

# Acoso laboral

## Protocolo de prevención y actuación

## ACOSO LABORAL. PROTOCOLO DE PREVENCIÓN Y ACTUACIÓN.

© Derechos reservados

La reproducción total o parcial de este documento puede realizarse previa autorización del Ministerio del Trabajo.

### AUTOR INSTITUCIONAL

Ministerio del Trabajo

### COAUTOR

Pontificia Universidad Javeriana

### LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN

Bogotá, D. C., Colombia, diciembre de 2015

### LUGAR Y FECHA DE PUBLICACIÓN

Bogotá, D. C., Colombia, 2016

### SUPERVISORES

María Marcela Soler Guío y Laureano Peñaranda Saurith  
Dirección de Riesgos Laborales  
Ministerio del Trabajo

### ISBN

978-958-716-952-2

### CORRECCIÓN DE ESTILO, DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas - JAVEGRAF

### DISEÑO DE CARÁTULA

Carlos Felipe Niño Villalobos

# Acoso laboral

## Protocolo de prevención y actuación

LUIS EDUARDO GARZÓN  
MINISTRO DEL TRABAJO

LUIS ERNESTO GÓMEZ LONDOÑO  
VICEMINISTRO DE EMPLEO Y PENSIONES

ENRIQUE BORDA VILLEGAS  
VICEMINISTRO DE RELACIONES LABORALES E INSPECCIÓN

MARTHA ELENA DIAZ MORENO  
SECRETARIA GENERAL

ANDREA TORRES MATIZ  
DIRECTORA DE RIESGOS LABORALES

#### DIRECTORA

GLORIA HELENA VILLALOBOS FAJARDO  
Psicóloga, Especialista en Gerencia de la Salud Ocupacional,  
PhD en Ciencias de la Salud

#### COORDINADORA GENERAL

ANGÉLICA MARÍA VARGAS MONROY  
Psicóloga, Especialista en Higiene y Salud Ocupacional,  
Magíster en Salud Pública

#### EQUIPO TÉCNICO

GLORIA MARÍA LÓPEZ GIRALDO  
Psicóloga, Especialista en Administración de Salud Ocupacional

ESMERALDA MARTÍNEZ CARRILLO  
Psicóloga, Especialista en Higiene y Salud Ocupacional

JEIMMY MONSALVE RANGEL  
Trabajadora Social, Especialista en Salud Ocupacional

MARÍA CAMILA MONTALVO VILLEGAS  
Médico, Psiquiatra

ÁNGELA MARÍA ORTIZ LUNA  
Psicóloga, Especialista en Gerencia en Salud Ocupacional

CARLOS HUMBERTO TORRES REY  
Médico, Epidemiólogo, Magíster en Salud Ocupacional y Ambiental

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
1.1 Caracterización de la problemática en salud .....	7
1.2 Factores psicosociales relacionados con el efecto .....	12
<b>2. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	15
2.1 Marco de referencia legal .....	15
2.2 Marco de referencia o enfoque conceptual .....	17
<b>3. ALCANCE DEL PROTOCOLO</b> .....	20
<b>4. POBLACIÓN USUARIA DEL PROTOCOLO</b> .....	21
<b>5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</b> .....	22
5.1 Objetivos de la estrategia .....	22
5.2 Población objeto de la estrategia .....	22
5.3 Alcances y limitaciones de la estrategia .....	22
5.4 Implementación de la estrategia .....	23
5.4.1 Actividades de prevención .....	23
5.4.2 Actividades de intervención .....	28
5.5 Seguimiento y evaluación de la estrategia de intervención .....	30
<b>6. GLOSARIO</b> .....	31
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	33
<b>8. ANEXOS</b> .....	36

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Caracterización de la problemática en salud

El acoso laboral (*mobbing*)<sup>1</sup>, es un fenómeno que cada día toma mayor importancia dado los impactos que genera tanto en los trabajadores como en las empresas. Se define como “toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre el empleado o trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo o inducir a la renuncia del mismo” (Ley 1010 de 2006). Las “conductas” incluyen tanto comportamientos activos como gritos, murmuraciones, insultos e incluso agresión física, entre otros; y pasivos como gestos de rechazo o desaprobarción, no responder, no dar actividad al trabajador, entre otros. El término “persistente” determina que para que se configure el acoso es necesaria la reiteración de dichas conductas en un espacio de tiempo determinado.

El acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las siguientes modalidades generales (Ley 1010 de 2006, art. 2):

---

1. Del inglés “to mob” que significa atacar, acosar u hostigar.

## 1. INTRODUCCIÓN

**Maltrato laboral:** todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral, o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo.

**Persecución laboral:** toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo o cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.

**Discriminación laboral:** todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social, o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.

**Entorpecimiento laboral:** toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor, hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

**Inequidad laboral:** asignación de funciones a menosprecio del trabajador.

**Desprotección laboral:** toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.

En función del nivel jerárquico o cargo sobre quien(es) recae la calidad de persona(s) acosadora(s), el acoso laboral se clasifica en: acoso descendente, acoso horizontal, acoso ascendente y acoso mixto o complejo (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2009; Gobierno de El Salvador, 2013).

El acoso descendente o *bossing* corresponde a la forma de acoso más habitual. Se trata de un comportamiento en el que la persona que ostenta el poder, a través de desprecios, falsas acusaciones e incluso insultos, genera maltrato psicológico a un trabajador con el propósito de destacarse frente a sus subordinados, para mantener su posición jerárquica o simplemente como estrategia para deshacerse

de aquellos que no se atreve a despedir. En este tipo de acoso el trabajador agredido rara vez denuncia y soporta la situación por temor a ser despedido.

Cuando un trabajador se ve acosado por un compañero del mismo nivel jerárquico, se está ante un caso de acoso horizontal, el cual puede producirse por conflictos personales, o bien porque alguno de los miembros del equipo de trabajo no se acoge a las pautas de funcionamiento aceptadas por el resto. En ocasiones este tipo de acoso suele esconder la intención de superar al otro jerárquica o salarialmente, y generalmente consiste en eventos en los que se minimiza, ridiculiza o pone en evidencia a un compañero cuando este comete un error o incurre en una falta.

En el acoso ascendente, una persona que ostenta un rango jerárquico superior se ve agredida por uno o varios de sus subalternos. Generalmente se produce cuando las metas o los métodos de quien ostenta el cargo superior no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, porque el puesto es deseado por alguno de ellos, o cuando se es ascendido a un puesto de responsabilidad que otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros. También, aunque en menor proporción, puede desencadenarse hacia aquellos jefes que presentan comportamientos autoritarios y son arrogantes en el trato.

El acoso mixto o complejo se presenta cuando comienza por la agresión de uno o varios de los compañeros de trabajo y posteriormente, cuando el conflicto es conocido por el(los) superior(es), este(os) no adopta(n) medidas para solucionarlo. También puede ocurrir de forma inversa, al comenzar como un acoso descendente, para posteriormente adicionarse situaciones de acoso por parte de los compañeros de trabajo.

Además existen modalidades de acoso que tienen un contexto propio como son el acoso discriminatorio, el sexual y el de género. El acoso discriminatorio tiene su origen en las diferencias que pueden existir entre las personas por razones de orientación sexual, raza, religión, ideología política o condición de discapacidad, entre otros (Gobierno de El Salvador, 2013). El acoso sexual es una modalidad de acoso laboral con formas específicas y consecuencias especiales por su efecto agresivo sobre la dignidad e intimidad, que en ocasiones puede llegar a generar estrés postraumático, en especial cuando el trabajador es víctima de una violación o de un intento de violación (Confederación de Empresarios de Málaga, 2013).

Generalmente el acoso sexual viene acompañado de algún tipo de chantaje; mediante esta práctica se suelen solicitar favores sexuales de forma más o menos abierta, a cambio de algún tipo de beneficio laboral o para evitar “consecuencias”

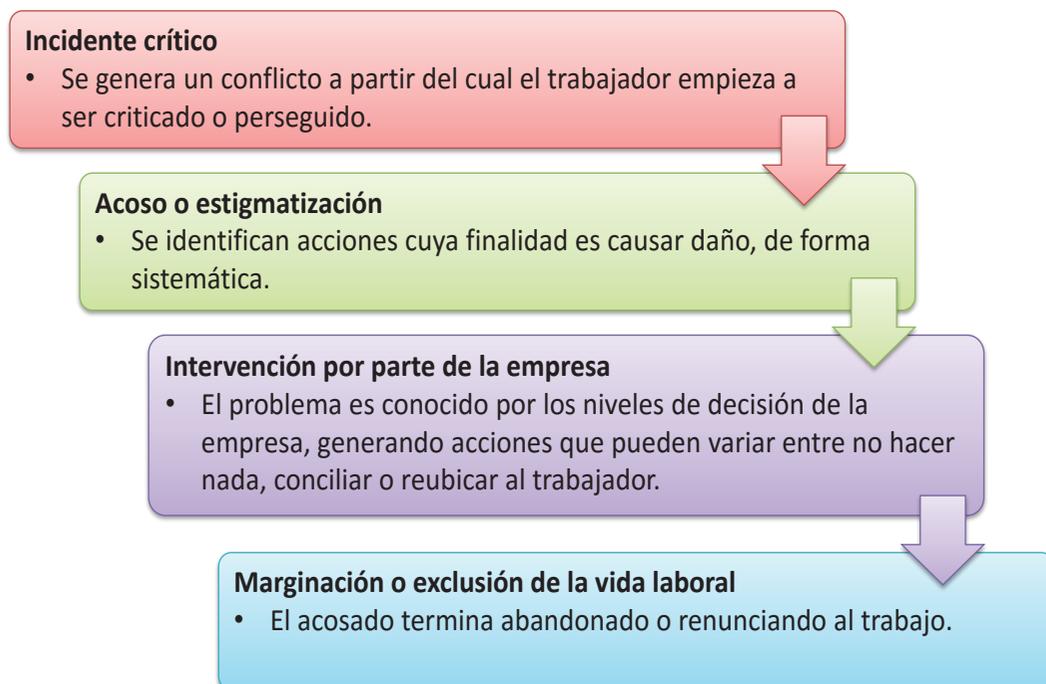
## 1. INTRODUCCIÓN

como el despido, el cambio de puesto de trabajo, cambios de turnos o de la jornada laboral.

Desde la perspectiva de género también puede ser considerado acoso laboral toda situación de desventaja a la que pueden verse expuestas las mujeres como consecuencia de relaciones desiguales de poder, participación desigual en actividades laborales, asignación de roles y funciones, o en virtud de ejercer o exigir derechos como el de maternidad y la lactancia (Gobierno del Salvador, 2013).

En el acoso laboral se encuentran presentes tres elementos: asimetría de las partes (la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado), intención de lesionar de forma deliberada, compleja, continua y sistemática, y daño en el trabajador. Suele cursar por cuatro etapas: incidente crítico, acoso o estigmatización, intervención por parte de la empresa y marginación o exclusión de la vida laboral, las cuales se esquematizan en la figura 1 (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2009).

**Figura 1.** Fases de desarrollo del acoso laboral.



El acoso laboral provoca alteración en las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y el entorno laboral en su conjunto, afectando la calidad del trabajo y la salud de los agredidos, y aunque ante una situación de acoso la reacción de cada persona varía en función de sus características personales, las capacidades y recursos de afrontamiento o el apoyo social con el que cuente, el acoso laboral puede generar alteraciones psicósomáticas, conductuales, psicológicas (Tabla 1) (Cassitto *et al.*, 2004) e incluso, aunque no es lo usual, pueden ocurrir situaciones de violencia que generan daños físicos que varían en magnitud y severidad, desde lesiones menores hasta graves.

**Tabla 1.** Manifestaciones clínicas del acoso laboral.

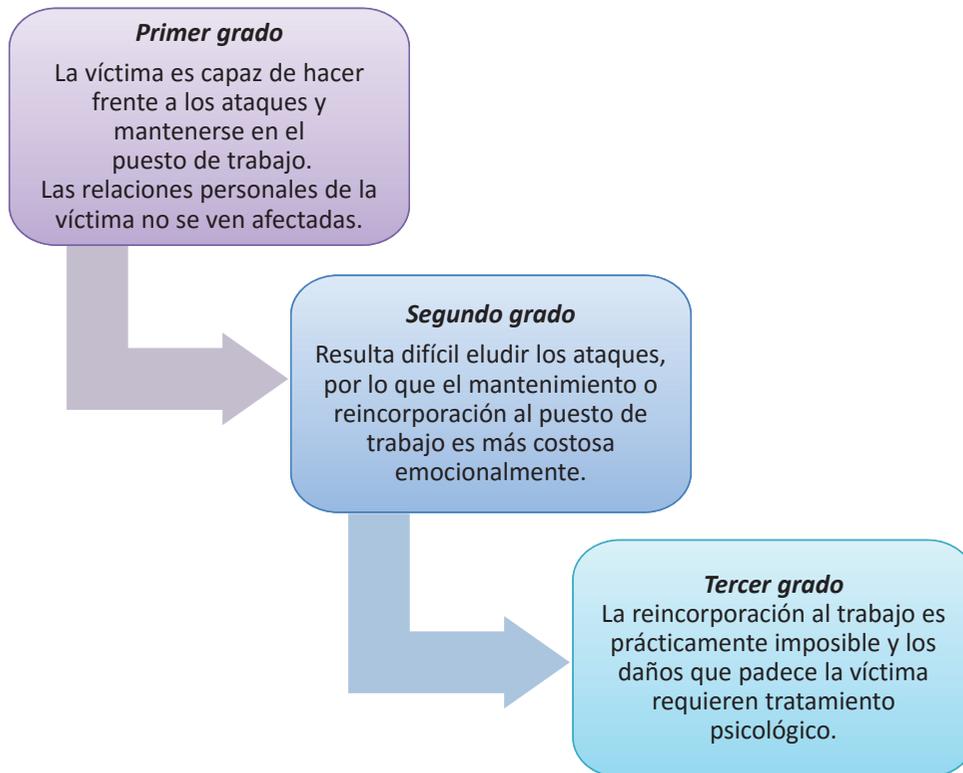
Psicopatológicas	Psicosomáticas	Comportamentales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciones de ansiedad</li> <li>• Apatía</li> <li>• Reacciones de evasión</li> <li>• Problemas de concentración</li> <li>• Humor depresivo</li> <li>• Reacciones de miedo</li> <li>• Relatos retrospectivos</li> <li>• Hiperreactividad</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• Insomnio</li> <li>• Pensamiento introvertido</li> <li>• Irritabilidad</li> <li>• Falta de iniciativa</li> <li>• Melancolía</li> <li>• Cambios de humor</li> <li>• Pesadillas recurrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipertensión arterial</li> <li>• Ataques de asma</li> <li>• Palpitaciones cardíacas</li> <li>• Enfermedad coronaria</li> <li>• Dermatitis</li> <li>• Pérdida de cabello</li> <li>• Dolor de cabeza</li> <li>• Dolores articulares y musculares</li> <li>• Pérdida de balance</li> <li>• Migraña</li> <li>• Dolor estomacal</li> <li>• Úlceras estomacales</li> <li>• Taquicardia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciones auto y hetero-agresivas</li> <li>• Trastornos alimenticios</li> <li>• Incremento en el consumo de drogas y alcohol</li> <li>• Incremento en el consumo de cigarrillo</li> <li>• Disfunción sexual</li> <li>• Aislamiento social</li> </ul>

Fuente: Cassitto *et al.*, 2004.

## 1. INTRODUCCIÓN

En función de la intensidad, duración y frecuencia con la que aparecen las diferentes conductas constitutivas de acoso laboral se pueden establecer tres grados de acoso laboral (Figura 2) (Llorente, 2014).

**Figura 2.** Grados de acoso laboral



Fuente: Llorente, 2014.

En conclusión, el acoso laboral constituye un tipo de conducta que se puede presentar en cualquier empresa del sector público o privado, independientemente del tamaño y de la actividad económica a la que se dedique, y mediante el cual, de manera recurrente o sistemática, se ejercen contra un trabajador actos de violencia (psicológica o física), encaminados a acabar con su reputación profesional o autoestima, generando pérdida de la productividad, detrimento del clima laboral y de la imagen de la empresa, ausentismo, accidentes y enfermedad laboral.

### 1.2 Factores psicosociales relacionados con el efecto

De acuerdo con la Asociación Colombiana de Psiquiatría, para el 2012 se estimaba que alrededor del 19 % de los trabajadores del país (uno de cada cinco) eran víctimas de comentarios despectivos, amenazas personales, humillación pública o

tácticas de intimidación, situaciones consideradas como de acoso laboral (Redacción Salud, 2012).

Un informe de la Dirección de Inspección, Vigilancia y Control del Ministerio del Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2014b), indica que el acoso laboral ha venido en aumento en los últimos años: en el 2013 se presentaron un total de 361 denuncias por acoso laboral, mientras que en el primer trimestre del 2014 se reportaron ante el Ministerio del Trabajo 346 solicitudes de investigación, de las cuales 155 fueron presentadas por mujeres. En 65 casos hubo acuerdo total en la etapa de conciliación, en tres se llegó a un acuerdo parcial, en 118 se conminó a dar cumplimiento al procedimiento de acoso laboral establecido en el reglamento de trabajo, en 123 la etapa de conciliación concluyó sin acuerdo alguno y en 37 casos hubo desistimiento por parte del querellante.

El estudio de percepción de acoso sexual en el lugar de trabajo realizado en el 2014 (Ministerio del Trabajo, 2014a) en el que se encuestaron 1805 personas en 13 áreas metropolitanas definidas por el DANE, evidenció que el término de “acoso sexual” en el lugar de trabajo es conocido por el 84 % de los encuestados y que las principales conductas que constituyen acoso sexual son las solicitudes o presión para tener sexo o actos sexuales no consentidos o no aceptados (82 %), el intento u ocurrencia de acto sexual (79 %), el envío de correos electrónicos, mensajes de texto vía celular (72 %), así como el contacto físico consentido que se pasa del límite (72 %).

Las personas más vulnerables a una situación de acoso sexual en el lugar de trabajo son las que de acuerdo a la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones Adaptada para Colombia (CIUO-88) se ubican en las categorías de modelos, vendedores y demostradores (27 %). De las personas que mencionaron haber sido víctimas de acoso sexual en el lugar de trabajo, la mayoría trabajaban tiempo completo en la empresa (75 %), con contrato a término indefinido (59 %). Con respecto al tamaño de empresa, son más usuales los casos de acoso sexual en empresas pequeñas (44 %), y el sector económico en el que ocurre con mayor frecuencia es el del comercio (34 %).

En cuanto al nivel jerárquico de las personas que incurren en conductas de acoso sexual, el estudio reveló que los victimarios en su mayoría son del mismo nivel jerárquico de la víctima (31 %), que las mujeres son las más vulnerables a ser víctimas de acoso sexual en el lugar de trabajo (71 %) y que el 66 % de los acosadores son de género masculino.

## 1. INTRODUCCIÓN

En cuanto a la solicitud de ayuda, consejo o asesoría, presentación de denuncia o queja de acoso sexual en el trabajo, el estudio reveló que frente a este tipo de situaciones solo el 16 % acude a algún tipo de ayuda o asesoría y que quienes solicitan ayuda o asesoría, acuden a los amigos (39 %), la familia (25 %), el empleador o jefe (25 %), y al gerente o superior jerárquico (22 %).

El estudio también reveló que es muy bajo el porcentaje de personas que denuncian el acoso sexual en el lugar de trabajo, y que del 10 % de personas que mencionaron haber denunciado la conducta de acoso sexual, el 41 % lo hizo ante el empleador o jefe y el 36 % ante el gerente o superior jerárquico. Al indagar por qué no se reportan estos eventos, el 89 % de las víctimas manifestó que no denunciaron la situación de acoso sexual en el lugar de trabajo, el 41 % manifestó que prefirieron manejar la situación por sí mismos, y el 13 % aseguró que no denunciaron los hechos por temor a la terminación del contrato de trabajo o miedo a las consecuencias que la denuncia pudiese traer.

En cuanto a quienes fueron testigos de conductas de acoso sexual en el trabajo, el 54 % reportó no haber tomado acción alguna frente dicha situación, el 24 % ofreció algún consejo o asesoría a la víctima, el 2 % aseguró haber notificado la conducta al comité de convivencia laboral de la empresa, o haberlo reportado a la oficina de gestión de talento humano, y solo el 1 % aseguró haberlo reportado ante alguna autoridad judicial.

Todo lo anterior demuestra que el acoso laboral es una realidad presente en las empresas y que afecta tanto a quien lo sufre como a su familia, a otros trabajadores y a la organización misma. Si bien las relaciones conflictivas con los compañeros, los ataques o el acoso pueden no ser responsabilidad directa de la empresa, es una función y es responsabilidad de sus directivos saber cuál es el ambiente de trabajo, dónde están los conflictos y cómo abordarlos.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Marco de referencia legal

El marco legal que con relación al acoso laboral en Colombia justifica la actuación de las empresas, incluye entre otros:

Ley 1010 de 2006, a través de la cual se adoptan medidas para “prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”, como mecanismo para la protección del trabajo en condiciones dignas y para proteger la salud mental y la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente de laboral.

La Resolución 2646 de 2008, que establece disposiciones y define responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En su artículo 14 se establecen las medidas preventivas y correctivas de acoso laboral que deben implementar todos los empleadores.

La Ley 1257 de 2008 sobre no violencia contra las mujeres dicta normas de sensibilización, prevención y sanción de

## 2. MARCO DE REFERENCIA

formas de violencia y discriminación contra las mujeres. En el párrafo del artículo 12 se establece que tanto las administradoras de riesgos laborales (ARL) como los empleadores “adoptarán procedimientos adecuados para hacer efectivo el derecho a la igualdad salarial de las mujeres y tramitar las quejas de acoso sexual y de otras formas de violencia contra la mujer”.

La Ley 1413 de 2010 regula la inclusión de la economía del cuidado en el sistema de cuentas nacionales con el objeto de medir la contribución de la mujer al desarrollo económico y social del país, como herramienta fundamental para la definición e implementación de políticas públicas.

La Ley 1496 de 2011 garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, y establece mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación.

El Decreto 4463 de 2011 establece criterios respecto de las acciones necesarias para promover el reconocimiento social y económico del trabajo de las mujeres (equidad de género). De otra parte define que las administradoras de riesgos laborales (ARL) deben llevar a cabo acciones de asesoría a sus empresas afiliadas, para el desarrollo de medidas preventivas de la violencia contra la mujer en el ámbito laboral, en el marco de las actividades de fomento de estilos de vida y trabajos saludables y del plan de atención de los factores psicosociales. En cumplimiento de lo establecido en este decreto, el Ministerio de Trabajo emitió en diciembre de 2013 el *Programa nacional de equidad laboral con enfoque diferencial de género*, el cual presenta un plan de acción para la prevención de todas las formas de discriminación, inequidad y violencia contra las mujeres en el lugar de trabajo y la promoción de su participación en el mercado laboral.

Resolución 0652 de 2012 que establece la conformación y funcionamiento del comité de convivencia laboral en entidades públicas y privadas, y determina las responsabilidades del empleador y de las administradoras de riesgos laborales frente al desarrollo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral.

Resolución 1356 de 2012 que modifica parcialmente la Resolución 0652 de 2012 y establece algunas condiciones propias de la conformación y funcionamiento del comité de convivencia, como la posibilidad de su centralización, el número de trabajadores para su conformación, los requerimientos de los postulantes y la periodicidad de las reuniones ordinarias.

Ley 1616 de 2013 que incluye la obligación de realizar acciones para la promoción de la salud mental y la prevención del trastorno mental en ámbitos laborales y reitera la obligación de los empleadores respecto del monitoreo de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo como parte de las acciones del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, sistema que está regulado por el Decreto 1072 de 2015.

El Decreto 1477 de 2014, mediante el cual se expide la nueva Tabla de Enfermedades Laborales en Colombia, amplía el número de enfermedades que pueden derivarse de la exposición a factores de riesgo ocupacional; esta incluye el acoso laboral como un factor de riesgo psicosocial que puede presentarse a cualquier trabajador, en cualquier puesto de trabajo y en cualquier actividad laboral en la que exista exposición a los agentes causales, para los que se haya demostrado la relación con el perjuicio a la salud. Las enfermedades asociadas a este factor de riesgo incluyen entre otras: trastornos psicóticos agudos y transitorios, depresión, episodios depresivos, trastorno de ansiedad generalizada, reacciones a estrés grave, entre otros (Tabla 2).

Finalmente es importante precisar que el Grupo de Equidad Laboral del Ministerio del Trabajo, con el apoyo de la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desarrollaron una iniciativa que busca apoyar el ingreso de las mujeres al mercado laboral en igualdad de condiciones a las de los hombres, e invita a las empresas a que implementen el Sistema de Gestión de Igualdad de Género, y a transformar procesos organizacionales, reducir brechas de género, evidenciar avances, retrocesos o estancamientos que se presenten en esta materia, y así obtener el Sello de Equidad Laboral “Equipares” (Ministerio del Trabajo, 2013).

### 2.2 Marco de referencia o enfoque conceptual

El presente protocolo toma como base el modelo ecológico de la salud propuesto por Mac Leroy *et al.* (1988), el cual considera una serie de interacciones complejas y dinámicas entre los factores organizacionales, las relaciones interpersonales, los factores comunitarios y las políticas públicas. A partir de este enfoque y considerando la obligación legal que tienen las empresas de adoptar medidas para la realización de un trabajo en condiciones dignas y para proteger la salud física y mental de los trabajadores, se elaboró el presente protocolo que incluye las actividades de carácter preventivo y correctivo que deben ser implementadas por las empresas ante situaciones de acoso laboral (Figura 3).

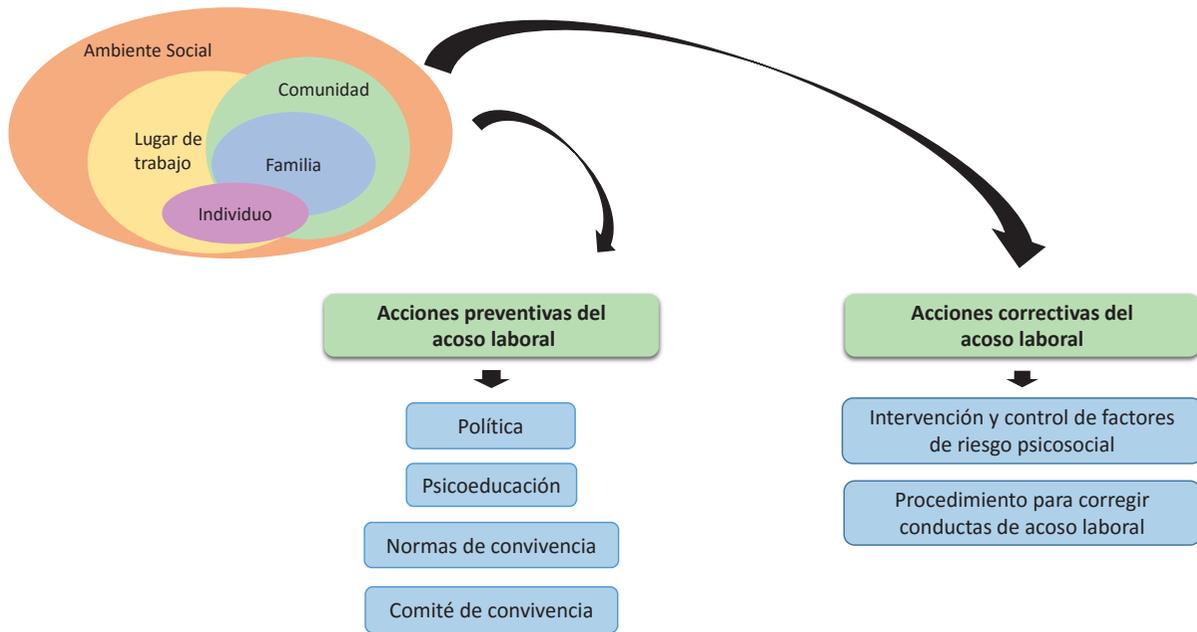
## 2. MARCO DE REFERENCIA

**Tabla 2.** Factores de riesgo ocupacional a tener en cuenta para la prevención de las enfermedades laborales.

Factores de riesgo ocupacional	Ocupaciones / Industrias	Enfermedades (CIE 10)
<p><b>Características del grupo social de trabajo:</b></p> <p>Deficiencia en el clima de relaciones, cohesión y calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo y acoso psicológico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede presentarse en cualquier trabajador y puesto de trabajo, cualquier actividad laboral en la que exista exposición a los agentes causales y se demuestre la relación con el perjuicio a la salud.</li> <li>• Actividades de mantenimiento del orden público y de seguridad (policías), bomberos.</li> <li>• Editores de medios visuales de comunicación.</li> <li>• Vigilancia privada, vigilancia de centros penitenciarios.</li> <li>• Atención al usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trastornos psicóticos agudos y transitorios (F23).</li> <li>• Depresión (F32).</li> <li>• Episodios depresivos (F32.8).</li> <li>• Trastorno de pánico (F41.0).</li> <li>• Trastorno de ansiedad generalizada (F41.1).</li> <li>• Trastorno mixto ansioso-depresivo (F41.2).</li> <li>• Reacciones a estrés grave (F43).</li> <li>• Trastornos de adaptación (F43).</li> <li>• Trastornos adaptativos con humor ansioso, con humor depresivo, con humor mixto, con alteraciones del comportamiento o mixto con alteraciones de las emociones y del comportamiento (F43.2).</li> <li>• Hipertensión arterial secundaria (I15.9).</li> <li>• Angina de pecho (I20).</li> <li>• Cardiopatía isquémica (I25).</li> <li>• Infarto agudo de miocardio (I21).</li> <li>• Enfermedades cerebrovasculares (I60 -I69).</li> <li>• Encefalopatía hipertensiva (I67.4).</li> <li>• Ataque isquémico cerebral transitorio sin especificar (G45.9).</li> <li>• Úlcera gástrica (K25).</li> <li>• Úlcera duodenal (K26).</li> <li>• Úlcera péptica de sitio no especificado (K27).</li> <li>• Úlcera gastroyeyunal (K28).</li> </ul>

Fuente: Decreto 1477 de 2014. Ministerio de Salud y Protección Social. República de Colombia.

Figura 3. Marco conceptual del protocolo de prevención y actuación del acoso laboral



### 3. ALCANCE DEL PROTOCOLO

El protocolo tiene como propósito orientar el quehacer de las empresas en la implementación de un programa de actuación frente al acoso laboral. Incluye recomendaciones para la implementación de actividades preventivas y correctivas, siguiendo los lineamientos establecidos en la Resolución 2646 de 2008 y en la Ley 1010 de 2010.

## 4. POBLACIÓN USUARIA DEL PROTOCOLO

El protocolo está diseñado para ser utilizado por las áreas de gestión del talento humano, seguridad y salud en el trabajo, por jefes y trabajadores de las diversas áreas o procesos de la organización, miembros de los comités de convivencia laboral y del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, así como por todos aquellos profesionales que apoyan o acompañan las actividades del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

# 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

## 5.1 Objetivos de la estrategia

### General

Prevenir e intervenir situaciones de acoso laboral a través de un conjunto de actividades desarrolladas por la organización.

### Específicos

Establecer las actividades de prevención del acoso laboral, con el propósito de prevenir (disminuir la incidencia) de casos.

Brindar herramientas para la implementación de actividades correctivas del acoso laboral, con el propósito de intervenir tempranamente y disminuir los efectos adversos.

## 5.2 Población objeto de la estrategia

Son objeto del presente protocolo todos los trabajadores que en virtud de la actividad desempeñada pueden encontrarse expuestos a situaciones de acoso laboral.

## 5.3 Alcances y limitaciones de la estrategia

### Alcances

Este protocolo de intervención se considera útil en la prevención e intervención del acoso laboral. Las acciones

propuestas pretenden orientar la buena práctica del quehacer de los usuarios del protocolo.

### Limitaciones

Para lograr el alcance e impacto esperado se requiere del apoyo irrestricto de la alta dirección, lo cual significa, si así fuere, la aceptación de la existencia de casos de acoso laboral y el compromiso para generar medidas de intervención, asegurando la equidad en la aplicación del procedimiento correctivo en todos los niveles jerárquicos.

### 5.4 Implementación de la estrategia

La estrategia inicia con la identificación de actividades tendientes a prevenir el acoso laboral y continúa con el establecimiento de medidas correctivas, las cuales incluyen la identificación y control de los factores de riesgo psicosocial asociados y la intervención sobre las conductas de acoso (Figura 4).

#### 5.4.1 Actividades de prevención

La prevención del acoso laboral está en función de las actividades que realiza la empresa para crear una cultura organizacional con normas y valores que fomenten la interacción social positiva y la no tolerancia de conductas constitutivas de acoso laboral, las cuales incluyen la formulación de una política, el establecimiento de normas de convivencia, la realización de actividades de psicoeducación y la conformación y funcionamiento del comité de convivencia laboral.

#### Definir política

La alta dirección de la empresa, en concordancia con el requerimiento legal de establecer los mecanismos para prevenir las conductas de acoso laboral (Resolución 2646 de 2008), debe definir una política o declaración de intención que fomente las relaciones laborales respetuosas, la dignidad personal, la promoción de la salud y la cero tolerancia a la discriminación, la violencia, y en general a cualquier forma de acoso laboral. La política debe ser apropiada a la cultura organizacional, clara, comprensible, difundida a todos los trabajadores y en especial debe ser aplicada de manera consistente en todos los niveles de la organización.

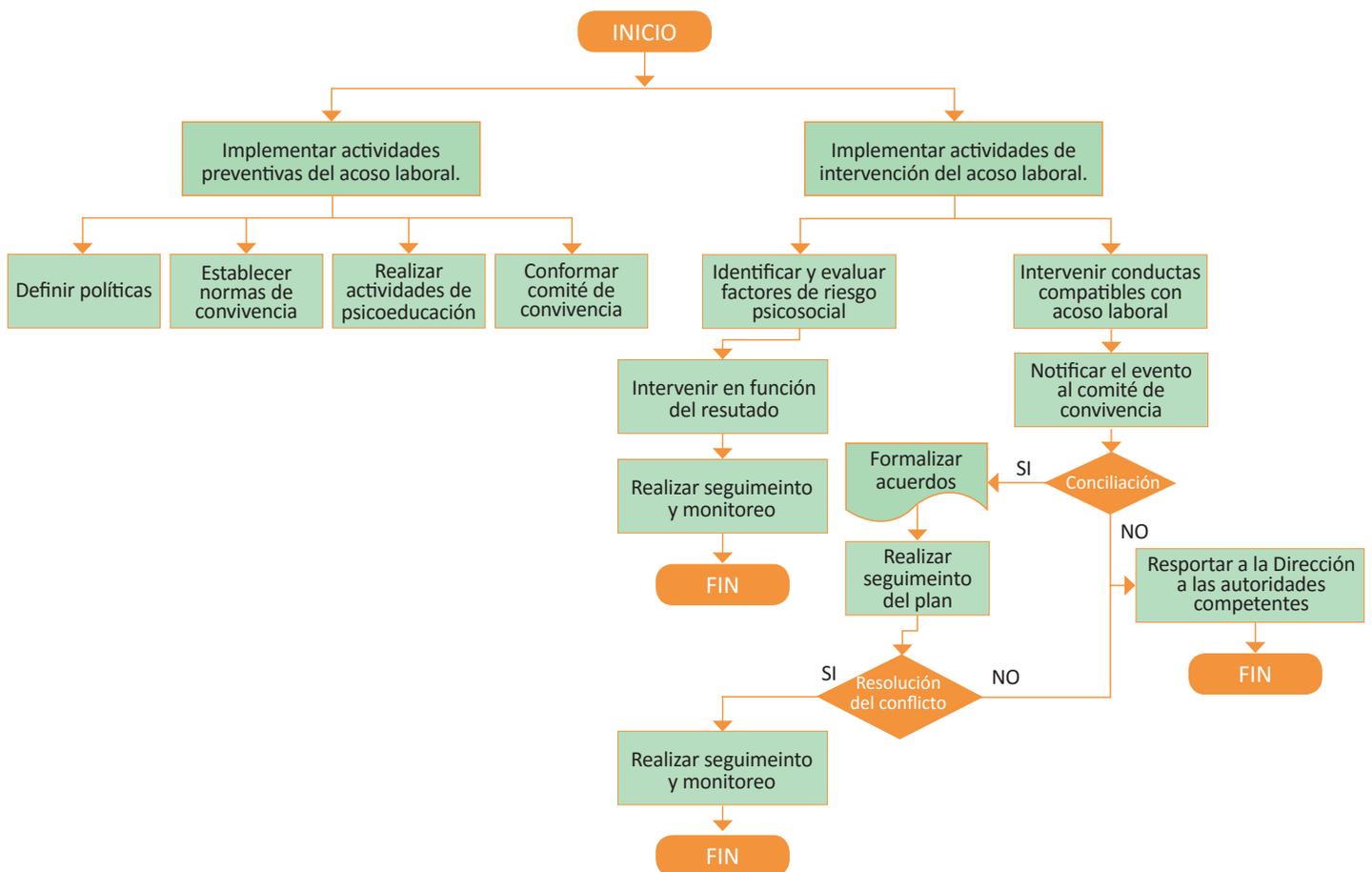
#### Establecer normas de convivencia laboral

Toda actividad humana se expresa en conductas y dado que como parte de la relación laboral es necesario que interactúen personas con diferentes costumbres,

## 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

conocimientos y metas, se requieren normas de convivencia laboral que regulen estos comportamientos. Las normas son ideas compartidas de cómo deben comportarse las personas y constituyen el mundo del “deber ser”. Toda norma de conducta se compone de dos elementos: un precepto que corresponde a la pauta de comportamiento que se permite, reprueba o rechaza, y una sanción para que la pauta se constituya en una conducta (Gelles y Levine, 2000).

**Figura 4.** Flujograma del protocolo de prevención y actuación frente al acoso laboral



La sanción se establece con el propósito de limitar el actuar de las personas en función de unos principios o valores, por lo que debe ser entendida como la recompensa o castigo que se establece para conducir a las personas a actuar conforme a las normas. Las sanciones pueden ser positivas o negativas: cuando la acción que se toma actúa a manera de recompensa, premiando o persuadiendo con argumentos para acatar la norma, se está ante una sanción positiva; cuando la acción reprime, presiona para que se respete la norma o castiga su incumplimiento, se está ante una sanción negativa. Por ejemplo, una norma laboral puede establecer el uso obligatorio de los elementos de protección personal porque no usarlos puede generar el despido por justa causa. Aquí se está ante una sanción negativa: la norma anuncia la consecuencia del incumplimiento a efectos que sea respetada. No obstante, también puede decir que es obligatorio utilizar los elementos de protección personal porque con ellos se protege la salud y la integridad de los trabajadores, de esta manera la norma opta por una sanción positiva.

Las normas varían ampliamente de una empresa a otra en función de la cultura organizacional y las características dinámicas de cada empresa; también las normas pueden cambiar con el tiempo. Es responsabilidad del área de gestión del talento humano establecer y mantener actualizados los principios y valores que fundamentan la actuación de los trabajadores, las normas de comportamiento, así como las consecuencias y sanciones por su incumplimiento. Las normas de convivencia laboral deben incluir aspectos morales (justicia, integridad y respeto), prácticas de actuación cotidiana y asegurar la bilateralidad, entendida esta última como que a la vez que establece obligaciones a unos (deberes), concede facultades a otros (derechos), es decir que los deberes se establecen en función de los derechos de los demás. A manera de ejemplo, en el anexo 1 se presenta un listado no exhaustivo de normas de convivencia laboral que pueden favorecer en gran medida el ambiente laboral.

Para la formulación de manuales y normas de convivencia laboral, el área de gestión del talento humano puede solicitar la asesoría y asistencia técnica de la administradora de riesgos laborales (ARL) a la cual se encuentre afiliada. En caso de que estas actividades se realicen con la asesoría de la ARL, estas deben formar parte del plan anual de trabajo que debe elaborar la ARL conjuntamente con la empresa.

### Realizar actividades de psicoeducación

Una de las dificultades que enfrentan las empresas es la falta de preparación y conocimiento de los directivos, de las personas que conforman las áreas de ges-

## 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

ción del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo y en general de los trabajadores, para reconocer los efectos que tanto en los trabajadores como en la organización se producen por la exposición a factores de riesgo psicosocial. Por lo anterior, este componente de la estrategia está orientado a la formación de todos los trabajadores, incluidos supervisores, jefes, mandos medios y la dirección de la empresa.

Las actividades de psicoeducación deben incluir entre otros, la formación específica en estilos de liderazgo, manejo de conflictos, así como capacitación en la detección de signos y señales de alerta de situaciones de acoso laboral y la orientación de cómo actuar ante ellos (Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, 2002).

El acoso laboral tiene unas características muy claras que permiten su detección temprana como son: la ilegalidad ética con que actúa el acosador, la repetición de actos en busca del desgaste psicológico y la intencionalidad de destrucción psicológica de la víctima (Barrios, 2014). Es por esta razón que el área de gestión del talento humano es la responsable de asegurar que todos los trabajadores, independientemente del tipo de contrato y vinculación laboral, reciban información completa, clara y suficiente de manera que identifiquen las situaciones generadoras de acoso laboral (estar en capacidad de reconocer qué es y qué no es acoso laboral), cuáles son los mecanismos que la empresa ha implementado para reportar toda situación o conducta que pueda ser calificada como acoso laboral y dónde pueden buscar ayuda en caso de presentar problemas personales o laborales por situaciones constitutivas de acoso laboral. A manera de ejemplo, en el anexo 2 se presenta un listado no exhaustivo de las conductas constitutivas de acoso laboral.

Para la implementación de las actividades de psicoeducación, el área de gestión del talento humano puede considerar alguna de las siguientes opciones:

- Solicitar a la administradora de riesgos laborales (ARL) la asesoría y asistencia técnica para la realización de actividades de formación en liderazgo, comunicación asertiva, técnicas para la resolución de conflictos, identificación y reporte de situaciones compatibles con acoso laboral, entre otros. En caso que las actividades se realicen con la asesoría de la ARL, las mismas deben formar parte del plan anual de trabajo que debe elaborar la ARL conjuntamente con la empresa.

- Desarrollar estrategias de comunicación (mensajes de correo, carteleras, folletos informativos entre otros), que incluyan información sobre los mecanismos que la empresa ha establecido para reportar situaciones de acoso laboral, así como de las instancias donde los trabajadores pueden buscar ayuda.

### Conformar el comité de convivencia laboral

El comité de convivencia laboral es una medida preventiva de acoso laboral que contribuye a proteger a los trabajadores contra los riesgos psicosociales que afectan la salud en los lugares de trabajo. De conformidad a lo establecido en la Resolución 652 de 2012, toda empresa pública o privada del país está en la obligación de conformar un comité de convivencia laboral integrado por representantes del empleador y de los trabajadores (estos últimos elegidos libremente por sus compañeros). Al conformar el comité, el área de gestión del talento humano, en coordinación con el responsable de la seguridad y salud en el trabajo, deben asegurar que los representantes de la empresa y los representantes de los trabajadores sean personas con competencias actitudinales y de comportamiento tales como: respeto, imparcialidad, tolerancia, serenidad, reserva en el manejo de información y ética.

Una vez conformado el comité, los miembros deben establecer un reglamento interno para su funcionamiento, el cual debe incluir, entre otros, las funciones de cada uno de los integrantes, la exigencia de un acuerdo de confidencialidad para cada integrante, la frecuencia de las reuniones (asegurando que se realizará al menos una reunión ordinaria cada tres meses), el procedimiento para la recepción y atención de situaciones que puedan tipificarse como acoso laboral, así como los mecanismos para la toma de decisiones y la periodicidad de los informes (al menos uno trimestral y un consolidado anual) que deben ser presentados a la dirección de la empresa.

Es responsabilidad del área de gestión del talento humano asegurar que los integrantes del comité de convivencia laboral reciban formación y entrenamiento en comunicación asertiva y resolución de conflictos, de manera que cuenten con herramientas que les permita manejar los casos de acoso laboral que se presenten.

Para realizar las actividades de formación y entrenamiento a los miembros del comité de convivencia, el área de gestión del talento humano puede solicitar la asesoría y asistencia técnica de la administradora de riesgos laborales (ARL) correspondiente.

## 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

### 5.4.2 Actividades de intervención

#### Identificar, evaluar y controlar factores de riesgo psicosocial

La identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial es una responsabilidad del área de seguridad y salud en el trabajo, en coordinación con el área de gestión del talento humano. El proceso debe ser realizado por un experto e incluye la triangulación de diversas fuentes de información, entre las cuales se encuentran:

- Resultados de la aplicación de cuestionarios para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, que de conformidad a lo establecido en la Resolución 2646 de 2008 deben ser instrumentos que hayan sido validados en el país.
- Resultados de grupos focales o entrevistas individuales.
- Resultados de los procesos de gestión del talento humano incluyendo selección, capacitación, actividades de bienestar laboral y encuestas de clima organizacional, entre otros.

En función de los resultados de la identificación y evaluación de riesgo psicosocial se pueden establecer las características del grupo social del trabajo que tienen el potencial de generar situaciones de acoso laboral, en cuyo caso es responsabilidad del área gestión del talento humano, en coordinación con el responsable de la seguridad y salud en el trabajo, establecer e implementar las actividades necesarias para controlar el(los) riesgo(s) detectado(s) (ver *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral*). Para realizar estas actividades, el responsable de la seguridad y salud en el trabajo puede solicitar la asesoría y asistencia técnica de la administradora de riesgos laborales (ARL).

#### Intervenir conductas de acoso laboral

Es responsabilidad del área de gestión del talento humano divulgar y asegurar que los trabajadores comprendan el procedimiento establecido por el comité de convivencia laboral para recibir y dar trámite a inquietudes o quejas asociadas a conductas constitutivas de acoso laboral. El procedimiento debe reflejar la intención de la empresa de resolver los conflictos a través del diálogo, la responsabilidad y el respeto a la diversidad como ejes básicos del desarrollo organizativo y profesional; además debe garantizar la confidencialidad, objetividad, igualdad, respeto de las personas, la defensa y protección de las partes, la restitución de las víctimas, así como la prohibición de represalias.

El procedimiento debe además, incluir de manera clara, la metodología que se utilizará para el reporte de situaciones sugestivas de acoso laboral. Estas podrán realizarse a través de comunicados escritos (por ejemplo: carta o queja forma dirigida al comité o a uno de sus miembros, vía electrónica a través de un correo propio del comité), o por vía oral a uno de los miembros del comité, y pueden ser presentadas directamente por el trabajador que se siente acosado o por personas que hayan sido testigo de situaciones constitutivas de acoso laboral.

Así mismo, el procedimiento para el manejo de situaciones de presunto acoso laboral debe garantizar que una vez formalizada la queja ante el comité de convivencia laboral, esta recibe un trato justo, riguroso, oportuno, profesional, que las personas sean atendidas de forma digna, cortés, prudente, imparcial, sin discriminación y que además se resguarde la intimidad e integridad física y moral de los involucrados. El comité debe escuchar a las partes involucradas sobre los hechos ocurridos y crear un espacio de diálogo, en el que la conciliación surge como una herramienta para la gestión y resolución del conflicto.

En la etapa de conciliación el comité de convivencia laboral puede actuar de dos maneras (Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, 2003):

- A manera de un tercero, neutral e imparcial (lo que se conoce como negociación asistida) dejando que las partes implicadas resuelvan el conflicto directamente sin proponer o tomar decisiones sobre las alternativas o soluciones.
- Interviniendo en la gestión del conflicto (conciliación), lo que implica proponer alternativas de solución para que sean aceptadas por las partes. La conciliación siempre debe buscar la solución más “justa” posible a la problemática presentada.

Los acuerdos obtenidos se deben documentar y los compromisos deben formalizarse en un plan de acción objeto de seguimiento para verificación del cumplimiento por parte del comité de convivencia.

En ocasiones los casos de acoso laboral requieren del seguimiento o acompañamiento por personal especializado en el manejo de situaciones conflictivas, así como para el afrontamiento de sus efectos para las dos partes. El apoyo al acosado tiene el propósito de recuperarlo (intervención sobre sentimientos de culpa y autoestima, así como neutralización del posible trauma), brindándole herramientas para recuperar la autoestima, mediante mensajes de comprensión, confianza, esperanza, capacidad, poder y eficacia para afrontar los problemas.

## 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

El apoyo para el acosador tiene el propósito de identificar las situaciones que generan comportamientos constitutivos de acoso laboral y sus errores, así como la generación de compromisos tendientes a mejorar dichas actitudes. Sin embargo, los cambios comportamentales por parte del acosador dependerán de la capacidad que el individuo tenga para reconocer que se trata de un problema y de su disposición a cambiar su conducta.

En los casos en que no se llegue a un acuerdo entre las partes, no se cumplan las recomendaciones formuladas o las conductas persistan, es responsabilidad del comité de convivencia laboral remitir el caso a instancias superiores para que se tomen las decisiones al respecto. En el sector privado dicha instancia es la alta dirección de la empresa, mientras que en el sector público es la Procuraduría General de la Nación. Adicionalmente ante la falta de acuerdo o conciliación, el trabajador debe ser informado de la posibilidad de presentar la queja ante el inspector de trabajo o de demandar ante el juez competente (Resolución 652 de 2012).

### 5.5 Seguimiento y evaluación de la estrategia de intervención

Se debe asegurar la implementación de un sistema de evaluación de las actividades de prevención implementadas, que adicionalmente incorpore mecanismos para evaluar la eficacia de los planes de acción generados como resultado de la conciliación. En el anexo 3 se presenta un listado de algunos de los indicadores que la empresa puede implementar para la identificación, evaluación y seguimiento de las acciones de prevención y corrección del acoso laboral.

## 6. GLOSARIO

**Acoso laboral:** toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado / trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir a la renuncia del mismo (Ley 1010 de 2006).

**Desprotección laboral:** Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador (Ley 1010 de 2006).

**Discriminación laboral:** todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral (Ley 1622 de 2013).

**Entorpecimiento laboral:** toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor, hacerla más gravosa o retardarla, con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento

## 6. GLOSARIO

laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos (Ley 1010 de 2006).

**Experto:** psicólogo con posgrado en seguridad y salud en el trabajo, con licencia vigente de prestación de servicios en seguridad y salud en el trabajo (Resolución 2646 de 2008).

**Inequidad laboral:** asignación de funciones a menosprecio del trabajador (Ley 1010 de 2006).

**Maltrato laboral:** todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral (Ley 1010 de 2006).

**Persecución laboral:** toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral (Ley 1010 de 2006).

**Población objeto:** persona o grupo de personas expuestas a factores psicosociales, a quien(es) se dirige la acción o estrategia propuesta con el propósito de promover su salud o prevenir enfermedades.

**Triangulación:** forma de aproximarse a una situación o fenómeno en estudio, que busca obtener información de diversas fuentes o métodos de recolección de datos, con el fin de comprender mejor la situación que se evalúa (Ministerio la Protección Social, 2010).

**Violencia laboral:** toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable, mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma (Organización Internacional del Trabajo, 2012).

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2002). Trabajemos contra el estrés. *Revista de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo*. Magazine 5. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/magazine/5>
- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2003). Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/309>
- Barrios, J. M. (2014). Guía de apoyo. Acoso psicológico en el trabajo. *Mobbing*. Central Sindical Independiente y de Funcionarios. Disponible en: <http://www.seguridadpublica.es/2014/10/guia-de-apoyo-acoso-psicologico-en-el-trabajo-mobbing/>
- Cassitto, M. G., Fattorini, E., Gilioli, R. y Rango, C. (2004). Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores, No. 4. Organización Mundial de la Salud. Disponible en: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4sp.pdf?ua=1](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4sp.pdf?ua=1)

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Confederación de Empresarios de Málaga. (2013). Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. España: Disponible en: [http://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2013/CEM\\_guia\\_riesgos\\_psicosociales\\_interactivo.pdf](http://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2013/CEM_guia_riesgos_psicosociales_interactivo.pdf)
- Decreto 4463 de 2011. Presidencia de la República de Colombia. Disponible en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2011/Documents/Noviembre/25/dec446325112011.pdf>
- Decreto 1477 de 2014. Ministerio del Trabajo. República de Colombia. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad-agosto-decretos-2014/3708-decreto-1477-del-5-de-agosto-de-2014.html>
- Gelles, R. y Levine, A. (2000). Sociología: con aplicaciones en países de habla hispana (6ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Gobierno del Salvador. Secretaría para Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República. (2013). Guía para la prevención, atención y erradicación del acoso laboral en el sector público. Disponible en: [https://www.salud.gob.sv/archivos/pdf/Documentos\\_Externos\\_SAE/Guia3\\_Preencion\\_Atencion\\_Erradicacion\\_Acoso\\_Laboral\\_Sector\\_Publico.pdf](https://www.salud.gob.sv/archivos/pdf/Documentos_Externos_SAE/Guia3_Preencion_Atencion_Erradicacion_Acoso_Laboral_Sector_Publico.pdf)
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2009). NTP 854: Acoso psicológico en el trabajo: definición.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. España (1998). NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: *mobbing*. España: Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_476.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_476.pdf)
- Ley 1010 de 2006. República de Colombia. Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1010\\_2006.htm](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.htm)
- Ley 1257 de 2008. Congreso de la República. República de Colombia. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34054>
- Ley 1413 de 2010. Congreso de la República. República de Colombia. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/ley-1413-de-2010.pdf>
- Ley 1496 de 2011. Congreso de la República. República de Colombia. Disponible en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley149629122011.pdf>
- Ley 1616 de 2013. Congreso de la República. República de Colombia. Disponible en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201616%20DEL%2021%20DE%20ENERO%20DE%202013.pdf>

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Ley 1622 de 2013. Congreso de la República. República de Colombia. Disponible en: [http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley\\_1622\\_2013.htm](http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_1622_2013.htm)
- Llorente, N. (2014). Decálogo para la elaboración de un protocolo de acoso moral (*mobbing*). Universidad de Valladolid. Trabajo de Grado. Disponible en: <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=decalogo+para+la+elaboraci%C3%B3n+de+un+protocolo+de+acoso+laboral>
- Ministerio del Trabajo (2013). Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género. Ministerio del Trabajo. República de Colombia. Equipares Sello de Equidad Laboral. Disponible en: <http://equipares.org/wp-content/uploads/2015/07/Manual-del-Sistema-de-Gesti%C3%B3n-de-Igualdad-de-G%C3%A9nero.pdf>
- Ministerio del Trabajo (2014a). Informe de resultados. Estudio percepción de acoso sexual en el lugar de trabajo. República de Colombia. Contrato N° 276 de 2014. Disponible en: [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/2451-1226-informe-final-acoso-sexual-ministerio-de-trabajo-v1-0.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/2451-1226-informe-final-acoso-sexual-ministerio-de-trabajo-v1-0.html)
- Ministerio del Trabajo (2014b). Denuncias por acoso laboral aumentan en el país. República de Colombia. Boletín de prensa (23 de abril de 2014). Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/medios-abril-2014/3322-aumentan-denuncias-por-acoso-laboral-en-el-pais.html>
- Ministerio de la Protección Social (2010). Manual de procedimientos para la rehabilitación y reincorporación ocupacional de los trabajadores en el Sistema General de Riesgos Profesionales. República de Colombia. Disponible en: <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Manuales/MANUAL-PARA-REHABILITACION-2012.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2012). Solve: integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo. Cuadernos de trabajo del participante. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza. Disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms\\_203380.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203380.pdf)
- Redacción Salud (25 de Septiembre de 2012). El matoneo laboral, un fenómeno creciente en Colombia. Diario *El Tiempo*. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12252565>
- Resolución 2646 de 2008. Ministerio de la Protección Social. República de Colombia.
- Resolución 1356 de 2012. Ministerio del Trabajo. República de Colombia.
- Resolución 652 de 2012. Ministerio del Trabajo. República de Colombia.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1. Listado no exhaustivo de normas de convivencia laboral

Responsabilidades de la empresa
Promover el trabajo en condiciones justas y dignas para los trabajadores.
Velar por la protección de la intimidad, honra, salud mental y libertad de las personas en el trabajo.
Promover un ambiente laboral positivo y armónico para todos.
Tratar sin discriminación (de género, raza, religión, preferencia sexual o nacionalidad) a los trabajadores.
Brindar capacitación para el desarrollo personal y profesional.
Pagar oportunamente el salario, las prestaciones sociales y los auxilios, según lo expuesto en la ley.
Realizar actividades de bienestar laboral.
Respetar los horarios laborales establecidos y los tiempos de descanso.
No obligar o presionar para que se haga un trabajo indebido o que atente contra los principios y valores del trabajador o de la empresa.

### Responsabilidades de los trabajadores

Realizar las actividades con responsabilidad y bajo los principios y valores de la empresa.

Comprometerse con el logro de los objetivos de la empresa.

Asumir las consecuencias de sus actos con ética, honestidad y transparencia.

Informar situaciones constitutivas de acoso laboral utilizando para ello los mecanismos establecidos por la empresa.

Respetar la intimidad y la privacidad de compañeros de trabajo.

Respetar y valorar el tiempo de los demás, evitando interrumpir innecesariamente las labores de otros.

Ser puntual al asistir a los compromisos relacionados con el cargo y en los horarios establecidos.

Respetar, reservar y guardar la información confidencial a la cual tenga acceso.

Escuchar y respetar las ideas y opiniones de los demás.

Respetar a los demás y valorar su conocimiento y potencial como compañeros de trabajo.

Tener un trato responsable, gentil, respetuoso y cordial con los compañeros de trabajo y los clientes de la empresa.

Evitar descalificar y desprestigiar con mala intención las actividades realizadas por otros.

No divulgar información privada y personal de los compañeros de trabajo, evitando realizar comentarios humillantes y de descalificación profesional.

### Comportamientos para una mejor convivencia en el lugar de trabajo

Saludar al momento de llegar y despedirse al momento de salir.

Dirigirse a sus compañeros y jefes de manera respetuosa, amable y asertiva.

Dar las gracias y pedir el favor.

Evitar la música fuerte.

Controlar el tono de la voz cuando se atiende al teléfono.

## 8. ANEXOS

### Comportamientos para una mejor convivencia en el lugar de trabajo

Mantener un estilo de timbre y volumen moderado del celular.

Mantener el puesto de trabajo en orden, limpio y en óptimas condiciones.

Consumir alimentos en los lugares destinados para ello.

Hacer un buen uso de los espacios compartidos dentro de la empresa.

Mantener los espacios de las instalaciones libres de humo.

Evitar lanzar juicios o generar comentarios que pueden afectar al equipo de trabajo.

Ser solidarios en situaciones que no tengan que ver con las funciones asignadas pero ante las cuales se está en capacidad de brindar apoyo.

Evitar expresarse de manera ofensiva sobre una persona, utilizando palabras groseras o cuestionando su origen familiar, raza, género, creencias religiosas, preferencia política, sexual o situación social.

## Anexo 2. Listado no exhaustivo de las conductas constitutivas de acoso laboral

### 1. Agresión con medidas organizacionales

La descalificación humillante de las propuestas u opiniones de trabajo, así como juzgar el desempeño de una persona de manera o forma ofensiva.

Restricciones a la posibilidad de hablar.

Asignación de deberes ostensiblemente extraños a las obligaciones laborales.

Exigencias abiertamente desproporcionadas sobre el cumplimiento de la labor encomendada.

Exigencias de laborar en horarios excesivos respecto a la jornada laboral contratada o legalmente establecida, cambios sorpresivos del turno laboral o la exigencia permanente de laborar en días festivos sin fundamento objetivo en las necesidades de la empresa, o en forma discriminatoria respecto a los demás trabajadores.

Cambios del lugar de trabajo o de la labor contratada sin ningún fundamento objetivo referente a la necesidad técnica de la empresa.

Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia, principios o valores.

Trato notoriamente discriminatorio respecto a los demás trabajadores en cuanto al otorgamiento de derechos y prerrogativas laborales y la imposición de deberes laborales.

Sometimiento a situaciones de aislamiento social mediante el constante cuestionamiento de las decisiones de una persona, la asignación de tareas degradantes, sin sentido o poco útiles o la no asignación de tareas.

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

Prohibir o restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona.

Rehusar la comunicación con una persona a través de gestos o miradas, o de no comunicarse directamente con ella.

Tratar a una persona como si no existiera, ignorarla.

### 3. Agresión física

Ofertas, exigencia o violencia sexual.

Observación, miradas atrevidas no consentidas o no aceptadas.

Amenazas de agresión física.

Maltrato físico, independientemente de sus consecuencias.

## 8. ANEXOS

### 4. Agresión a las actitudes de la víctima

Expresiones injuriosas o ultrajantes sobre la persona, con utilización de palabras soeces o con alusión a la raza, el género, el origen familiar o nacional, la preferencia política o el estatus social.

Alusión pública a hechos pertenecientes a la intimidad de la persona.

Críticas o comentarios descalificantes a las actitudes y creencias políticas.

Críticas o comentarios descalificantes a las actitudes y creencias religiosas.

Burlas, críticas o comentarios descalificantes sobre la apariencia física, la forma de vestir, las actitudes, conductas o comportamiento de la persona.

Envío de anónimos, llamadas telefónicas y mensajes virtuales con contenido injurioso, ofensivo o intimidatorio.

### 5. Agresiones verbales

Comentarios hostiles y humillantes de descalificación profesional expresados en presencia de los compañeros de trabajo.

Gritos o insultos.

Críticas permanentes al trabajo de la persona.

Amenazas verbales (incluyendo las amenazas de despido).

Comentarios, chistes o bromas sexistas o degradantes.

### 6. Rumores

Hablar mal de la persona.

Difundir rumores.

### Las conductas que **no constituyen** acoso laboral incluyen entre otras:

Situaciones aisladas.

Actos destinados a exigir disciplina.

Comunicaciones, circulares o memorandos encaminados a solicitar exigencias técnicas o mejorar la eficiencia laboral.

Realización de evaluaciones en función de los objetivos e indicadores de desempeño laboral.

Solicitar la realización de horas extras cuando sean necesarias para la continuidad del servicio o para solucionar situaciones difíciles en la operación de la empresa.

Las exigencias de cumplir con las estipulaciones contenidas en los reglamentos y cláusulas del contrato de trabajo y/o de las funciones y responsabilidades del cargo.

Anexo 3. Tabla resumen de objetivos, actividades e indicadores

Objetivo	Actividad	Tipo de indicador	Método de cálculo	Responsable	Periodicidad	
Establecer las actividades de prevención del acoso laboral, con el propósito de prevenir (disminuir la incidencia) de casos.	Establecer y divulgar política	Estructura	Política documentada y divulgada.	Gestión del talento humano	Anual	
	Establecer y divulgar normas de convivencia laboral	Estructura	Normas de convivencia laboral documentadas y divulgadas.	Gestión del talento humano	Anual	
	Desarrollar el programa de psicoeducación.		Proceso	Número de actividades de psicoeducación realizadas / Total de actividades programadas.	Gestión del talento humano	Mensual Trimestral Semestral Anual
			Proceso	Número trabajadores capacitados / Total de trabajadores a capacitar.	Gestión del talento humano	Mensual Trimestral Semestral Anual
			Resultado	Número de trabajadores que aprueban la evaluación asociada a la capacitación en psicoeducación / Total de trabajadores capacitados.	Gestión del talento humano	Mensual Trimestral Semestral Anual
	Conformar el comité de convivencia laboral	Estructura	Comité de convivencia conformado.	Gestión del talento humano	Anual	
	Definición del procedimiento para corregir conductas de acoso laboral	Resultado	Procedimiento para el manejo de situaciones constitutivas de acoso laboral documentado y divulgado.	Gestión del talento humano	Anual	

## 8. ANEXOS

Objetivo	Actividad	Tipo de indicador	Método de cálculo	Responsable	Periodicidad
Brindar herramientas para la implementación de actividades correctivas del acoso laboral, con el propósito de intervenir tempranamente y disminuir los efectos adversos.	Atención de eventos sugestivos de acoso laboral	Proceso	Número de reportes de acoso laboral presentados en un periodo de tiempo determinando.	Comité de convivencia laboral	Mensual Trimestral
		Resultado	Número de eventos atendidos que conciliaron / Total de eventos reportados al comité.	Comité de convivencia laboral	Mensual Trimestra
		Resultado	Número de eventos atendidos que fueron remitidos a la dirección de la empresa o a la autoridad competente / Total de eventos reportados al comité.	Comité de convivencia laboral	Mensual Trimestral Anual





9 789587 169522