



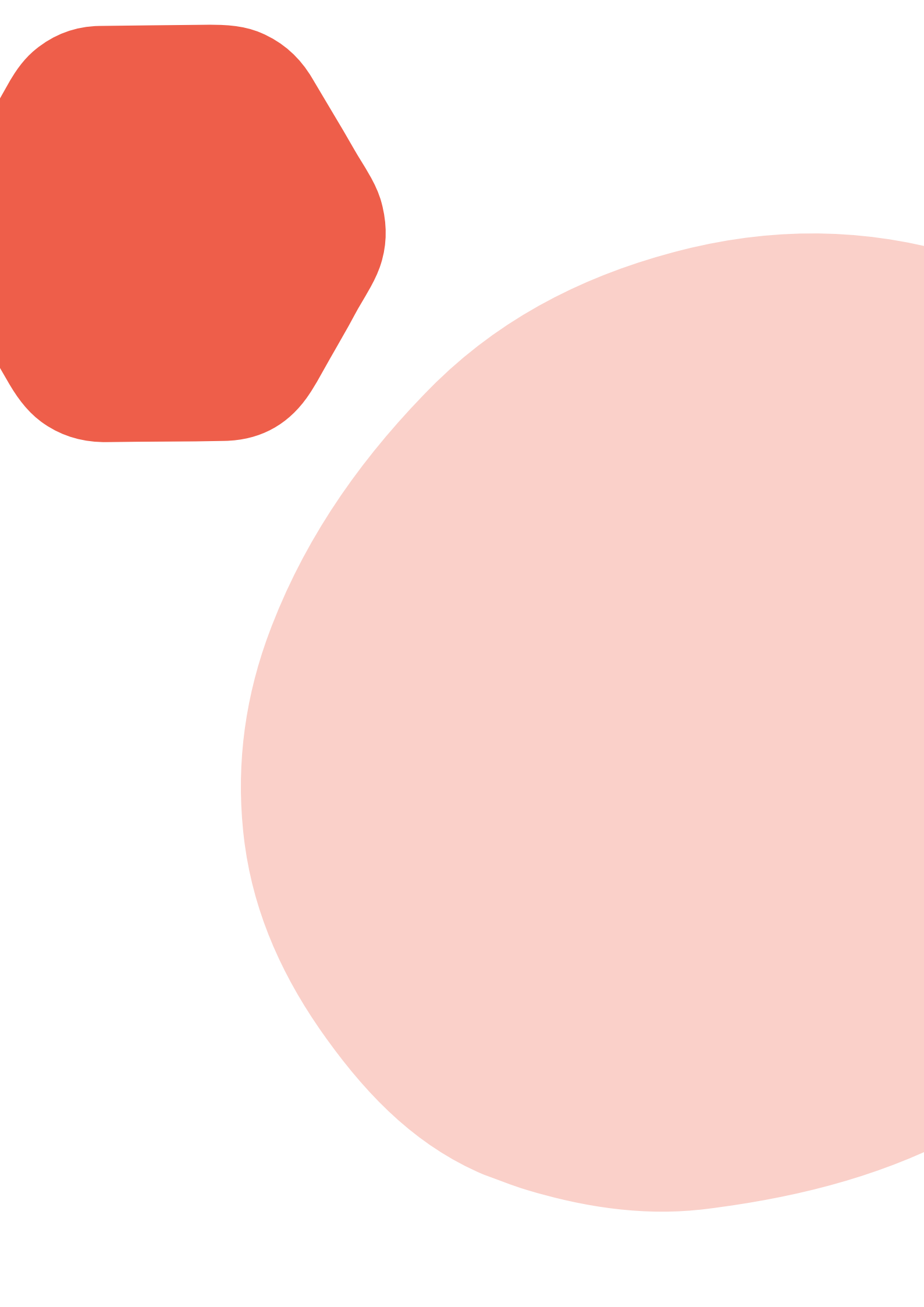
Manual Curso Manager saludable

Psico**FLIX**



Índice

Módulo 1: Prevención de situaciones de acoso y conflicto	5
1. La violencia laboral: definición y tipos	8
2. El acoso laboral: definición y tipos	10
3. El acoso laboral: fases y consecuencias	12
4. Gestión de conflictos interpersonales: entendiendo el conflicto	14
5. Gestión de conflictos interpersonales: manejando el conflicto	16
6. La mediación como principal herramienta de resolución de conflictos	20
7. Buenas prácticas empresariales en la prevención del acoso: medidas preventivas	21
8. El protocolo de violencia laboral	22
9. El protocolo de gestión de conflictos	23
10. Agentes intervinientes en una situación de conflicto y/o violencia laboral. Guía de actuación	24
Módulo 2: Liderazgo saludable	27
1. El impacto del liderazgo en la salud emocional de los empleados	30
2. Aproximación al ámbito psicosocial	32
3. Factores psicosociales y consecuencias de una inadecuada exposición	34
4. Misión y responsabilidad del mando	35
5. El liderazgo en las organizaciones	36
6. El líder: funciones, características y conductas	37
7. Estilos de mando	38
8. Adquisición de competencias emocionales: Soft skills	40
9. Claves para promover la salud física y mental en la figura del líder	41
10. El líder en tiempos difíciles	42
Módulo 3: Igualdad, diversidad e inclusión	45
1. Conceptos claves: Igualdad, Diversidad e Inclusión	48
2. Tipos de discriminación en la organización y medidas preventivas	50
3. Identificación de los sesgos más comunes en los lugares de trabajo	52
4. Doble presencia, conciliación y corresponsabilidad	54
5. Comunicación asertiva	57
6. Uso del lenguaje no sexista en el ámbito laboral	59
7. Estrategias y claves para la creación de equipos igualitarios, diversos e inclusivos	61
8. Competencias interpersonales y habilidades sociales para equipos diversos	63
9. Promoción y estrategias para favorecer la igualdad, diversidad e inclusión	65
10. Políticas inclusivas en De&I	67





Prevención de situaciones
de acoso y conflicto



Introducción |

Esta guía sobre Gestión de conflictos y prevención de la violencia laboral está diseñada para ayudarte a conocer cuáles son las principales **herramientas de actuación e intervención** necesarias tanto en situaciones de conflictos interpersonales entre los trabajadores como de violencia laboral, aprendiendo a distinguir estas conductas entre sí y a diferenciarlas de otras figuras afines.

Además, ahondará en uno de los principales riesgos psicosociales, como la violencia laboral, para que puedas identificarlo, aportándote herramientas y pautas prácticas que permiten prevenir y gestionar adecuadamente situaciones de conflicto y/o confrontación, impulsando la mediación como su principal herramienta.

Tema 1 |

La violencia laboral: definición y tipos

La violencia laboral es probablemente el segundo riesgo psicosocial en orden de importancia por detrás del estrés. La Organización Internacional del Trabajo, define la violencia laboral como toda acción, incidente o comportamiento, que se aparta de lo razonable, en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo.

En el *Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo*, un tratado internacional sobre eliminación del acoso y la violencia en el mundo del trabajo en vigor a partir del 25 de junio de 2021, se nos dice que la expresión «violencia y acoso» en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, incluyendo la violencia y el acoso por razón de género.

En cuanto a la clasificación de la violencia, habitualmente ha sido clasificada según el tipo:

violencia física y violencia psicológica.

Pero, además, en el entorno laboral podemos distinguir tres tipos de violencia dependiendo de la relación que mantiene con la organización la persona que ejerce esa violencia:

- Así, la **violencia tipo I** (llamada también violencia externa) sería la que ejercen aquellas personas que no tienen relación alguna con la empresa, y es la que se da con ocasión de robos, asaltos, atracos, etc.
- La **violencia tipo II** sería aquella que ejercen las personas a las que se atiende o se les presta el servicio (llamada violencia del cliente).
- y la **violencia tipo III** sería aquella que ejercen los propios compañeros de trabajo (con independencia de

la relación jerárquica que exista entre ellos).

Dentro de este último grupo se encuadrarían las conductas típicas de violencia psicológica en el trabajo, como son el acoso sexual, el acoso discriminatorio y el acoso laboral (también llamado acoso psicológico en el trabajo, acoso moral o mobbing).

El acoso sexual viene definido en el *art. 7 de la Ley de Igualdad (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres)*, que nos dice que “constituye acoso sexual cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual, que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”.

¿Qué requisitos deben de cumplirse para que una conducta sea constitutiva de acoso sexual?

- Que se trate de comportamientos de naturaleza sexual.
- Que se produzcan en el ámbito de la organización o dirección de una empresa o como consecuencia de una relación de trabajo (en el centro de trabajo o como consecuencia de congresos, viajes, eventos... relacionados directamente con el trabajo).
- Que las conductas revistan suficiente gravedad, en función de su intensidad, reiteración o efectos sobre la salud del trabajador.
- Que no exista un consentimiento libre de la víctima. El comportamiento amistoso (aceptado y mutuo) se convierte en acoso sexual (indeseado) si continua una vez que la persona objeto del mismo ha indicado claramente que lo considera ofensivo.

¿Qué tipos de acoso sexual pueden darse en el entorno laboral?

- **Chantaje sexual:** el producido por un superior



jerárquico o persona cuyas decisiones puedan tener efecto sobre el empleo y las condiciones de trabajo de la persona acosada.

- **Acoso ambiental:** aquella conducta que crea un entorno laboral, intimidatorio, hostil o humillante para la persona que es objeto de la misma.

Por **acoso discriminatorio** se entiende toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo.

Podemos distinguir tantos tipos de acoso discriminatorio como causas de discriminación existen, siendo especialmente relevante el acoso por razón de sexo.

Se denomina **acoso por razón de sexo** cualquier comportamiento efectuado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo (art. 7.2 Ley 3/2007 para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres).

Tema 2 |

El acoso laboral: definición y tipos

Del acoso laboral, también llamado acoso psicológico en el trabajo, acoso moral o **mobbing**, no tenemos una definición legal, por lo que nos podemos encontrar multitud de definiciones que describen este fenómeno.

Entre ellas, la *Nota Técnica de Prevención 854* define el acoso laboral como la “exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud”.

Con independencia de una u otra definición, cuando hablamos de acoso laboral o mobbing nos referimos a conductas que llevan implícita una violencia psicológica que supone una denigración, vejación o humillación para el trabajador que las recibe, constituyendo por tanto una vulneración de sus derechos fundamentales, básicamente de su derecho a la dignidad y a la integridad física y moral.

Debemos tener también presente que para que estemos ante conductas constitutivas de acoso laboral estas conductas deben de ir dirigidas a un solo trabajador, o a un grupo reducido de trabajadores, y no a la colectividad en general, y deben de cumplirse, además, los siguientes requisitos:

- Gravedad en las conductas.
- Sistemática y reiteración en la presión (al menos deben de producirse una o dos veces por semana y durante un período de tiempo de seis meses como mínimo), y
- La intención de destruir psicológicamente al trabajador.

En relación con el último requisito, el de la intencionalidad, la tendencia de los tribunales es

eliminar este elemento, pudiendo constituir acoso laboral aquellas conductas que objetivamente consideradas puedan ser susceptibles de provocar una humillación o vejación del trabajador, atentando contra su dignidad, con independencia de la intención que pueda tener la persona que la ejerce.

En conclusión, y como mantienen algunas sentencias recientes de nuestros tribunales, el núcleo duro del acoso lo constituye “toda conducta no deseada que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra la dignidad de una persona y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo”.

No tendrán la consideración de acoso laboral:

- Aquellas conductas que impliquen un conflicto. Hay que evitar que los conflictos deriven en cualquier forma de violencia en el trabajo y se conviertan en habituales o desemboquen en conductas de acoso laboral.
- Tampoco tendrá consideración de acoso laboral aquellas situaciones donde no existan acciones de violencia en el trabajo realizadas de forma reiterada y/o prolongada en el tiempo (por ejemplo, un hecho de violencia psicológica aislado y de carácter puntual).
- Asimismo, no constituiría acoso laboral el estilo de mando autoritario por parte de los superiores, la incorrecta organización del trabajo, la falta de comunicación, etc., tratándose, no obstante, de situaciones que deberían tratarse en el marco de la prevención de riesgos psicosociales.

El **acoso cibernético**, acoso digital o en red o ciberacoso laboral, es un fenómeno que va en aumento en los últimos años y que implica una nueva forma de violencia que se produce a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

La **revolución tecnológica** a la que venimos asistiendo



en los últimos tiempos ha cambiado nuestra forma de comunicarnos y de relacionarnos con los demás, afectando de lleno al mundo del trabajo. El uso constante de internet, las redes sociales, el teléfono móvil, la mensajería instantánea, etc. sirve de vehículo idóneo para un sinnúmero de conductas que pueden ser constitutivas de violencia psicológica y que se manifiestan a través de actos de hostigamiento, persecución y acoso en cualquiera de sus formas: acoso psicológico, sexual o por razón de sexo.

Aunque en un principio pudiera parecer que para que se dé una situación de ciberacoso deberíamos requerir la concurrencia de los mismos requisitos que se exigen para el acoso tradicional -conducta potencialmente lesiva, gravedad, frecuencia y reiteración de la conducta y asimetría de poder entre las partes implicadas, entre otros- y que el único elemento diferencial lo constituiría el medio empleado para su comisión -las TIC-, esto no es exactamente así, ya que, por sus propias características y por las consecuencias que se derivan de esta forma de violencia, el **ciberacoso** ha adquirido una entidad propia, contando con una serie de **elementos que lo definen y a la vez lo diferencian del acoso laboral tradicional**.

Estos elementos son:

1. Conductas de violencia que adoptan múltiples formas y que se desarrollan a través de las TIC.
2. Reiteración y frecuencia.
3. Mayor posibilidad de actuación.
4. Asimetría de poder entre las partes implicadas.
5. Otra característica propia del ciberacoso es el potencial que ofrece para que los ciberacosadores se desentiendan moralmente de su víctima.

Tipos acoso dependiendo de quien lo ejerce

Acoso horizontal

Es el que ejerce un trabajador, o un grupo de trabajadores actuando como un solo bloque, frente a otro trabajador que se encuentra en el mismo nivel en la escala jerárquica.

Acoso vertical ascendente

Es el que ejerce un trabajador sobre otro trabajador que se encuentra en un nivel superior al suyo en la escala jerárquica.

Acoso vertical descendente

Es el que ejerce un trabajador sobre otro trabajador que se encuentra en un nivel inferior al suyo en la escala jerárquica. Estadísticamente es el que se da con más frecuencia.



Tema 3 | El acoso laboral: fases y consecuencias

Al constituir el acoso un problema que se da a lo largo del tiempo es posible encontrar distintas etapas en su evolución. Según la *Nota Técnica de Prevención 476, publicada por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST)*, un proceso de acoso laboral pasa por las siguientes fases:

- **Fase de conflicto:** es normal que en el entorno laboral surjan roces, discrepancias o divergencias entre los trabajadores. Al conflicto se le puede dar una solución positiva, mediante el diálogo o la mediación y quedar resuelto en un período de tiempo breve. Por el contrario, si este no se resuelve de forma satisfactoria, el conflicto se cronifica y puede estigmatizarse, pudiendo convertirse en una situación de acoso.

- **Fase de acoso** propiamente dicha: comienza cuando una de las partes en conflicto adopta las formas de comportamiento consideradas como constitutivas de violencia psicológica. La prolongación en el tiempo de esta fase suele deberse a las propias actitudes de evitación o negación de la realidad por parte del trabajador afectado, o la de otros compañeros no participantes, sindicatos e incluso la Dirección.

También es debido a la inhibición del afectado a la hora de denunciar estos hechos, la dificultad probatoria, la indefensión en la que puede encontrarse el trabajador, etc. Según los estudios de Heinz Leyman esta fase tiene una duración media de 1,3 años antes de pasar a la tercera fase.

- Fase de intervención de la Organización:

dependiendo del lugar, normativa, estilo de Dirección, etc., la Organización puede reaccionar de distinta manera ante esta situación. Lo aconsejable siempre es que la Organización realice una investigación para el esclarecimiento de los hechos y adopte medidas encaminadas a la resolución positiva de la situación (cambio de puesto de trabajo, fomento del diálogo entre los implicados, etc.). Sin embargo, hay veces en las que la empresa reacciona de forma totalmente contraria y adopta medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo así a la mayor culpabilización y sufrimiento de la persona afectada. A modo de ejemplo, 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 de incapacidad permanente. De adoptarse este tipo de medidas el resultado inevitable es la siguiente fase del proceso.

- Fase de marginación o exclusión de la vida laboral:

En este período el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja, o queda excluido definitivamente del mundo laboral como incapacitado permanente. También puede suceder que el trabajador sea despedido de su empresa o haya causado baja voluntaria en la misma.

Resulta obvio que el desarrollo de todas estas fases implica la no resolución del problema en ninguna de ellas. Las **consecuencias del acoso** no son las mismas para todas las personas, pues sus efectos dependen en gran medida de los recursos de los que dispone cada uno para enfrentarse a determinadas situaciones. Sin embargo, y en términos generales, las consecuencias del acoso son devastadoras:

- Para la persona que padece directamente las conductas de acoso los principales efectos se manifiestan a través de problemas de salud, generalmente de somatización de la tensión nerviosa. Por ejemplo, ansiedad, depresión, síndrome ansioso-depresivo, insomnio, síndrome de estrés postraumático, falta de apetito, falta de concentración, etc. Resulta innegable que estos síntomas redundan en el entorno laboral del trabajador (absentismo, falta de rendimiento...) y en el entorno familiar y social del mismo (separaciones, divorcios, problemas con los hijos, etc.).

- Para los compañeros de trabajo que presencian estas situaciones, aunque no padecen directamente las conductas de acoso, resulta evidente que les afecta negativamente el ambiente de trabajo hostil y tenso que surge del acoso.

- La empresa se ve afectada desde el punto de vista de la eficacia económica por el descenso de la productividad y el absentismo laboral, la publicidad negativa, posibles demandas judiciales y eventual condena al pago de indemnizaciones. También en lo relativo a estrés, ansiedad y enrarecimiento del clima laboral.

- Las Administraciones Públicas también se ven afectadas por el daño que se infringe a los empleados públicos, que repercute negativamente en la calidad del servicio que prestan, teniendo en cuenta la doble función de empleadoras y de garantes de la calidad de los servicios públicos que prestan a la ciudadanía.

- El acoso genera un **aumento del gasto** en las prestaciones de asistencia sanitaria, prestaciones por invalidez, medicamentos, etc. que repercute en la sociedad en general.

Tema 4 |

Gestión de conflictos interpersonales: entendiendo el conflicto

El conflicto es un fenómeno natural que se puede dar en cualquier entorno en el que haya personas interactuando, ya sea en las relaciones familiares, laborales o sociales. El conflicto surge cuando dos o más personas están en desacuerdo o en oposición por tener distintos intereses, necesidades, o valores.

Para abordar este desacuerdo, podemos actuar de dos formas:

- Viéndolo como una confrontación entre las partes donde cada una piensa que la otra tiene la intención de frustrar sus intereses,
- O bien, como una oportunidad para identificar necesidades y encontrar soluciones entre todos.

En concreto, cuando hablamos de **conflicto laboral** nos referimos al **desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa por motivos laborales**. Entre las situaciones más comunes, nos encontramos con los siguientes motivos. Por ejemplo:

- Tener que compartir recursos escasos o realizar actividades en común
- Poseer estatus, metas, valores o ideas diferentes
- Por malentendidos o percepciones diferentes de la realidad, entre otros...

Es de vital importancia nuestra gestión sobre los conflictos, el cómo los canalicemos definirá sus consecuencias. Éstas podrán ser positivas o negativas según hayamos sido capaces de gestionarlos.

Pueden ser muchos los **motivos que generan un conflicto en el ámbito laboral...**

- **Desencuentros** por: discrepancia en los procedimientos, jerarquía (luchas de poder), por falta de recursos, por falta de conocimientos, por falta de habilidades directivas, conflictos grupales, conflictos personales, etc.

- **La falta de definición de rol** en la organización. Aquí podemos encontrar situaciones de:

- **Sobrecarga de Rol:** se da cuando un trabajador tiene que realizar tareas que no le corresponden porque deberían realizarlas otros trabajadores.
- **Ambigüedad de Rol:** se caracteriza por no conocer cuáles son sus funciones y tareas, procedimientos, responsabilidad, cantidad de trabajo o calidad de este, etc.
- **Conflicto de Rol:** se produce cuando no se dispone de los recursos necesarios para realizar las tareas, o se reciben órdenes contradictorias, o bien se bien se deben realizar tareas que suponen un conflicto para los valores del trabajador, etc.

- **La calidad de las relaciones interpersonales** en el trabajo también es determinante a la hora de la aparición o no del conflicto. Las personas tenemos la necesidad de relacionarnos socialmente, por ello las relaciones interpersonales y grupales generalmente son valoradas positivamente. Cuando además existe el trabajo en equipo, todos los miembros trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común y esto supone, no solo reducir el esfuerzo para conseguir un objetivo, sino que además genera un mejor ambiente de trabajo.

Es muy importante también tener en cuenta el apoyo social en el entorno laboral, nos referimos a la necesidad de recibir apoyo a la hora de realizar una tarea o trabajo determinado bien sea por mayor dificultad o por volumen. Este tipo de apoyo lo podemos necesitar de los superiores, compañeros, subordinados, etc.

- **Las barreras en la comunicación.** Son muchos los obstáculos que nos encontramos a la hora de establecer una buena comunicación, y por supuesto también influye a la hora de que puedan surgir diversos



conflictos. De hecho, la comunicación es la primera clave para la gestión de conflictos como veremos más adelante.

Algunas de estos **obstáculos en la comunicación** pueden ser...

- Los ruidos.
- Las interrupciones.
- El dominio que tengamos del lenguaje.
- Exceso o defecto en la cantidad de información que transmitimos o que somos capaces de captar.
- La generalización, es decir, cuando hacemos un todo de una porción de lo que percibimos.
- La distorsión
- La eliminación: cuando prestamos atención de manera selectiva a una parte de nuestra experiencia, excluyendo otras partes.
- Los prejuicios.
- La proyección: cuando atribuimos a otra persona las intenciones, defectos, estado de ánimo, etc. que son en realidad nuestros.
- El presuponer.
- La actitud (defensiva o ataque). Etc.

Una deficiente comunicación afecta tanto a nivel individual como empresarial:

A nivel individual: impide armonía en las relaciones, genera tensión, confusión, malentendidos, enfrentamientos y distanciamiento.

A nivel empresarial: luchas de poder, falta de cooperación, conflictos interpersonales, somatizaciones (ansiedad, estrés, depresión... absentismo laboral), mal servicio al cliente y/o usuario.

• **El estrés** puede surgir por diferentes causas, ambientales organizacionales y/o personales, y también puede originar la aparición de conflictos.

La buena noticia es que tenemos a nuestra disposición herramientas para prevenir y manejar el conflicto!

Tema 5 |

Gestión de conflictos interpersonales: Manejando el conflicto

Existen varias estrategias para afrontar el conflicto en momentos distintos: antes de que ocurra y durante el conflicto una vez que éste aparece. No son infalibles, cada persona en la organización tendrá que recurrir a una de ellas o a más de una, dependiendo de la situación en la cual se encuentre.

Antes del conflicto

1. La selección y formación de personal: La selección de personal puede prevenir el conflicto y disminuir su impacto cuando, dada la naturaleza de la tarea, su probabilidad de aparición puede ser significativa (selección de perfiles adecuados al puesto de trabajo concreto).

La formación permite el aprendizaje de aptitudes y técnicas para manejar y saber enfrentarse a situaciones conflictivas, atenuándolas o resolviéndolas. También la formación de las personas en las tareas y responsabilidades propias del puesto de trabajo a desempeñar supone una mejora de la actividad individual y una reducción de las fuentes que originan conflictos.

2. Creación y modificación de los puestos y flujos de trabajo:

La creación de puestos de enlace es una forma de resolver conflictos y mejorar la coordinación interdepartamental. También existen puestos que por su diseño pueden originar situaciones conflictivas. Cuando el conflicto se puede localizar es posible reducirlo modificando el flujo del trabajo en la organización, ya sea separando o unificando las tareas, o definiéndolas con mayor claridad.

3. Anticiparse y establecer normas para canalizar los conflictos:

El establecimiento de normas con vistas a encauzar adecuadamente situaciones conflictivas no cabe duda de que reduce significativamente el

impacto del conflicto sobre la Organización. En general, aumentan la previsibilidad en las relaciones entre las personas y los grupos; pero no se pueden fijar reglas para todas las situaciones y hay que considerar los riesgos de una excesiva formalización.

Durante el conflicto

1. "Evitar" el conflicto o postponerlo a otro momento.

Puede ser útil esta opción cuando la situación requiere tranquilizar a la gente en un momento determinado y esperar a que se recobre la objetividad. No sería evitar el conflicto, sino postponerlo a otro momento.

Otras formas de evitación de conflicto son:

- Relativización: Se trata de la forma más diplomática de suprimir el conflicto, en ella se minimiza el grado de importancia del desacuerdo, tratando de convencer a las partes de que cedan.
- Elevación del conflicto o que lo resuelvan otros: Cuando las personas no se pueden poner de acuerdo, la solución más fácil es dejar que el jefe decida.
- Apelar a personas neutrales o se necesita un árbitro: Se somete el conflicto a la consideración de terceras personas, tales personas investigan la situación y recomiendan soluciones (como veremos más adelante con la figura de la persona mediadora).

2. Establecer la solución: Es cuando tomamos una decisión de manera unilateral. Este enfoque también es muy común cuando se presentan conflictos en la organización, en ese "tienes que hacerlo así" no se permite la discusión. Puede resultar útil en situaciones de emergencia, cuando la acción rápida es vital o cuando es preciso tomar decisiones impopulares.

3. Condescender o acomodarse a la voluntad de los demás:

Es una alternativa posible ante el conflicto. Es cuando nos acomodamos a la voluntad

de los demás, antepone el interés o punto de vista de la otra persona al nuestro. Puede ser una buena estrategia ante determinadas situaciones que estemos gestionando como, por ejemplo, cuando en una determinada situación nos damos cuenta de que estamos equivocados en nuestro planteamiento: al actuar de manera condescendiente podemos aprender escuchando una mejor propuesta, estaremos actuando de manera razonable y estaremos fomentando la cooperación.

4. Negociar, llegar a un compromiso, a una solución mutua:

La negociación requiere confrontación. Puede afirmarse que en la negociación las partes en conflicto se reúnen para encontrar la solución óptima de su problema a través del consenso. Se estudian las diferencias y se trabaja con ellas para llegar a la mejor solución global. Cada persona está dispuesta a abandonar o modificar su posición, según se intercambia nueva información, con el fin de llegar a la solución óptima.

Relacionado con lo anterior, existe una **teoría en torno a las formas de manejar los conflictos laborales**. Sus autores son *Thomas y Kilmann* y en ella clasifican

5 estilos a la hora de dirigir los conflictos:

1. Evitativo
2. Acomodativo
3. Compromiso
4. Competitivo
5. Colaborativo

Lo interesante de esta teoría es el mismo análisis que hemos realizado anteriormente, ningún estilo es mejor o peor que el otro, dependerá de la situación en la que nos encontremos un estilo podrá ser más efectivo que otro. Hay que saber analizar la situación y gestionar el conflicto adaptándonos a ella. Por tanto, no hay

estilo bueno o estilo malo. Así como nuestro estilo de aprendizaje, cada uno de nosotros tiene su propio estilo para manejar los conflictos, con el que nos sentimos más cómodos y el que utilizamos en la mayoría de las situaciones.

Herramientas para el manejo del conflicto **Habilidades sociales y comunicativas**

1. La comunicación, la primera clave para la gestión de conflictos. En ocasiones el no hablar las cosas da lugar a situaciones complicadas, por tanto, la solución estaría en hablar y en escuchar a las dos partes, en intentar ponerlas de acuerdo.

A través de la comunicación se pueden conocer las necesidades del otro y valorar qué opciones existen para afrontarlo entre ambas partes. Sin diálogo, y haciendo las cosas como hasta ahora, pensando que es la mejor manera; las situaciones no cambiarán. Todo es mejorable, y en equipo, el día a día en el trabajo se hace más fácil.

2. Tomar conciencia de las distintas percepciones.

Nos referimos a la capacidad para aceptar los puntos de vista de los demás. Cuando demostramos capacidad de empatía y aceptamos otros puntos de vista, podremos entendernos mejor y por tanto nuestras relaciones

La asertividad consiste en defender tus derechos, expresar tus opiniones y realizar sugerencias de forma honesta, sin caer en la agresividad o la pasividad, respetando a los demás y respetando tus propias necesidades

personales, tanto en el trabajo como en otros contextos, se verán favorecidas y lo más importante ¡estaremos minimizando la aparición de posibles conflictos!

3. La escucha activa. Es una forma de escuchar evitando las distracciones como estar pensando en otra cosa mientras nos hablan, oír sólo lo que queremos, etc. Implica el conocimiento de los pensamientos, sentimientos y experiencias de los otros, en otras palabras, empatía. Cuando se muestra empatía y respeto, y no se juzga, las personas se animan a continuar hablando y se sienten mejor expresando sus pensamientos y sentimientos. Una Escucha Activa parte de hacer preguntas apropiadas para que la otra persona se exprese. Antes de querer dar información, hay que preguntar sin presuponer.

4. La capacidad de usar un lenguaje neutral y objetivo. La capacidad de usar un lenguaje neutral y objetivo es uno de los requisitos para establecer una buena comunicación. Se trata de emplear un lenguaje neutral y objetivo es usar un lenguaje basado en hechos concretos, sin generalizaciones, sin valoraciones subjetivas y con datos objetivos (¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, etc.) que nos permitan una comunicación clara.

5. Comunicación asertiva. La asertividad es una forma de comunicación que consiste en defender tus derechos, expresar tus opiniones y realizar sugerencias de forma honesta, sin caer en la agresividad o la pasividad, respetando a los demás, pero sobre todo respetando tus propias necesidades. Esta forma de comunicación evita la aparición de múltiples conflictos.

Una técnica que nos puede permitir entrenar la Asertividad es la **Técnica de comunicación: Los mensajes YO.**

Esta técnica es una habilidad de comunicación que se aprende y se utiliza para mejorar nuestras relaciones sociales.

Muchas veces no sabemos cómo expresar aquello que pensamos o sentimos sin ofender al otro, y por eso, en más de una ocasión optamos por callarnos y no expresar nuestras verdaderas necesidades.

Cuando utilizamos este tipo de mensajes, le estamos expresando a la otra persona que aquello que expreso es mío:

- *mis sentimientos, "Yo me siento mal"*
- *mis opiniones, "Yo opino que..."*
- *y mis deseos y preferencias, "Me gustaría que..."*

Es un mensaje por tanto facilitador y persuasivo, al contrario que el "mensaje en segunda persona" ("*Tú me haces sentir...*"), ("*Tú no dejas que yo...*") que puede ser obstaculizador y generar ofensa en nuestro interlocutor.

6. La capacidad de proporcionar a la otra persona información clara. Es tan importante para la comunicación eficaz como la escucha. La forma en la que se dan los mensajes marca el tono, y por lo tanto, tiene un papel importante a la hora de impedir que una situación conflictiva se intensifique.

7. La capacidad para proporcionar feedback y/o solicitarlo. También conocido como retorno de la información o retroalimentación. A través de su uso estamos haciendo que nuestra comunicación sea más efectiva pues verificamos que realmente el mensaje que transmitimos ha sido recibido correctamente por nuestro interlocutor, es decir, comprobamos cómo ha sido entendido nuestro mensaje.

8. La capacidad de análisis y toma de decisiones. Es la capacidad de analizar problemas, identificar y tomar una decisión entre varias alternativas que se

nos presentan como solución para resolver diferentes situaciones laborales.

Habilidades emocionales

Las emociones son una variable constante en una situación de conflicto.

1. Interpretación de señales y autoconciencia

emocional. Para el buen manejo de los conflictos es útil el desarrollo de las habilidades que se ponen en marcha en la interpretación de señales; es decir, la capacidad de leer los sentimientos tanto propios como los de la oposición, va a resultar fundamental para alcanzar el éxito. Para ello es importante observar el lenguaje verbal pero también el no verbal. El lenguaje verbal hace referencia a lo que se dice, al mensaje que se transmite mediante las palabras, es decir, al contenido. El lenguaje no verbal hace referencia a cómo se transmite el mensaje, a la manera de decir las cosas, es decir, al continente (Señales del rostro: mirada, sonrisas, entrecejo, boca, gestos; Cuerpo: postura, distancia, orientación, tensión muscular; Voz: volumen, entonación, velocidad).

2. Niveles de activación. Hablamos de niveles de activación para referirnos al grado de agitación en el cual se encuentra la persona que siente una u otra experiencia emocional.

Las emociones son parte fundamental en nuestra vida y nuestras decisiones. Bien gestionadas, tanto las positivas como negativas son una ayuda en la consecución de nuestros objetivos. En función de su frecuencia, de su intensidad y de su duración pueden volverse inadecuadas o desadaptativas.

3. La inundación afectiva. El médico neurólogo Gottman ha comprobado que algunas de las estrategias que empleamos cuando reaccionamos frente a un

conflicto en forma agresiva o pasiva son suficientes para provocarnos una inundación afectiva en la que se registra una aceleración del ritmo cardíaco a 110 latidos por minuto y el bloqueo de la actividad de la corteza cerebral prefrontal anterior, suprimiendo completamente nuestra capacidad de razonar y reflexionar. Una vez que se produce esta inundación afectiva, la persona se ahoga en sus emociones y deja de buscar una solución para el conflicto ya que no piensa más que en términos de defensa y ataque

4. La autorregulación emocional. Es la capacidad de regularnos emocionalmente en situaciones donde identificamos un alto grado de activación emocional. Podemos conseguirlo a través del control fisiológico y del control de los pensamientos.

- **A través del control fisiológico:** El control fisiológico lo podemos conseguir a través de diferentes técnicas de relajación.

- **A través del control de los pensamientos:** Nuestros pensamientos nos condicionan a la hora de relacionarnos con los demás. Podemos entrenar nuestros pensamientos a través de las **Autoinstrucciones positivas**, es una técnica que, si la entrenamos, puede ayudarnos a controlar la ansiedad y el estrés, así como aquellas situaciones que nos generan nerviosismo en general. Se trata de aprender a hablarse a sí mismo/a de manera positiva, cambiando pensamientos que nos crean ansiedad por pensamientos más adecuados que nos permitan afrontar la situación de una manera más adaptativa.



Tema 6 |

La mediación como principal herramienta de resolución de conflictos

La mediación es un proceso voluntario en el que las partes en conflicto intentan alcanzar por sí mismas un acuerdo con la asistencia de una tercera persona, imparcial y neutral, llamada **mediador**.

Los principios que rigen el procedimiento de mediación son:

- Igualdad de las partes en el procedimiento: las partes intervendrán con plena igualdad de oportunidades.
- Imparcialidad: el mediador no podrá actuar en perjuicio o interés de ninguna de las partes.
- Neutralidad: la mediación se desarrollará de forma que facilite a las partes en conflicto alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención del mediador.
- Voluntariedad y libre disposición: es decir, la mediación es voluntaria. Nadie está obligado a someterse al procedimiento de mediación, ni a mantenerse en el mismo, ni a concluir un acuerdo.
- Confidencialidad: El procedimiento de mediación y la documentación utilizada en el mismo es confidencial.
- La persona mediadora debe facilitar la comunicación bilateral efectiva, de manera que cada parte exprese su versión y conozca la versión de la otra.
- Características de la persona mediadora:
 - Inteligencia, empatía, sentido del humor y optimismo.
 - Capacidad de escucha, paciencia y tolerancia.
 - Creatividad, asertividad, capacidad de distanciarse y de no involucrarse.
 - Discreción, capacidad de análisis y objetividad.
 - Capacidad para comunicar, para recoger información y capacidad de síntesis.

Tema 7 |

Buenas prácticas empresariales en la prevención del acoso: Medidas preventivas

Para la prevención del acoso resultan imprescindibles tres pilares básicos:

- En primer lugar, **la empresa debe contar con un buen modelo organizativo**, con procedimientos de trabajo bien definidos, canales claros de comunicación y sistemas efectivos de resolución de conflictos. Estas medidas minimizarán el riesgo de que surjan conflictos entre trabajadores y de que algunos de estos conflictos se estigmaticen y terminen en una situación de acoso.
- En segundo lugar, resulta imprescindible la **formación de los mandos y del personal directivo** de la empresa. No olvidemos que el mando es el modulador de los factores psicosociales y una formación eficaz en técnicas de comunicación, en desarrollo de la asertividad, resolución de conflictos y prevención del acoso, entre otras, resultará fundamental para prevenir y tratar este tipo de conductas.

- Y, por último, una de las medidas más efectivas en la **prevención** y, en el tratamiento del acoso, es la implantación de un **protocolo de violencia laboral** en la empresa.

Este protocolo debe tener:

- Una parte puramente **preventiva** que contenga una declaración de principios de tolerancia cero a este tipo de conductas, el ámbito de aplicación, la difusión del protocolo, las definiciones de los distintos tipos de acoso a los que se refiera, las conductas constitutivas de acoso y sus exclusiones, los programas de formación, etc.).
- Y otra parte **reactiva**, es decir, un procedimiento seguro, ágil, rápido y con las debidas garantías de neutralidad y confidencialidad que pueda dar respuesta a las denuncias que presenten los trabajadores en esta materia.



Tema 8 | El protocolo de violencia laboral

Aunque cada empresa puede establecer el procedimiento que mejor se adapte a sus necesidades, el procedimiento para la canalización de las denuncias por violencia laboral debe cumplir siempre unos principios mínimos que son:

- **La inmediatez en su tratamiento y resolución**, es decir, este tipo de procedimientos debe resolverse de la forma más ágil y rápida posible.
- **La imparcialidad y la neutralidad del instructor del procedimiento**: No deben concurrir en la persona instructora causas que afecten a su imparcialidad, como son por ejemplo la relación de amistad o enemistad, de parentesco, dependencia jerárquica, conflicto de intereses, etc. con alguna de las partes implicadas en el procedimiento. Por otra parte, el instructor tampoco debe tener interés en que el asunto se resuelva en un sentido o en otro, debe permanecer neutral.
- Y, por último, **la confidencialidad y reserva en el tratamiento de la información**. La confidencialidad debe tratarse desde una doble vertiente: por un lado, como garantía para las partes implicadas de que no se va a divulgar la información contenida en el procedimiento y, por otro, como obligación de todos los implicados de no difundir los datos de los que han tenido conocimiento a través del procedimiento.

Las **fases generales de un procedimiento de investigación en materia de violencia laboral** son las siguientes:

- En primer lugar, la **fase de iniciación**, es decir, debe constar de forma clara la forma en la que se da inicio al procedimiento. Lo normal es iniciarlo mediante un escrito firmado por la propia persona afectada o su representante, pero pueden preverse otras formas de iniciación, como son la comunicación verbal, la comunicación a través de algún canal de comunicación como el PAE (Programa de Ayuda al Empleado), canal de denuncias, etc.
- Tras la denuncia, el procedimiento debe prever la **apertura inmediata de diligencias informativas previas** en el plazo más breve posible, caso de que no se haya previsto un plazo concreto en el mismo, debiendo garantizarse la audiencia en condiciones de igualdad a todos los intervinientes.
- **La fase de investigación**, debiendo de realizarse cuantas diligencias sean necesarias para el esclarecimiento de los hechos.
- **Adopción de medidas cautelares**: durante la sustanciación del procedimiento la empresa adoptará las medidas correctoras necesarias para garantizar una protección adecuada de la salud de la persona afectada.
- **Conclusiones**: dentro del plazo establecido el órgano instructor emitirá un informe de conclusiones en el que de forma motivada determinará si se aprecian indicios de acoso, no se aprecian indicios de acoso, o se evidencia un conflicto entre las partes, o cualquier otra falta que merezca una respuesta por parte de la empresa.

Tema 9 |

El protocolo de gestión de conflictos

El protocolo de gestión de conflictos pone a disposición de los trabajadores un procedimiento de mediación que constituye una herramienta eficaz para la resolución de los conflictos que surgen en el ámbito laboral.

Pero ¿cuáles son las fases generales de un procedimiento de mediación?

- El procedimiento de mediación se pone en marcha mediante una solicitud que se dirigirá al departamento que competa según el protocolo. La solicitud puede ir suscrita de común acuerdo por las partes, o bien por una de las partes en conflicto e indicando con quien se desea realizar la mediación. En esta solicitud se describirán y detallarán los hechos por los que se desea recurrir a la mediación.
- Recibida la solicitud, el departamento competente designará a un mediador, quien citará a las partes en conflicto para la celebración de la sesión informativa. En esta sesión el mediador informará a las partes de las características y fases de la mediación, así como de las consecuencias del acuerdo que pudieran alcanzar y del día, hora y lugar en que se celebrará la sesión constitutiva, que puede celebrarse ese mismo día si las partes muestran su conformidad.
- Posteriormente, el mediador convocará a las partes a las sesiones de mediación que resulten necesarias, pudiendo concluir el procedimiento con el acuerdo alcanzado por las partes, o finalizar sin acuerdo.

Los documentos del proceso de mediación son:

- *El acta de la sesión constitutiva*, en la que se harán constar los siguientes datos: la identificación de las partes, el nombre del mediador, el objeto del conflicto que se somete al procedimiento de mediación, el número de sesiones y duración máxima prevista para el desarrollo del procedimiento y el lugar de

celebración de las sesiones. El acta constitutiva será firmada por las partes en conflicto y por el mediador. Si alguna de las partes mostrara su disconformidad, el mediador levantará acta en la que declarará que la mediación se ha intentado sin efecto.

- *Las actas de sesión*: el mediador convocará a las partes a cada sesión con la antelación necesaria, dirigirá las sesiones y facilitará la exposición de las posiciones de las partes en conflicto de modo igual y equilibrado. De cada sesión se levantará la correspondiente acta; y
- *el acta final*, que recogerá la conclusión del procedimiento y reflejará los acuerdos alcanzados de forma clara y comprensible, o bien su finalización sin acuerdo, expresando en este caso las causas por las que no ha sido posible alcanzar un acuerdo.

El acuerdo de mediación puede referirse a una parte o a la totalidad de las cuestiones sometidas a la mediación. Debe contener la identidad de las partes y del mediador que ha intervenido, las obligaciones que cada parte asume, el lugar, la fecha y la firma de todas las personas intervinientes.

Las partes pueden proponer a la empresa la adopción de medidas concretas en relación con la organización del trabajo, con la prevención de riesgos laborales, o cualquier otra medida cuya adopción sea competencia de la dirección de la empresa. La dirección procederá entonces a realizar un estudio de viabilidad sobre las medidas propuestas y trasladará a las partes la decisión tomada, pudiendo ofrecer medidas alternativas en caso de que resulten inviables las que han sido propuestas por las partes.

Y por último, el mediador informará a las partes del carácter vinculante del acuerdo alcanzado.

Tema 10 |

Agentes intervinientes en una situación de conflicto y/o violencia laboral. Guía de actuación

Ante comportamientos hostiles que no deben ser tolerados en el lugar de trabajo, ...

¿Qué debe hacer el trabajador que los padece?

- es recomendable que tratemos el asunto directamente con la persona que nos ha ofendido.
- recurrir a nuestro responsable para que pueda gestionar la situación, o bien acudir a otros compañeros o representantes de los trabajadores.
- si las medidas anteriores no han resultado efectivas, debemos poner en conocimiento de nuestra empresa esta situación, utilizando los mecanismos de los que disponga la empresa, tales como protocolos de gestión de conflictos, protocolos de acoso, etc., acudiendo al Servicio de Prevención o al personal designado por la empresa para tal fin.

¿Qué debe hacer un responsable o mando intermedio ante conductas inadecuadas en el trabajo?

- transmitir a los trabajadores los valores de la empresa y promulgar el derecho de los trabajadores que de él dependen a un trato digno y a un ambiente de trabajo libre de discriminación y de conductas que puedan ser constitutivas de violencia laboral en cualquiera de sus formas.
- debe reaccionar de forma inmediata, realizando cuantas gestiones estén en su mano para obtener una información puntual de lo que ha ocurrido, dando cuenta a sus superiores en su caso.
- debe atender siempre al trabajador que se considere afectado por la conducta, realizando las diligencias de averiguación que se encuentren a su alcance.
- si la solución del problema no estuviera en su mano, el mando debe adoptar las medidas necesarias para evitar que la situación empeore y debe poner la situación en conocimiento de sus superiores,

garantizando siempre el principio de confidencialidad que debe regir este tipo de actuaciones.

¿Qué debe hacer un técnico de prevención de riesgos laborales ante conductas inadecuadas en el trabajo?

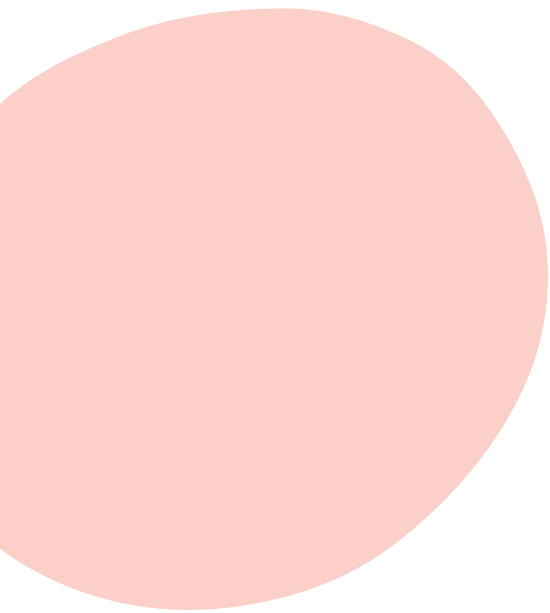
- La función primordial del técnico del Servicio de Prevención es velar por la salud de los trabajadores, adoptando las medidas necesarias para evitar o minimizar daños a su salud, por lo que debe:
- informar a quien se considere ofendido por la conducta de todos los mecanismos que la empresa tiene a su disposición.
 - asesorar al trabajador que lo requiera sobre cuál es el cauce más adecuado de acuerdo con las circunstancias de los hechos que concurran en el caso concreto.
 - acompañar a la empresa en la adopción de medidas para evitar o minimizar los daños a la salud de los trabajadores durante el procedimiento.
 - en caso de que la empresa no cuente con procedimientos específicos, deberá realizar las averiguaciones que procedan para el esclarecimiento de los hechos, registrarlos y comunicarlos a la empresa proponiendo a ésta las medidas preventivas necesarias para evitar daños en la salud de los trabajadores.

¿Qué debe hacer la empresa ante conductas inadecuadas en el trabajo?

- El empresario tiene la obligación de velar por que se respeten los derechos de los trabajadores y es el garante de la protección de su salud, tanto física como psíquica, por lo que debe:
- asegurarse de que todos sus trabajadores saben cómo afrontar estas situaciones (dotarles de formación adecuada).



- si tiene conocimiento de que un trabajador pudiera estar siendo víctima de alguna conducta inadecuada por parte de otro trabajador, debe de poner en marcha inmediatamente las diligencias de investigación que resulten oportunas para una rápida y eficaz resolución del problema.
- si el trabajador afectado hubiera puesto en marcha el procedimiento previsto la empresa debe garantizar el cumplimiento de los principios que lo rigen.
- si se considera necesario, la empresa deberá recurrir al asesoramiento y acompañamiento de personal externo especializado.
- debe arbitrar todos los medios necesarios para la efectiva ejecución de las medidas que hayan sido propuestas por el órgano competente en la materia (mediador, instructor, Comité, etc.).
- en el caso de que la intervención sobre estos hechos deba ser llevada a cabo por varios de los empresarios presentes en el centro de trabajo, deberán arbitrase entre ellos las medidas de coordinación y cooperación necesarias.





Liderazgo saludable



Introducción |

El objetivo de este Manual sobre Liderazgo Saludable es ayudarte a conocer las **claves de la Gestión Emocional**, así como suministrarte las **estrategias para un adecuado manejo emocional** de determinadas situaciones que pueden darse en el ámbito laboral, con el objetivo de mejorar la salud psicoemocional de tu entorno de trabajo.

Concretamente, profundizaremos en conceptos como el estilo de mando predominante, las características que deben tener los mandos para minimizar los riesgos psicosociales o la importancia de las actuaciones del mando y cómo éstas impactan en la salud de su equipo. Una vez revisados los aspectos más teóricos, trabajaremos sobre las principales competencias emocionales para ayudarte a gestionar a tu equipo de forma saludable, impactando positivamente en su salud.

Tema 1 |

El impacto del liderazgo en la salud emocional de los empleados

En el entorno organizacional, el concepto **salud** cada vez más ha ido cobrando mayor importancia.

A principios de los años 80 desde Europa se venía apuntando a la necesidad de cambios importantes en la legislación de esta materia, entre otros aspectos manifestaban la necesidad de:

- Ampliar el concepto de seguridad para dar cabida a problemas de salud que se originaban en el puesto de trabajo.
- Extender la noción que se tenía de salud en el puesto de trabajo para conectarla e integrarla con los sistemas nacionales de salud.
- Implicar a los empresarios y a los trabajadores en la elaboración de las políticas y en la práctica de la prevención.

En respuesta a esta demanda social nace la *Directiva Marco 89/391 CEE* y la *Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales* que establece:

- como una obligación del empresario, planificar la actividad preventiva a partir de una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores (artículo 16.1).
- El empresario tiene la obligación de velar por la salud de los trabajadores a todos los niveles (físico, psíquico y mental), por tanto, también entran en juego los factores psicosociales.

Qué es el Liderazgo Saludable

La importancia de los mandos intermedios, como moduladores de los factores psicosociales es clave para gestionar equipos de trabajo, ya que su estilo de liderazgo puede contribuir a generar organizaciones más o menos sanas y por tanto, influir directamente en la salud emocional de los trabajadores.

Ejercer un Liderazgo saludable, está focalizado a favorecer el crecimiento de los trabajadores, capacidad de prevenir los conflictos y afrontarlos, desarrollar sus propias competencias emocionales desde el autoconocimiento, liderando sus emociones y autoconciencia, generar coherencia interna entre lo que dice y hace, ser capaz de asumir un rol de agente de salud minimizando los factores y riesgos psicosociales, capacidad de escucha y feedback a sus equipos, desarrollar habilidades de autoliderazgo relacionadas con el Modelo de bienestar y de salud en el trabajo y el desarrollo de competencias de liderazgo efectivo con el fin de potenciar las relaciones laborales, la resolución de problemas, la toma de decisiones y liderar el cambio en las organizaciones.

Por otra parte, sabemos que el liderazgo determina e impacta en el clima organizacional y los equipos de trabajo, por lo que si no se enfoca en un estilo saludable nos puede empezar a afectar de distintas formas:

- Los trabajadores se sienten pocos escuchados por sus superiores, consideran que en caso de tener algún problema estos no hacen nada.
- Se dificulta el alineamiento de la Organización orientado al cambio.
- Presión y estrés en base al trato que reciben de sus jefaturas y al control que ejercen en sus labores.
- No encuentran apoyo en sus jefaturas.
- Poca empatía de sus jefaturas, aludiendo a que no se les permita quejarse, baja o nula contención ni empatía por problemas personales, el discurso incluso puede diferir de la realidad. Represión de emociones.



Tema 2 |

Aproximación al ámbito psicosocial

Es de suma importancia la aproximación al ámbito psicosocial porque nos aporta claves que están íntimamente relacionadas con el concepto de la salud en las organizaciones.

Los **factores psicosociales** son aquellos aspectos de la organización del trabajo y su entorno social que pueden ser positivos o negativos. Cuando tales condiciones son adecuadas afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional. Sin embargo, cuando estas condiciones son disfuncionales, pueden llegar a provocar respuestas de inadaptación, de tensión y respuestas psicofisiológicas de estrés; es entonces cuando estos factores pasan a ser **factores psicosociales de riesgo**.

Según la *Guía de actuaciones de la ITSS*, los factores de riesgo psicosocial son aquellos **aspectos de la organización del trabajo y su entorno social que pueden causar los riesgos psicosociales**. Identificar cuáles son estos aspectos es el objeto de la evaluación de riesgos psicosociales.

Algunos de los principales riesgos psicosociales son:

- **Contenido del trabajo:** monotonía, tareas sin sentido, fragmentación, falta de variedad, tareas desagradables, por las que se siente rechazo.
- **Carga y ritmo de trabajo:** carga de trabajo excesiva o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos.
- **Tiempo de trabajo:** horarios muy largos o impredecibles, trabajo a turnos, trabajo nocturno.
- **Participación y control:** falta de participación en la toma de decisiones, falta de control (por ejemplo, sobre el método o el ritmo de trabajo, los horarios, el entorno).
- **Relaciones personales:** aislamiento, relaciones insuficientes, malas relaciones, conflictos, conductas inadecuadas.

- **Rol:** ambigüedad o conflicto de rol, responsabilidad sobre personas.
- **Desarrollo personal:** escasa valoración social del trabajo, inseguridad en el trabajo, falta o exceso de promoción.

Es importante señalar que los factores referidos no actúan de forma independiente unos de otros, sino que se produce una interacción de factores. Por ejemplo, si existe sobrecarga de trabajo, lo más probable es que la misma venga impuesta por una dirección de estilo autoritario que, a su vez, permite poca participación a los trabajadores y presta escaso apoyo a los mismos, lo que al final desemboca, por otra parte, en situaciones no sólo conflictivas sino violentas con episodios de agresión verbal (insultos, amenazas, etc.).

Principales Riesgos Psicosociales

Estrés Laboral

Se define como el resultado del desequilibrio percibido entre las demandas del entorno y las capacidades que la persona cree que tiene para afrontar dichas demandas.

La reacción más conocida ante una situación psicosocial inadecuada es el estrés. Los problemas de salud aparecen cuando las exigencias del trabajo no se adaptan a las necesidades, expectativas o capacidades del trabajador o cuando éste no recibe una adecuada compensación. El estrés es un fenómeno complejo del que se derivan enfermedades y trastornos de carácter físico, psíquico o conductual.

Violencia Laboral

En segundo lugar, se encuentra la violencia en el trabajo, que se trata de un concepto emparentado con el anterior ya que el Acuerdo Europeo sobre el Estrés Laboral reconoce que «el acoso y la violencia en el



lugar de trabajo son factores potenciales de estrés». La diferencia es que la violencia conlleva siempre una conducta de maltrato o agresión ilegítima hacia otras personas. La violencia puede ser tanto física como psicológica y dentro de esta última se encuentran todas las formas de acoso laboral.

Abarca tanto la denominada violencia interna, que es la que se manifiesta entre el personal que presta servicios en el mismo centro o lugar de trabajo, como la violencia externa o de terceros, que es aquella que puede darse con respecto a personas que no prestan servicios en el centro de trabajo y son meros clientes o usuarios del mismo o incluso personas cuya presencia o actividad no es legítima.

Hay que diferenciar el acoso laboral del mero conflicto laboral. Una mera contrariedad o tensión generada en el trabajo o por el trabajo no puede calificarse como

Mobbing. El Mobbing consiste en la creación de un ambiente hostil hasta hacerlo insostenible para el trabajador.

Fatiga

El tercer riesgo psicosocial reconocido en la práctica de la gestión de los riesgos psicosociales, es la fatiga del trabajador ligada a la ordenación del tiempo de trabajo, ya sea bien por exceso de tiempo de trabajo o por la falta de descanso. Suele manifestarse más comúnmente en las formas de trabajo nocturno o a turnos y en las situaciones de reiterada prolongación de la jornada laboral o falta del debido descanso interjornadas.

Estos tres riesgos psicosociales suelen manifestarse de manera interrelacionada.

Tema 3 |

Factores psicosociales y consecuencias de una inadecuada exposición

Como hemos visto, existe un gran número de factores psicosociales. Desde nuestra posición de Mando habrá algunos que podremos manejar y enriquecer más fácilmente que otros:

- **Funciones y tareas:** dotando de contenido y de significado los puestos de trabajo de cara al empleado.
- **Sentido del trabajo:** dotando el puesto de trabajo de funciones y tareas adecuadas, permitiendo al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo y forma parte de un todo.
- **Ritmo de trabajo:** ajustando plazos y exigencias a las necesidades de la tarea y el trabajador.
- **Exigencias psicológicas:** tenerlas en cuenta, especialmente las exigencias emocionales (aquellas que implican la exposición a situaciones de carga emocional, debido principalmente a las relaciones interpersonales que se producen.)
- **Pausas y descansos.** Una adecuada organización, planificación y distribución del tiempo de trabajo tiene un impacto directo sobre el desempeño.
- **Autonomía.** Grado en que el trabajador puede planificar su trabajo y determinar los procedimientos para desarrollarlo. A mayor autonomía, mayor satisfacción.

Liderazgo

Es la capacidad del mando para poner en marcha habilidades suficientes para gestionar equipos humanos de forma saludable y eficaz. Abarca funciones como asignar correctamente el trabajo, planificarlo con coherencia, resolver adecuadamente los conflictos o comunicarse bien con los trabajadores.

El estilo de mando influye en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes, porque *las actitudes del superior o jefe*

repercuten directa o indirectamente en los trabajadores bajo su responsabilidad y en el clima laboral, como reconocen los principales organismos internacionales como la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la OMS (Organización Mundial de la Salud) o la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Dimensiones de salud

Los daños a la salud, son el fruto de la exposición continuada a factores de riesgo psicosocial y a la producción de riesgos psicosociales que de ellos se derivan. Los trastornos que se derivan de los riesgos psicosociales pueden ser de carácter físico, psíquico o conductual.

Los trastornos físicos pueden ser de tipo cardiovascular o digestivo, los daños psíquicos suelen ser los trastornos adaptativos y la depresión, mientras que los trastornos conductuales pueden ser las adicciones o toxicomanías. Es preciso recalcar en este punto que el estrés no es una enfermedad, sino una situación de la que pueden derivarse daños a la salud y que el Burnout es una situación de desgaste o estrés crónico.

La **calificación de estos daños como accidentes de trabajo** dependerá de la interpretación y alcance que se otorgue en cada caso a lo dispuesto en el Art. 115.1.g (LGSS).

Las consecuencias que asume cualquier organización que no actúe sobre los riesgos psicosociales son:

- Absentismo
- Presentismo
- Aumento de la conflictividad / siniestralidad laboral
- Abandono voluntario de la empresa
- Pérdida de "talento"
- Baja productividad, etc.



Tema 4 | Misión y responsabilidad del mando

La capacitación de los mandos intermedios y directivos dentro de una organización supone una medida preventiva psicosocial, pues facilita herramientas para la dirección y gestión de los equipos de una forma saludable.

El mando es una figura clave en las intervenciones preventivas pues se encuentra justo en medio, siendo conectores entre la dirección y los trabajadores y por la posición que ocupa, se convierte en responsable de la aplicación de muchas de las medidas.

Entonces, **¿qué factores podemos modular como mandos?**

Como mandos podemos modular muchos de los factores psicosociales que ya conocemos. Algunos factores serán inherentes a la propia actividad, como por ejemplo el Factor "trabajo a turnos y nocturnos", pudiendo llegar a depender más de un convenio colectivo e incluso del volumen de trabajo de la propia organización, pero incluso así Sí que podremos modularlo en positivo desde el momento en que estamos planificando los turnos de manera justa, equilibrada y adaptada tanto a las necesidades de la

organización como de los trabajadores.

Recordemos que los factores psicosociales son condiciones organizacionales, que pueden ser positivas o negativas. Cuando tales condiciones son adecuadas, afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional. Pero cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo.

La importancia de los mandos intermedios, como moduladores de los factores psicosociales, está siendo clave para gestionar equipos de trabajo, ya que el estilo de liderazgo puede contribuir a generar organizaciones más o menos sanas, y, por tanto, influir directamente en la salud emocional de los trabajadores. Una persona que gestione de forma adecuada a sus equipos de trabajo es una figura clave para el buen funcionamiento de cualquier organización, y, por ende, para lograr que el rendimiento del grupo sea óptimo, propiciando, además, un clima laboral emocionalmente sano.



Tema 5 | El liderazgo en las organizaciones

La diferencia entre el liderazgo y ser jefe, es esencialmente que el poder del jefe está en el puesto sin embargo el poder del líder está en la persona.

Por tanto, el líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.). Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada.

Las habilidades de un líder también se observan en la capacidad de autocontrol y la toma de decisiones eficientes en momentos de crisis.

El liderazgo puede ser definido de diversas maneras:

- Las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956).
- Según Ralph M. Stogdill, **"el liderazgo gerencial es el**

proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas".

- De acuerdo con Chiavenato, Idalberto (1993), "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos **objetivos específicos**".

La formación del Líder

El hecho que nuestra experiencia personal nos dote de capacidades naturales para ejercer como líderes, no debe confundirnos: Un líder puede construirse o potenciarse por la formación.

Bajo este prisma, Peter Drucker, nos habla de que la capacidad de ser o no líder está basada en la efectividad del líder y en los **3 atributos del líder efectivo**:

1. El liderazgo es un **trabajo**.
2. El liderazgo se asume como una **responsabilidad** y no un privilegio
3. Genera **confianza** en sus seguidores.

Tema 6 |

El líder: funciones, características y conductas

El líder debe asumir diferentes responsabilidades para el desempeño de su rol, podemos diferenciar entre las responsabilidades normativas y las responsabilidades facilitadoras.

Las responsabilidades **normativas** de un mando son aquellas que tiene por ser el representante de la empresa. Estas son necesarias para que los colaboradores sepan que existe un control y unas reglas de juego que tienen que respetar y que las demás personas de la organización también tienen que respetar.

Las **responsabilidades facilitadoras** son aquellas que tiene el mando como representante de su equipo, es decir, le vienen de su condición para liderar su equipo de trabajo. Estas son importantes para que sus colaboradores se sientan desarrollados e integrados en un equipo de trabajo.

Liderar equipos implica ciertas características fundamentales a gestionar:

- Actitud positiva.
- Empoderar y motivar.
- Conducir equipos de alto rendimiento.
- Comunicación saludable.

- Autoconocimiento y autocuidado.
- Resolución adecuada.

Ejercer un Liderazgo saludable, está focalizado a favorecer el crecimiento de los trabajadores, capacidad de prevenir los conflictos y afrontarlos, desarrollar sus propias competencias emocionales desde el autoconocimiento, liderando sus emociones y autoconciencia, generar coherencia interna entre lo que dice y hace, ser capaz de asumir un rol de agente de salud minimizando los factores y riesgos psicosociales, capacidad de escucha y feedback a sus equipos, entre otras.

A la hora de considerar las conductas propias del Liderazgo, se pueden **establecer dos grandes categorías** (*Halpin y Winer*): Desarrollo de Tareas y Planificación y dirección de tareas. Estas conductas están enfocadas en aquellas conductas más operativas.

- **Desarrollo de tareas** (Consideraciones de líder): empezar la comunicación (Proactivo), ser capaz de explicar las acciones y promover la confianza.
- **Planificación y dirección de tareas** (Estructura de inicio): Ser capaz de direccionar las tareas y planificarlas.

Tema 7 | Estilos de mando

Existen distintos estilos a la hora de ejercer la función de líder:

Estilo Autocrático:

Este estilo de mando se basa en el principio de autoridad, por lo que el jefe no informa de los objetivos, sólo da consignas. El jefe tiende a concentrar en él mismo todas sus decisiones, dando poca o ninguna participación a sus trabajadores. Limita la información sobre los problemas de la organización. Las opiniones de los trabajadores no se atienden y se escuchan sólo formalmente, lo que no favorece la iniciativa creadora. Por tanto, este estilo de mando no admite la autocrítica y no desarrolla la creatividad.

Estilo Laissez faire:

Este estilo de mando representa un escaso control del jefe en el trabajo de los subordinados, no interviene en las decisiones, simplemente marca objetivos y deja hacer a los miembros del equipo. El jefe da instrucciones en forma de consejos, no dirige, no da consignas, se inhibe en situaciones conflictivas y deja que los subordinados se autocontrolen.

Estilo Democrático:

Bajo este estilo, en general, se escuchan y se valoran las opiniones de sus subordinados, favoreciendo las iniciativas creadoras y sobre todo, mantiene un alto sentido de la crítica y la autocrítica. El jefe se centra en la función de coordinar el equipo, resuelve sólo los problemas fundamentales y brinda a los subordinados la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones. Establece una buena comunicación con los diferentes niveles de dirección y entre jefes y subordinados y mantiene informado a todos de los acontecimientos que afectan al sistema en general. Se mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los

empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente. Este estilo requiere de un equipo con gran capacidad e integrado y con una personalidad madura.

Estilo Paternalista:

Este tipo de jefe opta por la sobreprotección y no promueve el liderazgo, tampoco valora la iniciativa ajena, piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterios propios. El jefe paternalista intenta eliminar los conflictos y emplea métodos de control generales y suaves, pero al igual que el autoritario no deja vía a la participación. Motiva a los trabajadores, les ofrece consejos para alcanzar los resultados, les insinúa lo malo que es no cumplir con el deber y les proporciona recompensas por lograr objetivos.

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo no son más que las **herramientas para la conducción de nuestro equipo hacia el logro de un objetivo**. Si no utilizamos las herramientas adecuadas para afrontar cada situación en particular, estaremos en la misma posición en la que estaría un mecánico que sólo disponga de, digamos, un alicate y una llave inglesa. Como se ha comentado anteriormente, **no existe un estilo único u óptimo para el ejercicio del liderazgo**. El líder eficaz es aquel que sea capaz de poner en práctica, en forma adecuada, cualquiera de los estilos de liderazgo que están a su disposición.

Estilo: dirigir

El estilo de liderazgo Directivo se caracteriza por el alto nivel de detalle con que se establece los resultados deseados y por un alto grado de dirección y control para poder verificar resultados parciales y hacer correcciones cuando sea necesario.

Un líder utiliza el Estilo Directivo cuando le dice a sus subordinados que es lo que él quiere que hagan y cómo quieren que lo hagan, sin percibir de ellos sugerencias o ideas.

Estilo: orientar

El estilo de liderazgo Orientativo

se caracteriza por medio de la enseñanza, la persuasión, las aclaratorias, la transmisión de ideas y por la explicación de razones, lo cual tiende a establecer cierto grado de comunicación bilateral.

Cuando se utiliza este estilo de liderazgo se desea lograr el perfecto entendimiento de la orden o misión que se asigna, así como el esclarecimiento de los objetivos que se persiguen.

Estilo: apoyar

El también llamado ***estilo de liderazgo Participativo*** se caracteriza porque el líder tiende a incentivar, estimular, animar y fomentar la colaboración, dedicación y participación en la dirección y control de las actividades que conducen al cumplimiento de la misión.

Cuando se utiliza el Estilo Participativo de Liderazgo el líder involucra a uno o más de sus subordinados en la determinación de lo que se debe hacer. Sin embargo, en este estilo el líder siempre retiene la autoridad para la toma de decisión. Lo que el líder hace es simplemente, obtener sugerencias e ideas para la decisión. Este estilo es apropiado para muchas situaciones de liderazgo; nunca piense que obtener buenas sugerencias de sus subordinados o poner en práctica un buen plan o una buena idea que provenga de ellos es un signo o síntoma de debilidad de su parte.

Estilo: delegar

El estilo de liderazgo Delegativo es aquel mediante el cual el líder permite al seguidor un despliegue total de iniciativa tanto en el proceso de planificación, como en el proceso de dirección, supervisión y control. Mediante este estilo el líder proporciona lineamientos generales para la ejecución y luego se dedica a la observación y verificación para hacer simples sugerencias.

Cuando se utiliza el estilo Delegativo, el líder delega la autoridad para la toma de decisión a un subalterno o grupo de subalternos. Sin embargo, el líder continuará siendo responsable por el resultado de las decisiones que tomen sus subordinados.



Tema 8 |

Adquisición de competencias emocionales: Soft skills

Un estilo de liderazgo más competitivo y sensible a las demandas emocionales pasa por tener que desarrollar una serie de habilidades básicas.

Asertividad

La asertividad es la capacidad de expresar lo que la persona necesita o desea de una manera amable y respetuosa, sin atentar contra los demás. En el ámbito laboral, puede darse usualmente cuando hay que hacer alguna crítica a un colaborador o colaboradora o hay que solicitarle o indicar alguna instrucción que no es de su agrado.

Empatía

Un liderazgo saludable también necesita de la empatía, que es esa capacidad para ponernos en el lugar de la otra persona, y de entender lo que nos trata de manifestar, pero desde su punto de vista y no solo desde el nuestro. La empatía es una de las claves de un liderazgo efectivo y entraña grandes posibilidades para el desarrollo del liderazgo. Una escucha atenta y activa es imprescindible para el desarrollo de la misma. Esto contribuye a establecer una buena relación, cercana, confiable y fluida. Todo ello dará resultados extraordinarios tanto para el líder como para el equipo. La empatía ayuda a comprender las fortalezas, capacidades y debilidades.

Resiliencia y liderazgo

La resiliencia es una cualidad necesaria para un liderazgo sólido. Sobrevivir a todos los cambios que en los últimos meses se han producido en las organizaciones está siendo clave para generar un liderazgo efectivo. Las personas que lideran con resiliencia son capaces de enfrentarse a las adversidades y superarlas, sacando partido de todos los momentos difíciles, y convirtiéndolos en un impulso para su equipo.

Según la psicóloga *Susan Kobasa*, hay **tres elementos claves para ser más resiliente:**

- 1. Ver las dificultades como desafíos.** Los fallos y errores como lecciones y oportunidades para desarrollarte y no considerarlos como algo negativo y mucho menos como un defecto tuyo.
- 2. Comprometerte contigo, tu vida y tus metas.** Querer seguir adelante pase lo que pase.
- 3. Centrarte en lo que puedes controlar.** Hay ciertas circunstancias y sucesos que simplemente no puedes controlar, lo sabio es centrarte en lo que sí está en tu mano y en lo que supondrá una mayor diferencia en tu vida. Así lograrás sentirte confiado y empoderado porque estás haciendo no sólo todo lo que puedes, sino lo que importa.

El también psicólogo *Martin Seligman*, menciona la importancia de **considerar los contratiempos como algo temporal**, de procurar que no afecten a otras áreas de tu vida y de no internalizarlos o convertirlos en algo personal

Por ejemplo, no es lo mismo pensar que “ayer (temporal) no estuviste muy fino en el trabajo” que “siempre haces tu trabajo mal” o que “eres un inútil”.

Al final, de lo que se trata es de **aprender a romper el círculo del miedo para superar la adversidad**. De esta forma estaremos aumentando nuestra resiliencia innata y para ello los siguientes ingredientes serán fundamentales:

- Autoconfianza: para anticiparnos y leer la realidad de una manera distinta
- Flexibilidad: alto nivel de flexibilidad para actuar de forma distinta
- Orientación al logro
- Perseverancia
- Y, ante todo, **¡no huir nunca del problema!**

Tema 9 |

Claves para promover la salud física y mental en la figura del líder

A continuación presentamos las 7 claves que el Dr. Mario Alonso Puig aborda para ser feliz y vivir mejor y que te ayudarán a lograr el necesario equilibrio entre la presión del puesto y tu salud.

Clave 1

Gestiona tu cara y gestionaras tus emociones.

Sonríe siempre frente a la vida, intenta sonreír a todo el mundo, pero principalmente aquellas personas que te caen mal y no te causan buen humor, esto hace que el cerebro se entrene y se llene de energía positiva que te va a servir para vivir mejor.

Clave 2

Utiliza tu dialogo interno para apoyarte y no para hundirte.

Utiliza tu estado mental para mantener tu mente con energía positiva, no seas duro consigo mismo, que la voz interior Positiva ayude a tomar tus decisiones y no dejarse llevar por las emociones negativas.

Clave 3

Recarga pilas, controla el estrés.

No dejes que el estrés aumente. Descarga energía negativa y recarga energía positiva con técnicas de respiración o relajación para producir serotonina y oxitocina: energías positivas que te potencian.

Clave 4

Inflúyete a ti mismo.

No dejes que personas ruidosas influyan en ti, solo tú eres el dueño de tu vida y tus decisiones. Deja que estas sean tomadas en ambientes tranquilos y así tendrás mejores momentos para vivir mejor.

Clave 5

Si lo puedes imaginar lo puedes crear.

Si las personas nos visualizamos en situaciones que queremos estar, el cerebro empieza a tener cambios que favorecerán la manera de conseguir resultados. También llamada ley de atracción todo lo que tu boca y tu pensamiento desee tal vez el universo te lo haga realidad.

Clave 6

Por la noche eliges lo que te construye y lo que te destruye.

El sueño es terriblemente necesario para su calidad de vida, se recupera energía, se limpia la mente, en la noche se pueden conseguir las mejores ideas y se debe antes de acostarse recordar un episodio positivo del día para conectar la mente y el sueño.

Clave 7

No hay felicidad sin el otro.

Al mundo nos mandan a vivir en comunidad y cuando tienes un gesto de amabilidad o afecto con otra persona los niveles de oxitocina se elevan, esta hace que se calme la ansiedad y baja los niveles del colesterol y esto hará que la buena relación con los demás tendrás una mejor manera de vivir mejor y con éxito.

Tema 10 |

El líder en tiempos difíciles

En tiempos difíciles es cuando más importa mostrar un estilo de liderazgo efectivo y adaptado a las circunstancias.

Liderar en tiempos de crisis e incertidumbre requiere de **dos niveles de actuación complementarios**:

- Adaptar y revisar nuestros patrones de actuación habituales
- Adquirir nuevas habilidades y estilos que en otros contextos serían secundarios pero que ahora se vuelven fundamentales.

Todos los líderes tienen que crecer en estas dos dimensiones para liderar con éxito en tiempos de crisis. Recogemos a continuación algunas claves para mostrar un estilo de liderazgo efectivo en este tipo de situaciones:

Aceptación de la incertidumbre y el riesgo de error

Como líder hay que aceptar que en tiempos difíciles las cosas no son blancas o negras. Es importante trabajar la tolerancia al cambio; dejar claro las responsabilidades en los equipos y aceptar el denominado error razonado, es decir, una decisión que en su momento se tomó por lo que parecían motivos justificados, aunque posteriormente se hayan visto insuficientes.

Flexibilidad

Los tiempos difíciles requieren de un liderazgo flexible. Esta flexibilidad requiere de una gran transparencia y honestidad en la toma de decisiones. Hay que dejar claro a los equipos que se están tomando las mejores decisiones posibles con la información y los medios que se disponen en el momento de la toma.

Simplicidad

En situaciones difíciles o de crisis, no es tiempo de lujos ni grandilocuencias. El liderazgo en tiempos de

incertidumbre requiere de efectividad, inmediatez y cercanía.

Información

Es fundamental mantener una comunicación fluida y diaria. Se recomienda ser sincero, transparente, directo y práctico en la información que se facilita.

Confiar y delegar

Otro aspecto clave para el éxito en tiempos difíciles es facilitar al equipo todos los materiales y herramientas que necesiten para tomar decisiones. En periodos de cambio es importante dotar al equipo de lo necesario para que puedan adaptarse, confiando completamente en sus decisiones. Es imprescindible dejar las expectativas claras. No preguntar quién tomó la decisión, sino preguntar por qué se tomó esa decisión.

Poner en valor los aprendizajes

En tiempos de cambios e incertidumbres, es muy importante compartir y valorar los aprendizajes del equipo. Facilitar que estos aprendizajes se distribuyan en el resto de los trabajadores y por la organización para que ayuden a tomar las mejores decisiones posibles en cada situación.

Interesarse por la persona

El líder debe ayudar a que las personas no se rompan y superen estos retos de la mejor manera. Se debe potenciar el autocuidado, asegurando que todos los integrantes de un equipo conocen las nociones básicas de prevención del estrés, ansiedad, cómo lidiar con el duelo y la incertidumbre, etc. Una buena manera de empezar cada conversación es con una pregunta sencilla pero muy potente: ¿cómo estás? Eso sí, hay que evitar respuestas cliché. Se debe priorizar la sinceridad, la confianza y un ambiente seguro para que todo esto se lleve a cabo.

**Agradecer**

Es muy importante que el líder agradezca a los diferentes grupos de interés su colaboración. Asegurarse de que todos reciben un reconocimiento sincero: tanto los integrantes del equipo propio como otros actores que estén contribuyendo de manera positiva: partners, proveedores, otros departamentos, clientes, etc.

Vigilar la atención

Los equipos se ven obligados a tener en cuenta muchos más factores de lo habitual. A las demandas cotidianas de los puestos de trabajo ahora hay que sumar los nuevos protocolos: por ejemplo, con la irrupción del

COVID tuvieron que implantarse protocolos sobre mascarillas, guantes, desinfección, distancia social, etc. Todos estos cambios aumentan la tensión y la probabilidad de sufrir más estrés, incrementar las distracciones y errores/accidentes y, de esa manera, vivir más efectos colaterales dañinos que nadie desea.

Crecimiento continuo

Un buen líder utiliza cualquier oportunidad para fomentar el crecimiento de sus equipos. Tenemos un ejemplo muy presente: el gran reto ha supuesto el COVID es una palanca perfecta para consolidar y hacer crecer los equipos. Un buen líder lo tiene en cuenta para fomentarlo en cada momento.





Igualdad, diversidad
e inclusión



Introducción |

En el entorno laboral contemporáneo, la promoción de la igualdad, la diversidad y la inclusión se ha convertido en un pilar central en el avance moral y una necesidad estratégica para las organizaciones modernas. **Conocer los conceptos clave de igualdad, diversidad e inclusión, así como las estrategias y medidas prácticas para fomentar un ambiente laboral equitativo y acogedor**, se vuelven necesarios y para ello es primordial conocer sus bases.

El análisis de los conceptos fundamentales de igualdad, diversidad e inclusión, su importancia y relevancia en el contexto organizacional actual, no solo parte de un conocimiento de cuáles son las herramientas a usar, también es necesario conocer por qué son necesarias el uso de estas herramientas. Uno de los desafíos principales en la búsqueda de la igualdad y la inclusión es la identificación y mitigación de los sesgos que pueden influir en las decisiones y prácticas en el lugar de trabajo.

Además de un análisis fidedigno de que es lo que está ocurriendo a nivel social, **la doble presencia, la conciliación y la corresponsabilidad**, reconociendo la importancia de promover políticas y prácticas laborales que permitan a los empleados equilibrar sus responsabilidades profesionales y personales de manera equitativa, ya que si no se conoce cuál es la situación a la que aplicar diversas herramientas, puede ser que no se esté actuando de forma certera.

Cómo comunicarse con los demás, explorar las competencias interpersonales y habilidades sociales necesarias para trabajar en equipos diversos, reconociendo la importancia de la empatía, la colaboración y la adaptabilidad en entornos laborales inclusivos,

Todo ello se enmarca en las **políticas inclusivas** en el desarrollo y la gestión de recursos humanos, destacando la importancia de promover la igualdad de oportunidades y la diversidad en todas las áreas de la organización.

Promover la igualdad, la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, reconociendo que la creación de un entorno laboral equitativo y acogedor beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto, se vuelve necesario en una realidad laboral cada vez más globalizada, que necesita ser consciente de las necesidades de cada persona para generar un entorno más fructífero y respetuoso.

Tema 1 |

Conceptos claves: Igualdad, Diversidad e Inclusión

Según la RAE, el término igualdad hace referencia al *"principio que reconoce la equiparación de todos los ciudadanos en derechos y obligaciones"*. Hablamos pues de un principio jurídico universal reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos.

Sin embargo, para entenderlo de forma adecuada, necesitamos introducir el término equidad, el cual, basándose en el principio de igualdad, introduce un componente ético para asegurar una igualdad real.

Para conocer el concepto de igualdad con mayor profundidad, encontramos que hay diferentes definiciones que hacen referencia a tipos específicos de igualdad, los cuales se autodefinen de forma certera con su propio nombre.

Igualdad social, igualdad ante la ley, igualdad de trato, la Igualdad de oportunidades, y finalmente igualdad de género.

Hablamos de **igualdad de género** cuando se da trato igualitario a todas las personas, independientemente del género al que se pertenezcan. La igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible.

La *Declaración Universal de los Derechos Humanos* señala en el artículo 7: *"todos (los seres humanos) son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley"*.

Sin embargo, en la práctica no existe una auténtica igualdad de género, siendo en ocasiones un mero formalismo y no una realidad. Por ello, todos los agentes están obligados a su cumplimiento, a contar con este

principio en sus políticas y a realizar actuaciones que lo mantengan y garanticen.

Si antes se exponía el concepto de equidad relacionado con igualdad, también se puede dentro del concepto de igualdad de Género como el concepto equidad de género: un concepto que se refiere a la distribución justa entre hombres y mujeres de las oportunidades, recursos y beneficios, para alcanzar su pleno desarrollo y la vigencia de sus derechos humanos. La **equidad de género** supone el reconocimiento de las diferencias, y la garantía de la igualdad en el ejercicio de los derechos.

El siguiente concepto clave es la **diversidad**. Hace referencia a la variedad o a la diferencia. Incluso a la abundancia de cosas distintas. Si lo trasladamos al ámbito laboral, hablamos de diversidad como un concepto que se aplica a la gestión de las diferencias entre los distintos grupos de personas, ya sean equipos de trabajo, clientes o proveedores.

A día de hoy, la gestión de la diversidad en las compañías ha cobrado especial relevancia a la hora de abordar el diálogo con los empleados, y esta crece en importancia a medida que se incrementa la importancia de los Recursos Humanos (RRHH).

Las políticas de diversidad e inclusión, cada vez más integradas en las organizaciones, impulsan su desarrollo a todos los niveles, permitiendo alinear sus objetivos con el bien común y actuando como acelerador de su competitividad.

Entre los principales **beneficios** que la diversidad genera dentro de una organización, encontramos que mejora los resultados, la orientación a servicios, y la imagen hacia los clientes; favorece la creación de equipos diversos que generan mayor productividad;



ayuda en la atracción y retención del talento; y aumenta la creatividad e innovación.

Por último encontramos la **inclusión social**. Trata de considerar a la ciudadanía en condiciones de igualdad sin prejuicio de su condición, origen, sexo, género, estatus social, raza, religión, etnia o ideología, sin ninguna excepción.

Es un proceso que garantiza a todos los individuos las oportunidades y recursos necesarios para participar plenamente en la vida económica, social y política, disfrutar de condiciones de vida dignas y productivas, la oportunidad de participar en plena igualdad en todos los aspectos de su entorno social.

La inclusión social está vinculada a la gestión de la diversidad, la integración, la cohesión y la justicia social. La implementación de estas políticas pretenden que se atraiga a todos los miembros de la comunidad a participar de los beneficios que brinda la comunidad.

Su principal característica es ignorar la discriminación, además de esforzarse por satisfacer en todos los sentidos las necesidades sociales, económicas, políticas y culturales, sobre la base de la unicidad y la conformidad con la ley de la diferencia.

Tema 2 |

Tipos de discriminación en la organización y medidas preventivas

Según la RAE, **discriminación** significa “*el trato desigual de un individuo o grupo por motivos como raza, religión, política, sexo, edad, condición física o mental*”.

En consecuencia, definimos **discriminación en el lugar de trabajo** y/o discriminación en el mercado laboral o en el lugar de trabajo, cuando ciertas personas están en desventaja o en desventaja debido a su raza, color, religión, sexo, opinión política, nacionalidad, lugar de procedencia o cualquier otra característica. La discriminación no tiene nada que ver con la actividad que se realiza.

La discriminación en el lugar de trabajo sigue siendo un problema que afecta a muchos trabajadores en el siglo XXI. Si bien algunas de las peores formas de discriminación en el lugar de trabajo pueden haber disminuido, muchas siguen siendo parte permanente de algunos lugares de trabajo, o han adoptado formas nuevas y más sutiles.

Como explica la *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*, “*eliminar la discriminación en el lugar de trabajo requiere algo más que simplemente eliminar los actos de discriminación*”. También debemos **promover la igualdad**. Relaciones humanas, incluidas prácticas referidas a la jubilación, retención de talento, promoción, compensación, acceso a capacitación profesional y desarrollo de habilidades profesionales.

- **Las distinciones basadas en la raza y/o el color** están en gran medida arraigadas en los factores sociales y económicos que carecen de una base objetiva. Suelen conllevar discriminación contra un grupo étnico o indígena o población tribal.

- **La discriminación de género** incluye distinciones realizadas sobre la base de las características biológicas y funciones que distinguen a los hombres de las mujeres, y sobre la base de las diferencias sociales que existen entre ambos.

- **La discriminación religiosa** hace referencia a distinciones realizadas sobre la base de la expresión de las creencias religiosas o la pertenencia a un grupo religioso. También incluye la discriminación contra las personas que no apoyan una creencia religiosa particular o que son ateas.

- **La discriminación basada en la opinión política** incluye la pertenencia a un partido político; las actitudes políticas, sociopolíticas o morales expresadas, o el compromiso cívico.

- **La ascendencia nacional** se refiere a las distinciones realizadas sobre la base del lugar de nacimiento, la ascendencia o el origen extranjero de una persona; por ejemplo, minorías nacionales o lingüísticas, o que han adquirido su ciudadanía por naturalización, y/o descendientes de inmigrantes extranjeros.

- **El origen social** incluye la clase social, la categoría socio-laboral, y la casta. El origen social puede utilizarse para denegar a ciertos grupos de personas el acceso a diversas categorías de trabajo o para limitarlas a determinados tipos de actividades. Niega a la víctima la posibilidad de pasar de una clase o categoría social a otra.

- **La edad.** Los trabajadores y trabajadoras senior suelen hallar dificultades en el empleo debido a los

prejuicios existentes acerca de sus capacidades y voluntad de aprender; a una tendencia a pasar por alto sus experiencias, y a las presiones del mercado para contratar a los más jóvenes cuya contratación suele ser menos costosa. Por otro lado, el trato subjetivo debido a prejuicios contra los trabajadores y trabajadoras jóvenes puede adoptar muchas formas, incluida la representación excesiva en empleos ocasionales con menos prestaciones, oportunidades de formación y perspectivas laborales; así como períodos de prueba más largos y una mayor utilización de las formas flexibles de contrato.

- **Estado respecto al VIH/SIDA:** las personas que viven con el VIH/SIDA suelen ser objeto de discriminación en el lugar de trabajo y la comunidad.
- **Discapacidad:** en todo el mundo, 800 millones de personas aproximadamente tienen una discapacidad. Si bien muchas logran un empleo y se integran plenamente en la sociedad, como grupo, las personas con discapacidades suelen enfrentarse a situaciones de discriminación.
- **Orientación sexual:** las mujeres y hombres que trabajan pueden ser objeto de discriminación si se cree, o se sabe, que son lesbianas, homosexuales, bisexuales o transexuales, y pueden ser objeto asimismo de intimidación o violencia verbal, psicológica y física.
- **Trabajadores/as con responsabilidades familiares:** aquellas personas que tienen responsabilidades familiares (maternidad, formación para hijos/as vulnerables, ayuda a empleados/as con familiares

dependientes...) suelen ser discriminados en el momento de la contratación, la asignación de tareas, el acceso a la formación y la promoción.

- **Otras minorías y grupos infrarrepresentados:** en general, la discriminación en el trabajo incluye *"toda distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o menoscabar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación"*.

Es esencial que las empresas reconozcan la discriminación y pongan en marcha prácticas destinadas a prevenirla y erradicarla. Para ello, se han de garantizar las medidas para que el principio de igualdad de trato y no discriminación sea real y efectivo.

Una forma de hacer un trabajo preventivo ante estas situaciones es hacer saber a las personas de la empresa los mecanismos de los cuales se puede disponer ante situaciones como estas, a la vez que formarse, de manera que cada persona tenga el tiempo y la oportunidad de revisar y conocer sus comportamientos para poder actuar de forma más certera y positiva ante estas posibles situaciones. Cuantas más herramientas se ofrecen a nivel organizativo, mayor serán las opciones de abordar estas temáticas.

Tema 3 |

Identificación de los sesgos más comunes en los lugares de trabajo

Los sesgos como una forma involuntaria de percibir solo una parte de la realidad, y los estereotipos como las categorías que formamos a raíz de esa información sesgada, y en las que incluimos inconscientemente a lo que nos rodea.

Nuestra forma de pensar viene implícitamente afectada por sesgos (**atajos rápidos de pensamiento**), a través de los cuales podemos construir una serie de **estereotipos** (etiquetas o categorías por las cuáles clasificamos la información) que determinan la conducta que tenemos hacia otras personas, y que incluso afectan a nuestra forma de relacionarnos, generando en ocasiones discriminación hacia lo diferente.

Esto provoca a menudo que el trato que aplicamos a aquello que cae en esas categorías (a menudo personas) no sea referente a la realidad que lo compone, sino a la que hemos deducido a priori.

Seleccionemos la información en base a nuestro conocimiento previo con el fin de simplificar la realidad y la información que extraemos de ella, generamos una serie de categorías, que serían los estereotipos, los cuales nos permiten juzgar de manera rápida sin ni siquiera ser conscientes.

Por eso, a lo largo del día encasillamos múltiples situaciones y personas dentro de prejuicios o etiquetas basadas en experiencias pasadas de forma casi automática, siendo el contexto laboral el entorno en el que más solemos hacerlo debido a las presiones de urgencia e inmediatez.

Los sesgos pueden dar lugar a que una persona en el trabajo sea menos innovadora, estratégica, justa en

las decisiones e incluso más homogénea a la hora de plantear soluciones. Y supone un verdadero problema cuando se convierten en una barrera para la diversidad en las relaciones entre compañeros, dando lugar a distintos tipos de discriminación dentro del entorno laboral.

Para hacer frente a esto, es importante conocer y comprender cuáles son los sesgos que se pueden presentar en el entorno laboral, por que esto facilita el reportar si se están haciendo conductas sesgadas, de forma mas o menos consciente.

Los sesgos mas comunes son:

- **Sesgos cognitivos:** los más comunes, existen más de 175 tipos diferentes. Hacen referencia a desvíos en la forma de pensar generando una construcción de la realidad distorsionada e incluso pueden llegar a hacer recordar experiencias pasadas de forma incorrecta. Determinan nuestras actitudes y comportamientos.
- **Prejuicios:** son opiniones previas que se hace antes de disponer de información. Generalmente son negativas y desfavorables y suelen basarse en factores como raza, religión, género, orientación sexual, edad, clase social o idioma. Una estrategia interesante para mitigarlos o ponerlos a prueba es la escalera de inferencia.
- **Sesgos contextuales:** se toman decisiones en base a las condiciones externas de la situación o hechos que no necesariamente están relacionados. Para ejemplificarlo, la siguiente situación: "el cielo está nublado y cojo el paraguas dando por hecho que lloverá".

- **Sesgos estadísticos:** influyen a la hora de recopilar datos y a la hora de seleccionar las variables sobre las cuales investigamos. Pueden encontrarse ejemplos en los ámbitos de investigación científica generando consecuencias como, por ejemplo: no tener en cuenta el sexo femenino con la misma prevalencia que el masculino en las investigaciones médicas.

Esta clasificación se puede traducir en el trabajo como mostrar **sesgo de afinidad**, que hace que busquemos similitudes, y evaluemos de mejor manera a aquellas personas que son similares o afines a nosotros en sus creencias o aficiones, entre otras.

- También está el **sesgo de confirmación y la Profecía autocumplida**. Son creencias irracionales que hacen que solo tengamos en cuenta en nuestro cerebro la información que confirma la idea preconcebida que tenemos. Haciendo que la persona crea que ciertos pensamientos acaban siendo profecías cumplidas. El resto de información que contradice, se ignora. Este sesgo de confirmación lleva a pronunciar las famosas frases de *"te lo dije"* o *"ya sabía que al final ocurriría"*.

Nuestra forma de pensar viene afectada por sesgos rápidos de pensamiento), a través de los cuales podemos construir una serie de estereotipos que determinan nuestra forma de relacionarnos

- En otro lugar, está el **sesgo de anclaje**, por el cual se usa la información inicial de una persona o sólo aquella de la que disponemos, para emitir juicios posteriores. Un ejemplo es que si alguien llega tarde pensará que es un tardón, sin saber que a lo mejor ese día ha habido un atasco por un accidente.

- Sesgo es el de **aversión a la pérdida**. Cuantos más recursos se invierte en algo, mayor vinculación emocional y más cuesta abandonarlo. El miedo a perder es más fuerte y poderoso que el placer de ganar. El miedo a la incertidumbre es resultado de este sesgo como tendencia a rechazar lo nuevo y los cambios.

- Otro es el **sesgo de representatividad**. Se suele juzgar algo según la representación mental que tengamos definida previamente. Un ejemplo: "La cultura de los EEUU está altamente enfocada a los objetivos y a la productividad"

- Y por último, **el meta-sesgo**, quizás el más común de todos, que es la tendencia a no darse cuenta de los propios sesgos cognitivos y de verse como menos sesgado que los demás. El ejemplo puede resumirse con la siguiente frase: "Yo no tengo sesgos".

Como los sesgos parten de un "atajo mental", las formas de anteponerse ante ellos se basan en hacer un análisis profundo y exponerse a otras personas u realidades para hacer una calibración de las creencias que tenemos en estos sectores, pues la forma de actuar propia en algunos casos puede que no sea total porque estamos viendo la situación desde solo un ángulo.



Tema 4 |

Doble presencia, conciliación y corresponsabilidad

La conciliación, doble presencia o interacción casa-trabajo, son conceptos usados para definir el papel doble que desempeña el trabajador o trabajadora dentro y fuera de su casa.

Desde la incorporación de la mujer al mundo laboral, los problemas de conciliación y doble presencia se han incrementado sustancialmente. Y si bien se han ido adoptando leyes y normas desde los últimos 20 años para mejorar la situación, no es suficiente.

Padres y madres que no ven posible hacerse cargo de sus hijos e hijas, y viceversa, personas que no tienen tiempo de disfrutar de sí mismos, de hacer deporte,

de quedar con sus amistades, o simplemente que no pueden prescindir de su móvil en ningún momento del día o la noche... Son tantas casuísticas como personas, y todas son importantes.

La doble presencia se da cuando hay que **compatibilizar las tareas familiares y domésticas con las laborales**. Habitualmente son las mujeres las que, históricamente, en mayor porcentaje se han responsabilizado y realizado estas tareas, por lo que a la conciliación se le suele atribuir un carácter de género. Desde la incorporación de la mujer al mercado laboral, se ha visto incrementada por este motivo su carga mental.

Se presta especial atención a aquellas personas que, además del desempeño de su profesión, tiene que atender las necesidades de otras personas que dependen de ellos como por ejemplo el cuidado de hijos, mayores o enfermos.

Entre las principales variables que podrían fomentar el riesgo de la doble presencia, se encuentran:

- que la jornada laboral pueda alargarse,
- los turnos rotatorios e irregulares,
- o las exigencias tanto de disponibilidad como emocionales.

La doble presencia hace que las personas se saturen y puedan sentir malestar físico y psicológico debido a la dificultad que supone estar mental y físicamente gestionando las tareas domésticas y familiares junto con la actividad laboral. Esta situación, mantenida en el tiempo, podría derivar en sintomatología de estrés y fatiga.

Una pandemia amplifica y aumenta todas las desigualdades existentes, pero especialmente, esta ha agravado la situación de las mujeres generando un gran impacto en distintas esferas de su vida como la conciliación familiar y laboral, la salud, la economía, la seguridad y la protección social.

Según el informe *"Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Women (ONU, 2020)"*, las mujeres han conformado el principal dique de contención y actuación ante la pandemia, siendo en su mayoría el grueso de la fuerza trabajadora en materia sanitaria (dentro de lo que llamamos primera línea) y como principales cuidadoras dentro de los hogares y centros residenciales.

Por otro lado, el trabajo de cuidados no remunerado que muchas mujeres desempeñaron durante los

confinamientos, aumentó de manera significativa como consecuencia del cierre de las escuelas, el incremento de las necesidades de personas dependientes y como respuesta en muchos casos de la desigualdad salarial existente. En este sentido, las mujeres se han visto más afectadas por los efectos de la COVID-19, ya que han asumido en multitud de casos mayor carga de trabajo en mercados laborales inseguros.

En este contexto, se hace más necesario que nunca tomar medidas para reconstruir sociedades más igualitarias, inclusivas y resilientes, donde además se aborden con una perspectiva de género.

Si buscamos en el diccionario el verbo **"conciliar"**, en una de sus definiciones se lee lo siguiente: *"Hacer compatibles dos o más cosas"*, y esto lleva a pensar que, en algún momento, puede llegar a darse una discordancia entre ambos roles y surge así la necesidad de conciliar.

En este sentido, se entiende la conciliación como el conjunto de medidas y herramientas que deberían ponerse en marcha para permitir la compatibilidad de la vida personal, laboral y familiar, para ambos géneros, sin exponer a la persona a la necesidad de elegir la merma o supresión de una de estas parcelas en detrimento de otra.

La conciliación laboral y familiar implica la **igualdad de oportunidades** y de desarrollo en el empleo y en la vida diaria, llegando a cubrir con efectividad las necesidades de atención y cuidados de personas, de uno o una misma y tiempo de ocio propio.

Esta sería la teoría perfecta, pero si profundizamos en la realidad de esta sociedad, descubrimos que no existe un balance sano para la mayoría de las personas

que desempeñan diversas tareas en ámbitos de trabajo y familiar. Lo cual puede repercutir a nivel de salud, haciendo que las personas muestran síntomas cognitivos y mentales negativos, o síntomas motores y síntomas físicos, como podrían ser depresión, torpeza y taquicardia entre otros muchos.

Una forma de plantear soluciones ante este tipo de situaciones, es el uso de la corresponsabilidad. Reparto equilibrado de las tareas domésticas y de las responsabilidades familiares, tales como su organización, el cuidado, la educación y el afecto de personas dependientes dentro del hogar, con el fin de distribuir de manera justa los tiempos de vida entre mujeres y hombres.

Una realidad aún inexistente según desvela el informe de *ONU Mujeres*, publicado con el título *"El progreso de las mujeres en el mundo 2019-2020"*.

Para avanzar hacia un hogar corresponsable, lo primero es medir el uso del tiempo que cada persona adulta del hogar dedica al trabajo remunerado y al trabajo no remunerado, de esta forma si se escribe en un papel y se representa las tareas que se están realizando, puede ser un apoyo visual y estructurado que ayude a ser consciente de cuáles son las realidades que se están mostrando en el núcleo familiar.

Tema 5 | Comunicación asertiva

La **asertividad** se puede entender como un estilo, **una forma de comunicarnos** más orientada a lograr que todas las partes puedan expresar sus necesidades, reduciendo las posibilidades de responder de forma reactiva, buscando tener razón sobre la otra parte o cederla evitando u obviando el conflicto. Parte de la noción de que todas las personas tienen unos **derechos individuales**, como el de cambiar de opinión o el de **poder decir que "no"**.

Es la capacidad de gestionar nuestras opiniones y sentimientos, para expresarlos con honestidad y claridad con respecto a las necesidades de las demás personas. Defender nuestras ideas y posiciones, teniendo en cuenta que las opiniones y experiencias de la otra persona, aunque no estén de acuerdo con nosotros/as, también son válidas.

La capacidad de negociar y buscar satisfacer las necesidades de todas las partes es una habilidad esencial para la convivencia. No practicar esa manera de poner nuestros límites y proponer puede significar caer en la agresión o la pasividad.

En el trabajo, la asertividad es importante para lograr el bienestar personal, evitar conflictos y mejorar el clima laboral, consiguiendo así promover ambientes laborales inclusivos, diversos y con igualdad entre los empleados y empleadas.

Si se habla de asertividad, es interesante tener en cuenta la **autoestima**, comprendida esta como la valoración afectiva que hacemos de nuestras capacidades para afrontar los desafíos de la vida. La autoestima influye en nuestro derecho a ser felices, a ser dignos de merecer, de tener derecho a afirmar nuestras necesidades y a gozar de los frutos de nuestros esfuerzos.

Para poder practicar la asertividad necesitamos respetar nuestros derechos, y para respetarlos necesitamos de la autoestima para poder creer en ellos.

Comprender que se tiene derecho a cometer errores, cambiar de opinión, reclamar un trato justo a los demás o decir "no" y un trato digno, todo ello desde el respeto siempre.

La asertividad y la autoestima se retroalimentan, por lo que sí se es consciente y se trabaja una, la otra se ve afectada de forma positiva también. Si se es capaz de expresar los deseos y necesidades de forma correcta, se tiende a sentir que la persona que lo está haciendo toma las riendas de su realidad, mejorando su autoconcepto como alguien activo en la gestión de su realidad.

Por otra parte, las principales consecuencias de no practicar la asertividad, de no comunicar las ideas y necesidades, es la pérdida de autoestima, una bajada de calidad de vida y del respeto de las demás personas.

La falta de asertividad conlleva que las otras personas se sientan culpables o se distancian si en vez de asertividad se usa un estilo de comunicación agresiva, y que si el estilo es mas pasivo respete menos nuestra postura de esa persona que no comunica lo que necesita.

De esta manera se muestra necesario saber cómo ser asertivo, y para ello, contamos con una fórmula a la hora de afrontar diversas situaciones conocida como la fórmula de la asertividad.

La fórmula de la asertividad es una técnica que consta de cinco pasos para enfrentar cualquier situación con la garantía de poner en práctica tu empatía y la claridad

de tus intenciones, dejando ver a la otra parte los beneficios de escuchar lo que tienes que ofrecer.

1. Afirmación real: Dato objetivo indiscutible, el cual no admite debates. Lo aconsejable es que la afirmación real esté fundamentada en un dato real observable. Si no conseguimos encontrarlo podemos utilizar la comunicación subjetiva hablando desde tu percepción utilizando verbos como creo, siento, percibo, pienso... La clave en este primer paso es lograr una realidad permeable, donde la otra persona entienda dónde está, que le permita situarse, y que no se sienta atacado/a u ofendido/a.

2. Inicio de empatía. Debemos intentar justificar sus actos e incluso valorarlos de manera positiva. Tenemos que hacer el esfuerzo de entender por qué puede haber actuado la persona como lo ha hecho. Con este paso conseguiremos generar confianza.

3. Explicar el motivo de mi asertividad: Transmitir de manera concreta por qué te resulta conflictiva o negativa la situación que ambos estáis viviendo. Con este paso marcamos la conducta o consecuencias que no interesan.

4. Concretar qué es lo que quiero: Esta es una de las partes más importantes de la fórmula ya que le estás dando a la otra persona una propuesta. Cuando expresamos lo que queremos estamos más cerca de alcanzar nuestro objetivo, sin embargo, cuando expresamos lo que no queremos (siendo esta la forma habitual de comunicarnos) puede resultar agresivo.

5. Consecuencias positivas: En este punto debemos intentar hablar del beneficio que tenemos aceptando la propuesta anterior. Debemos intentar introducir la perspectiva del "nosotros/as" además de poner énfasis en las consecuencias positivas para la otra persona.

Otra técnica es, la técnica del disco rayado está planteada para situaciones donde para ti sea impensable negociar, es decir, donde la otra parte entienda que esa postura es inamovible o que tu necesidad es imperante.

Para ello, hay que repetir afirmaciones unas cuantas de veces sin cambiar de tono, ritmo y volumen, y sin intención de confrontación.

Veamos un ejemplo práctico de la *técnica del disco rayado*. Recordemos que esta técnica consiste en repetir una y otra vez, de forma insistente, lo que uno desea decir, hasta que la otra persona se dé cuenta de cuál es tu postura y se pueda llegar a un compromiso razonable para los dos.

Es una técnica útil para aplicar cuando no se respetan nuestros derechos y resulta de gran utilidad también cuando se quiere decir "no" a una petición. Para utilizarla habrá que hablar siempre desde la calma y el respeto.

Recordar que la asertividad va ligada a la autoestima, y puede ser beneficiosa trabajar tanto una como otra.

Tema 6 |

Uso del lenguaje no sexista en el ámbito laboral

El lenguaje se presenta como base de las interacciones personales, y a la vez se muestra con la capacidad de **cambiar la experiencia** de una persona en función del lenguaje que emplee o que se emplee con ella.

La mayoría de los conflictos entre individuos o grupos surge de la mala comunicación. En este sentido, reforzar la sensibilidad hacia el uso y manejo del lenguaje en beneficio de la inclusión y de la igualdad de trato puede configurarse como piedra angular en el buen funcionamiento de la organización, así como un elemento potenciador del desempeño y la gestión de talento existente.

El sexismo lingüístico, con el término "sexista" se designa la discriminación de personas de un sexo por considerarlo inferior a otro. El sexismo abarca todos los ámbitos de la vida, y el lenguaje es uno de ellos. Por ende, el lenguaje sexista es el uso discriminatorio del lenguaje por razón de sexo, bien por los vocablos escogidos o bien por el modo de estructurarlos.

A través del lenguaje se aprenden e interiorizan valores, por lo que ayuda a configurar el imaginario individual y colectivo, ya que condiciona los pensamientos y determina la concepción del mundo, construye mensajes y canaliza las ideas. El uso del lenguaje y muchas de las expresiones que se utilizan pueden resultar dañinas para la igualdad entre mujeres y hombres.

Se hace un uso sexista cuando se discrimina o invisibiliza a las mujeres al hablar o al escribir, ya que se expresa en masculino exclusivamente como valor genérico. Por ejemplo, en las frases *"los españoles son líderes en donación de órganos"*. ¿Dónde están aquí reflejadas las mujeres?

También se da cuando se insiste en identificar "Humanidad" con "hombre". El término "hombre" funciona como genérico y sinónimo de "personas". A esto se le denomina **androcentrismo**, es decir, el hombre como referencia y medida de todas las cosas, aceptándose como natural la preponderancia del varón. Por ejemplo, *"el hombre es el único animal racional"*.

Otro caso es el uso de **fórmulas asimétricas** al nombrar o establecer categorías. Por ejemplo, usar el masculino para los puestos de más prestigio y el femenino para los que están jerárquicamente por debajo. Además de reflejar la segregación vertical puede inducir a ella: "presidente y secretaria", "Médico y enfermera" ...

Y finalmente, cuando se toma a las mujeres como un subgrupo: "por ejemplo, al hablar del colectivo de las mujeres".

Para ser capaz de atajar estas situaciones, las empresas deben:

- No utilizar el lenguaje sólo y exclusivamente en masculino. De esa forma, la redacción no resultará monótona y se asegura el objetivo de una representación igualitaria de mujeres y hombres.
- Promover la utilización de un lenguaje no sexista que tenga en cuenta la presencia, la situación, el cargo y el papel de las mujeres y los hombres dentro de la organización.
- Evitar estereotipos de género en el lenguaje hablado, escrito y visual. De ese modo, se intentará que las ilustraciones y gráficos no estén protagonizados solo por hombres en los espacios de toma de decisiones y las mujeres en actividades de subordinación.
- Visibilizar los aportes de las mujeres equilibradamente, no como situaciones o casos excepcionales o esporádicos.



- Eliminar cualquier oración de contenido sexista y denunciar su presencia.
- Destacar por igual los logros de mujeres y hombres.

Es fundamental que se incorpore la perspectiva de género en toda la comunicación que se lleva a cabo, revisándola con asiduidad, si el trato que ofrece es sexista y, de ser así, cambiarlo.

El lenguaje no es solo el escrito, también se comunica con imágenes por lo que además del lenguaje escrito y hablado, dentro de la comunicación de la organización se debe prestar atención a las imágenes y gráficos. De poco sirve que se empleen expresiones abiertas y respetuosas si en las publicaciones solo aparecen fotografías de hombres.

Tema 7 |

Estrategias y claves para la creación de equipos igualitarios, diversos e inclusivos

Conforme el avance social y tecnológico va creando **nuevos nichos de negocio**, aparecen del mismo modo horarios y modalidades laborales cada vez más flexibles y variadas. Este contexto facilita que variables como la **movilidad**, la **digitalización** o la **flexibilidad laboral** emerjan como variables facilitadoras de la inclusión y la diversidad, pero también como potenciales barreras para éstas.

Hasta hace relativamente poco tiempo, **el trabajo se configuraba como un espacio fijo y centralizado, en un horario determinado**. La diversidad se incluía como una forma de colaborar, y garantizar la igualdad se basaba en disponer de las mismas condiciones y apoyos para todos/as. Sin embargo, a raíz de la pandemia como hemos experimentado, las modalidades de trabajo han ido sufriendo numerosos cambios pasando a una mayor digitalización de los procesos y un afianzamiento de metodologías ágiles de trabajo

Las modalidades de trabajo se han visto afectadas pasando a ser más complejas, cuando hay que tener en cuenta nuevos factores como la movilidad, la descentralización y la flexibilidad. Teniendo en cuenta estos tres aspectos de tendencia en el modelo de trabajo actual, cabe destacar más que nunca **la importancia que tiene la gestión organizacional para transformar la colaboración en inclusión, permitiendo que la diversidad se integre y se convierta en un factor clave** para la compañía.

Un **grupo de trabajo** es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a realizar el objeto de su responsabilidad. No tienen necesidad u oportunidad de

involucrarse en el trabajo colectivo que requiere de un esfuerzo conjunto.

Los grupos de trabajo se caracterizan por: alcanzar las metas buscando compartir información y las sinergias son escasas porque, en este caso, cada miembro funciona de forma individual. La responsabilidad y el rendimiento será la suma de las contribuciones de cada uno/a de forma individual, y su composición es aleatoria o variada.

Un equipo de trabajo genera una **sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado**. Los esfuerzos de los individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de aportes individuales.

Los equipos de trabajo se caracterizan por: alcanzar las metas buscando un desempeño colectivo en el que cada integrante se vincula al resto de integrantes, las sinergias son positivas y comunes y las responsabilidades son mutuas además de individuales y las aptitudes de cada miembro se complementan.

Como se ve el grupo de trabajo se muestra como un enfocarse mas rígido y estático mientras que el equipo de trabajo es mas flexible. Aunque el equipo de trabajo suena mucho mas apetecible también es importante saber que el grupo de trabajo puede ser necesario en escenarios específicos, donde las responsabilidades en grupos se diluyen, o son trabajos mas rutinarios con personas que no sienten la necesidad ni sienten la finalidad de los proyectos como parte de su persona.

Vamos a ver **8 claves para trabajar en equipo diversos e inclusivos de forma productiva:**

La primera clave se basa en el liderazgo

La persona que lidere tiene que ser ejemplo a seguir, debe priorizar las necesidades del grupo por encima de las suyas. Debe ser la inspiración y motivación del equipo. Puede haber equipos muy competentes, pero si la persona que lidere no es la adecuado puede ser relativamente fácil que el equipo termine desintegrándose.

La segunda clave reside en una correcta transmisión de objetivos y normas

De nada servirá tener bien definidos los objetivos en la cabecera del organigrama si los trabajadores que deben llevar a cabo el trabajo no lo conocen. Todos deben entender claramente: las metas individuales y grupales.

Cada persona debe saber qué se espera de ella y del equipo, incluidos los plazos para acometerlos. Conocer los objetivos y metas hace que se comprometan más, porque pueden sentirse parte de ese objetivo.

La tercera es fomentar el espíritu de equipo

Es decir, no fomentar el individualismo y la competitividad, por tanto, fomentar el buen ambiente y la colaboración, dando opción a la participación y a la honestidad, así como al apoyo entre todos.

Cuarta clave: Conocer la motivación del equipo

Conocer las necesidades de los integrantes del equipo va a ser una de las misiones más importantes a lograr. Hay que ser consciente de que cada persona tiene motivaciones diferentes, y que incluso, una misma persona, va cambiando de motivación con el paso del tiempo.

La quinta clave es Promover la proactividad

El equipo no tiene conocimientos ni habilidades para llevarlo a cabo con independencia, se requiere que la persona que lo lidere ordene de una forma directiva lo que debe hacerse. Solo en este caso la proactividad podría tener menor cabida, pero en el resto de las situaciones, hay que fomentar la participación y promover una cultura basada en la acción, tener claro el objetivo para proponer propuestas eficaces y resolutorias.

Sexta: Fomentar el sentido de pertenencia y el sentido del trabajo

Porque si facilitamos promover un mayor engranaje, y que entiendan el cometido de su trabajo, la plantilla se implicará más en los proyectos y sentirá mayor motivación por el esfuerzo y el trabajo en sí.

La séptima clave es la gestión de los conflictos

No podemos obviarlos y pensar que se pueden resolver entre las partes implicadas, ya que no siempre ocurre esto. Un equipo con conflictos mal gestionados o sin resolver es un fracaso, antes o después.

Y, por último, la comunicación, como pilar básico en el equipo

Esta herramienta es muy importante y necesaria. De hecho, un equipo donde no hay una buena comunicación estará más cerca del fracaso que del éxito.

Generar equipos de trabajo inclusivos, diversos e igualitarios es la clave para adaptarse a un contexto de continuo cambio

Tema 8 |

Competencias interpersonales y habilidades sociales para equipos diversos

Una buena **inteligencia emocional** va a ayudarnos a identificar y gestionar las emociones y necesidades que pueden emerger en las dinámicas de trabajo, ayudando a los miembros del equipo a abordarlas con **empatía, flexibilidad y eficacia**.

Es necesaria la presencia de diversidad entre los componentes del equipo para que así haya un enriquecimiento, aunque esto no es siempre fácil, ya que, si las personas son muy diferentes entre sí, esto también puede dar lugar a conflictos. Es por esto que se hace necesario desarrollar una serie de competencias interpersonales y habilidades sociales con objeto de integrar las diferentes perspectivas y opiniones para que así nuestro trabajo en equipo sea productivo.

Si en una empresa surge un problema, ¿Qué será mejor, tener varias soluciones posibles o solo una? ¿Quién encontrará más rápido una solución efectiva: un equipo con mayor o menor diversidad?

Hablar de las competencias interpersonales, es hablar de que abarcan las capacidades individuales y las habilidades sociales de la persona con las que se establece los vínculos o relaciones de manera estable. Esto dará lugar a que el trabajo en equipo sea eficaz, al construirse lazos seguros que permitan la comunicación, tanto interna como externa, la cooperación y el crecimiento laboral.

La base para el desarrollo de competencias interpersonales y de las habilidades sociales es la **COMUNICACIÓN**. Un ejemplo es la **escucha activa**, una de las grandes aliadas para una comunicación eficaz. Consiste en prestar atención sincera a lo que nos está diciendo la otra persona. Es una muestra de

respeto, son valores bien considerados socialmente y proporcionan satisfacción a quién los aplica.

Es importante dejar claro que la persona receptora, cuando utiliza esta técnica, no envía ningún mensaje propio, no comenta, ni opina, ni da consejos o sermones.

Lo que se recomienda es que se anime a hablar a la otra persona, comprender de qué está hablando haciendo preguntas abiertas y que nos intenta realmente expresar, y de esta forma resumir y repreguntar lo que la otra persona está diciendo para comprobar si realmente comprendemos que es lo que está diciendo, y sepa que la estamos escuchando pudiendo ajustar nuestra visión y darnos más detalles, pudiendo contestar no solo a las palabras que nos dice si no también a las emociones que nos transmite.

La empatía es saber escuchar y dejar espacio para la expresión de la otra parte, la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan. Trabajar la empatía puede servir para comprender las diferentes situaciones que se nos presentan al trabajar con equipos y cómo afrontarlas de forma más efectiva, dando pie a resoluciones más eficaces y menor cantidad de conflictos.

Estos componentes hacen que llevar a cabo acciones de liderazgo sean mucho más sencillas.

El **liderazgo** es la capacidad de inspirar a otras personas, de asumir responsabilidades, de saber motivar al equipo y saber dirigirlo nunca basado en el miedo, sino en la ayuda y en la motivación positiva, en

el trabajo en equipo. Una persona que lidera de forma adecuada podrá transmitir qué áreas puede potenciar o mejorar el empleado o empleada sin necesidad de que se sienta mal, y basándose en el crecimiento.

Otra de las capacidades que es interesante conocer y tener en cuenta al tratar con grupos es la negociación, el **proceso social en el que dos o más partes toman conciencia de sus diferencias y tratan de encontrar un nexo que satisfaga las necesidades** mínimas entre ellas.

Una persona con habilidades para negociar no es aquella que consigue siempre lo que quiere, sino aquella que es capaz de fortalecer sus relaciones en cada negociación, ya sea con su equipo, con su clientela o con sus jefes/as. Usando la paciencia, la persistencia, la escucha activa y siendo flexible.

- A la hora de negociar **lo primero es tener un plan, saber lo que necesitas**, lo que no quieres perder y conocer cuáles son tus mínimos. Eso te dará seguridad, te hará sentir más confianza en la conversación y tener la preparación adecuada para no ceder a la presión de la otra parte.
- Lo segundo más importante es **prepararte para perder**. En cualquier negociación tenemos que ceder algo a la otra parte para poder ganar. En una negociación efectiva **las dos partes deben sentir que ganan algo**.

- En tercer lugar, **personalizar nuestro mensaje a la persona que tenemos delante**. Debemos potenciar nuestras habilidades comunicativas para poder negociar. **Empatizar con la persona que tenemos delante, escuchar y entender su postura**.

En los mandos altos, es importante que aparezca la **"Competencia del náufrago"**, que hace referencia a la *capacidad de "supervivencia" de la persona que lidera* y cómo lo aplica para que la empresa, incluso en los tiempos más difíciles, pueda salir a flote.

Por ejemplo, en una etapa donde las malas condiciones del mercado puedan afectar al sector de negocios, la persona que lidera tendrá que llevar a cabo estrategias que les permitan solventar imprevistos, como ruptura de la cadena de pagos, huelgas, menor demanda de trabajo, entre otros.

Las emociones y los estados de ánimo constituyen una parte inherente a la naturaleza humana compartir y transmitir nuestro estado emocional al entorno de trabajo también puede generar determinados cambios en nuestro estado emocional. Las habilidades emocionales interpersonales resultan importantes en el desarrollo y mantenimiento de un buen clima laboral. En este sentido, comprender el rol que juegan las emociones y los estados de ánimo es clave para entender nuestros comportamientos en el ámbito laboral.



Tema 9 |

Promoción y estrategias para favorecer la igualdad, diversidad e inclusión

Las **políticas organizacionales** pueden favorecer de forma determinante la igualdad y la diversidad en las empresas, pero es esencial que se dé un componente de **responsabilidad personal** para que realmente exista un clima de inclusión.

El respeto por la diversidad va más allá de la tolerancia y la comprensión, pues implica reconocer y promover activamente el valor igualitario de todas las personas, sin condescendencia. Desde el punto de vista individual, se puede lograr definiendo un estilo de trabajo basado en la cooperación, colaboración y el compromiso de toda la plantilla, incluida las jefaturas intermedias y la dirección. Asimismo, será clave trabajar el clima de confianza y las expectativas en las personas.

En la actualidad, las empresas apuestan por crear **entornos de trabajo donde todas las personas se sientan representadas**. Se enfrentan así al gran reto de crear espacios de trabajo caracterizados por un liderazgo inclusivo y responsabilidad entre los gerentes, igualdad y equidad de oportunidades, y apertura y ausencia de prejuicios y discriminación.

Prácticas que se llevan a cabo para ofrecer una **disposición positiva** para que esto ocurra:

- Asegurar la representación del talento diverso. Según analiza el informe, las empresas deben centrarse en promover el talento diverso en funciones ejecutivas, de gestión, técnicas y de directorio.
- Fortalecer la responsabilidad del liderazgo y las

capacidades para I&D. Las empresas deben ubicar a los/as líderes y gerentes de su negocio principal en el centro del esfuerzo de I&D.

- Permitir la igualdad de oportunidades a través de la equidad y la transparencia. Para avanzar, es fundamental que las empresas aseguren un campo de juego nivelado en el avance y la oportunidad. Deben implementar herramientas de análisis para mostrar que las promociones, los procesos de pago y los criterios detrás de ellos son transparentes y justos, entre otras cuestiones.
- Promover la apertura y abordar las microagresiones. Las empresas deben mantener una política de tolerancia cero para el comportamiento discriminatorio, como la intimidación y el acoso, y ayudar activamente a identificar y abordar las agresiones, en el caso de que se produzcan.
- Fomentar la pertenencia a través del apoyo a la diversidad multivariante. Las empresas deben construir una cultura en la que todos los empleados y empleadas sientan que pueden aportar todo su ser al trabajo. Los gerentes deben comunicar su compromiso con las formas multivariadas de diversidad, creando una conexión con una amplia gama de personas y apoyando a los grupos de recursos del personal para fomentar un sentido de comunidad y pertenencia.

Se pueden llevar a cabo a nivel organización, para favorecer los procesos de equidad, diversidad e inclusión procesos de selección ciegos. Es una forma de minimizar los sesgos inconscientes, ya que se eliminan todas las dimensiones internas que puedan afectar como, por ejemplo, la foto, el lugar de nacimiento y la edad, entre otros.

Los programas de diversidad, con un enfoque crecientemente integrado, tienen en cuenta las dimensiones de género, discapacidad, diversidad cultural o generacional. Sin embargo, poco se habla de la **neurodiversidad**. La persona neurodivergente tiene un cerebro que funciona de manera que diverge significativamente de los estándares sociales dominantes de "normal".

Beneficios que aporta la neurodiversidad a la empresa:

- Alimenta la innovación, experiencias nuevas y mejora la creatividad.
- Aumento de reputación y RSC.
- Mejora el compromiso con la clientela, proveedores e incluso la plantilla.
- Crea cultura inclusiva y libre de prejuicios.
- Proporciona mayor compromiso social y equidad de oportunidades.
- Mejora de resultados de negocio, alto grado de visibilidad y credibilidad.
- Mejora del ambiente laboral y retención de talentos.
- Fomenta la lealtad y el compromiso entre el personal.

La diversidad, igualdad e inclusión, en estos casos no solo se muestra ya como algo que es pertinente y necesario a nivel social, además es interesante ser consciente de que las propias acciones suponen una apuesta beneficiosa para los lugares de trabajo en los que se plantean estas medidas.

Tema 10 | Políticas inclusivas en De&I

Las leyes y políticas en materia De&I proporcionan a las empresas un marco de actuación y a los trabajadores protección frente a determinadas situaciones.

Organización de las Naciones Unidas. Declaración Universal de Derechos Humanos (1948).

El principio de la no discriminación se complementa con el principio de igualdad, como lo estipula el *artículo 1 de la Declaración Universal de Derechos Humanos*: “*Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos*”.

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)

El 18 de diciembre de 1979, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la “**Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer**”.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó el 25 de septiembre de 2015 una *Resolución sobre la agenda para el desarrollo* después de 2015, que consta de 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y 169 metas, que entraron en vigor el 1 de enero de 2016.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado a la acción global para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad.

El Convenio 190 y la Recomendación 206 de la Organización Internacional de Trabajo, conocida como OIT, son las primeras normas internacionales del trabajo que proporcionan un marco común para prevenir, remediar y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluidos la violencia y el acoso por razón de género.

En este tratado internacional sobre eliminación del acoso y la violencia en el mundo del trabajo, que entró en vigor el 25 de junio de 2021, se nos dice que la expresión «*violencia y acoso*» en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, incluyendo la violencia y el acoso por razón de género.

Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Además de los convenios internacionales básicos de derechos humanos, el derecho de las personas con discapacidad se establece en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

El propósito de esta Convención es “*promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las personas con discapacidad, y promover el respeto de su dignidad inherente*”. Las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”.

La expresión «violencia y acoso» en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables,

Derechos LGTBI+

Las leyes que afectan al colectivo LGTBI+ (se incluyen en este acrónimo a lesbianas, gays, bisexuales, trans, intersexuales y otros colectivos de personas que no son heterosexuales y/o cissexuales) varían bastante según el país o territorio. Los mayores cambios legales se producen a partir de la década de 1970. Algunas organizaciones de peso específico en derechos humanos, como Amnistía Internacional o Human Rights Watch, trabajan regularmente en la desaparición de la discriminación por motivos de orientación sexual o de género.

Algunas resoluciones históricas del *Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas* sobre el tema de los **"Derechos Humanos, Orientación Sexual e Identidad de Género"**.

En junio de 2011, los Estados a través del Consejo adoptaron por primera vez un documento que hacía referencia explícita a las violaciones a los derechos humanos con base en la orientación sexual e identidad de género y a la obligación estatal de proteger, preservar y restablecer estos derechos al ser vulnerados.

En septiembre de 2014, los Estados aprobaron una segunda resolución, la cual brinda una importante plataforma de acción para el combate a la violencia y la discriminación basada en la orientación sexual e identidad de género de los individuos. En 2016 fue aprobada la tercera resolución, sobre protección contra la violencia y la discriminación, que ordena el nombramiento de un Experto Independiente en la temática.

En 2017 se aprueba otra resolución instando a los Estados que todavía no han abolido la pena de muerte a velar porque esta no se imponga como sanción por

determinadas formas de conducta, como las relaciones homosexuales consentidas. Hasta diciembre de 2021, 31 países, la mayoría de ellos ubicados en América y Europa, reconocen el matrimonio entre personas del mismo sexo.

La Estrategia Europea para la Igualdad de Género responde al compromiso de la *Comisión Von der Leyen* de conseguir una Unión de la Igualdad. La Estrategia presenta actuaciones y objetivos políticos para avanzar de forma sustancial **hacia una Europa con mayor igualdad de género** de aquí a 2025. La meta es una Unión en la que las mujeres, los hombres, los niños y las niñas, en toda su diversidad, dispongan de **libertad** para seguir el camino que elijan en la vida, gocen de las mismas oportunidades para **prosperar** y puedan conformar y **dirigir** por igual la sociedad europea en la que vivimos.

Los **objetivos fundamentales** son poner fin a la violencia de género, combatir los estereotipos de género, colmar las brechas de género en el mercado de trabajo, lograr la participación en pie de igualdad en los distintos sectores de la economía, abordar la brecha salarial y de pensiones entre hombres y mujeres, reducir la brecha de género en las responsabilidades asistenciales y alcanzar el equilibrio entre mujeres y hombres en la toma de decisiones y la actividad política.

La obligación del **Plan de Igualdad** afecta a todas aquellas organizaciones con más de 50 personas trabajadoras en su plantilla, tanto si son empresas privadas como organismos o instituciones públicas, así como organizaciones o asociaciones sin ánimo de lucro.

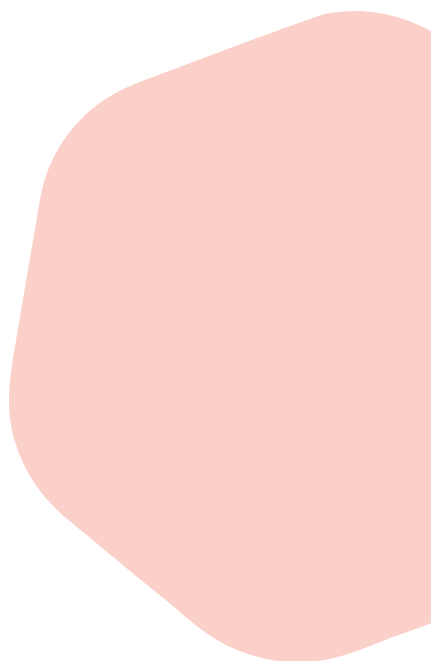
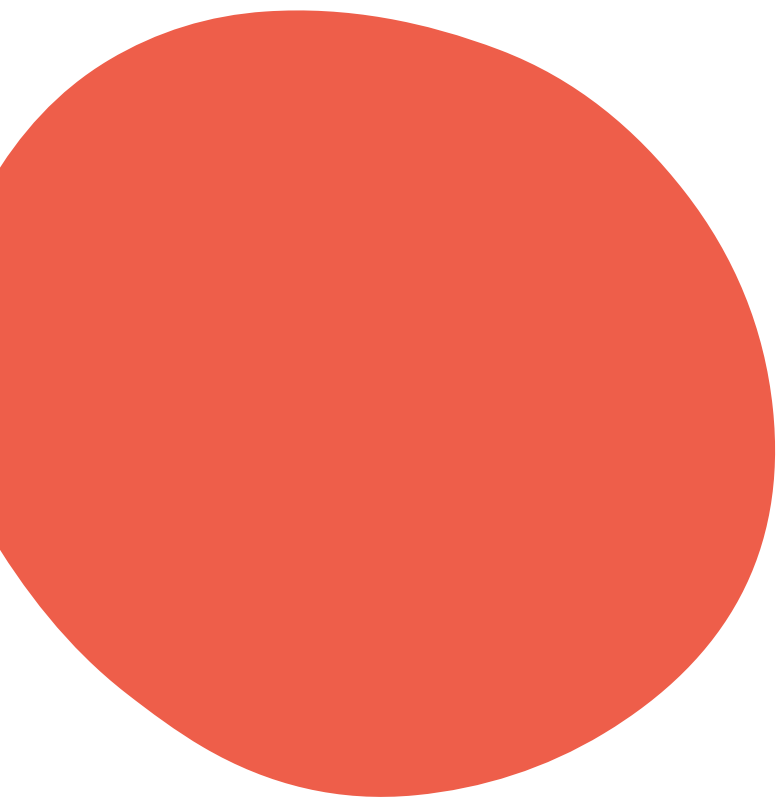
Así mismo, en empresas con menos de 50 empleados y empleadas no es obligatorio un plan de igualdad excepto en 2 excepciones: Cuando así lo indique o exija



el convenio colectivo de aplicación, y en caso de que la elaboración del plan sea impuesta por una autoridad laboral en la aplicación.

El Plan de Igualdad es un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de la situación, tendentes a alcanzar en la empresa la: igualdad de trato, de inclusión y de oportunidades eliminando cualquier forma de discriminación.

Se trata de un instrumento de intervención y transformación que articula todo un proceso de trabajo y gestión dentro de la organización para alcanzar la igualdad efectiva, el cual al ser implementado plantea el tener en cuenta diversos puntos de vista y atajar problemas que generan un ambiente mucho mas óptimo para el trabajo y la convivencia.



Psico**FLIX**