

Ficha de Apoyo Preventivo

SALUD MENTAL EN EL TRABAJO: ETAPAS PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA LABORAL



Etapas para la Prevención de la Violencia en el Trabajo:

Se trata de un ciclo de acción continua (prevención activa), para identificar y actuar, de manera temprana, frente a posibles condiciones y situaciones organizacionales que pueden desencadenar en acoso laboral.

Etapa 1 Estrategia Comunicacional

El primer momento de abordaje debe comenzar por definir como transmitir lo que la organización considera prioritario para la protección de los trabajadores y mantener canales multidireccionales, permanentes y diversos para trabajar en la prevención de la violencia. En esta etapa se debe comenzar por anunciar la elaboración de una Política Preventiva de la Violencia en el Trabajo (Política de Tolerancia 0) en la organización o Institución. Siguiendo a EINARSEN (2019), se trata de producir en esta etapa una **INFRAESTRUCTURA ÉTICA** a través de sistemas formales o informales.

La infraestructura ética define los comportamientos aceptables, señala las posibles consecuencias si se violan las normas de conductas y actúa como guía para responder eficazmente a los comportamientos no éticos o violentos y gestionarlos.



De esta manera, en este primer momento se debe comunicar que esta política incluirá los siguientes aspectos:

- Declaración
- Alcance y propósito
- Código de conducta
- Procedimiento de denuncia, investigación, sanciones y apoyo
- Tareas y responsabilidades

Además, se debe desarrollar un programa de trabajo que permita la implementación de cada uno de los puntos de esta política en la organización o institución. Este programa, también debe establecer los medios de comunicación y difusión de la Política, de manera que ésta sea de conocimiento de todos quienes trabajan en la empresa o institución, así como, señalar los momentos de intervención, de monitoreo y evaluación a efectuar para determinar la efectividad de su aplicación, indicando además con claridad la periodicidad con que se efectuará su revisión formal, para realizar los ajustes y mejoras que sean necesarios. Para comenzar, se puede anunciar la descripción del proceso de elaboración de la Política, generando las siguientes acciones:

- **Constitución de un Comité Institucional:** En el cual participan directivos, representantes de los/as trabajadores/as y profesionales del ámbito de la seguridad y salud laboral. Considerar que el Comité Paritario está llamado a apoyar esta tarea.

Constitución de un Comité Institucional



- **Generar una Alianza Estratégica:** Alianzas con otras instituciones por ejemplo Universidades y Organismos administradores del seguro contra accidentes y enfermedades profesionales.
- **Carácter Participativo:** Se asegurará la concurrencia de las/los trabajadores o funcionarios en la identificación de necesidades y búsqueda de soluciones, promoviendo el diálogo social.
- **Perspectiva de Sustentabilidad:** Garantizar que los planes en contra de la violencia sean revisados periódicamente, mejorados e institucionalizados, estableciendo plazos conocidos.

El equipo encargado debe implementar estas acciones buscando elaborar las resistencias propias del cambio. Además de instalar un sentido de urgencia, debe dar a conocer las ventajas de instalar una política de Tolerancia 0 contra la Violencia en el Trabajo.



Etapa 2: Estrategia de Intervención

Momento 1: Lo primero es considerar que la intervención comienza a ser levantada dado el carácter participativo entre empleador y trabajadores o funcionarios, comenzando por la política de Tolerancia 0, y para ello se debe comenzar por identificado los pilares claves de la experiencia y dinámica de trabajo que puedan ser fuentes de situaciones de conflicto, maltrato, incivismo y acoso. Se trata de identificar y considerar las necesidades específicas de los distintos grupos que coexisten dentro de la organización o institución.

Para ello se puede comenzar por definir, siguiendo a Mendel (1993) por conformar grupos de trabajo homogéneos, agrupados por tipo de tarea, sin jefaturas - las cuales pueden formar un grupo en sí, a fin de que puedan responder dos preguntas:

**¿En qué consiste nuestro trabajo?
¿Qué dificultades tenemos para poder realizar nuestro trabajo?**

Indicar en este punto, que no se trata de identificar personas, sino procesos.



Las respuestas a la primera pregunta, deben ser presentadas por cada grupo en plenario, permitiendo abordar cual es la concepción que tienen los grupos respecto a los procesos de trabajo que desempeñan, generando un primer efecto de reinterpretación de la tarea, atendiendo a las brechas atribuibles a la experiencia de cada trabajador, así como a las tareas que cada quién desempeña.

Es importante considerar que aspectos pueden estar abiertos al estilo personal, a la creatividad e innovación, según lo permita la especificidad de la tarea. Se trata de tener en cuenta los criterios de Calidad del trabajo bien hecho y la Satisfacción de la tarea, en atención a los riesgos asociados a las dificultades: son los propios trabajadores o funcionarios quienes activamente modulan la tensión entre riesgo y la tarea prescrita.

Las dificultades, deben ser presentadas de la misma manera en plenario, permitiendo abordar las similitudes, diferencias e interpretaciones de las dificultades descritas. Se busca para cerrar, establecer prioridades de abordaje. Es posible que en este nivel aparezcan situaciones de conflicto como de Violencia en el Trabajo.

Se sugiere dar a conocer los resultados de este primer momento de trabajo a toda la organización o institución.

Momento 2: Evaluación del riesgo: Es necesario evaluar, con los trabajadores y funcionarios, las condiciones y situaciones del lugar de trabajo que pueden conllevar a instancias de acoso laboral, mediante un sistema de evaluación de los procesos de trabajo, teniendo como criterios las situaciones que se releven en el punto anterior, así como la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

Por otro lado, es necesario realizar un análisis y evaluación de los procesos. Además, se debe evaluar la efectividad de los mecanismos de control que se poseen en el lugar de trabajo, para prevenir la ocurrencia de situaciones de acoso laboral.

En la línea de considerar la Violencia Externa, tipo I y Tipo II, revisar consideraciones de Infraestructura y Seguridad, así como los protocolos de respuesta y acompañamiento posterior al evento.

Momento 3: Control del riesgo: Se deben realizar acciones que tengan por objetivo eliminar aquellas situaciones que sean tipificadas como maltrato y/o acoso laboral. En caso, de que no se puedan eliminar dichos agentes de riesgo, se deben realizar acciones que mitiguen los efectos de dichas situaciones.

Una forma de controlar o mitigar factores de riesgo, puede ser el desarrollo de acciones de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de riesgo psicosocial. Si en la aplicación del cuestionario SUSESO/ISTAS21 se identifican algunas de las dimensiones que se relacionan con la posibilidad de que se desencadenen situaciones de acoso laboral se deberán diseñar medidas de intervención para eliminar o controlar el factor de riesgo identificado.

Etapa 3 y 4: Institucionalización y sostén del cambio

Mecanismos de reporte y aprendizaje organizacional: Generar un levantamiento de los hallazgos del proceso, dejando reportes respecto a las acciones que se han realizado, así como, las situaciones de acoso laboral que han ocurrido en el lugar de trabajo. De esta manera se trata de elaborar una primera **propuesta, de carácter preliminar de modelo de reconocimiento**, prevención e intervención sin pretensión de que constituya este un modelo rígido sino más bien flexible y con fases que se retroalimentan entre sí.

Dentro de las acciones de esta etapa, se debe:

- Incorporar en el “Reglamento interno de orden, higiene y seguridad” los mecanismos sancionatorios respecto a las situaciones de acoso laboral. En atención a lo dispuesto en el Código del trabajo, artículo 160 y 171.
- Destinar recursos y tiempos, por parte de la organización o institución, para la prevención del acoso laboral.
- Definir, promover y ampliar el uso de canales de comunicación de la organización o institución para:
 - La difusión de la prevención del acoso laboral. (sitio web, boletines, reuniones, correos electrónicos, campañas de comunicación, etc.),
 - Como para realizar solicitudes de apoyo en la organización.



- Reconocer e incentivar la búsqueda de apoyo a través del Sindicato/Gremio/Asociación.
- Destinar recursos y tiempos, por parte de la organización o institución, para la prevención del acoso laboral.
- Realizar capacitaciones a todos los trabajadores y funcionarios de la organización o institución, para reconocer posibles conductas de acoso laboral y la forma de reportarlas. (capacitación formal, inducción,) que incluyan técnicas de trabajo de role playing que permita conocer experiencia de trabajo desde otros roles. Así mismo, propiciar el intercambio de experiencias de trabajo como de situaciones de violencia en el trabajo, que permitan acceder a la experiencia de otro, así como a realizar ajustes a los protocolos de respuesta en estas situaciones. Relevando la importancia de intervención y apoyo por parte de testigos.
- Establecer reuniones periódicas, dando al personal la oportunidad de hablar de sus sentimientos y problemas en general, así como ciclos de talleres en horario de trabajo

También será relevante reconocer qué acciones o cómo se organiza el trabajo en aquellos lugares que no han tenido presencia de acoso laboral, es importante reconocer las fortalezas de esos centros de trabajo para mantenerlos y replicarlos.

En este apartado, en función de los resultados del momento anterior, se recomiendan:

- Realizar acciones, por parte de la Alta dirección, para minimizar condiciones y situaciones que ocasionen conflictos, maltrato y acoso laboral.
- Contar con políticas equitativas de promoción y ascensos; claras, conocidas, explícitas donde los postulantes puedan contar con el respaldo del grupo de pares y otras jefaturas.
- Disponer de la asignación de recursos, ya sean humanos y/o económicos para el cumplimiento de las tareas y objetivos, evitando cargas excesivas de trabajo, así como exposiciones prolongadas en ritmo y naturaleza con usuarios complejos. Se sugiere abordar con matrices de carga de trabajo como de enriquecimiento del puesto de trabajo Solicitar a las jefaturas de la organización o institución que realicen acciones para prevenir y/o dar respuesta a situaciones de acoso laboral (monitorear y evitar el estilo de mando y dirección autoritaria, contar con procedimientos para la resolución de conflictos interpersonales)
- Capacitar a las jefaturas en temáticas de liderazgo y técnicas de comunicación y técnicas de Gestión de Equipos.



Etapa 5: Evaluación y Monitoreo Continuo

Esta etapa es totalmente necesaria para concluir y evaluar la efectividad de los controles realizados, a fin de efectuar nuevas mejoras si no se han producido los efectos deseados o si se necesita un cambio de rumbo en las medidas preventivas desarrolladas, así como su correlato en la estrategia comunicacional, que actualice el quehacer de la organización en torno a la Violencia en el Trabajo.

A continuación, se mencionan algunas consideraciones de gestión y cambio cultural, basada en experiencias de integración, en una política de no discriminación y buen trato:



- Es necesario explicitar la diferencia entre respuestas emocionales y comportamiento: nadie puede ser culpado por sus emociones, pero el comportamiento si es voluntario y los actos de discriminación sin base en el desempeño no son aceptables.
- Al mismo tiempo que se advierte de la falta de justificación de discriminaciones asociada a aspectos no relacionados al desempeño o se basen en aspectos involuntarios, como alguna discapacidad, es conveniente que los mensajes de Integración no destaquen la característica a la cual se debe disminuir su importancia en la evaluación: indicar “no se debe pensar en el atributo x” lleva a que ese atributo este más presente en la memoria de las personas. Por ello se deben destacar aspectos comunes que están relacionados al desempeño, como capacidades, experiencia o identidades profesionales, en cuanto es lo que se busca reforzar en la percepción.
- La discriminación sobre bases no justificadas en muchos casos es percibida como agresión o acoso. La discriminación sobre aspectos no asociados al desempeño atenta contra la percepción de equidad, afectando no solo a las personas directamente, sino que a compañeros y demás contrapartes los cuales interpretan la discriminación como amenazada potencial que puede extenderse a otros atributos.
- Los actos asociados a agresión o acosos deben ser evaluados desde el punto de vista de las personas que los reciben. Esto porque en muchos casos las



- personas que discriminan asumen que su comentarios, bromas o acciones son justificables y no implican un daño significativo, lo que facilita que el acto discriminatorio, de maltrato o incívico se mantenga.
- No basta con que los actos se detengan. En casos en que ha afectado el desempeño, así como sus consecuentes recompensas, como premios, bonos o ascensos, es necesario realizar acciones reparadoras que compensen el daño injustamente causado.
- Las acciones de integración, como mezclar grupos con diferentes características, deben ser realizadas luego de que se cuente con seguridad de que la discriminación ha ido disminuyendo en su intensidad emocional. Sino, es posible que la distancia social aumente en vez de disminuir, como ocurre con los equipos en que aumenta la diversidad en aspectos que resultando conflictivos para algunos de sus miembros.
- Los procesos orientados a disminuir la discriminación, el maltrato, el incivismo y la violencia en el trabajo son procesos de cambio en los valores y creencias, por lo que comparten tareas como conversaciones individuales y procesos de aprendizaje, además de acciones colectivas de reflexión y observación de modelos que muestren como negociar, mediar y colaborar en los casos que existen diferencias en criterios.