadir al agresor o agresores de su ataque hacia un compañero. Se trata de una serie de entrevistas individuales con el agresor o agresores, la víctima y los espectadores del suceso, tratando de crear un clima de acercamiento en el que se acuerden estrategias individuales de ayuda a la víctima.

---

El objetivo de la intervención es conseguir que los miembros del grupo, de forma individual, tomen conciencia de la situación que está sucediendo y se comprometan a realizar una serie de acciones que mejoren su situación social. La secuencia a seguir en el desarrollo del procedimiento es la siguiente:

**Entrevistas individuales** con cada alumno/a implicado (5 ó 10 minutos por persona). Se comienza por quien lidera el grupo y se continúa con el resto de agresores y espectadores para finalizar con la víctima.

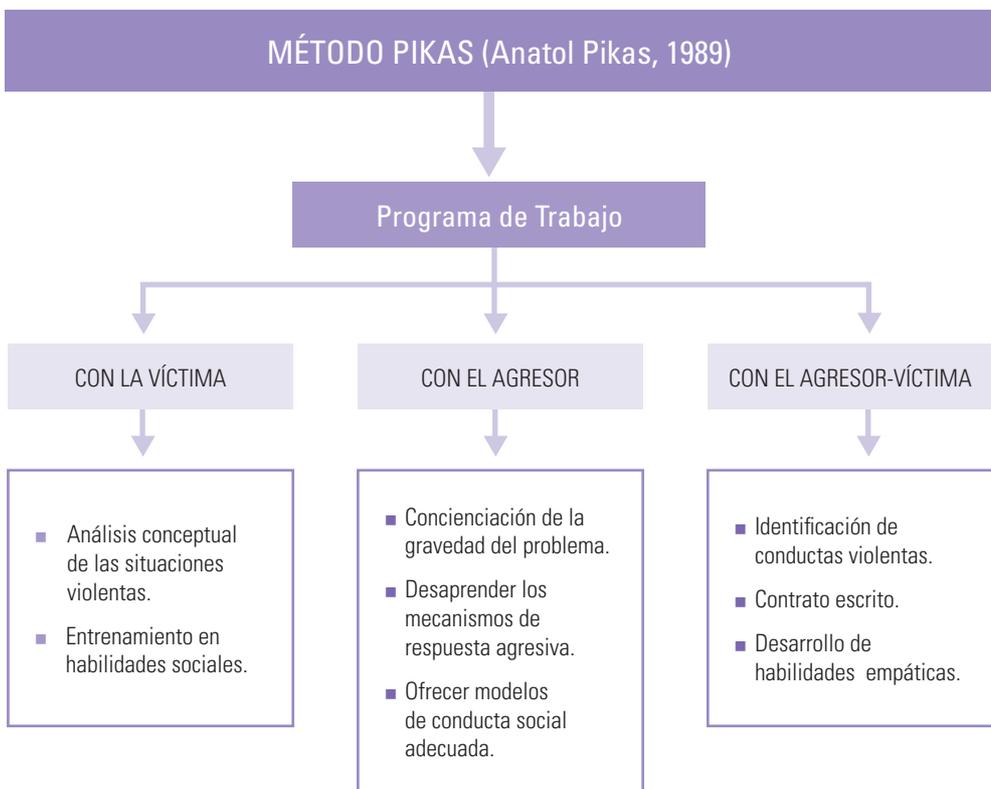
**Entrevistas de seguimiento**, a la semana, con cada alumno/a, dependiendo de la disponibilidad horaria del mediador (psicopedagogo y/o tutor). El intervalo entre la primera entrevista y la de seguimiento nunca será superior a dos semanas.

**Encuentro final en grupo de afectados y afectadas:** Mediación grupal para llegar a acuerdos de convivencia y que se produzca la conciliación. Quedará por escrito lo que pasa y si se incumplen acuerdos, haciéndoles ver que si el maltrato continuase, habría que tomar otras medidas. También habrá que fijar fechas para revisar la evolución del caso.

El papel de quien asuma la mediación (psicopedagogo y/o tutor) será el de facilitador de la comunicación, aportando soluciones positivas y moderando turnos de intervención.

Durante las entrevistas con las personas implicadas se deberán trabajar los siguientes aspectos:

Figura 2: Método Pikas. Anatol Pikas. 1989



En el caso que este método, u otro similar no diese el resultado deseado, sería conveniente realizar una intervención más específica y especializada con el agresor, contando con el asesoramiento y el apoyo técnico del Equipo de Alteraciones del Comportamiento o el homólogo que exista en cada Consejería de Educación de cada CCAA. En este momento de la situación se realizará una especial atención a los siguientes parámetros:

Figura 3: Intervención específica con el agresor. Método Pikas. Anatol Pikas. 1989.



**b) Cuando la denuncia se ha realizado en el servicio de inspección educativa.**

En este caso el Servicio de Inspección Educativa deberá comunicar al centro la denuncia presentada así como las pautas a seguir. El centro podrá ayudarse del protocolo de actuación incluido en estas orientaciones una vez conocida la denuncia.

**c) Cuando la denuncia procede de la Fiscalía de Menores.**

Cuando los menores autores de los abusos son mayores de 14 años.

En estos casos entran en el ámbito de aplicación de la Ley Penal Juvenil (Ley Orgánica 5/2000), el Fiscal deberá comunicar a la dirección del centro la denuncia interpuesta a los efectos procedentes y, en especial, para evitar que la situación

se mantenga durante la tramitación del expediente judicial. El Fiscal comunicará a la dirección del centro el expediente abierto y el nombre de la víctima y de los posibles agresores.

#### Cuando los menores autores de los abusos son menores de 14 años.

La fiscalía remitirá al centro educativo donde se están produciendo los abusos, un informe de lo actuado. Dentro de sus atribuciones la dirección del centro, adoptará las medidas procedentes para poner fin a los mismos y proteger al menor que los está sufriendo.

El Equipo Directivo, en el caso de recibir una denuncia de acoso escolar desde Fiscalía, tiene la obligación de acusar recibo a esa Fiscalía de la denuncia recibida. Esta medida va dirigida a articular la circulación de la información entre las instancias con competencia en la materia: Ministerio Fiscal y responsables del centro docente.

Una vez conocida la denuncia, el centro podrá ayudarse del protocolo de actuación incluido en este documento.

# 3.4

## ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CONVIVENCIA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS



Aprender a convivir en la sociedad forma parte de las habilidades básicas del ser humano y constituye uno de los principales desafíos de los sistemas educativos actuales que persiguen que las sociedades sean más modernas, justas y democráticas; más igualitarias, cohesionadas y pacíficas.

La educación en la convivencia es a la vez un objetivo básico de la educación y un elemento imprescindible para el éxito de los procesos educativos. Aprender a respetar, a tener actitudes positivas, a aceptar y asumir los procesos democráticos, debe ser una prioridad para toda la comunidad escolar ya que prepara al alumnado para llevar una vida social adulta satisfactoria, autónoma y para que pueda desarrollar sus capacidades como ser social.

Convivir es “vivir en compañía de otros,” por lo tanto se entiende por convivencia la relación entre todas las personas que componen una comunidad. Una buena convivencia exige respeto mutuo, aceptación y cumplimiento de normas comunes, de otras opiniones y estilos de vida, respeto a la diversidad y resolución pacífica de tensiones y conflictos.

El conflicto es un proceso natural en las relaciones entre personas, siendo inherente a la vida en sociedad. Aprender a solventar estas situaciones de forma correcta es necesario para el desarrollo intelectual, emocional y social de las personas.

El Plan de convivencia, para ser útil y eficaz, debe comprometer a toda la comunidad educativa, por lo que debe ser elaborado utilizando estrategias participativas que garanticen el compromiso de todos los sectores de dicha comunidad, tanto en el diseño del Plan como en su posterior desarrollo y evaluación. Sólo cuando las personas se sienten agentes integrados en los procesos de participación y decisión se consigue aumentar el nivel de compromiso e implicación.

El proceso de elaboración del Plan de Convivencia deberá ser coordinado por el equipo directivo y debe estar abierto a la participación de todos los sectores de la comunidad educativa: Comisión de Coordinación Pedagógica, Equipos de Ciclo o Departamento Didácticos, Personal Laboral, AMPAS, Junta de Delegados del alumnado, etc.

Para la elaboración del Plan es aconsejable la **constitución de un equipo de trabajo**, cuya composición será la siguiente:

- Uno o dos miembros del equipo directivo.
- El orientador del centro.
- Uno o dos profesores.
- Dos representantes de familias (uno del AMPA y uno del Consejo Escolar).
- Dos representantes del alumnado (uno de la Junta de Delegados o Asociación y uno del Consejo Escolar).
- Un representante del personal de administración y servicios.

Una vez elaborado el Plan, éste será presentado al claustro y posteriormente deberá ser aprobado por el Consejo Escolar, así mismo deberá ser supervisado por la Administración educativa.

Tras este proceso, el Plan de Convivencia pasará a formar parte del Proyecto Educativo del Centro, debiéndose incorporar las modificaciones derivadas del Plan a los documentos programáticos del centro que se vean afectados: P.A.T. (Plan de Acción Tutorial), R.R.I. (Reglamento de Régimen Interno), P.A.D. (Plan de Acogida a la Diversidad), etc.



## Fases en la elaboración del Plan de convivencia de centro

A modo de aproximación, el proceso de elaboración del Plan de Convivencia puede seguir las fases recogidas en el siguiente cuadro:

Figura 4: Fases de la elaboración del plan de convivencia en el centro.

	FASES DE LA ELABORACIÓN	REFERENTES O INSTRUMENTOS A UTILIZAR
SENSIBILIZACIÓN	Divulgación entre la comunidad educativa y creación del equipo de trabajo.  QUÉ Y POR QUÉ DEL PLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Campaña de sensibilización.</li> <li>■ Reuniones explicativas con distintos sectores de la comunidad educativa: ciclos, departamentos, tutorías con el alumnado, AMPAS...</li> </ul>
DIAGNÓSTICO	Características del centro y su entorno. QUÉ Y CÓMO SOMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proyecto Educativo de Centro.</li> </ul>
	Análisis de la realidad del centro en materia de convivencia y clima escolar. CÓMO ESTAMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anexo II: Modelos de registro para el análisis de la realidad del centro en materia de convivencia y clima escolar.</li> <li>■ Anexo III: Cuestionario para la evaluación de la convivencia en los centros educativos.</li> </ul>
	Análisis de las medidas y actuaciones actuales. QUÉ HACEMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reglamento de Régimen Interno en vigor.</li> <li>■ Informes, evaluaciones y memorias de los planes del centro que incidan en la convivencia escolar.</li> <li>■ Aportaciones de la comunidad escolar.</li> </ul>

CONCRECIÓN DEL PLAN	Definición de los objetivos del plan y del modelo de convivencia. QUÉ QUEREMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Valoración de aportaciones de los sectores de la comunidad escolar.</li> <li>■ Priorización de necesidades y objetivos.</li> </ul>
	Registro de las medidas del Plan ya existentes y de las nuevas estrategias de actuación. COMO LO HAREMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actuaciones que los centros pueden implementar para mejorar el clima escolar tanto en alumnado, en el currículo del centro, en el grupo-clase, con las familias, en el contexto social del alumnado y en el profesorado.</li> </ul>
	Detección de necesidades: recursos, protocolos, etc. QUÉ NECESITAMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Determinar recursos materiales y formativos necesarios para el desarrollo de las líneas de intervención.</li> </ul>
DESARROLLO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO	Planificación, secuenciación y desarrollo de las actuaciones. APLICAMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recogidas en un documento.</li> </ul>
	Evaluación cuantitativa y cualitativa del desarrollo del plan: revisión y mejora. REVISAMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recogidas en un documento de evaluación.</li> </ul>

A continuación explicamos con más detenimiento las distintas fases del proceso que se puede seguir para elaborar el Plan de Convivencia.

## Sensibilización

Es fundamental preparar y sensibilizar a la comunidad escolar sobre la importancia que tiene para los centros una adecuada convivencia y clima escolar. Lograr la colaboración de la comunidad educativa permitirá que la elaboración del Plan sea sentida como una necesidad de todos y un beneficio para todos.

Aunque en la comunidad educativa convivan distintos modos de entender la educación es necesario ponerse de acuerdo en los aspectos básicos. En esta fase es prioritario conformar los equipos de trabajo que van a tener la responsabilidad de la elaboración del Plan.

## Diagnóstico

Se trata de recoger por escrito la situación de partida del centro respecto a la convivencia para, de esta manera, poder determinar los aspectos esenciales que están influyendo en ella, tanto de forma positiva como de forma negativa, detectando así las áreas susceptibles de mejora. (Ver Anexo II: “Modelos de registro para el análisis de la realidad del centro en materia de convivencia y clima escolar” y Anexo III: “Cuestionario para la evaluación de la convivencia en los centros educativos”). El chequeo se realizará en los siguientes ámbitos:

- **Entorno social.** Deben revisarse, entre otras:
  - Las características generales del entorno donde se ubica el Centro.
  - La relación del Centro educativo con las instituciones locales.
  - La relación entre instituciones locales y familias.
  - La oferta de servicios de las instituciones presentes en la comunidad.
  - Los Planes específicos para mejorar la Convivencia.
  
- **Entorno familiar**
  - Características generales de las familias: situación sociolaboral, estilos educativos y valores predominantes.
  - Tipo y grado de relación de las familias con el Centro y de éste con las familias.
  - Cauces de participación establecidos para la comunicación e información de las familias.
  - Grado de participación e implicación de las familias en la vida del Centro.
  
- **Entorno escolar**
  - Características generales del Centro: número de alumnos, ratio, infraestructura y organización de los espacios.
  - Características generales del profesorado: estabilidad laboral y formación específica para abordar temas de convivencia.
  - Características generales del alumnado: etapa evolutiva, nivel socio-económico y cultural, multiculturalidad, grado de regularidad en la escolarización y expectativas.

- Dinámicas generales: gestión de la Convivencia, participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa en el PEC (Proyecto Educativo de Centro), tratamiento de la Convivencia en los diferentes Documentos que rigen la vida del Centro, grado de identificación con el Centro, medidas de atención a la diversidad y Tratamiento de ejes transversales.

Todos los sectores de la Comunidad Educativa abordarán por separado el diagnóstico de los tres ámbitos. El Equipo de trabajo proporcionará los Instrumentos y difundirá el diagnóstico a todos los sectores de la comunidad educativa.

## Concreción del Plan

Se debe tener en cuenta que el Plan de Convivencia estará en continuo cambio y revisión. En cualquier caso se deben abordar las siguientes cuestiones:

- **Definición de objetivos.** En el establecimiento de los objetivos para la mejora de la convivencia deberán tenerse en cuenta los principios y fines de la educación recogidos en los artículos 1 y 2 de la LOE; en concreto habrá que tener presente la importancia de:
  - Desarrollar estrategias para la prevención de conflictos y la resolución pacífica de los mismos.
  - Potenciar la consecución de la no violencia en todos los ámbitos de la vida personal, familiar y social.
  - Propagar el ejercicio de la tolerancia y la libertad dentro de los principios democráticos de convivencia.
  - Argumentar, para su aprendizaje significativo, la formación para la paz, el respeto a los derechos humanos, la cohesión social, la cooperación y la solidaridad entre los pueblos.

La planificación deberá tener en cuenta algunas premisas básicas como:

- **Coherencia:** Todas las actuaciones del centro deben estar interrelacionadas con otras.
- **Totalidad:** Implicación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- **Orientación comunitaria:** Los centros educativos despliegan esfuerzos conjuntos, duraderos y completos para mejorar las relaciones sociales.
- **Causalidad:** Deben buscarse las causas verdaderas y profundas que originan ciertos comportamientos.

■ **Diseño de nuevas estrategias de actuación y acciones a desarrollar.**

Las medidas que el centro seleccione tienen que contar con los siguientes requisitos:

- Ser acordes con los objetivos y principios del modelo de convivencia definido y asumido por el centro.
- Deben contemplar tanto medidas de carácter preventivo (trabajan la convivencia para evitar que se produzca el conflicto) como de intervención (actúan cuando los conflictos se han manifestado)

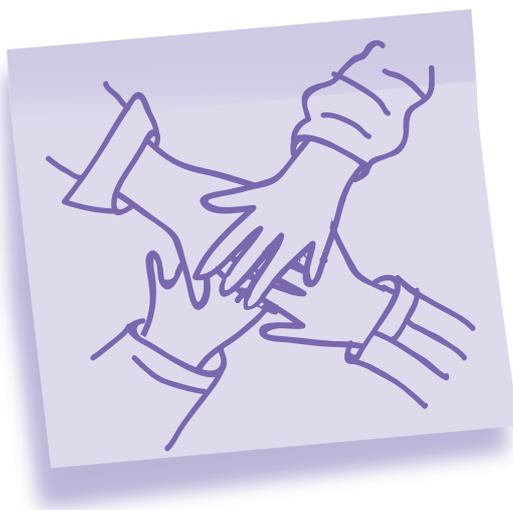
■ **Detección de necesidades: recursos, protocolos, formación, etc.**

El análisis de la situación general del centro y la concreción que se haga del Plan nos indicará las fortalezas y debilidades de las estrategias que se vienen desarrollando por lo que, en función de las mismas, se pueden determinar cuáles son las necesidades de formación y qué recursos se requieren: materiales, protocolos de actuación, etc.

## Desarrollo del Plan

Se realizará de manera coherente, coordinada y desde el compromiso de todos los miembros de la Comunidad Educativa. En cada curso escolar se concretarán las actuaciones a través del Programa Anual de Convivencia, que formará parte de la PGA (Programación General Anual) y deberá explicitarse:

- Objetivos específicos.
- Acciones y/o actividades.
- Responsabilidades.
- Temporalización de las acciones.
- Recursos.
- Indicadores de logro.



## Difusión del Plan

El Plan de Convivencia del Centro, una vez aprobado por el Consejo Escolar, debe ser conocido y asumido por todas las partes implicadas. El equipo de trabajo garantizará su difusión. Proponemos algunos canales de difusión:

- Consejo Escolar.
- Tutorías con Padres, reuniones de principio de curso.
- Reuniones de la Junta de Delegados.
- Reuniones específicas con representantes de las instituciones públicas o privadas dedicadas a la cultura en la localidad o barrio.
- Tablones de anuncio, folletos, dípticos, revista del centro, sitio web del centro.
- AMPAS.

## Seguimiento y evaluación del proceso

Una vez se esté aplicando el Plan de Convivencia, la Comisión de Convivencia del centro realizará el seguimiento del mismo a lo largo de cada curso escolar y se podrá elaborar trimestralmente, o en los plazos que se estime oportuno, un documento en el que se recoja las incidencias producidas en este periodo, las actuaciones llevadas a cabo, los resultados conseguidos y las necesidades detectadas para así informar al Consejo Escolar, cuyos miembros darán traslado de la información a los diferentes sectores de la comunidad escolar que representan.

Por otra parte, la Administración Educativa realizará un seguimiento de los Planes de convivencia de los centros velando por el cumplimiento de los mismos y proporcionando el asesoramiento que se considere adecuado.

## Asesoramiento y apoyo externo al centro

Al margen de los cursos, los centros educativos pueden solicitar a los Centros de Innovación Educativa y Formación del Profesorado (CIEFPs) formación específica y asesoramiento en relación con la elaboración de sus propios Planes, de hecho varios centros vienen ya desarrollando desde hace años seminarios y grupos de trabajo en torno a la convivencia escolar.

Igualmente el Servicio de Inspección Educativa, a través del equipo sectorial de Convivencia Escolar, presta asesoramiento y apoyo técnico a los centros para el desarrollo y mejora de sus planes y actuaciones en esta materia.

# 3.5.

## NORMATIVA APLICABLE



El primer paso para actuar contra la violencia en los centros escolares debe partir de la Administración Educativa con competencias en la materia. Ésta debe marcar las directrices y actuaciones que deben servir de base sobre los que cimentar una mejor convivencia en los centros educativos.

A nivel estatal, entre la normativa que vertebra **los derechos y deberes de la comunidad educativa** mencionamos:

- Ley Orgánica 2/2006 del 3 de mayo, de Educación. En la disposición final primera reconoce el derecho y el deber del respeto a la dignidad, integridad e intimidad de todos los miembros de la comunidad educativa, así como el derecho a la protección contra toda agresión física o moral.
- Real Decreto 732/1995 de 5 de mayo Derechos y deberes de alumnos y normas de convivencia.
- El 23 de marzo de 2006, el Ministerio de Educación y Ciencia y distintos Agentes Sociales, entre los que se encuentra FETE-UGT, acuerdan establecer un Plan de Actuación para la promoción y la mejora de la convivencia escolar, incluyendo, entre diferentes compromisos de actuación, la creación del

Observatorio Estatal de la Convivencia Escolar y de Prevención de Conflictos Escolares concretado a través del RD 275/2007, de 23 de febrero.

- Instrucción FGE 10/2005, del Fiscal General del Estado, de 6 de octubre, sobre el tratamiento del acoso escolar desde justicia juvenil.

La lucha contra el **acoso escolar** ha llevado a algunas Administraciones a aprobar Protocolos de Actuación que se aplicarán cuando se detecten conductas susceptibles de ser consideradas bullying, entre las que destacamos:

- Castilla-La Mancha. Resolución de 20 de enero de 2006 de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se acuerda dar publicidad al protocolo de actuación ante situaciones de maltrato entre iguales en los centros docentes públicos no universitarios.
- Andalucía. Resolución de 26 de septiembre de 2007, de la Dirección General de Participación y Solidaridad en la Educación, por la que se acuerda dar publicidad a los protocolos de actuación que deben seguir los centros educativos ante supuestos de acoso escolar, agresión hacia el Profesorado o el Personal de Administración y Servicios, o maltrato infantil.
- País Vasco. El día 14 de febrero de 2011 se presentó por el Departamento de Educación del País Vasco el protocolo contra el acoso entre el alumnado así como un nuevo protocolo específico contra el ciberbullying, el acoso que se materializa por medio de las nuevas tecnologías. Con este protocolo Educación asume parte de la responsabilidad en la detección del ciberacoso.
- Cantabria. Decreto 53/2009 de 25 de junio, que regula la convivencia escolar y los derechos y deberes de la comunidad educativa en la Comunidad Autónoma de Cantabria. Esta comunidad cuenta también con un protocolo de actuación para los centros educativos en casos de acoso entre compañeros.
- Aragón. Acuerdo para la convivencia escolar en los centros educativos, firmado el 18 de febrero de 2008 por los representantes de la comunidad educativa aragonesa y el Departamento de Educación, Cultura y Deporte. Incluye, entre otras líneas de actuación, la elaboración de protocolos para la intervención y la resolución de conflictos graves con violencia con el fin de facilitar la labor de los centros.

Así mismo, numerosa normativa regula la **convivencia y los derechos y deberes de la comunidad educativa**, entre otros, destacamos:

- Decreto 50/2007 de 5 de mayo Derechos y deberes de alumnos y normas de convivencia en los centros docentes sostenidos con fondos públicos de la Comunidad Autónoma de Extremadura.
- Decreto 51/2007 de 17 de mayo por el que se regulan los derechos y deberes de los alumnos y la participación y los compromisos de las familias en el proceso educativo, y se establecen las normas de convivencia y disciplina en los Centros Educativos de Castilla León.
- Orden de 11 de junio de 2001 por el que se regula el procedimiento conciliado para la resolución de conflictos de convivencia, previsto en el Decreto 292/1995, de 3 de octubre, por el que se regulan los derechos y deberes del alumnado de los centros docentes no universitarios de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- Decreto 249/2007 de 26 de septiembre por el que se regulan los derechos y deberes del alumnado y normas de convivencia de los centros docentes no universitarios sostenidos con fondos públicos del Principado de Asturias.
- Decreto 19/2007, de 23 de enero de medidas para la promoción de la Cultura de Paz y la mejora de la convivencia en los centros de la Junta de Andalucía.
- Decreto 85/2007, de 12 de abril del observatorio gallego para la convivencia escolar.
- Decreto 101/2006 de 13 de octubre, por el que se crea el Observatorio para la Convivencia Escolar en Cantabria.

**Sobre el acoso que puede sufrir el profesor** por parte del alumnado, diferentes Administraciones Públicas han aprobado la reciente normativa para regular el tratamiento de este tipo de acoso escolar, otorgando al profesorado el tratamiento de Autoridad Pública. La Comunidad Valenciana y Madrid son las únicas comunidades que han asumido ya una ley para otorgar al profesorado la condición de Autoridad Pública. Ahora se suman a ellas las iniciativas de Extremadura, La Rioja y Galicia que se encuentran en distintas fases de tramitación.

Cataluña, por su parte, modificó hace unos meses el rango de los directores de colegio, que pasaron a ser Autoridad Pública, en virtud del nuevo decreto de dirección de centros que contempla la ley de Educación de esta comunidad (LEC).

Desde la Consejería de Educación de Murcia actualmente se está negociando un convenio con el Ministerio Fiscal, para desarrollar un protocolo de actuación ante casos de agresiones a funcionarios, similar al que ya se acordó con la Consejería de Sanidad. De esta manera, cuando haya una denuncia por agresión a un docente se tramitará de “forma rápida y eficaz”.

En Andalucía no se ha aprobado ningún decreto o ley que haga mención específica a la autoridad pública del profesorado, sin embargo, se han puesto en marcha medidas para que a los profesores, en el ejercicio de sus funciones, se les considere como “Autoridad magistral y académica”.

También recogemos los **planes de convivencia** elaborados por las distintas Administraciones públicas de ámbito autonómico, tales como:

- Plan de convivencia de la Consejería de Educación y Cultura de Gobierno de las Islas Baleares.
- Servicio de prevención y ayuda contra el acoso escolar de la Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deporte del Gobierno de Canarias.
- Plan de Convivencia Escolar de la Consejería de Educación. Gobierno de Cantabria.
- Plan gallego de convivencia escolar de la Consejería de Educación y Ordenación Universitaria de la Xunta de Galicia.
- Foro para la convivencia de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Asesoría para la convivencia del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra.
- Convivencia escolar y atención a casos de acoso escolar. Educación, cultura y deporte del Gobierno de La Rioja.
- Plan PREVI (Prevención de la Violencia y Promoción de la Convivencia) de la Consejería de Educación, Universidades e Investigación de la Generalitat Valenciana.
- Plan de convivencia anual del Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco.
- Portal de Convivencia Escolar de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía.

- Portal de convivencia de Aragón. Departamento de educación, cultura y deporte del Gobierno de Aragón.
- Portal de convivencia de la Consejería de Educación y Ciencia del Principado de Asturias.
- Plan de convivencia de la Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Castilla La Mancha.
- Convivencia escolar en Castilla y León de la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León.
- Plan de convivencia del Departamento de Educación de la Generalitat de Catalunya.
- Portal de convivencia de la Consejería de Educación, Ciencia e Investigación de la Región de Murcia.

## ANEXO I

# MITOS E IDEAS ERRÓNEAS SOBRE EL MALTRATO ENTRE ESCOLARES

A continuación se muestran una serie de mitos y concepciones erróneas sobre el maltrato entre iguales que dificultan comprender la verdadera naturaleza del fenómeno y conducen a desatender o responder de manera equivocada a esta situación, entre estas creencias podemos destacar:

- ***“Siempre ha existido y no ha pasado nada.”*** Es cierto que el fenómeno siempre ha existido aunque no se haya atendido antes. Ahora bien, el hecho de que sea una dinámica instaurada en la escuela no significa que sea una conducta legítima.
- ***“En nuestra escuela no hay maltrato.”*** Se trata de un mito bastante frecuente. Se tiende a asociar maltrato entre iguales con escuelas de áreas duras que presentan además otros problemas. Es inútil negar el problema porque el maltrato existe en todas las escuelas.
- ***“Lo mejor es ocultar lo que ocurre para no dañar la imagen del centro.”*** Mientras que para muchos una escuela que pone en marcha un programa para el maltrato entre sus alumnos es una escuela comprometida, segura y eficaz; otros podrían pensar que el programa es la señal inequívoca de una escuela problemática. La toma de conciencia respecto al fenómeno, que es el primer paso para intervenir, contribuye a desmontar esta idea.
- ***“Estas cosas fortalecen, curten el carácter de quien las padece.”*** Relacionando ésta idea con la primera, hay personas que sostienen que estas experiencias sirven para que uno aprenda a defenderse por sí mismo

en la vida. Es uno de los mitos más peligrosos porque implica no sólo no hacer nada sino considerar bueno que esto ocurra. Como constatan las consecuencias del maltrato para quienes lo sufren, ni forma el carácter ni puede ser bueno para nadie.

- ***“Es una broma, cosa de chicos, no pasa nada.”*** Aunque puede iniciarse como una broma pesada, los autores se aprovechan de la actitud y continúan abusando de ella. Lo que era una broma se convierte en una situación nada inofensiva ni divertida para quien lo sufre.
- ***“Se lo merecía.”*** Es bastante común decir que la víctima ha debido provocar lo que le sucede. Es cierto que en algunos casos podemos encontrarnos con alguna víctima que no descanse en su empeño de ser aceptada por el grupo a pesar de las patentes negativas de éste. Pero, aún con escasas habilidades sociales, nada justifica el trato que recibe por parte de alguno de sus compañeros.
- ***“El profesorado sabe como afrontar las situaciones de maltrato.”*** Un buen número de profesores reconoce no tener la formación adecuada para enfrentarse a éstas situaciones. Si el profesor no conoce el fenómeno puede estar ocurriendo delante de él y no apreciarlo. Además las investigaciones informan de que las víctimas no suelen contar a los docentes lo que les ocurre, antes buscan a un amigo, o incluso, lo comentan en casa. Esto complica aún más las cosas si el profesor no tiene formación.
- ***“Los agresores son chicos fuertes de familias desestructuradas que atacan a los empollones.”*** Este error surge de tratar de simplificar el problema. Los agresores son de diferentes perfiles, así como las víctimas.
- ***“¿A quién no han dejado alguna vez a un lado?. Esto no es tan grave.”*** Ciertamente, podríamos ordenar las diferentes formas de maltrato según la gravedad de sus consecuencias. Pero debemos ser prudentes en la utilización del concepto, ya que los diferentes tipos de maltrato resultan más o menos dañinos en función de las capacidades con las que cuentan las personas para afrontarlos.

La desmitificación y reflexión sobre estas ideas es una tarea primordial que permite la toma de conciencia: **el primer paso de la intervención.**

## ANEXO II

# MODELOS DE REGISTRO PARA EL ANÁLISIS DE LA REALIDAD DEL CENTRO EN MATERIA DE CONVIVENCIA Y CLIMA ESCOLAR

Extraído del Documento de Trabajo “Orientaciones para la elaboración del plan de convivencia de los centros educativos”. Gobierno de Cantabria. Consejería de Educación.

Cada centro, en virtud de su autonomía pedagógica, establecerá los cauces organizativos que considere pertinentes para gestionar el proceso de elaboración del Plan. Dentro de este anexo hemos incluido dos tablas, que aplicadas de forma consecutiva, pueden ayudar a los centros en la realización de la fase de análisis.

### **Tabla 1. Reconocimiento de problemas de convivencia, sus causas y las estrategias habituales de resolución.**

Una posible forma de trabajar esta fase consistiría en que diferentes órganos y/o sectores de la comunidad educativa: equipos de ciclos, departamentos, AMPAS, junta de delegados y equipo directivo cumplimentasen el registro de forma que aporten las diferentes visiones de la realidad que existe en el centro en materia de convivencia. Posteriormente, el “equipo de trabajo” que designe el centro, analizará los registros y elaborará un documento final que resuma las diversas informaciones obtenidas.

Problemas de convivencia en el centro	Causas de los problemas de convivencia	Medidas y procedimientos habituales para el tratamiento de los problemas de convivencia	
		Preventivas	De intervención
A)	A.1 A.2		
B)	B.1 B.2		

**Tabla 2. Análisis de las medidas habituales de tratamiento de los problemas de convivencia.**

Con éste registro, se pretende llegar a un nivel de concreción mayor ya que sirve para analizar detenidamente cada una de las medidas que se han recogido a través de la tabla 1. Se pretende valorar en cada medida cómo, cuando y con qué condicionantes resulta eficaz, de forma que determine que medidas mantenemos o cómo las podemos mejorar.

Estrategia/ medida (descripción)	Tipo de medida o estrategia (preventiva/ intervención)	Por qué/para qué se adopta la medida	Temporalización	Responsables	Valoración de su eficacia (funciona/no funciona)	Alternativas/ Estrategias de mejora

Ambos registros inciden en establecer el tipo de medida y/o estrategia que se aplica, si son de carácter preventivo (trabaja la convivencia desde un enfoque global, general: P.A.D., P.A.T., currículo, metodologías...) o de intervención (son medidas que se aplican en determinados momentos de conflicto, tienen un carácter normativo y/o sancionador). Este nivel de análisis está directamente relacionado con el modelo de convivencia que el centro seleccione.

## ANEXO III

# CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONVIVENCIA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Adaptado a partir del “Plan de Evaluación de Centros Escolares” de la Consejería de Educación de Cantabria.

El Plan de Evaluación de Centros Escolares realiza una extensa evaluación de los centros, del que extractamos aquí la subdimensión relativa a la convivencia escolar, entendiendo que dicho sistema puede ser útil.

A título orientativo, se señala en cada cuestionario qué colectivos pueden cumplimentar el mismo, aunque pueden ampliarse los destinatarios y también se puede decidir el porcentaje de participantes que el centro considera representativos para su análisis.

A través de los cuestionarios pretendemos conocer y valorar las relaciones entre el profesorado, el profesorado y el alumnado, el alumnado entre sí y el profesorado y las familias, así como la funcionalidad del Reglamento de Régimen Interno en vigor para resolver los conflictos, la coherencia y eficacia de las medidas de respuesta a los problemas de convivencia, los niveles de participación de la comunidad educativa en los procedimientos de control y de toma de decisiones en materia de convivencia y clima escolar.



## Análisis de resultados

Una posible forma de tratar los datos recogidos, consistirá en que una vez rellenados los cuestionarios, bien el equipo directivo o el equipo de trabajo, elabore un informe con los resultados aportados por los distintos colectivos de la comunidad escolar que han participado en el proceso:

Comisión de Coordinación Pedagógica, equipo de tutores, junta de delegados del alumnado, asociaciones de padres y madres y Consejo Escolar.

Así mismo, el análisis y valoración de resultados puede hacerse por parte de cada uno de esos colectivos, y en última instancia, por el Consejo Escolar.

Los cuestionarios recogen una serie de indicadores que se deben cumplimentar de acuerdo a la siguiente escala:

**1= nada/nulo/muy deficiente/muy malo**

**2= poco/algo/deficiente/malo**

**3= adecuado/suficiente/bueno**

**4= mucho/satisfactorio/muy bueno**

En la cabecera de cada una de las tablas se hace una sugerencia de los agentes que deben cumplimentarla; la muestra de alumnado y familias debe ser determinada por cada centro, procurando en cualquier caso que sea representativa del colectivo.

CUESTIONARIO A. "Convivencia entre alumnado". 25% Claustro, alumnos/as (muestra)	1	2	3	4
1. Existe una actitud de respeto mutuo entre el alumnado.				
2. Entre el alumnado existe un ambiente de colaboración a la hora de afrontar el trabajo en grupo.				
3. El alumnado conoce las normas de convivencia que recoge el Reglamento de Régimen Interno.				
4. El alumnado respeta las normas de convivencia establecidas por el Reglamento de Régimen Interno.				
5. El alumnado participa en el control y resolución de los conflictos.				

### Capítulo 3. Acoso escolar. Bullying

CUESTIONARIO B. "Convivencia entre profesorado". 50% Claustro (muestra)	1	2	3	4
1. Existe una actitud de respeto mutuo entre profesores.				
2. Los profesores/as trabajan coordinadamente en equipo.				
3. En la toma de decisiones se busca habitualmente el consenso.				

CUESTIONARIO C. "Convivencia entre profesorado y alumnado". 50% Claustro, alumnos/as (muestra)	1	2	3	4
1. Existe una actitud de respeto mutuo entre el alumnado y el profesorado.				
2. El alumnado participa activamente en la organización de la actividad de las clases.				
3. El alumnado tiene interés por las actividades que se realizan en el centro.				
4. El alumnado está satisfecho con la actitud del profesorado en general.				
5. El profesorado está satisfecho con la actitud del alumnado en general.				
6. El alumnado participa en el control de los conflictos.				

CUESTIONARIO D. "Cuestionario para las familias". Familias (muestra)	1	2	3	4
1. No existen conflictos significativos entre profesorado y familias.				
2. El nivel de convivencia existente en el centro es satisfactorio.				
3. Las familias conocen la existencia del Reglamento de Régimen Interno.				
4. Las familias consideran que se respetan adecuadamente las normas del centro.				
5. En el centro se respetan los derechos del alumnado y sus familias.				
6. Es tenida en cuenta la opinión de las familias a la hora de tomar acuerdos o resolver conflictos en aquellos temas que afectan a la convivencia escolar.				
7. La información que proporciona el centro a las familias sobre asuntos relacionados con la convivencia escolar es adecuada y fluida.				

## ANEXO IV

# LISTA DE CHEQUEO

### **Mi vida en la escuela**

(Arora, 1989)

Este es un instrumento que permite ir valorando a lo largo del proceso de detección, planificación e intervención el mantenimiento o no del bullying en una clase, grupo o centro.

Las características favorables de este chequeo son:

#### ■ **Precisión en la medida**

- Porque hay muchas formas de conducta bullying y nos interesa descubrirlas todas.
- Porque los chicos/as definen muchas formas de bullying que el profesorado no considera.
- Porque las acciones bullying despiertan emotividad que pueden bloquear las respuestas (sinceridad) y con estas listas se facilita que el alumnado comunique.

#### ■ **Inmediatez**

- Refieren lo sucedido en el instante inmediato (semana) si es que lo necesitamos así.
- La demora del recuerdo puede distorsionar la información si tardamos mucho en pedir a los chicos/as que recuerden.

### ■ Información que da la lista

- A pesar de que la información que obtenemos es cuantitativa, también obtenemos mucha información cualitativa que es la que verdaderamente nos interesa más en este instrumento.
- Los ítems que nos informan de la cantidad de bullying y del nivel de agresión global de grupo son los ítems 4, 8, 10, 24, 37, 39. Son los ítems sobre los que hay que tener especial vigilancia.
- Índice de bullying (más de una vez). Si estos ítems están señalados en la casilla más de una vez por el sujeto –grupo- la clase de forma significativa –o el grupo que se evalúe- nos está indicando que existe un índice de bullying específico de este tipo y de forma bastante intensa para el periodo (semana) que se suele evaluar.
- Índice general de agresión (a veces y más de una). Para averiguar el índice general de agresión que es más amplio que el del propio bullying porque incluye conductas más ocasionales, nos fijamos en esos mismos ítems pero considerando las cruces que el alumnado consigna en la casilla de una vez (a la semana) y más de una vez (a la semana).
- Clima de convivencia general en la escuela-aula-grupo que se evalúe.
- Información extra que se puede incluir si añadimos algún ítem que nos interese.

### ■ Momentos de repetición

Conviene emplearlos cada cierto periodo de tiempo. Si lo que pretendemos es ver si una conducta se manifiesta o se extingue, conviene hacerlo semanalmente.

## LISTA DE CHEQUEO

### Mi vida en la escuela

(Arora, 1989)

**Soy:** Chico  Chica  Edad: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

Durante esta semana en el colegio/instituto Algún chico o chica:	Nunca	A veces	Más de una vez
1. Me ha dicho motes.			
2. Me ha dicho algo bonito.			
3. Fue malintencionado/ con mi familia.			
4. Intentó darme patadas.			
5. Fue muy amable conmigo.			
6. Fue desagradable porque soy diferente.			
7. Me dio un regalo.			
8. Me dijeron que me darían una paliza.			
9. Me dieron algo de dinero.			
10. Intentó que le diera dinero.			
11. Intentó asustarme.			
12. Me hizo una pregunta estúpida.			
13. Me ha prestado alguna cosa.			
14. Me interrumpió cuando jugaba.			
15. Fue desagradable respecto a algo que hice.			
16. Conversó sobre ropa conmigo.			
17. Me dijo una broma.			
18. Me dijo una mentira.			

Continúa

**Capítulo 3.** Acoso escolar. Bullying

Durante esta semana en el colegio/instituto Algún chico o chica:	Nunca	A veces	Más de una vez
19. Una pandilla se metió conmigo.			
20. Gente intentó hacerme daño.			
21. Me ha sonreído.			
22. Intentó meterme en problemas.			
23. Me ayudó a llevar algo.			
24. Intentó hacerme daño.			
25. Me ayudó con mi trabajo.			
26. Me hizo hacer algo que no quería hacer.			
27. Conversó conmigo de cosas de la tele.			
28. Me ha quitado alguna cosa.			
29. Ha compartido algo conmigo.			
30. Ha sido grosero/a a cerca del color de mi piel.			
31. Me gritó.			
32. Jugó conmigo.			
33. Trataron de que metiera la pata.			
34. Me habló sobre cosas que me gustan.			
35. Se rió de mí horriblemente.			
36. Me dijeron que se chivarían.			
37. Trataron de romperme algo mío.			
38. Dijeron una mentira sobre mí.			
39. Intentaron pegarme.			

## ANEXO V

### FASES DE LA MEDIACIÓN

Material para la mejora de la convivencia escolar. Mediación en la resolución de conflictos. Programa de alumnado ayudante. Junta de Andalucía. Consejería de Educación.

FASES DE LA MEDIACIÓN		
	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTO
<b>APERTURA</b>	Lograr que los disputantes acuerden usar el proceso de resolución de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Explicar, brevemente, el proceso y las reglas básicas.</li> <li>■ Discutir los beneficios.</li> <li>■ Preguntar si están dispuestos a intentarlo.</li> </ul>
<b>FASE 1</b>	Ayudar a cada uno de los disputantes a explicar y definir el problema tal y como lo ven.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentar las reglas básicas y obtener de cada disputante la aceptación de cada una de ellas.</li> <li>■ Indicar que en esta fase los disputantes se deben dirigir a los mediadores (no deben hablar entre ellos).</li> <li>■ Preguntar a cada uno qué es lo que ocurrió.</li> <li>■ Repetir.</li> <li>■ Preguntar cómo le ha afectado el problema.</li> <li>■ Repetir.</li> <li>■ Clarificar algunos puntos.</li> <li>■ Resumir las preocupaciones de cada uno de ellos.</li> </ul>

<p><b>FASE 2</b></p>	<p>Ayudar a que cada uno de los disputantes entienda mejor al otro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pedir que hablen entre ellos.</li> <li>■ Hacer que cada uno repita lo del otro.</li> <li>■ ¿Tuvo cada uno de los disputantes una experiencia similar a la que el otro está describiendo?</li> <li>■ Reconocer el esfuerzo de ambos.</li> </ul>
<p><b>FASE 3</b></p>	<p>Ayudar a que los disputantes encuentren soluciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pedir que cada uno exponga una solución razonable.</li> <li>■ Confirmar que cada una de las soluciones sea equilibrada, realista y específica.</li> <li>■ Encontrar soluciones para todos los asuntos importantes que hayan salido a la luz.</li> <li>■ Felicitarlos por su buen trabajo.</li> </ul>

**Proceso de mediación en cada una de sus fases**

<p>APERTURA: PREPARAR A LOS DISPUTANTES</p>	
<p>OBJETIVOS</p>	<p>TRABAJO DEL MEDIADOR</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ OBTENER CONFIANZA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Introducción del mediador (presentación).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CONSEGUIR ACUERDO PARA UTILIZAR EL PROCESO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Explicar el papel del mediador.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CALMAR LA CÓLERA Y EL ENOJO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Explicar brevemente el proceso y las reglas básicas.</li> <li>■ Discutir las ventajas de usar el proceso de mediación.</li> <li>■ Confirmar la aceptación del proceso por parte de los disputantes.</li> </ul>

FASE 1: DEFINIR EL PROBLEMA	
OBJETIVOS	TRABAJO DEL MEDIADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecer un ambiente positivo.</li> <li>■ Establecer las reglas básicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ BIENVENIDA.</li> <li>■ Bienvenida a los disputantes.</li> <li>■ Establecer el objetivo de la sesión.</li> <li>■ Decir: “Todo lo que digas en esta habitación permanecerá en esta habitación, excepto las amenazas o actos serios de violencia (maltrato, acoso...)”</li> <li>■ Enunciar las reglas básicas y lograr el acuerdo de cada uno de los disputantes.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ No interrumpir.</li> <li>■ No insultarse o usar apodos.</li> <li>■ Ser todo lo honesto/a que se pueda.</li> <li>■ Al principio hablar sólo al mediador.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recoger información.</li> <li>■ Entender las preocupaciones de cada uno de los disputantes.</li> <li>■ Definir el problema.</li> <li>■ Conseguir un trabajo efectivo de grupo.</li> </ul>	<p><b>DEFINIR EL PROBLEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ (Uno de los mediadores toma nota).</li> <li>■ Decidir quién habla primero.</li> <li>■ Preguntar a cada uno qué ocurrió y cómo le afectó (cómo se siente).</li> <li>■ Repetir con tus propias palabras lo que dijo cada uno.</li> <li>■ Hacer preguntas que puedan ayudarte a comprender mejor el problema. Por ejemplo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué quieres decir con eso?</li> <li>■ ¿Cuánto tiempo hace que os conocéis?</li> <li>■ ¿Puedes decirme algo más sobre eso?</li> <li>■ ¿Desde cuándo existe el problema?</li> </ul> </li> <li>■ Localizar los problemas y sentimientos más importantes.</li> <li>■ Identificar las semejanzas.</li> <li>■ Resumir el asunto para cada persona.</li> </ul>

FASE 2: AYUDAR A LOS DISPUTANTES A COMPRENDERSE MUTUAMENTE	
OBJETIVOS	TRABAJO DEL MEDIADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ayudar a que los disputantes se hablen entre sí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Decidir qué problema se discutirá primero. (Utilizar el resumen de la fase 1).</li> <li>■ Hacer que hablen entre sí sobre cada uno de los problemas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asegurarse de que se escuchan mutuamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Técnicas y sugerencias de preguntas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Cómo reaccionaste cuando ocurrió?</li> <li>■ ¿Puedes describir qué hizo él/ella que te molestó?</li> <li>■ ¿Por qué te molesta?</li> <li>■ ¿Qué es lo que quieres que él/ella sepa sobre tí?</li> <li>■ ¿Qué expectativas tienes sobre él/ella?</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ayudarlos a comprenderse mutuamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pedir a los disputantes que repitan con sus propias palabras lo que han escuchado a la otra persona.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantener centrada la discusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si es necesario, recapitular lo dicho hasta el momento, para lograr que una persona entienda a la otra.</li> <li>■ Preguntar si alguna de las personas en conflicto tuvo previamente una experiencia semejante a la que la otra persona está describiendo.</li> <li>■ Resumir lo que se ha logrado. Reconocer y validar su cooperación en el diálogo para solucionar el conflicto.</li> </ul>

FASE 3: AYUDAR A LOS DISPUTANTES A ENCONTRAR SOLUCIONES	
OBJETIVOS	TRABAJO DEL MEDIADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ayudar a los disputantes a desarrollar una solución justa y realista que sea aceptable para ambas partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pedir a cada uno de los disputantes cuál es la solución que consideraría justa.</li> <li>■ Asegurarse de que se tienen en cuenta todos los problemas mencionados en la Fase 1.</li> <li>■ Conseguir el acuerdo de ambas partes para cada solución. Asegurarse de que las soluciones son:             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realistas (pueden llevarse a cabo).</li> <li>■ Específicas (qué, cuándo, dónde, quién).</li> <li>■ Equilibradas (contribuyen ambas partes).</li> </ul> </li> <li>■ Preguntar a los disputantes cómo harían para controlar la situación si volviera a aparecer.</li> <li>■ Resumir o repetir todos los puntos del acuerdo.</li> <li>■ Escribir el acuerdo en documento específico o memoria que refleje el “informe del mediador”.</li> <li>■ Pedir a los disputantes que den a conocer en su entorno que el conflicto se ha resuelto, a fin de evitar la difusión de rumores.</li> <li>■ Felicitar a los disputantes por su esfuerzo para alcanzar un acuerdo.</li> </ul>

## ANEXO VI

# HOJA DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN SOBRE BULLYING

### A. Datos de identificación:

Centro: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Alumno/ Víctima: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Alumno/a Agresor 1ª: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Alumno/a Agresor 2ª: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Alumno/a Agresor 3ª: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

### B. Origen de la solicitud:

Familia  Inspección

Alumno/a  Fiscalía

Tutor/a  Otros

Profesorado

## C. Recogida de información

### c.1. Tipo de agresión (marcar sí cuando se produzca):

Tipo de agresión	S/N	Tipo de agresión	S/N
<b>Verbal:</b>		<b>Social:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insultos</li> <li>■ Motes</li> <li>■ Amenazas</li> <li>■ Chantajes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rechazo</li> <li>■ Aislamiento social (hacer el vacío)</li> </ul>	
<b>Física:</b>		<b>Psicológico:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Golpes</li> <li>■ Rotura de materiales</li> <li>■ Vejaciones</li> <li>■ Acoso sexual</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Humillaciones</li> <li>■ Ridiculizar</li> <li>■ Rumores</li> <li>■ Mensajes telefónicos, correos, pintadas</li> </ul>	

### c.2. Espacios donde se produce el maltrato (marcar sí donde se produzca):

Espacios donde se produce el maltrato	S/N
Aula	
Pasillos (cambio de clases)	
Baños	
Vestuarios	
Entradas y salidas	
Comedor	
Autobús/transporte escolar	
Fuera del centro	
Otros:	

c.3. Hechos observados:

---

---

---

Conducta/as observada/s:

---

---

---

---

Fecha:

---

Localización:

---

Observador/a:

---

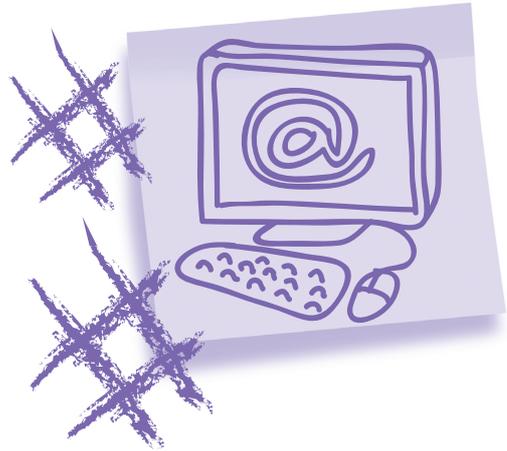
# Capítulo 4.

## TECNOESTRÉS



# 4.1

## CONCEPTO DE TECNOESTRÉS



La inclusión progresiva de nuevas tecnologías en la docencia (Pizarra Digital, Agenda electrónica, blogs educativos y de aula, redes sociales, plataformas educativas, tramitación de documentos por Internet o correo electrónico) no debería ser, por sí misma, fuente generadora de estrés.

Sin embargo, los cambios provocados por su implantación laboral en la organización del trabajo, así como las nuevas demandas derivadas de su uso, tienen un indiscutible impacto sobre los sistemas de comunicación de la empresa.

Esta situación también repercute en las relaciones interpersonales, el contenido de las tareas y los ritmos de trabajo, influyendo por tanto en las condiciones laborales y afectando a nuestra salud si no se diseñan adecuadas estrategias preventivas en su introducción en los puestos de trabajo.

Con este punto de partida comenzamos a definir el término “tecnoestrés” como “Cualquier impacto negativo en las actitudes, los pensamientos, los comportamientos o la fisiología causado directa o indirectamente por la tecnología” (Michele Weil y Larry Rosen, 1997).

Como vemos, el concepto de tecnoestrés está directamente relacionado con los efectos psicosociales negativos del uso de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Este término fue acuñado por primera vez por el psiquiatra

norteamericano Craig Broig en 1984 como: “Una enfermedad de adaptación causada por la falta de habilidad para tratar con las nuevas tecnologías del ordenador de manera saludable”.

Una definición más específica (Salanova, 2003) es la que entiende el tecnoestrés como: “Un estado psicológico negativo relacionado con el uso de TIC o amenaza de su uso en un futuro. Este estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC”.

En general hablamos de “cambios” y no de efectos positivos o negativos de la introducción de nuevas tecnologías, puesto que el tipo de efecto no es directo por causa de las TICs sino que está mediado por variables tanto individuales como del puesto o de la organización.

El tecnoestrés es el resultado de un proceso perceptivo entre demandas y recursos disponibles, y está caracterizado por dos dimensiones centrales:

- Síntomas afectivos o ansiedad relacionada con el alto nivel de activación psicofisiológica del organismo.
- Desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC.

Una exposición laboral prolongada a las nuevas tecnologías, o la incapacidad para hacer frente de forma eficaz a las demandas generadas por su implantación, puede producir un desequilibrio que supere nuestra capacidad para afrontar con solvencia la exposición a estos nuevos estímulos externos, provocándonos estrés con posibles y graves consecuencias para nuestra salud como ansiedad y/o fatiga.

De este modo, el término tecnoestrés viene a significar el estrés derivado de la introducción de nuevas tecnologías en el trabajo, posibilitando, si no se toman las medidas preventivas oportunas, que las TICs se conviertan en un estresor más. El tecnoestrés es un término amplio que alberga tres tipos específicos:

### **Tecnoansiedad**

Es el tipo de tecnoestrés más conocido, en donde la persona experimenta altos niveles de activación fisiológica no placentera, y siente tensión y malestar por el uso presente o futuro de algún tipo de TIC. La misma ansiedad lleva a tener actitudes escépticas respecto al uso de tecnologías, a la vez que pensamientos negativos sobre la propia capacidad y competencia en el uso de las TICs.

Un tipo específico de tecnoansiedad es la tecnofobia que se focaliza en la dimensión afectiva del miedo y ansiedad hacia las TIC en base a tres aspectos:

- Resistencia a hablar sobre tecnología o incluso pensar en ella.
- Miedo o ansiedad hacia la tecnología.
- Pensamientos hostiles y agresivos hacia la tecnología.

### Tecnofatiga

Se caracteriza por sentimientos de cansancio y agotamiento mental y cognitivo debido al uso de tecnologías, complementados también con actitudes escépticas y creencias de ineficacia en el uso de TICs.

Un tipo específico de tecnofatiga es el llamado “síndrome de la fatiga informativa” derivado de los actuales requisitos de la sociedad de la información y se concreta en la sobrecarga informativa en la utilización de la red. La sintomatología es la falta de competencia para estructurar y asimilar la nueva información derivada del uso de Internet, con la consiguiente aparición de cansancio mental.

### Tecnoadicción

Es el tecnoestrés específico debido a la incontrolable compulsión a utilizar TIC en todo momento y en todo lugar, así como utilizarlas durante largos periodos de tiempo. Los tecnoadictos son aquellas personas que quieren estar al día de los últimos avances tecnológicos y acaban siendo dependientes de la tecnología, siendo el eje sobre el cual estructuran sus vidas. Esto desemboca en una dependencia patológica que provoca un impulso irrefrenable afectando a su vida personal, social y laboral.

Algunos de los síntomas que pueden estar relacionados con la tecnoadicción son insomnio, depresión, ansiedad, irritabilidad y propensión a la soledad.

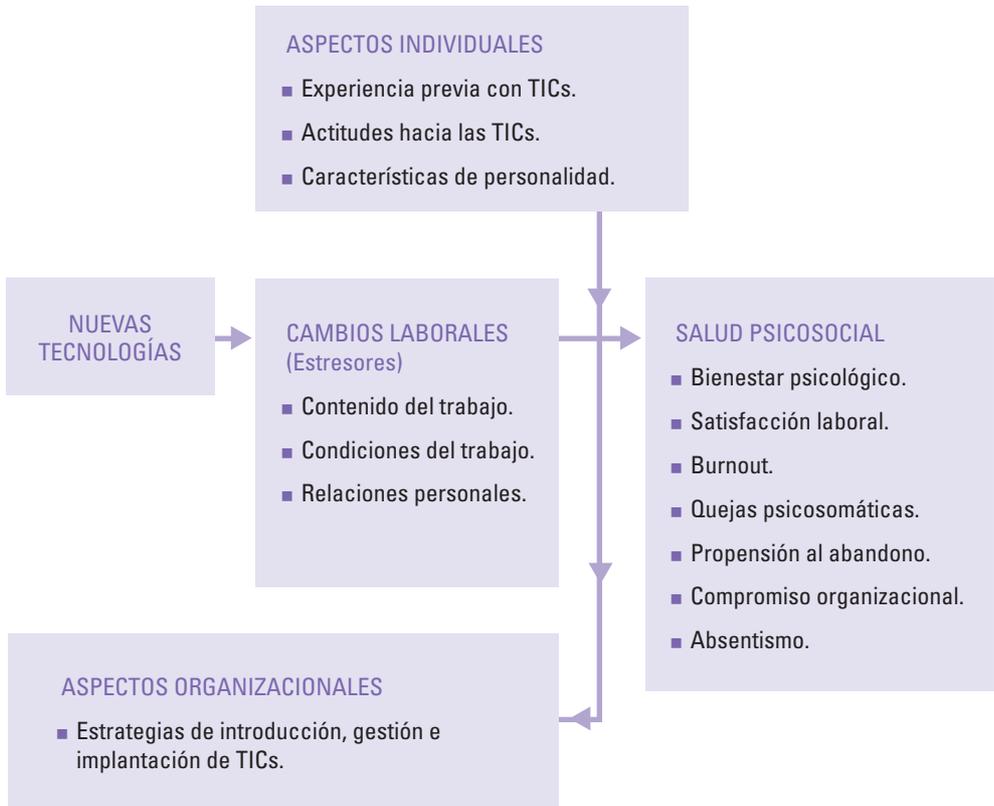
En este marco el tecnoestrés o estrés derivado de la introducción de nuevas tecnologías conlleva una demanda de prevención y asesoramiento para evitar riesgos, así como para impedir los efectos negativos del posible impacto tecnológico en la eficacia de las organizaciones.

La LPRL señala en el artículo 16 sobre la Evaluación de Riesgos que ésta se revisará, entre otras situaciones, cuando cambien las condiciones de trabajo, por ejemplo, debido a la introducción de nuevas tecnologías. Así mismo el RD 39/1997 referido al reglamento de los Servicios de Prevención específica que la evaluación

de riesgos deberá repetirse cuando las condiciones de trabajo puedan verse afectadas por la introducción de nuevas tecnologías.

Las TICs pueden cambiar determinados aspectos tanto del contenido como del ambiente de trabajo, convirtiendo estos factores en potenciales estresores susceptibles de afectar la salud psicológica de los trabajadores-usuarios, o por el contrario mejorarla. Todo dependerá de las estrategias de diseño, implantación y gestión de las nuevas tecnologías y de las características personales de los potenciales usuarios. (Ver figura 1: El proceso de tecnoestrés).

Figura 1: El proceso de tecnoestrés. Adaptado de Salanova, Cifré y Martín, 1999.



Las estrategias para amortiguar los efectos no deseados de las nuevas tecnologías sobre la salud psicosocial están relacionadas con la prevención o en su caso intervención en la optimización de las variables que modulan los efectos de las nuevas tecnologías sobre la salud mental.

Algunas propuestas para fomentar la competencia de adaptación a los cambios son: el conocimiento del entorno de trabajo, los aspectos técnicos de las nuevas tecnologías, las habilidades sociales, la gestión del tiempo, el desarrollo de la capacidad de diagnóstico, toma de decisiones y resolución de problemas, la concienciación sobre la necesidad de formación y aprendizaje continuo, y la reflexión sobre la necesidad de participar en la introducción de nuevas tecnologías.

En cuanto al objeto de la organización, desde una aproximación socio-técnica, podríamos hablar de prevención en el sistema social (a nivel individual o grupal-organizacional) o en el sistema técnico (la nueva tecnología a implantar). (Ver figura 2: tipos de acciones preventivas para afrontar el tecnoestrés).

Figura 2: tipos de acciones preventivas para afrontar el tecnoestrés.

			OBJETIVO DE LA PREVENCIÓN	
			Control de estresores	Cambio en la percepción subjetiva
OBJETO DE ACTUACIÓN	Sistema social	Nivel individual	Programas de formación y entrenamiento para el cambio.	Técnicas de cambio perceptivo.
		Nivel grupal/org.	Evaluación de necesidades de los usuarios.	Programas de participación.
			Re/diseño del puesto.	Comités de Seguridad y salud.
			Técnicas de información y comunicación.	Fomento de grupos de trabajo, círculos de calidad, grupos de mejora y grupos semiautónomos.
	Sistema técnico	Nueva tecnología	Diseño del sistema tecnológico.	

# 4.2

## PRINCIPALES TECNOESTRESORES LABORALES



La incorporación de nuevas tecnologías puede producir distintos cambios en las dimensiones del puesto de trabajo, que en función de cómo sean implantadas y de las características de los usuarios tendrán un efecto positivo o negativo sobre la salud de los trabajadores.

Las principales características del puesto de trabajo que se han estudiado en cuanto a potenciales tecnoestresores son: las demandas laborales, las relaciones interpersonales y el control sobre el trabajo.

### **Demandas laborales**

Son aspectos físicos, sociales y organizacionales del trabajo con TICs que requieren esfuerzo sostenido, y están asociados a ciertos costes fisiológicos y psicológicos como la ansiedad. Hacen referencia al cambio en las demandas del trabajo con nuevas tecnologías.

El uso masivo de las TICs en los centros de enseñanza puede incidir en un aumento del conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol (el nuevo rol del profesorado en el mundo digital) además de someter al trabajador a un reciclaje continuo en el aprendizaje de éstas.

La sobrecarga puede ser:

- Cuantitativa. Excesivas demandas en función del tiempo disponible.
- Cualitativa. Demandas para las que la persona no tiene suficientes recursos de respuesta.

Las nuevas tecnologías generan nuevas demandas, poniendo mayor énfasis en aquellas de carácter intelectual ya que actualmente impera el trabajo con información mental en detrimento de las demandas físicas.

Los tipos de requerimientos mentales más frecuentes son:

- Atencionales y de resolución de problemas con el fin de prevenir o corregir errores.
- Incremento del uso de memoria a corto plazo.
- Simultaneidad de tareas.
- Aumento de la planificación y toma de decisiones.

De este modo, las demandas del puesto y de las tareas asistidas por ordenador pueden generar tecnoestrés tanto si estas demandas son excesivas (sobrecarga mental) como si son escasas (rutina o aburrimiento). Las demandas del puesto y de las tareas asistidas por ordenador se refieren a:

- Sobrecarga de trabajo; demasiadas cosas que hacer en el tiempo disponible.
- Rutina en el trabajo; sobre todo cuando el trabajo con TIC es aburrido y monótono y no requiere un esfuerzo mental sostenido, es decir que requiere poca cualificación, como introducir datos en el ordenador.
- Conflicto de rol; es decir, aparecen demandas que son percibidas como incompatibles entre sí como las instrucciones dadas por grupos diferentes.
- Sobrecarga de información; aumenta la carga cuantitativa de trabajo y también cualitativa por la posible dificultad en su tratamiento e interpretación.
- Abstracción de las tareas; la falta de concreción en el objeto de trabajo puede producir dos tipos de problemas: sentimiento de irrealidad de los objetos, y temor exagerado a cometer errores.

- Adaptación al trabajo con ordenadores; el período de adaptación conlleva una necesidad de aprendizaje para ajustarse a las nuevas demandas. Así pueden aparecer efectos negativos en la medida en que se reduzca el control del trabajador sobre su tarea (ejem. trabajo rutinario) y se incremente la incertidumbre del flujo de trabajo o sus interrupciones (ejem. caídas del sistema). El grado de estrés experimentado dependerá de la amplitud de las diferencias entre el trabajo tradicional y el nuevo trabajo.

## Relaciones interpersonales

Las nuevas tecnologías tienen un impacto relevante en la comunicación dentro de la empresa. El correo electrónico, las teleconferencias, y en general la comunicación en grupo mediada por ordenador introducen importantes cambios en los sistemas de comunicación.

Los contactos interpersonales se ven transformados por la frecuencia y calidad de los contactos, por el tipo de interacciones y la oportunidad de tenerlos, así como se modifica la capacidad de influencia social, las relaciones informales en el grupo, la supervisión y el control de los trabajadores.

Este proceso tiende a generar necesidades de trabajos más individuales y no grupales haciendo más inestable y precario el apoyo social tan importante como variable amortiguadora del estrés laboral y la salud mental en el trabajo, ya que el clima general mejora la autoeficiencia y la capacidad de afrontar el estrés derivado de las innovaciones tecnológicas, aumentando el bienestar psicológico de los trabajadores.

## Control sobre el trabajo

Hacemos referencia aquí al grado de control sobre el propio trabajo, la autonomía y las responsabilidades, el nivel de desafío y el reto del puesto. La falta de control sobre la tecnología lleva asociados problemas físicos (ejem. dolores musculares como trastornos músculo esqueléticos, problemas de visión, etc.) y afectivos (ejem. insatisfacción, irritabilidad, tensión, ansiedad y depresión).

En este marco se han ido desarrollando dos teorías opuestas sobre las consecuencias de la automatización en los entornos laborales, una de ellas es la denominada descualificación basada en la consideración de que las nuevas tecnologías se utilizan para expropiar las habilidades de los trabajadores reduciendo el control sobre la tarea y produciéndose una subordinación del trabajador a los medios técnicos.

El polo opuesto de esta teoría es la recualificación, pronosticando que la automatización produce un incremento de la autonomía y la complejidad de la tarea reduciendo drásticamente la alienación y liberando al trabajador de tareas auxiliares y rutinarias permitiéndole llevar a cabo tareas más significativas.

La evidencia obtenida a través de estas dos visiones de la tecnología es que con la automatización los componentes físicos se reducen a favor de las operaciones mentales lo que da lugar a que los trabajos menos cualificados tiendan a simplificarse todavía más, mientras que los puestos más cualificados tienden a hacerse cada vez más complejos.

## 4.3

CONSECUENCIAS  
DEL TECNOESTRÉS

Los síntomas del tecnoestrés, al igual que en el estrés general son muy variados y aunque en este estrés concreto la investigación es menos amplia, es posible destacar las siguientes consecuencias:

■ **Cognitivas o mentales como ansiedad e irritabilidad, así como:**

- Dificultades de concentración y memoria. Suele darse tras horas de trabajo de alta concentración, continuado y sin descanso. Son los llamados efectos de carga nerviosa o carga mental.
- Disminución de la conciencia corporal. Es la consecuencia de la alta concentración en estímulos externos, desatendiendo y perdiendo conciencia de las molestias corporales que aparecen o tomando conciencia de ellas al finalizar la tarea.
- Alteraciones de la percepción del tiempo. Consecuencia de trabajos de alta concentración en espacios con solo iluminación artificial, sin referentes externos de la medida del tiempo.

■ **Fisiológicas:**

- Dolores musculares: cuello, zona lumbar, manos, brazos, hormigueo en dedos.
- Dolores de cabeza.
- Trastornos del sueño.
- Trastornos gastrointestinales

■ **Comportamentales:**

- Movimientos nerviosos: golpeteos fuertes en teclado o ratón, tamborileo de dedos.
- Parpadeo frecuente: es consecuencia de la irritación ocular o fatiga visual.

Entre las consecuencias del tecnoestrés se encuentran muchas de las mencionadas cuando hablamos de estrés laboral, tales como: irritabilidad y repentinos cambios de humor, inseguridad, dificultad para resolver problemas, aislamiento, fatiga crónica..., que en muchas ocasiones provocan bajas laborales, incrementando los niveles de absentismo en la organización y reduciendo el rendimiento y productividad de los trabajadores.

Asimismo, el tecnoestrés se encuentra relacionado en ocasiones con trastornos asociados a síntomas de ansiedad y puede conducir al trabajador a estados de burnout o síndrome de estar quemado, como consecuencia de una exposición continuada a situaciones de estrés crónico, relacionado con el uso de las nuevas tecnologías.

# 4.4

## ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL



El objeto de estas medidas preventivas debe ser mantener un equilibrio entre las exigencias que conlleva la implantación de estos nuevos métodos de trabajo y la capacidad de respuesta del trabajador, de forma que se mantenga dentro de unos límites, evitando que la interacción trabajador-tecnología suponga nuevos riesgos.

El empresario tiene la obligación, mediante la inclusión de medidas preventivas, de identificar los riesgos asociados a estos cambios en las formas de trabajo, evitar aquellos que sea posible y evaluar aquellos que no han podido eliminarse, con el fin de minimizar los efectos que puedan tener para la salud del trabajador (art. 15 LPRL).

Las medidas preventivas podemos estructurarlas en:

1. Medidas sobre aspectos técnicos.
2. Medidas organizacionales.
3. Medidas individuales.



## Medidas sobre aspectos técnicos

---

Estas medidas inciden tanto sobre el diseño adecuado del puesto de trabajo, como en la elección y el diseño de las tecnologías más adecuadas a las tareas y a los usuarios que las utilicen.

---

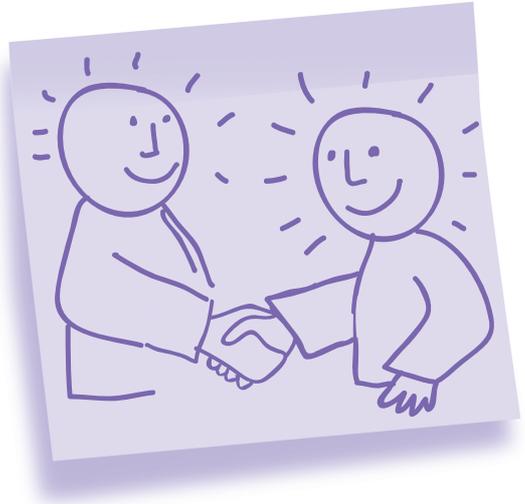
En el RD 488/1997, de 14 de abril sobre seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización se establecen unas condiciones mínimas tanto para el equipo de trabajo (pantalla, teclado, mesa o superficie de trabajo y asiento de trabajo), el entorno (espacio, iluminación, reflejos y deslumbramientos, ruido, calor, emisiones y humedad) como para la interconexión ordenador/persona.

Las medidas sobre aspectos técnicos incluyen tanto aquellas basadas en el diseño tecnológico como en el diseño del puesto de trabajo.

- a. Respetto al diseño tecnológico** para la elaboración, la elección, la compra y la modificación de programas, así como la definición de las tareas que requieran TIC, el empresario tendrá en cuenta los siguientes factores:
- **Capacidad de adecuación a la tarea.** Un diálogo es adecuado a la tarea cuando asiste a cada usuario para lograr un acabado de la misma con eficacia y eficiencia.
  - **Autodescriptividad.** Un diálogo es autodescriptivo en la medida en que cada una de sus etapas es directamente comprensible a través de una retroalimentación con el sistema o es explicada al usuario con arreglo a su necesidad de información relevante.
  - **Controlabilidad.** Un diálogo es controlable en la medida que permite a cada usuario conducir la totalidad del curso de la interacción hasta lograr el objetivo.
  - **Conformidad con las expectativas del usuario.** Un diálogo es conforme con las expectativas del usuario siempre que se corresponda con el conocimiento que éste tiene de la tarea, así como con su formación y experiencia.
  - **Tolerancia de errores.** Un diálogo es tolerante a los errores cuando, a pesar de los errores que se cometan en la entrada, se puede lograr el resultado que se pretende sin realizar correcciones o con correcciones mínimas.

■ **Adaptabilidad individual.**

Un diálogo es susceptible de adaptarse al individuo siempre y cuando el diálogo pueda modificarse de acuerdo con las habilidades y necesidades de cada usuario en particular, en relación con una determinada tarea. Por ejemplo, opción de idioma, posibilidad de elegir explicaciones más extensas o ayudas.



■ **Fácil de aprender.** Un

sistema de diálogo facilita su aprendizaje en la medida en que proporciona medios, guías y estímulos al usuario durante la etapa de aprendizaje.

- **Usabilidad.** Es la capacidad que tiene el sistema de ser usado con éxito, con facilidad y con eficacia, no por su utilidad o funcionalidad. La usabilidad depende del interfaz usuario-sistema, ya que supone el contacto directo con éste. Un aspecto básico es conocer el nivel de experiencia que el usuario posee respecto a conocimiento del sistema técnico (ocasional o experto) y conocimiento de la tarea en sí. Además esta tecnología deberá ser aceptada tanto por los trabajadores como por la dirección.

En cuanto a la concepción del programa, éste debe reunir los siguientes requisitos:

- Existencia de feed-back o retroalimentación que confirme la acción.
- Impresión de cierre de tareas (se cierra una tarea y se comienza otra).
- Posibilidad de detectar los errores graves que perjudican la tarea.
- Posibilidad de volver hacia atrás sin volver al inicio.
- No cargar mucho la memoria.
- Detentar el control del sistema.
- Respetar las representaciones mentales de los usuarios.
- Minimizar las acciones repetitivas.

- Disminuir los tiempos de espera.
- Emplear un vocabulario adaptado a las diferentes culturas, tareas y personas.
- Minimizar el empleo de códigos no significativos.
- Proteger al usuario de acciones destructivas involuntarias.

Entre los principales estresores en el diseño del software y la interacción con el sistema se encuentran:

- La sobresaturación de estímulos, por ejemplo cursor constantemente parpadeando, petición de nuevos datos y excesivos mensajes de error, entre otros.
- La estructura del diálogo usuario-ordenador, es decir la forma mediante la cual el trabajador se comunica con el sistema.
- El tiempo de respuesta del proceso.
- La disponibilidad de información de ayuda.
- El método utilizado para la evitación de errores.

**b. Respecto al diseño del puesto de trabajo** se trata de diseñar o re/diseñar los puestos de trabajo en los que se va a implantar o innovar en tecnología, generando, de este modo, puestos sanos y procurando que la tecnología se convierta en un recurso y no sea un elemento más que contribuya a la generación de estrés.

Así pues, después de la implantación de TIC el puesto de trabajo debe conservar el mismo o mejor nivel de autonomía, feedback del trabajo realizado y posibilidad de utilizar las propias competencias y retos, teniendo en cuenta las características individuales de las personas a las que va dirigido el cambio.

El diseño del puesto de trabajo determina si el trabajo será variado o repetitivo, si permitirá al trabajador estar cómodo o le obligará a adoptar posiciones forzadas y si entrañará tareas interesantes y estimulantes, o bien aburridas y monótonas.

Los puestos de trabajo diseñados correctamente evalúan las características mentales y físicas del trabajador y las condiciones de salud y seguridad. Para diseñar correctamente un puesto de trabajo se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Al diseñar o rediseñar puestos de trabajo habrá que tener en cuenta varios factores ergonómicos, como el tipo de tareas que se habrá de realizar, cómo habrá que hacerlas y el tipo de equipo necesario para llevarlas a cabo.
- Se deben analizar los puestos de trabajo valorando lo que es necesario de forma inmediata y la previsión de posibles cambios a corto y medio plazo.

Si el puesto de trabajo está bien diseñado, el trabajador podrá:

- Cambiar de postura.
- Realizar distintas tareas interesantes.
- Tener cierta libertad en la adopción de decisiones.
- Percibir una sensación de utilidad.
- Facilitar horarios de trabajo y descanso adecuados.
- Dejar un periodo de ajuste para las nuevas tareas.

Debe prestarse especial atención al diseño de posiciones de trabajo ya que éstas pueden provocar tensiones corporales (oculares, dolores de cabeza, dolores de espalda, trastornos músculo esqueléticos, etc.). Los progresos alcanzados en ergonomía han permitido diseñar avances en cuanto a las unidades de trabajo, niveles de brillo en las pantallas, etc.

Los puestos de trabajo se deben diseñar o rediseñar proporcionando trabajos con oportunidad de relaciones sociales, con autonomía, posibilidad de control y autodesarrollo por parte del trabajador, donde se potencie la variedad en el contenido de las tareas, haciendo que éstas sean motivadoras, significativas y con claridad de rol.

También se deben tener en cuenta las condiciones físicas de trabajo para adaptar el puesto a las nuevas necesidades tecnológicas como niveles de iluminación o ruido.



## Medidas sobre aspectos de la organización

---

Es la organización la que debe prever las posibles repercusiones en la introducción de nuevas tecnologías y establecer los mecanismos para prevenir las consecuencias tanto desde las exigencias y organización del trabajo como facilitando a las personas vías de adaptación.

---

Recordando la definición de tecnoestrés, el concepto hace referencia a la discrepancia entre las demandas y los recursos (tanto personales como organizacionales) con los que cuenta el trabajador para hacerles frente.

De este modo, es necesario que la empresa dote a los trabajadores de los recursos necesarios y suficientes para que puedan utilizar los programas, equipos y sistemas tecnológicos de forma que no supongan un incremento del riesgo, como fuentes generadoras de estrés para el trabajador. Esto se puede conseguir mediante:

- Planificación.
- Realización de cursos de formación teórico-prácticos.
- Adaptación de nuevas tecnologías a las capacidades de los trabajadores, no implantarlas únicamente con criterios productivos.
- Conceder al trabajador la autonomía y control suficiente sobre la tarea que ha de realizar.

Desde el punto de vista organizacional se debe actuar con preferencia sobre los siguientes factores psicosociales: carga mental, autonomía y control, participación y consulta, información y comunicación y planes de formación.

Entre los aspectos organizacionales de los cambios en el puesto de trabajo cabe señalar la importancia de la estrategia de introducción de nuevas tecnologías que adopte la organización. Las implicaciones psicosociales de las TICs están relacionadas con los efectos de las estrategias de su implantación, la eficacia, las actitudes de las personas y su resistencia a las modificaciones, así como el modo en que la organización introduce los cambios.

Es necesario que desde el centro de trabajo, a través de la preceptiva evaluación de riesgos, se detecte en cada puesto las necesidades personales de cada trabajador, con objeto de conseguir la mejor y más rápida adaptación para garantizar su seguridad y salud.

Dentro de las medidas a nivel organizacional que debe implantar la empresa destacamos a continuación: los recursos laborales, la consulta y participación de los trabajadores, la formación específica en el uso de nuevas tecnologías, las técnicas de información y comunicación, el fomento de grupos de trabajo y la evaluación de las necesidades de los usuarios.

### a. Recursos laborales

Las estrategias de introducción de nuevas tecnologías pueden estar centradas en la tecnología o en el usuario dependiendo de si la responsabilidad sobre el control de la tarea recae en el sistema tecnológico o sobre los trabajadores:

- **Diseño centrado en la tecnología.** Es la posición que asigna mayor responsabilidad al proceso. El papel protagonista recae sobre los equipos y sistemas informáticos y/o tecnológicos, implantados en la empresa, de éste modo los ritmos de trabajo vienen determinados por programas o sistemas informáticos incrementándose el número de tareas y la dificultad de las mismas. Sus efectos son más perniciosos y nocivos para el trabajador, viendo incrementado sensiblemente su nivel de estrés.
- **Diseño centrado en el usuario.** Esta posición es causa de mayor bienestar psicosocial, menor estrés y mayor rendimiento en el trabajo ya que otorga una mayor responsabilidad y control sobre la tarea, implicando un menor esfuerzo mental y físico, minimizando los efectos perjudiciales para la salud del trabajador. Se basa en que la tecnología y la mente humana pueden tener funciones diferentes aunque complementarias.

### b. Consulta y participación de los trabajadores

Como ya hemos incidido a lo largo de este manual la participación y consulta de los trabajadores es un factor modulador sobre cualquier factor psicosocial.

La participación de los trabajadores hace aumentar la aceptación de las normas de seguridad, la implicación y satisfacción de los trabajadores en general y la aceptación de las nuevas tecnologías, teniendo en cuenta que la dirección del centro de trabajo debe formar parte de esa implicación para que pueda lograrse el éxito.

En el caso de la generación de tecnoestrés la LPRL en su artículo 33.1.a establece: “El empresario debe consultar a los trabajadores, con la debida antelación, la adopción de las medidas relativas a la planificación y la organización del trabajo en la empresa y la introducción de nuevas tecnologías, en todo lo relacionado con las consecuencias que éstas pudieran tener para la seguridad y la salud de los trabajadores, derivadas de la elección de los equipos, la determinación y la adecuación de las condiciones de trabajo y el impacto de los factores ambientales”.

Los efectos amortiguadores de la participación pueden deberse a la aparición de sentimientos de mayor control o implicación de los trabajadores y a un mejor ajuste del diseño del sistema a las demandas de los usuarios. Es necesario proporcionar en todo momento información sobre el proceso de implantación haciendo que éste sea comprensible y evitando excesivas complejidades.

La participación disminuye la resistencia al cambio, impulsa la versatilidad, la potenciación de actitudes positivas hacia las TICs y el compromiso con las mismas.

### c. Formación

Respecto a las relaciones entre formación y salud mental, los trabajadores que han recibido formación para la innovación tecnológica manifiestan mejor bienestar psicológico. La falta de formación o su uso deficiente es una de las barreras e inhibidores del éxito en su implantación, que puede llevar consigo niveles elevados de estrés cuando se intenta aprender el uso del sistema.

La necesidad de formación está regulada legalmente en la LPRL, art. 19.1 “El empresario deberá garantizar que cada trabajador reciba la formación teórica y práctica, suficiente y adecuada en materia preventiva, tanto en el momento de su contratación, cualquiera que sea la modalidad o duración, como cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe o se introduzcan nuevas tecnologías”.

Muchos programas no van más allá de la simple explicación de cómo funciona el sistema. Como resultado, los trabajadores experimentan frustración, pierden confianza en sus competencias y desarrollan reacciones y actitudes negativas hacia el sistema, así como problemas de infrautilización de éste.

Los objetivos de la formación deben referirse tanto a aspectos específicos del puesto de trabajo como a habilidades y actitudes implicadas en el proceso de aprendizaje. Por último, la evaluación de la formación debe incluir una valoración del grado en que las acciones formativas han conseguido los objetivos centrados en la adquisición de destrezas específicas, generalizables y de aprendizaje. La

evaluación de la formación debe establecer si al final de la acción formativa el trabajador tiene capacidad de seguir formándose.

La formación en la empresa se debe plantear como un proceso proactivo que necesita revisión y evaluación constante para garantizar la mejora continua, dando además por supuesto que las empresas se mueven en entornos cambiantes que necesitan feedback continuo, es decir, un seguimiento planificado de la evaluación, de los resultados y del proceso formativo.

Es preciso que los docentes conozcan las nuevas herramientas tecnológicas y sus posibilidades, siendo la formación específica un factor imprescindible para incorporar las TICs al proceso de enseñanza, pero además, hay que seguir avanzando en la mejora de los equipamientos e infraestructuras de los centros educativos.

### **d. Técnicas de información y comunicación**

Generalmente las situaciones de cambio, como por ejemplo las innovaciones tecnológicas, suelen producir reacciones de rechazo en la mayoría de los trabajadores en las organizaciones que las introducen, es lo que se conoce como la resistencia al cambio.

Para mitigar las consecuencias de esta situación la dirección debe informar a los trabajadores con la suficiente antelación sobre la introducción de los sistemas tecnológicos para evitar rumores y temores provocados por el cambio.

### **e. Fomento de grupos de trabajo**

Para mejorar el trabajo en grupo y las relaciones interpersonales, así como fomentar un clima de innovación y de apoyo social se deben diseñar estrategias centradas en estimular la creatividad de los grupos de trabajo. Algunas técnicas son: grupos semiautónomos, círculos de calidad y grupos de mejora.

Con estas estrategias se combinan técnicas para la resolución de problemas con técnicas de mejora de las relaciones y la comunicación interpersonal como habilidades sociales, escucha activa y asertividad. De esta manera, se intenta combatir el aislamiento propio que genera en los trabajadores la realización de tareas relacionadas con las TICs con el fin de proporcionarle el apoyo social necesario en la prevención y gestión del estrés.

Las técnicas deben basarse en el enriquecimiento del puesto como ampliación de aspectos del contenido del trabajo, rotación y grupos semiautónomos.

## f. Evaluación de las necesidades de los usuarios

Consiste en la identificación del sistema social, es decir se deben especificar las características de los usuarios, sus tareas y funciones, análisis de sus puestos y de los perfiles personales. La evaluación de necesidades debe realizarse en tres niveles para lograr el ajuste persona-máquina-entorno: nivel organizacional, departamental e individual.

- Nivel organizacional: coordinar las relaciones entre departamentos y los objetivos de la implantación.
- Nivel departamental: diferenciar las características de las tareas gestionadas en cada departamento afectado por la implantación.
- Nivel individual: es la más compleja dada la diversidad de puestos y de personas en la organización. Se subdivide a su vez en dos partes:
  1. Análisis de tareas y actividades: Se debe recopilar información sobre tareas y actividades a realizar que incluyan: procedimientos de trabajo, equipamiento, recursos necesarios, información sobre el puesto y patrones de interacción. Entre los distintos métodos que podemos utilizar están la observación, entrevista, grabación en video, participación de los usuarios finales implicados, cuestionarios estandarizados, etc.
  2. Análisis de la población de usuarios potenciales: nivel de habilidades, experiencia con TICs, actitudes hacia las TICs, necesidades, formación, preferencias y motivaciones.



## Medidas sobre aspectos individuales

---

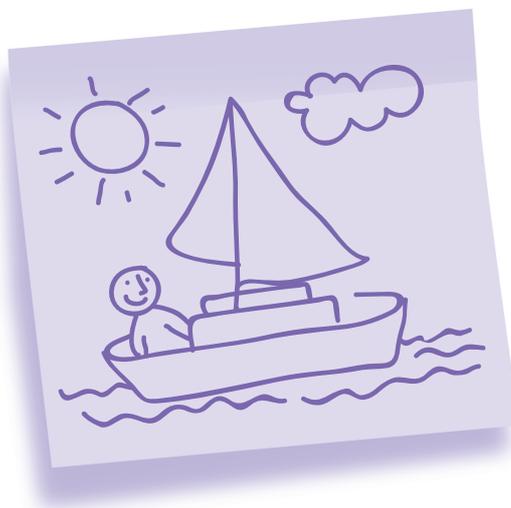
Las características de las personas funcionan como amortiguadores o amplificadores del impacto que producen las altas demandas y la falta de recursos laborales ocasionadas por la introducción de las nuevas tecnologías en los lugares de trabajo.

---

Entre los aspectos individuales moderadores de los cambios en la salud mental cabe destacar la experiencia en el uso de TICs, las actitudes hacia las TICs y las características de personalidad.

### a. La experiencia previa en el uso de nuevas tecnologías

La experiencia en sí misma en el uso de tecnologías no es un factor explicativo suficiente, sino que es necesario que la valoración de la experiencia previa sea positiva y que además provoque la aceptación de la tecnología por parte de los usuarios. Ahora bien, esta aceptación se basa, entre otros aspectos, en que el diseño de la misma sea potencial para generar un sentimiento de control y autonomía.



El usuario necesita sentir que controla los acontecimientos cuando utiliza el sistema, tales como acceso, privacidad de la información, fiabilidad y ritmo de trabajo. También es necesario darle al trabajador una oportunidad de crecimiento, de desarrollar sus capacidades y competencias de forma que aumente su conocimiento sobre el sistema.

### b. Las actitudes hacia las nuevas tecnologías

El estudio de la interacción persona-máquina-entorno ha de tener en cuenta la influencia de las actitudes de los usuarios, sus reacciones afectivas, sus preferencias y su experiencia de uso y manejo de las nuevas tecnologías. Las actitudes influyen sobre las conductas reales y sobre la eficacia de esas conductas. Se ha encontrado que las tecnologías mecánicas generan actitudes negativas en los usuarios frente a las tecnologías "amistosas o humanizadas" que generan actitudes positivas porque el usuario siente que es él quien controla la máquina y no a la inversa.

El uso de nuevas tecnologías, siempre que la experiencia sea positiva y haya generado actitudes favorables, mantiene una relación lineal con el grado de satisfacción de los usuarios con el uso de las máquinas. Por ello es importante que el cambio entre utilizar tecnologías tradicionales y TICs no sea traumático, sino por etapas y centrándose en el trabajador.

Las variables personales que diferencian distintas actitudes hacia las nuevas tecnologías son, entre otras:

- Las experiencias positivas con su uso.
- El nivel de formación y la cualificación.
- Las características socio-demográficas, como la edad (los trabajadores más jóvenes suelen mostrar actitudes más positivas).

Otros factores individuales asociados a la resistencia son:

- La conformidad con las normas sociales.
- La baja flexibilidad hacia el cambio.
- El dogmatismo.
- La baja tolerancia a la ambigüedad.
- La dificultad en la toma de decisiones.

Así mismo, entre los factores de organización que influyen en las actitudes hacia las nuevas tecnologías provocando resistencia a la innovación mencionamos:

- La censura por parte de los trabajadores hacia los intereses de los miembros de la organización.
- Los malentendidos que conducen a una ausencia de claridad, especialmente entre la dirección y aquellos en quienes recae la innovación.
- La estructura organizacional incompatible con la innovación.
- La ausencia de apoyo y compromiso por parte de la dirección.



### c. Las características de personalidad

La resistencia al cambio está muy relacionada con el concepto de Personalidad Resistente donde se dan tres atributos principales: compromiso, control y desafío.

- El compromiso hace referencia a la capacidad para creer en lo que uno hace y la tendencia a implicarse en lo que hace.
- El control es la tendencia a creer y actuar suponiendo que uno puede influir sobre el curso de los eventos, responsabilizándose de sus acciones.
- El desafío o reto se basa en la creencia de que el cambio más que la estabilidad es la norma de la vida.

Las personas motivadas por el reto buscan el cambio y nuevas experiencias, aproximándose a ellas con flexibilidad y tolerancia a la ambigüedad. Los sucesos indeseables son posibilidades y no amenazas.

También son amortiguadores del estrés derivado por el cambio tecnológico o tecnoestrés:

- El locus de control interno.
- La autoeficacia.
- El patrón de conducta tipo A.
- El sentido de la coherencia.
- El optimismo.

Todos estos aspectos, si no son tenidos en cuenta en la gestión de la implantación de las nuevas tecnologías pueden convertirse en potenciales estresores para los usuarios llegando a afectar a su salud psicológica y pudiendo provocar bajo bienestar psicológico, insatisfacción laboral, síndrome del quemado y/o quejas psicósomáticas. Ello a su vez tendrá consecuencias para la organización que se traduce en baja productividad, absentismo laboral, accidentabilidad y en definitiva, un bajo funcionamiento integrado.

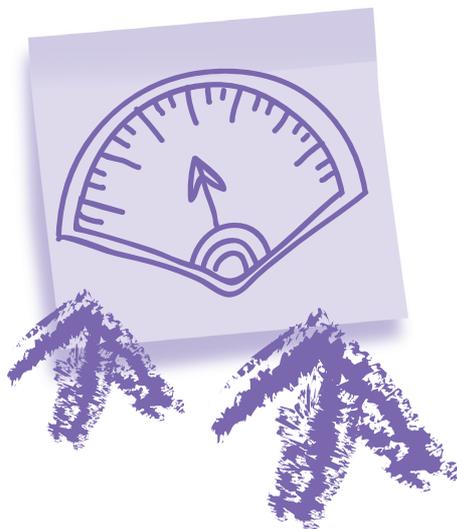
El trabajador, a nivel individual, puede utilizar una serie de estrategias más o menos adaptativas. Generalmente podemos decir que las medidas que mejor funcionan son las estrategias en las que el trabajador realiza una acción (estrategias activas) para cambiar la situación, tanto si lo que pretende es cambiar la emoción de tecnoansiedad o tecnofatiga (por ejemplo a partir de técnicas de relajación muscular, meditación...) como si lo que pretende es eliminar de algún modo el problema (por ejemplo aumentando los propios recursos y la autoeficacia a partir de formación específica).

Más concretamente podríamos clasificar las estrategias individuales de afrontamiento del tecnoestrés en:

- **Retirada;** es la menos adaptativa.
- **Planificación;** por ejemplo, establecer metas realistas de formación, incrementando paulatinamente su dificultad.
- **Búsqueda de apoyo social-técnico.**
- **Reestructuración cognitiva;** a través de métodos que ayudan a los trabajadores a modificar sus procesos de evaluación de los tecnoestresores, eliminando así pensamientos irracionales.

# 4.5

## EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL TECNOESTRÉS



Para medir el tecnoestrés existen diversos y diferentes instrumentos, la mayoría de ellos con origen en Estados Unidos, que nos permiten evaluar la tecnofobia y los daños producidos por el uso de la tecnología y los programas informáticos.

No obstante, en nuestro ámbito nacional, el INSHT ha desarrollado un instrumento válido para diagnosticar el tecnoestrés, es el denominado RED-TIC elaborado por el equipo de investigación Wont de la Universidad Jaime I de Castellón. Este método está compuesto por cuatro bloques de variables que hacen referencia explícita al trabajo con tecnologías, como se indica en la figura 3, estos bloques son: Datos administrativos, uso de TIC, Riesgos Psicosociales y consecuencias psicosociales.

Figura 3: Variables del instrumento RED-TIC.

DATOS ADMINISTRATIVOS	USO DE TIC	RIESGOS PSICOSOCIALES	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Edad.</li> <li>■ Sexo.</li> <li>■ Grado académico.</li> <li>■ Puesto de trabajo.</li> <li>■ Categoría profesional.</li> <li>■ Área funcional.</li> <li>■ Tipología de tareas.</li> <li>■ Descripción de tareas.</li> <li>■ Tipo de contrato.</li> <li>■ Horario de trabajo.</li> <li>■ Horas de trabajo formales y reales.</li> <li>■ Estabilidad laboral.</li> <li>■ Absentismo.</li> <li>■ Antigüedad en el puesto, en la organización y trabajando en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ámbitos de uso.</li> <li>■ Valoración de la experiencia.</li> <li>■ Adquisición del conocimiento.</li> <li>■ Cursos de formación y aplicabilidad.</li> <li>■ Experiencia uso TIC.</li> <li>■ Uso de servicios tecnológicos.</li> <li>■ Uso de software.</li> <li>■ Adecuación al trabajo.</li> <li>■ Percepción de cambio tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demandas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sobrecarga cuantitativa.</li> <li>■ Ambigüedad de rol.</li> <li>■ Rutina.</li> <li>■ Sobrecarga mental.</li> <li>■ Obstáculos.</li> </ul> </li> <li>■ Falta de tecnorecursos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Autonomía.</li> <li>■ Apoyo social.</li> <li>■ Trabajo en equipo.</li> </ul> </li> <li>■ Falta de recursos personales:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Autoeficacia en el uso de las TIC.</li> <li>■ Competencia en el uso de las TIC.</li> <li>■ Ineficacia en el uso de las TIC.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Daños psicosociales.</li> <li>■ Quejas psicosociales.</li> <li>■ Aburrimiento.</li> <li>■ Fatiga.</li> <li>■ Cinismo.</li> <li>■ Ansiedad.</li> <li>■ Adicción.</li> <li>■ Bienestar psicosocial</li> <li>■ Satisfacción.</li> <li>■ Vigor.</li> <li>■ Dedicación.</li> <li>■ Absorción.</li> <li>■ Interés intrínseco.</li> <li>■ Placer.</li> <li>■ Relajación.</li> </ul>

El tecnoestrés como daño psicosocial se mide a través de tres tipos de dimensiones: afectiva (ansiedad y fatiga), actitudinal (actitud escéptica hacia la tecnología) y cognitiva (creencias de ineficacia en el uso de la tecnología).

Al igual que en otros cuestionarios, la estrategia para la obtención de las puntuaciones de cada escala (fatiga, ansiedad, escepticismo e ineficacia) consiste en sumar la puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems que pertenecen a cada escala y dividir el resultado por el número de ítems de la escala (las cuatro escalas están formadas por un total de 4 ítems cada una).

Por ejemplo, para obtener la puntuación en la dimensión de “Fatiga” hay que sumar cada una de las puntuaciones directas obtenidas en cada uno de los ítems de Fatiga y después dividir el total por 4. El mismo procedimiento debe seguirse para conocer la puntuación en cada una de las restantes dimensiones y para cada uno de los trabajadores. (Ver figura 4).

¿Cómo se siente cuando utiliza Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en su trabajo? Utilice la siguiente escala de respuesta:

**Figura 4: Cuestionario de Tecnoestrés (tecnoansiedad y tecnofatiga) por Marisa Salanova, Susana Llorens y Eva Cifre (WONT Prevención Psicosocial).**

NADA	CASI NADA	RARAMENTE	ALGUNAS VECES	BASTANTE	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Un par de veces al año	Una vez al mes	Un par de veces al mes	Una vez a la semana	Un par de veces a la semana	Todos los días

<b>1</b>	Con el paso del tiempo, las tecnologías me interesan cada vez menos.	0	1	2	3	4	5	6
<b>2</b>	Cada vez me siento menos implicado en el uso de las TIC.	0	1	2	3	4	5	6
<b>3</b>	Soy más cínico respecto de la contribución de las tecnologías en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
<b>4</b>	Dudo del significado del trabajo con estas tecnologías.	0	1	2	3	4	5	6
<b>5</b>	Me resulta difícil relajarme después de un día de trabajo utilizándolas.	0	1	2	3	4	5	6
<b>6</b>	Cuando termino de trabajar con TIC, me siento agotado/a.	0	1	2	3	4	5	6
<b>7</b>	Estoy tan cansado/a cuando acabo de trabajar con ellas que no puedo hacer nada más.	0	1	2	3	4	5	6
<b>8</b>	Es difícil concentrarme después de trabajar con la tecnología.	0	1	2	3	4	5	6
<b>9</b>	Me siento tenso y ansioso al trabajar con la tecnología.	0	1	2	3	4	5	6
<b>10</b>	Me asusta pensar que puedo destruir una gran cantidad de información por el uso inadecuado de las mismas.	0	1	2	3	4	5	6
<b>11</b>	Dudo a la hora de utilizar tecnologías por miedo a cometer errores.	0	1	2	3	4	5	6
<b>12</b>	El trabajar con ellas me hace sentir incómodo, irritable e impaciente.	0	1	2	3	4	5	6
<b>13</b>	En mi opinión, soy ineficaz utilizando tecnología.	0	1	2	3	4	5	6

14	Es difícil trabajar con tecnologías de la información y de la comunicación.	0	1	2	3	4	5	6
15	La gente dice que soy ineficaz utilizando tecnologías.	0	1	2	3	4	5	6
16	Estoy inseguro de acabar bien mis tareas cuando utilizo las TIC.	0	1	2	3	4	5	6

Escepticismo	(Sumatorio ítems 1 a 4)/4=	
Fatiga	(Sumatorio ítems 5 a 8)/4=	
Ansiedad	(Sumatorio ítems 9 a 12)/4=	
Ineficacia	(Sumatorio ítems 13 a 16)/4=	

Existen dos baremos diferentes para calcular los resultados obtenidos en este cuestionario según se trate de si el trabajador es usuario habitual de TICs o por el contrario, durante la mayor parte de su tarea no realiza un trabajo continuado con tecnologías de la información.

De este modo, para la corrección del cuestionario que presentamos se deben utilizar las siguientes tablas:

Figura 5: datos normativos para la corrección de las puntuaciones de tecnoansiedad (ansiedad, escepticismo e ineficacia) y tecnofatiga (fatiga, escepticismo e ineficacia) para trabajadores de oficina, operarios de industrias cerámicas, profesores, empleados de servicios, etc.)

		ANSIEDAD	FATIGA	ESCEPTICISMO	INEFICACIA
Muy bajo	> 5 %	0,00	0,00	0,00	0,00
Bajo	5-25 %	0,01-0,25	0,01-0,25	0,00	0,00
Medio (bajo)	25-50 %	0,26-1,00	0,26-1,00	0,01-1,00	0,01-0,75
Medio (alto)	50-75 %	1,01-2,00	1,01-2,25	1,01-2,00	0,76-1,75
Alto	75-95 %	2,01-3,25	2,26-4,18	2,01-4,01	1,76-3,02
Muy alto	> 95 %	> 3,25	> 4,18	> 4,01	> 3,02

Figura 6: datos normativos para la corrección de las puntuaciones de las escalas de tecnoansiedad (ansiedad, escepticismo e ineficacia) y tecnofatiga (fatiga, escepticismo e ineficacia) para trabajadores usuarios diarios de TICs

		ANSIEDAD	FATIGA	ESCEPTICISMO	INEFICACIA
Muy bajo	> 5 %	0,00	0,00	0,00	0,00
Bajo	5-25 %	0,01-1,00	0,01-1,50	0,01-1,00	0,01-0,50
Medio (bajo)	25-50 %	1,00-1,75	1,51-2,25	1,01-1,87	0,51-1,25
Medio (alto)	50-75 %	1,76-3,00	2,26-3,06	1,88-2,75	1,26-2,50
Alto	75-95 %	3,01-4,31	3,07-4,25	2,76-4,00	2,51-4,00
Muy alto	> 95 %	> 4,31	> 4,25	> 4,00	> 4,00

A continuación describimos cuales son los criterios para determinar la condición de trabajador usuario de PVD, según la Guía Técnica del INSHT para la evaluación y prevención de los riesgos relativos a la utilización de equipos con PVD.



## Criterios para determinar la condición de trabajador usuario de PVD

- Los que pueden considerarse trabajadores usuarios de PVD: todos aquellos que superen las 4 horas diarias o 20 horas semanales de trabajo efectivo con dichos equipos.
- Los que pueden considerarse excluidos de la consideración de trabajadores usuarios: todos aquellos cuyo trabajo efectivo con pantallas de visualización sea inferior a 2 horas diarias o 10 horas semanales.
- Los que, con ciertas condiciones, podrían ser considerados trabajadores usuarios: todos aquellos que realicen entre 2 y 4 horas diarias (o 10 a 20 horas semanales) de trabajo efectivo con estos equipos.

Una persona incluida dentro de la categoría (c) puede ser considerada, definitivamente, trabajador usuario si cumple, al menos, 5 de los requisitos siguientes:

1. Dependier del equipo de PVD para hacer su trabajo, no pudiendo disponer fácilmente de medios alternativos para conseguir los mismos resultados.

(Este sería el caso del trabajo con aplicaciones informáticas que reemplazan eficazmente los procedimientos tradicionales de trabajo, pero requieren el empleo de pantallas de visualización, o bien de tareas que no podrían realizarse sin el concurso de dichos equipos).

2. No poder decidir voluntariamente si utiliza o no el equipo con pantalla de visualización para realizar su trabajo.

(Por ejemplo, cuando sea la empresa quien indique al trabajador la necesidad de hacer su tarea usando equipos con pantalla de visualización).

3. Necesitar una formación o experiencia específica en el uso del equipo, exigida por la empresa, para hacer su trabajo.

(Por ejemplo, los cursos impartidos por la empresa al trabajador para el manejo de un programa informático o la formación y experiencia equivalente exigidos en el proceso de selección).

4. Utilizar habitualmente equipos con pantallas de visualización durante períodos continuos de una hora o más.

(Las pequeñas interrupciones, como llamadas de teléfono o similares, durante dichos periodos, no desvirtúa la consideración de trabajo continuo).

5. Utilizar equipos de PVD diariamente o casi diariamente, en la forma descrita en el punto anterior.

6. Que la obtención rápida de información por parte del usuario a través de la PVD constituya un requisito importante en el trabajo.

(Por ejemplo, en actividades de información al público en las que el trabajador utilice equipos con PVD).

7. Que las necesidades de la tarea exijan un nivel alto de atención por parte del usuario; por ejemplo, debido a que las consecuencias de un error puedan ser críticas.

(Este sería el caso de las tareas de vigilancia y control de procesos en los que un error pudiera dar lugar a pérdidas materiales o humanas).

El RED-TIC nos permite obtener información sobre indicadores tales como las demandas y falta de recursos laborales y personales y las posibles consecuencias, a nivel emocional, que puedan derivarse del uso de los sistemas y herramientas tecnológicas.

Analizando las conclusiones obtenidas de la aplicación de este método podemos deducir las dos siguientes situaciones:

- **Tecnoansiedad:** aquellos resultados que supongan altas puntuaciones en ansiedad, escepticismo e ineficacia.
- **Tecnofatiga:** aquellos resultados que reflejen altas puntuaciones en fatiga, escepticismo e ineficacia.

Cuando, como resultado de la aplicación de esta metodología, obtengamos resultados elevados en alguno de los cuatro indicadores (ansiedad, fatiga, escepticismo e ineficacia), si bien no podemos decir que estamos en una situación de riesgo de tecnoestrés, si podemos encontrarnos ante una situación en la que es necesario adoptar medidas preventivas, que permitan reducir o eliminar las causas detectadas, así como evitar su aparición futura.

El instrumento RED-TIC puede resultar útil para realizar una evaluación y diagnóstico de la tecnoansiedad y la tecnofatiga, de manera precisa, entre los trabajadores que utilicen tecnologías de información y comunicación, de cualquier organización.

# 4.6

## PLANIFICACIÓN PREVENTIVA



El conjunto de las acciones preventivas a realizar generadas en la evaluación de riesgos recibe el nombre de planificación preventiva. Con objeto de garantizar unas seguras y adecuadas condiciones de trabajo en el uso de nueva tecnología los pasos que debe acometer el empresario en materia preventiva son los siguientes:

- Identificación de los factores asociados al tecnoestrés.
- Evaluación de aquellos riesgos que no han podido ser evitados.
- Determinación de cuantas medidas preventivas sean necesarias para evitar o minimizar los daños que la exposición al tecnoestrés puede suponer para el trabajador.

Conforme al artículo 16 de la LPRL el empresario planificará la acción preventiva a partir de una evaluación inicial de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores, que se realizará teniendo en cuenta la naturaleza de la actividad, y en relación con aquellos trabajadores expuestos a riesgos especiales.

Cuando el resultado de la evaluación de riesgos pusiera de manifiesto situaciones de riesgo asociados al tecnoestrés, el empresario planificará la actividad preventiva que proceda con objeto de eliminar o controlar y reducir éstos, conforme a un orden de prioridades en función de la magnitud y número de trabajadores

expuestos a los mismos. Ésta deberá realizarse con arreglo a los siguientes principios (art. 15 LPRL):

- Evitar los riesgos.
- Evaluar los riesgos que no se pueden evitar.
- Combatir los riesgos en su origen.
- Adaptar el trabajo a la persona.
- Tener en cuenta la evolución de la técnica.
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

A nivel práctico, la Planificación preventiva se representa en un cuadro resumen (ver figura 8) donde se reflejan los riesgos graduados según su magnitud. En dicho cuadro figurarán:

- **Código del peligro**, según definición y descripción del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo, los factores psicosociales u organizativos están encuadrados en el código 33 y son definidos como: “Peligros derivados de la organización del trabajo y de la interacción entre el individuo y las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve”. Entre ellos; procedimientos de trabajo, jornada de trabajo, ritmo de trabajo, turnos, nocturnidad, monotonía, incomunicación, mal ambiente laboral, tareas poco definidas y carencia de recursos materiales y/o económicos.
- **Denominación del peligro identificado**. En nuestro caso su denominación es “factores psicosociales u organizativos”.
- **Evaluación del riesgo**. La magnitud de un determinado riesgo se determina combinando la probabilidad de que se materialice y las posibles consecuencias para los trabajadores si éste llega a producirse. En el cuadro siguiente podemos determinar de una forma simple el nivel de un riesgo valorando ambos parámetros.

Figura 7: Estimación de los niveles de riesgo.

NIVELES DE RIESGO		CONSECUENCIA		
		LEVE	GRAVE	MUY GRAVE
PROBABILIDAD	BAJA	TRIVIAL	TOLERABLE	MODERADO
	MEDIA	TOLERABLE	MODERADO	IMPORTANTE
	ALTA	MODERADO	IMPORTANTE	INTOLERABLE

Los niveles de riesgos indicados en este cuadro forman la base de partida para decidir qué acciones deben tomarse para eliminar el riesgo y, si ello no es posible, para reducirlo a niveles aceptables. De igual forma, nos permite temporizar las acciones correctoras estableciendo una prioridad al determinar el orden de las medidas que debemos tomar.

Evidentemente, las acciones preventivas que hay que emprender y el tiempo en que deben acometerse serán proporcionales a la magnitud del riesgo que estemos considerando. En un orden lógico de prioridades, en primer lugar deben diseñarse acciones correctoras para aquellos riesgos cuya magnitud resulte intolerable, posteriormente para los importantes, para finalizar con los riesgos moderados, ya que aquellos que resulten triviales no requieren ninguna acción específica, siendo necesario, únicamente someterlos a comprobación periódica con el fin de que se mantengan en el mismo nivel de riesgo.

- **Medida preventiva o acción correctora propuesta.** En este apartado incluiremos aquellas estrategias organizacionales que queremos implantar en el centro de trabajo, tales como formación e información a los trabajadores, ampliación del contenido en la tarea, fomento de grupos de trabajo, rediseño del puesto de trabajo, etc.
- **Recursos materiales y/o humanos** que se emplearán para reducir el riesgo.
- **Recursos económicos** que se destinarán a la consecución de los objetivos propuestos.
- **Fecha previsible de implantación** de la acción correctora.

- **Fecha de su realización.** Fecha real de implantación de la medida correctora.
- **Persona responsable** de realizar la acción preventiva (firma, generalmente del empresario o director del centro de trabajo).

Un ejemplo de Planificación preventiva podría ser el siguiente cuadro:

Figura 8: Modelo de Planificación Preventiva.

Código	Peligro identificado	Valoración	Medida	Recursos Materiales/ Humanos	Recursos económicos	Fecha implantación	Fecha realización	Respons.
33	Inadecuada introducción de nuevas tecnologías	MODERADO	Formación e información sobre su uso					

Algunas medidas preventivas previstas pueden resultar ineficaces o insuficientes, haciendo necesario que sean modificadas o plantear nuevas medidas con objeto de proporcionar unas condiciones de trabajo seguras para los trabajadores.

Siguiendo el Capítulo II del Reglamento de los Servicios de Prevención, las evaluaciones de riesgos deberán revisarse y controlarse cuando:

- Se elijan nuevos equipos de trabajo.
- Se introduzcan nuevas tecnologías en los puestos de trabajo.
- Se modifique el acondicionamiento de los lugares de trabajo.
- Cambien las condiciones de trabajo.
- Se incorporen trabajadores cuyas características personales o estado biológico conocido lo hagan especialmente sensibles a las condiciones de trabajo.

- Así lo disponga una disposición específica.
- Se hayan detectado daños a la salud de los trabajadores.
- Se compruebe que las actividades preventivas son inadecuadas o insuficiente.

Como ya hemos analizado en capítulos anteriores debe hacerse un seguimiento y control de las medidas adoptadas, considerando si se hace necesaria una nueva intervención y estableciendo las revisiones necesarias a lo largo del tiempo a fin de que la evaluación de riesgos esté actualizada, ya que ésta debe ser un documento vivo y vigente.

Los centros educativos, en tanto entes parcialmente autónomos en su gestión deberán facilitar en todo momento la implantación de nuevas formas de trabajar, de nuevas secuencias, agrupamientos, etc, de modo que se puedan implementar las nuevas herramientas con éxito en las distintas materias.

# BIBLIOGRAFÍA

- NTPs del INSHT: NTP 443, NTP 450, NTP 702, NTP 574, NTP 444, NTP 445, NTP 179, NTP 534, NTP 575, NTP 388, NTP 444, NTP 476, NTP 730, NTP 558, NTP 179, NTP 388, NTP 891, NTP 892.
- Grupo de trabajo de la Comisión sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo del INSL. *“Procedimiento general de Evaluación de Riesgos Psicosociales”*.
- Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social *“Guía de actuación inspectora en factores psicosociales”*.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. *“Experiencias en Intervención Psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo”*. 2009.
- Instituto Navarro de Salud Laboral. *“Principios comunes en la Intervención Psicosocial en Prevención de Riesgos Laborales”*. 2009.
- Secretaría de Salud Laboral UGT-CEC y FeS-UGT. *“Guía de las V Jornadas de Salud Laboral”*. 2010.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. *“Acoso Psicológico en el trabajo. Diario de incidentes”*. 2010.
- Iñaki Piñuel. *“Mobbing. Cómo Sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo”*. Editorial Santillana. 2003.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. *“Manual para la evaluación y prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales en la PYME”*.
- Observatorio permanente de riesgos psicosociales. Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT. *“Tecnoestrés. Efecto sobre la salud y prevención”*.
- FeS-UGT *“Guía de las V jornadas de salud laboral. Riesgos psicosociales”*.
- Instituto Regional de Seguridad y Salud en el trabajo. Comunidad de Madrid. *“Guía del Acoso psicológico laboral”*. 2003.
- José María Avilés Martínez. *“Bullying. Intimidación y maltrato entre el alumnado”*. 2002.
- Gobierno de Cantabria. Consejería de Educación. *“Orientaciones para la elaboración del plan de convivencia en los centros educativos. Documento de trabajo.”*

## Bibliografía

- Equipo Técnico de la Dirección General de Ordenación Académica de la Consejería de Educación y Ciencia del Principado de Asturias. *"Maltrato cero. Orientaciones sobre el acoso escolar."* 2006.
- Avilés Martínez, JM. PRECONCIMEI. Cuestionario sobre intimidación y maltrato entre iguales. 2002.
- María Parés Soliva. *"Un caso de bullying, ¿cómo abordarlo?. Cibereduca.com."* 2006.
- Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente de UGT- Madrid. *"Protocolo de prevención y erradicación del acoso laboral en las administraciones públicas."*
- Dr. Joan Guardia Olmos. Departamento de Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona. *"Evaluación de los principales métodos de evaluación de riesgos psicosociales."* 2008.
- Ministerio de Sanidad y Consumo. *"Protocolo de vigilancia sanitaria específica. Pantallas de visualización de datos."* 1999.
- Miguel Ángel Gimeno Navarro, Ana Mejías García, Enrique José Carbonell. *"Protocolos sobre acoso laboral. Proceso de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral."* UGT- País Valenciano. 2009.
- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. Facts 32: Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés laboral. Facts 46: La seguridad y salud laborales en el sector de la enseñanza, Facts 47: Prevención de la violencia contra el personal del sector de la enseñanza.
- RD 39/1997, de 27 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.
- Ley de Prevención de Riesgos Laborales L31/1995 de 8 de noviembre.
- RD 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- RD 488/1997 de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización.
- Criterio Técnico 69/2009 sobre las actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de acoso y violencia en el trabajo.
- Resolución de 26 de septiembre de 2007 de la Dirección General de Participación y Solidaridad en la Educación, por la que se acuerda dar publicidad a los protocolos de actuación que deben seguir los centros educativos ante supuestos de acoso escolar, agresión hacia el profesorado o el Personal de Administración y Servicios, o maltrato infantil. BOJA núm. 224.

Ejecuta:



Solicitan:

