



# Índice

|    |  |
|----|--|
| 04 | Identificar una situación de acoso laboral               |
| 05 | Tipos de acoso   |
| 06 | Señales de alerta  |
| 08 | Intervención. Más vale prevenir                          |
| 10 | Principios y normas vigentes en las relaciones laborales |
| 12 | Algunos consejos   |
| 13 | En qué me ayuda mi seguro de D&O                         |

# Introducción

En un entorno económico en el que la productividad y la eficiencia de las organizaciones nos lleva a ser mucho más exigentes, le ofrecemos esta guía como apoyo para la identificación y gestión de aquellas situaciones de prácticas de empleo que pueden resultar incómodas y suponer un riesgo para el gestor.

Una situación delicada de la empresa puede llevar al gestor a ser mucho más exigente con sus empleados y esto puede llevar a tensiones dentro de la organización que es preferible tener claras.

El acoso laboral no es algo que únicamente se da en las grandes organizaciones. Desde el momento en que existe un grupo de empleados hay posibilidad de acoso. Por tanto, si dirige o administra una pyme o una gran empresa es interesante que preste atención a esta guía.

Creada por el bufete de abogados experto en prácticas de empleo Muñoz Arribas y editada por Hiscox está pensada para ofrecer un referente en la protección ante reclamaciones por prácticas de empleo laboral dentro del seguro de RC de Gerentes, Administradores y Directivos.

Esperamos sea de su total interés y le permita anticipar riesgos.



**David Heras**  
Director General  
Hiscox España

# Identificar una situación de acoso

## ¿Qué es y qué no es?

Antes de entrar de lleno en el contenido de esta guía, creemos interesante definir claramente qué es y qué no es una situación de acoso.

De acuerdo con la jurisprudencia existente y combinándola con algunos elementos psicológicos se ha ido estableciendo una serie de elementos que permiten determinar si se aprecian indicios de acoso moral por parte de una persona determinada.

**01 Indicio:** el hostigamiento, persecución o violencia psicológica contra una persona o conjunto de personas. (No se debe confundir con una mera situación de tensión en el trabajo o clima laboral).

**02 Indicio:** un reiterado carácter intenso de la violencia psicológica.

**03 Indicio:** debe ser una acción prolongada en el tiempo. Aunque no existe un plazo legal, la jurisprudencia entiende que 6 meses es el mínimo. Pero es flexible en esa interpretación.

**04 Indicio:** que tenga como finalidad dañar psíquica o moralmente al trabajador, para marginarlo de su entorno laboral. Este es el elemento que sirve de nexo conductor.

Por tanto, el Mobbing o acoso moral no debe confundirse con cualquier tipo de insatisfacción laboral, conflictos individuales o colectivos dentro del entorno laboral, como puede ser una situación de estrés por tensión en la actividad o discrepancias con compañeros, jefes o subordinados por asuntos relacionados con la propia actividad laboral.

En este sentido hay figuras que tienden a confundirse con acoso laboral, como el denominado **whistleblower**, que da a conocer el comportamiento erróneo que existe dentro de una organización; o el que se conoce bajo el término anglosajón **burnout** como síndrome de desgaste profesional.

# Tipos de acoso

Los tipos de acoso más comunes dentro de las organizaciones son:

- **mobbing** – consiste en actividades hostiles frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo, que tienen siempre a la misma persona en el punto de mira (Heinz Leyman introdujo el concepto en la década de los 80);
- **bullying** – que es entendido como el ofender brutalmente, maltratar, cebarse con los más débiles;
- **harassment** – ataques repetidos y propinados de una persona a otra para atormentarla, minarla, frustrarla y provocarla.

En definitiva, existe responsabilidad por malas prácticas de empleo siempre y cuando el director, superior o responsable no vele para que no ocurra y no sepa identificar indicios de las mismas, que se plasman en:

- discriminación por edad, género u otro tipo
- privación de posibilidades de promoción profesional
- acoso psicológico (mobbing) y acoso sexual
- invasión de la vida privada
- difamación, calumnia o libelo contra el empleado
- evaluación de un empleado de forma negligente
- represalias por parte del empleador hacia el empleado.

## En qué lugares suele ocurrir

El acoso laboral se da en la mayoría de los casos en el propio lugar de trabajo, pero también puede hacerse extensivo a situaciones relacionadas con el mismo: viajes, comidas, cenas de trabajo, etc.



## ¿Cuáles son las señales de alerta?

Por parte del acosado, hay muchas opciones de que comience a desarrollar algunos de los síntomas más comunes durante una fase de acoso. Según los datos históricos, los síntomas más comunes y repetidos entre los afectados son los siguientes:

- apatía o falta de iniciativa
- depresión, bajo estado de ánimo
- dolores de espalda
- problemas de concentración
- dolores musculares
- irritabilidad
- inseguridad
- dificultad para conciliar el sueño, sueño ligero.

Por parte del acosador o acosadores, los comportamientos que pueden poner en manifiesto un proceso de acoso son:

- manipular la información no dejándole comunicarse con sus compañeros de trabajo o emitir instrucciones para que estos no hablen con él
- poner trabas a su desarrollo profesional ni facilitar acceso a la formación necesaria

- sobrecargar de trabajo al empleado con el fin de que no pueda llegar a hacerlo y desacreditarle como una persona incompetente
- no asignarle tareas o que éstas no tengan manifiestamente ningún tipo de utilidad
- asignarles trabajos que sean muy inferiores a sus competencias o capacidades
- difundir comentarios que lo desacrediten tanto profesionalmente como personalmente.

Consecuencias del acoso en el entorno laboral:

- **Para los trabajadores** – hay una serie de consecuencias que les hace entrar en un ritmo de trabajo que les mina física y psicológicamente que pueden llegar a generar enfermedades somáticas crónicas y largas bajas laborales;
- **Para las empresas** – el trabajo de un empleado acosado no resulta productivo y repercute negativamente en la marcha de la organización. Y todo esto, sin tener en cuenta los efectos para la empresa de una baja de duración prolongada por una situación de estrés laboral derivada de un proceso de acoso.





## Intervención. Más vale prevenir...

Existe una falsa creencia de pensar que nuestro entorno laboral es sano per se. Lo cierto es que el acoso laboral se da en mayor medida de lo que se puede creer. **Infinidad** de estadísticas señalan que un número significativo de trabajadores ha sufrido o sufre acoso en su puesto de trabajo. El **Observatorio vasco sobre el acoso moral** indica que más del 5% de los trabajadores sufre un fuerte grado de hostigamiento o acoso en su trabajo.

Datos del **barómetro Cisneros** realizado por la Universidad de Alcalá arrojan que el 15% de los trabajadores en activo encuestados (equivale a más de 2 millones de trabajadores en España) manifiesta ser objeto de hostigamiento psicológico o mobbing en su trabajo en los últimos 6 meses.

¿Y las empresas qué hacen mientras tanto? En 2012 solo 1 de cada 5 empresas evaluaban como riesgo de trabajo el mobbing, por tanto, las posibilidades de conocer el clima laboral eran reducidas. Este hecho deja a la empresa sin argumentos sólidos a la hora de atacar el acoso de raíz.

Además de ser conscientes de que existen amplias posibilidades de tener una **situación de acoso** latente en la empresa, hay que saber que no detectarlo a tiempo puede suponer una **negligencia por parte de los directivos** por no velar por el correcto desarrollo del ambiente laboral y no supervisar diligentemente estas situaciones. Por tanto, una demanda de un empleado puede ser admitida y la empresa y el gestor resultar condenados.

Para estar preparados, los expertos recomiendan disponer de medidas de prevención con el fin de evitar que se produzcan estos comportamientos. Estas medidas pueden ser evaluación de riesgos psicosociales, protocolos de actuación, cuestionarios específicos para la evaluación del acoso y otros medios como servicios de mediación, etc.

Para valorar el Mobbing se utiliza la escala Cisneros como herramienta, entre otras muchas existentes y cuyo autor es el Profesor Iñaki Piñuel. Puede utilizar el siguiente ejemplo como base o algunos más simples que se pueden encontrar online. En definitiva, sirve para valorar múltiples situaciones dentro del entorno laboral. Y puede ser de gran utilidad para realizar un primer sondeo entre los empleados.

## ¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato psicológico se han ejercido contra usted?

Señale, en su caso, quiénes son el/los autor/es de los hostigamientos recibidos:

1. Jefes o supervisores 2. Compañeros de trabajo 3. Subordinados

Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos:

0. Nunca 1. Pocas veces al año o menos 2. Una vez al mes o menos 3. Algunas veces al mes  
4. Una vez a la semana 5. Varias veces a la semana 6. Todos los días

| Comportamiento |  | Autor/es                    |   |   | Frecuencia                  |   |   |   |   |   |   |
|----------------|--|-----------------------------|---|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 01.            | Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 02.            | Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 03.            | Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 04.            | Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 05.            | Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 06.            | Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 07.            | Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 08.            | Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 09.            | Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10.            | Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11.            | Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12.            | Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13.            | Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14.            | Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15.            | Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16.            | Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17.            | Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18.            | Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19.            | Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20.            | Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, despido, traslados...)  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21.            | Intentan aislarde de mis compañeros dándome trabajos que me alejan físicamente de ellos  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22.            | Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23.            | Se intenta «hacerme explotar»  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24.            | Me menosprecian personal o profesionalmente  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25.            | Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26.            | Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27.            | Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28.            | Recibo amenazas por escrito, por teléfono en mi domicilio/móvil o redes sociales   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29.            | Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30.            | Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31.            | Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32.            | Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33.            | Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34.            | Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35.            | Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi reputación  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36.            | Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 37.            | Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 38.            | Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 39.            | Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 40.            | Intentan persistentemente desmoralizarme   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 41.            | Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 42.            | Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para «pillarme en algún renuncio»  | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 43.            | Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas   | 1                           | 2 | 3 | 0                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 44.            | En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido Ud víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de más de 1 vez por semana)? (ver lista de preguntas 1 a 43) | Sí <input type="checkbox"/> |   |   | No <input type="checkbox"/> |   |   |   |   |   |   |

# Principios y normas vigentes en las relaciones laborales

Además de las leyes vigentes, es necesario recordar algunos de los principios que rigen las relaciones laborales:

- la no discriminación (Art. 17 E.T.)
- la igualdad por razón de sexo (Art. 28 E.T.)
- la prevención frente a la violación de derechos de los trabajadores (Ley de P.R.L.)
- la actividad sancionadora por la inspección de trabajo frente a los actos del empresario que fueren contrarios al respeto de la integridad y consideración debida a la dignidad de los trabajadores (Art. 11 R.D. Legislativo de Infracciones y Sanciones en el Orden Social)
- La nulidad del despido que tenga como móvil alguna de las causas de discriminación previstas en la constitución y en la Ley, o se produzca con violación de derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador (Art. 108 Ley Reguladora de la Jurisdicción Social)
- imposición de Indemnizaciones, por daños morales en los casos que se acredite el acoso moral o sexual ante el Juzgado, compatible con las indemnizaciones tasadas y sin perjuicio de las responsabilidades penales, en que hubiera podido incurrir el empresario (Art. 182 de la Ley Reguladora de la Jurisdicción Social y Ley 2/2007)
- Corresponde al demandado, salvo en el Orden Penal, probar la ausencia de discriminación en las medidas adoptadas y su proporcionalidad (Ley 3/2007).

Es importante remarcar que cualquier situación que implique un incumplimiento reiterado de estos principios puede generar una demanda por parte del empleado contra el administrador o directivo, sea éste consciente o no de que eso está sucediendo.

## ¿Qué debe evitar el directivo en su actuación?

Como hace referencia el último de los principios del apartado anterior: "corresponde al demandado probar la ausencia de discriminación"; por tanto, es importante contar con procesos y protocolos de prevención que puedan demostrar que el administrador ha velado porque no se produzcan casos de acoso.

En cualquier caso, el directivo debe evitar cualquier tipo de actuación que vaya en contra de una acción conciliadora. Por tanto, debe:

- ofrecer soluciones de prevención proactiva
- disponer de sistemas de detección temprana de situaciones de riesgo de violencia laboral
- ser capaz de gestionar internamente el conflicto
- ofrecer soluciones desde la organización.

Y si finalmente existe una demanda, el seguro de Administradores y Directivos de Hiscox le ofrece cobertura legal (coste de los abogados) y cobertura para reclamaciones en materia de empleo.



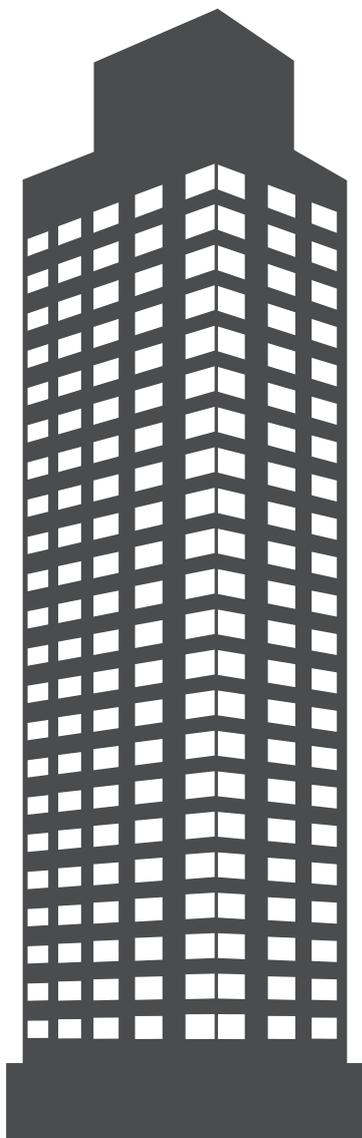


# Algunos consejos

La experiencia que atesoran tanto Hiscox, en calidad de aseguradora especialista y Muñoz Arribas como, bufete especializado en prácticas laborales nos permite poder ofrecerles una serie de consejos como cierre de esta guía que consideramos puede ser de su interés.

Algunos consejos son bien sabidos por todos. Otros provienen de la experiencia conjunta de ambas entidades. Recuerde que un seguro de Administradores y Directivos es un gran aliado para momentos difíciles, pero mejor aún es poner en práctica actuaciones preventivas.

Esperamos que esta guía haya ido de su interés y completa satisfacción.



07. Aplique los Planes de Igualdad previstos en la Ley 3/2007, de 22 de marzo.
06. Realice un sondeo anónimo entre sus empleados para comprobar el clima laboral.
05. Elabore un Código de Buenas Prácticas o Conducta y delo a conocer entre todos los empleados.
04. En la medida de sus posibilidades, ofrezca formación específica a sus empleados.
03. Si existe la posibilidad, regule el acoso en el Convenio Colectivo.
02. Integre, si es posible, el acoso dentro de la Prevención de Riesgos Laborales.
01. Cree un procedimiento interno de resolución de conflictos.

# En qué me ayuda mi seguro D&O

Hiscox, a través de su corredor de seguros, comercializa uno de los seguros de D&O más completos del mercado. Fuera del ámbito de las relaciones laborales, Hiscox le ofrece una cobertura que protege su patrimonio y el de su familia frente a reclamaciones y demandas de terceros. Pueden ocurrir muchas situaciones, como una demanda de un acreedor o proveedor por impago; una demanda de competidores por competencia desleal, reclamación de organismos públicos por no cumplimiento de normativas y regulaciones, etc.

En el marco laboral este producto le ofrece una cobertura única que le cubre a usted como directivo o administrador, a otros miembros directivos, y a la propia sociedad.

Las garantías y coberturas de este producto son:

- Gastos de Defensa Legal
- Fianzas civiles, penales y aval concursal
- Gastos de Gestión de Crisis
- Cobertura por reclamaciones en materia de empleo
- Indemnizaciones y Perjuicios Financieros a terceros. Y además, protegemos también a su Sociedad frente a:
  - Reclamaciones en materia de empleo
  - Infidelidad de empleados
  - Responsabilidades en materia de protección de datos
  - Reclamaciones por contaminación.

## Nuestro servicio

Hiscox dispone de una sólida experiencia en Responsabilidad de Gerentes, Administradores y Directivos. Contamos con profesionales especialistas para administrar y gestionar riesgos de todo tamaño.

Y todo con uno de los mejores servicios de siniestros\* del sector, con amplia experiencia en el terreno y que hace una valoración justa y equitativa del siniestro, buscando siempre minimizar el impacto que tiene sobre el cliente.

\*Según la valoración de los corredores de seguros que participaron en el estudio ADECOSE 2012.

## ¿Qué puede pasar?

Aunque los ejemplos podrían llegar a ser innumerables, nuestra experiencia nos permite ofrecer algunos de los casos que se han dado en materia de prácticas laborales:

Un trabajador de una empresa asegurada reclama elevadas cantidades en concepto de indemnización por daños morales por mobbing. Hiscox abona todos los gastos derivados de la defensa del asegurado en el procedimiento, del que resulta absuelto. Los letrados colaboradores de Hiscox ofrecieron su servicio en la preparación de la defensa en todas las Instancias Judiciales. En caso de que el resultado del procedimiento hubiera implicado la condena del asegurado, las cuantías impuestas en concepto de daños morales, habrían sido abonadas por Hiscox.

Una trabajadora demanda a la empresa en la que prestaba sus servicios, por discriminación durante su embarazo y baja laboral. La empresa alcanza un acuerdo con la trabajadora. El seguro de Hiscox hace frente al pago de parte de la cuantía correspondiente a daños morales y gastos de defensa conforme a la cobertura de la póliza.

Un empleado denuncia a la dirección de su empresa por promocionar a otro candidato a un puesto de trabajo para el que creía estar mejor capacitado. Aunque la empresa no fue condenada, supuso un coste en materia de defensa legal superior a los 10.000 €.

Una importante firma de moda textil recibe una demanda por parte de una de sus trabajadoras quien la acusa de discriminación racial. Tras numerosas negociaciones, la empresa alcanza un acuerdo con la trabajadora y Hiscox da cobertura a la empresa abonando una indemnización de 20.000 € en concepto de indemnización por daños morales y gastos legales.





Hiscox España  
Paseo de la Castellana, 60. 7ªPlanta  
28046 Madrid  
T 91 515 99 00  
E [info\\_spain@hiscox.com](mailto:info_spain@hiscox.com)  
[www.hiscox.es](http://www.hiscox.es)

---



Muñoz Arribas  
C/ Orense 34 Plta.  
10 - 1 Edif. Iberia Mart II.  
28020 Madrid  
T 91 556 91 08  
E [general@munoz-arribas.com](mailto:general@munoz-arribas.com)  
[www.munoz-arribas.com](http://www.munoz-arribas.com)