

**DI NO A LA INTIMIDACIÓN,  
¡DI NO AL ACOSO!**



Las escenas representadas en este vídeo se han creado exclusivamente con fines formativos.

Este paquete de formación compuesto por un vídeo y su correspondiente manual pretende poner de manifiesto las mejores técnicas y prácticas existentes en el momento de su producción. Su intención es meramente informativa. Ni Videotel ni ninguna otra empresa, sociedad u organización relacionada de alguna manera con la producción, traducción autorizada, distribución o venta de este vídeo se responsabilizará de la exactitud de la información ofrecida ni de las posibles omisiones cometidas.

# **DI NO A LA INTIMIDACIÓN, ¡DI NO AL ACOSO!**

(2ª edición)

**UNA PRODUCCIÓN DE VIDEOTEL**

para

la **Federación Europea de Trabajadores del Transporte (ETF)**  
y  
la **Asociación de Armadores de la Comunidad Europea (ECSA)**



**Este proyecto ha recibido ayuda financiera de la Comisión Europea**



Los productores desean agradecer la colaboración de

**los capitanes, oficiales y tripulantes de los buques  
*MV AURORA, MV EUROPEAN HIGHWAY, RFA SIR GALAHAD***

Nautilus International  
P&O Ferries Holdings Ltd  
Royal Fleet Auxiliary  
UK Chamber of Shipping

CLIA Europa  
The Danish Shipowners' Association  
The Estonian Seamen's Independent Union (EMSA)  
The Finnish Seamen's Union (FSU)  
National Union of Rail, Maritime and Transport Workers (RMT)  
Royal Association of Netherlands Shipowners  
The Seafarers' Union of Croatia (SUC)

**AUTOR DEL MATERIAL IMPRESO:** Graham Buchan  
**ESCRITOR/DIRECTOR:** Ron Tanner  
**PRODUCTORA:** Amanda Gross

# CONTENIDO

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>FINALIDAD Y CONTENIDO DE ESTA GUIA</b>	<b>6</b>
<b>NOTAS PARA LAS PERSONAS AL FRENTE DE LA SESIÓN DE FORMACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>NOTAS ORIENTATIVAS 1: PARA QUIENES SE SIENTEN INTIMIDADADOS O ACOSADOS</b>	<b>17</b>
<b>NOTAS ORIENTATIVAS 2: PARA QUIENES PODRÍAN ESTAR INTIMIDANDO O ACOSANDO A OTRAS PERSONAS</b>	<b>27</b>
<b>NOTAS ORIENTATIVAS 3: PARA OFICIALES DE ALTO RANGO</b>	<b>32</b>
<b>NOTAS ORIENTATIVAS 4: CAMBIOS CULTURALES</b>	<b>38</b>
<b>OTRAS LECTURAS</b>	<b>39</b>

# INTRODUCCIÓN

---

La intimidación y el acoso son problemas recurrentes en los puestos de trabajo marítimos. La investigación indica que muchas de las víctimas de intimidación o acoso no lo denuncian, bien porque piensan que nadie las creerá y que no recibirán ningún apoyo, bien porque temen ser objeto de represalias.

Es importante que la gente de mar sepa que su sindicato o asociación profesional o su empresa marítima pueden prestarles asistencia. Todos ellos están claramente posicionados contra este tipo de conductas y tienen tolerancia cero con ellas. Existen procedimientos establecidos para ayudar a las víctimas, siempre respetando la confidencialidad.

Sin contar los cruceros y transbordadores, las mujeres marino siguen siendo una relativa excepción en el mundo marítimo, a pesar de los esfuerzos de algunas navieras por contratarlas. La discriminación, el acoso sexual y el profundo escepticismo respecto de sus fortalezas y capacidades aún perduran.

La intimidación, el acoso y cualquier otra forma de discriminación son conductas destructivas que pueden afectar al rendimiento de un equipo.

Hay nueve características protegidas por la legislación de la Unión Europea y de numerosos países. La discriminación basada en estas características, conocidas como «características protegidas», es ilegal. Son las siguientes:

- Edad
- Discapacidad
- Raza
- Sexo
- Orientación sexual
- Matrimonio y unión civil
- Embarazo y maternidad
- Religión y creencias
- Cambio de sexo

## OBJETIVO Y CONTENIDO DE ESTA GUÍA

---

### Propósito

Esta guía debe utilizarse en conjunción con el vídeo *Di no a la intimidación... ¡Di no al acoso! (2ª edición)*. Ambos han sido diseñados para hacer ver que la intimidación y el acoso son conductas inaceptables y contraproducentes. La guía también ofrece consejos prácticos para reducir la incidencia del acoso y la intimidación en el lugar de trabajo, así como para hacerles frente en caso de que se produzcan. Todas las personas que trabajan en el sector marítimo deberían leer esta guía, independientemente de su categoría laboral.

### Contenido

#### Notas para las personas al frente de la sesión de formación

El vídeo *Di no a la intimidación... ¡Di no al acoso! (2ª edición)* está diseñado para utilizarse en sesiones de formación breves en las que participen todos los miembros de la tripulación (oficiales, marineros y personal contratado) para concienciar sobre estas conductas, dar a conocer los recursos disponibles para las víctimas de intimidación o acoso y explicar cómo se gestionan las denuncias en la empresa.

Esta guía contiene instrucciones para preparar y llevar a cabo sesiones de formación. En ellas se describen:

- **Los objetivos:** qué provecho obtendrán los asistentes a la sesión de formación.
- **El programa:** estructura esquematizada de una sesión de 50 minutos.
- **El nivel de sensibilidad:** sugerencias para que la persona al frente de la sesión sepa cómo tratar las cuestiones delicadas que puedan surgir.
- **La preparación:** cómo preparar las sesiones.
- **Las notas de la sesión:** instrucciones detalladas sobre qué tratar y cómo hacerlo. Se incluyen referencias a secuencias particulares del vídeo que ilustran conceptos clave.

### Notas orientativas

Todos los trabajadores deben recibir formación para identificar el acoso y la intimidación, de modo que sepan qué hacer si lo sufren y que eviten mostrar estas conductas ellos mismos.

Los asistentes a la sesión de formación que hayan sido intimidados o acosados necesitarán más indicaciones sobre las medidas que deben tomar. Otros requerirán ayuda porque, durante la sesión, se darán cuenta de que su propia conducta podría considerarse acoso o intimidación.

## **1: Para quienes se sienten intimidados o acosados**

### **¿Le están acosando o intimidando?**

Qué son el acoso y la intimidación y qué sentimientos provocan en las personas que los sufren. Lista completa de conductas acosadoras e intimidantes.

### **Consecuencias**

Efectos negativos del acoso y la intimidación para las personas, el buque y la empresa.

### **No hay excusa**

Varias excusas típicas utilizadas para tratar de justificar estos comportamientos inaceptables y cómo contrarrestarlas.

### **Si le están acosando o intimidando**

Sugerencias sobre cómo responder, cómo conseguir ayuda y cómo denunciar los hechos (el procedimiento concreto es diferente para cada empresa).

### **Qué no es intimidación o acoso**

Existe una diferencia entre la disciplina y la intimidación o el acoso.

## **2: Para quienes podrían estar intimidando o acosando a otras personas**

### **¿Está acosando o intimidando a otras personas?**

Si bien algunos de quienes se comportan de este modo son plenamente conscientes de sus acciones, e incluso se complacen en ellas, otros no se dan cuenta de que su conducta es inadmisibles.

### **Acabar con la costumbre**

Consejos para quienes saben que acosan e intimidan a otras personas y quieren dejar de hacerlo, pero no saben cómo.

### **Aviso para intimidadores**

Advertencia sobre las potenciales repercusiones negativas a nivel profesional para quienes caigan en la tentación de acosar o intimidar a otras personas.

### **3: Para oficiales de alto rango**

#### **Posibles consecuencias**

Si no se pone freno al acoso y la intimidación, las consecuencias pueden llegar a ser graves. Aparte del intenso sufrimiento personal causado a los miembros de la tripulación, hay que considerar que el rendimiento en algunas facetas laborales de la tripulación se verá irremediabilmente perjudicado, la posibilidad de verse inmerso en costosos procedimientos legales y la mala publicidad resultante para el buque, la tripulación y la empresa. Se añade el coste del éxodo de trabajadores hacia otras empresas o sectores y la necesidad de reclutar y formar a sus sustitutos.

#### **Conseguir el ambiente adecuado**

Consejos para los capitanes y oficiales que desean minimizar las posibilidades de acoso e intimidación a bordo de su buque.

#### **Gestión de denuncias**

Qué hacer si alguien presenta una denuncia de acoso o intimidación ante usted.

### **4: Cambios culturales**

Notas sobre los cambios: la inevitable evolución de las actitudes frente a una amplia gama de temas a lo largo del tiempo; el abandono de los estilos de dirección rígidos tradicionales en favor de nuevas formas de trabajar que priman el respeto y la armonía; la internacionalización progresiva del lugar de trabajo.

#### **Otras lecturas**

Publicaciones y sitios web de utilidad.

# NOTAS PARA LAS PERSONAS AL FRENTE DE LA SESIÓN DE FORMACIÓN

**Esquema de una sesión de formación de 50 minutos para un grupo de miembros de la tripulación.**

## Objetivos

Como resultado de esta sesión, los participantes:

1. Comprenderán qué son el acoso y la intimidación y conocerán algunas de las formas más habituales en que se manifiestan estas conductas, incluyendo el acoso cibernético.
2. Tendrán claro que el acoso y la intimidación son absolutamente inaceptables y que no deben tolerar que se les trate de este modo ni utilizar tales conductas con otras personas.
3. Sabrán que pueden y deben denunciar los casos de acoso e intimidación y que la empresa investigará lo sucedido con contundencia y tomará medidas al respecto.

## Programa

Planifique la sesión de formación de acuerdo con estas líneas:

<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• en qué consiste la sesión</li> </ul>	5 minutos
<b>Vídeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visualización del vídeo <i>Di no a la intimidación... ¡Di no al acoso!</i> (2ª edición). Consta de cinco secciones breves que pueden verse por separado.</li> </ul>	20 minutos
<b>Debate</b>	<p>Haga referencia a las cinco secciones del vídeo para debatir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el problema?</li> <li>• ¿Qué es intimidación?</li> <li>• ¿Qué es el acoso?</li> <li>• ¿Qué es el acoso cibernético?</li> <li>• ¿Qué puede hacerse al respecto?</li> </ul>	20 minutos
<b>Resumen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• el acoso y la intimidación son inaceptables</li> <li>• estas conductas deben denunciarse</li> <li>• la empresa tomará medidas</li> <li>• inste a los asistentes a que lean estas notas orientativas</li> </ul>	5 minutos
<b>Total</b>		<b>50 minutos</b>

## **Unas pocas palabras sobre la sensibilidad**

El acoso y la intimidación pueden ser temas muy delicados. Es bastante probable que el grupo comprenda personas que hayan sido acosadas, intimidadas o ambas cosas. También es muy posible que en el grupo haya personas que acosan o intimidan a otras (tal vez sin darse cuenta), que piensan que hablar del tema es hacer una montaña de un grano de arena, o que creen que el problema siempre ha existido y nada puede hacerse al respecto.

Debe estar preparado para enfrentarse a las reacciones emocionales o a la resistencia contra el mensaje que pretende transmitir. Cuando esto suceda, es importante que recuerde que no se encuentra en una sesión de terapia, sino informativa. Valore la posibilidad de contar con un compañero a su lado durante la sesión, de modo que disponga de un punto de apoyo si se presentan temas realmente complicados.

No trate de resolver problemas personales ni de cambiar las conductas durante la sesión; en su lugar, céntrese en los principios y las directrices generales.

Debe destacar estos sencillos mensajes:

- el acoso y la intimidación son inaceptables
- toda persona que sufra acoso o intimidación puede y debe denunciarlo
- la empresa abrirá una investigación y tomará medidas
- existen procedimientos establecidos para hacer frente a quienes acosan o intimidan a otras personas
- del mismo modo, existen procedimientos establecidos para quienes formulan acusaciones falsas; en ocasiones, algún empleado ha considerado este tipo de denuncias como una baza para impedir un posible despido

Preste atención a las eventuales reacciones intensas de los participantes en la sesión y, si lo cree apropiado, hable con ellos individualmente tras la finalización.

## **Preparación de la sesión de formación**

**Reproduzca el vídeo *Di no a la intimidación... ¡Di no al acoso!* (2ª edición)**

- Contiene escenas breves simuladas en las que los miembros de la tripulación son intimidados o acosados por motivo de raza, nacionalidad, religión, sexo, orientación sexual o edad
- Lea a continuación las notas de la sesión relativas a los ejemplos de acoso e intimidación escenificados

- Decida qué le interesa destacar especialmente del vídeo en el debate posterior

### **Reflexione sobre su propia experiencia con el acoso y la intimidación**

- ¿Ha presenciado alguna vez ejemplos de estas conductas?
- ¿Los ha sufrido en alguna ocasión?

Por supuesto, no tiene por qué compartir su experiencia con el grupo. Hacerlo o no depende de usted.

### **Lea todas las notas orientativas siguientes**

- ¿Qué parte de ellas es apropiada para el buque?
- ¿Desea complementarlas, por ejemplo, repartiendo al grupo copias de la política empresarial contra el acoso y la intimidación junto con los procedimientos disciplinarios y de denuncias?
- Decida si quiere imprimir todas o algunas de estas notas y distribuirlas entre los asistentes, o instarles a que las lean en Internet junto con las directrices de la ETF - ECSA para erradicar el acoso y la intimidación del lugar de trabajo.

### **Reflexione acerca del potencial de acoso e intimidación a bordo del buque**

- ¿Hay personas concretas que, a causa de algún factor en particular, como el sexo o la raza, podrían ser susceptibles de acoso?
- ¿Hay oportunidades de que los oficiales abusen del poder, por ejemplo, a la hora de asignar las tareas?
- ¿Se dan las condiciones para que haya grupos que conspiren contra personas concretas?
- ¿Se usan las redes sociales de forma generalizada?

### **Tenga los procedimientos claros**

- Familiarícese con los procedimientos disciplinarios y de denuncias de la empresa
- En concreto, compruebe que sabe exactamente cómo debe denunciarse la intimidación y ante quién.
- Familiarícese con las directrices de la ETF - ECSA para erradicar el acoso y la intimidación del lugar de trabajo
- Revise las nueve características protegidas

## Sus notas para la sesión de formación

<p><b>Introducción</b></p> <p>5 minutos</p>	<p>Explique al grupo que esta sesión de 50 minutos gira en torno a un tema que la empresa se toma muy en serio: la intimidación y el acoso. Indique a los asistentes que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les mostrará un vídeo</li> <li>• utilizará los ejemplos del vídeo para dar pie a un debate sobre el acoso y la intimidación</li> <li>• aprovechará los mismos ejemplos para sugerir cómo se podría haber evitado el acoso o la intimidación</li> <li>• destacará que alguien que sufre intimidación o acoso a bordo de un buque tiene menos opciones para evitar tal situación que en otros entornos de trabajo; un buque es un lugar de trabajo y un hogar a la vez</li> <li>• señalará que el acoso y la intimidación no siempre siguen un orden descendente en el escalafón; también se dan en sentido ascendente.</li> <li>• les instará a leer algunas o todas estas notas orientativas</li> <li>• para finalizar, subrayará las políticas y los procedimientos empresariales sobre este asunto</li> </ul> <p>Recuerde al grupo que cada empresa cuenta con sistemas, normas y responsabilidades diferentes. Sugiera a los participantes que, mientras ven el vídeo, se fijen en la conducta de las personas que aparecen e ignoren los aspectos de la organización a bordo, que podrían no coincidir con la de su buque en concreto.</p>
<p><b>Vídeo</b></p> <p>20 minutos</p>	<p>Reproduzca el vídeo <b><i>Di no a la intimidación... ¡Di no al acoso!</i></b> (2ª edición)</p>
<p><b>Debate</b></p> <p>20 minutos</p>	<p>Pregunte qué les ha parecido el vídeo. Abra un debate sobre las tres situaciones hipotéticas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. El cadete y el segundo oficial de máquinas</b> Es obvio que el segundo oficial de máquinas se ha acostumbrado a meter cizaña a este cadete en particular. Aunque dejar caer los rodamientos de bolas haya sido una torpeza, difícilmente justifica una reprimenda tan agresiva. Además, cuando el cadete trata de defenderse, recibe un</li> </ol>

nuevo golpe bajo. El cadete reúne el valor suficiente para ir a ver al capitán, pero una sola mirada de su torturador basta para disuadirle; está dispuesto a abandonar el buque.

### **2. La trabajadora de la lavandería y la gobernanta**

La gobernanta se refiere a la nacionalidad de la trabajadora de forma despectiva durante su reprimenda. Tanto si existe un motivo que justifique sus críticas como si no, este hecho es inadmisibles y puede resultar profundamente ofensivo y traumático.

### **3. El primer oficial y el tercer oficial**

Vemos que Dixon se siente atraído por Sally y se niega a admitir que ella no tiene ningún interés en él. En los confines de su camarote comete una agresión sexual considerada delito en la mayoría de los países. Finalmente, termina por perder el puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta estas tres situaciones, ¿qué debería haber hecho la persona agresora para comportarse adecuadamente?

- 1 El segundo oficial de máquinas debería haberse dado cuenta de que su apabullante presencia era la causa de que el cadete dejara caer los rodamientos y que no había necesidad de prestarle tanta atención. Podría haber dedicado un minuto a mostrarle cómo iba el engranaje de la caja de cambios. Podría haberse reservado las críticas para más tarde, cuando el compañero del cadete no estuviera presente.
- 2 La gobernanta critica la forma de doblar las toallas. ¿Por qué no dedica unos segundos a enseñar cómo quiere que se haga? Ordena que se cambien las toallas con mayor frecuencia. ¿Consta el cambio en el programa escrito o es mera venganza?
- 3 Dixon no debería haber acudido al camarote de Sally por la noche. Debería haber intentado conocerla mejor en un lugar más social, por ejemplo, en el bar de la tripulación o la cantina, y debería haber tenido suficiente sentido común para aceptar su negativa.

El debate debe servir para que el grupo elabore una respuesta conjunta a estas tres preguntas:

## 1. ¿Qué son el acoso y la intimidación?

- El acoso es una conducta inapropiada o inadecuada que, intencionadamente o no, crea sentimientos de malestar, humillación, vergüenza, amenaza o incomodidad en la persona que la sufre
- La intimidación es una forma de acoso mediante la cual se asusta o intimida a otras personas a través de una conducta negativa u hostil personal o grupal. El acoso cibernético consiste en utilizar medios electrónicos para amenazar, humillar o avergonzar a otra persona
- El acoso frecuentemente incluye hostigar a otras personas por lo que son, por ejemplo, por su sexo o raza. Las nueve características protegidas figuran en la Introducción
- La intimidación es muchas veces un abuso de poder. El segundo oficial de máquinas que critica al cadete que limpia el aseo ha excedido claramente su cometido
- Estas conductas suelen implicar meterse con las personas, a menudo a través de comentarios triviales acerca de su rendimiento. La persistencia es una característica importante del acoso y la intimidación. Una persona puede perder los estribos en un momento dado, lo cual, aunque sea desagradable, puede tolerarse, sobre todo si el responsable se disculpa cuando se haya calmado, pero el sarcasmo, el menosprecio y el abuso repetidos no son aceptables
- El acoso y la intimidación pueden incluir la humillación pública. Los comentarios y el tono de voz agresivo del segundo oficial de máquinas se agravan a causa de la presencia del compañero del cadete. Ser criticado en público aumenta el sentimiento de humillación y constituye una de las razones por las cuales el cadete quiere abandonar el buque
- Quienes acosan e intimidan a otros con frecuencia hacen comentarios insultantes y hostiles sobre su persona, raza o sexo.
- Las quejas sobre el rendimiento son a menudo la base de la conducta intimidante. La persona intimidada puede llegar a pensar que no es capaz de hacer nada bien
- Ciertas conductas consideradas aceptables por algunos —como tocar el pecho a una oficial, por ejemplo— son en realidad un delito; en este caso, una agresión
- No siempre es un superior quien intimida a un subordinado, ni una nacionalidad a otra, ni un hombre a una mujer. Se han dado casos

	<p>en los que un gerente ha sido intimidado por sus trabajadores, o en los que un grupo del mismo rango se ha aliado contra una persona concreta. El acoso cibernético, en particular, suele producirse entre iguales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier forma de agresión verbal o física puede constituir intimidación o acoso</li> </ul> <p><b>2. ¿Quién decide si una determinada conducta es intimidatoria o no?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona que la sufre. Este principio es importante, porque niega la justificación del agresor de que «solo era una broma». Una broma no es una broma si al destinatario le resulta ofensiva. Recuerde al ingeniero del vídeo, cuya hija trabajaba en tierra y se enfrentaba a las mismas conductas que él aplicaba a bordo, esas que él consideraba como tan solo «un poco de diversión»</li> </ul> <p><b>3. ¿Qué puede hacer una víctima de intimidación o acoso al respecto?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renunciar, como se planteaba el cadete del vídeo. Haga hincapié en que, en este buque y en esta empresa, esta opción no es necesaria ni deseable. De hecho, es exactamente lo contrario de lo que la empresa desea que suceda en tales casos</li> <li>• Enfrentarse directamente a la persona que intimida. Recuerde cómo los dos marinos del vídeo resuelven sus diferencias con una breve charla y un apretón de manos</li> <li>• Denunciar el caso. Insista en que si alguien a bordo necesita hacerlo, el asunto se tratará a fondo con profesionalidad y confidencialidad. Refiera la forma en que el capitán del vídeo gestiona la denuncia de la oficial</li> </ul>
<p><b>Resumen</b> 5 minutos</p>	<p><b>4. Señale especialmente que:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• el acoso y la intimidación son inaceptables y no se tolerarán</li> <li>• estas conductas pueden y deben denunciarse, y que la empresa dispone de un procedimiento establecido, previamente discutido y acordado con los representantes de los trabajadores y los sindicatos de la gente de mar. Este procedimiento sigue de cerca los principios establecidos en las directrices de la ETF - ECSA para erradicar el acoso y la intimidación del lugar de trabajo</li> <li>• la compañía tomará medidas: el asunto se investigará a fondo; existen procedimientos establecidos para tratar con quienes</li> </ul>

	<p>intimidan o acosan a otras personas; la persona intimidada recibirá apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• las mujeres que trabajan en la mar, cuyo número es aún pequeño, se enfrentan a retos específicos, pero sus derechos están plenamente protegidos</li></ul> <p><b>Distribuya las notas orientativas o inste a los asistentes a que las lean en un ordenador.</b></p>
--	---

# NOTAS ORIENTATIVAS 1: PARA QUIENES SE SIENTEN INTIMIDADOS O ACOSADOS

---

## ¿Le están acosando o intimidando? ¿Hay alguna diferencia?

Los efectos son muy similares, pero hay ligeras diferencias en su definición.

- **El acoso** incluye cualquier conducta inapropiada o inadecuada que, intencionadamente o no, crea sentimientos de malestar, humillación, vergüenza, amenaza o incomodidad en la persona que la sufre. El acoso se basa en quién o qué se es, según lo definido en las nueve características protegidas
- **La intimidación** es una forma de acoso mediante la cual se asusta o intimida a otra u otras personas a través de una conducta negativa u hostil personal o grupal. La intimidación a menudo consiste en un abuso de poder o de posición. Los intimidadores atormentan a otras personas —ya sean de menor, mayor o idéntico rango— que consideran más débiles que ellos. Su comportamiento suele ser persistente e impredecible. Pueden ser personas vengativas, crueles o malintencionadas

## ¿Quién determina si realmente existe acoso o intimidación?

Es importante destacar que determinarlo corresponde a la persona situada en el extremo receptor. Si la conducta de otra persona le resulta insultante, ofensiva o amenazante, usted está siendo acosado o intimidado, independientemente de lo que opine la otra persona. Cabe destacar que los intimidadores no tienen por qué ser personas de gran complexión física que griten o hagan burlas. Pueden ser de estatura pequeña o de complexión débil, pero igualmente arruinar las vidas de los demás mediante acciones o palabras desagradables. La intimidación puede ser un proceso sutil e insidioso, en el que la víctima llegue a dudar de su propio juicio y piense que la culpa es suya.

## ¿Cómo se comporta una persona acosadora?

- Utiliza insinuaciones, burlas, comentarios y bromas lascivos, sexistas u homofóbicos
- Cuenta chistes racistas o se burla de las personas mayores
- Critica haciendo referencia al origen étnico o religioso de una persona
- Use un lenguaje ofensivo con las personas con discapacidad o se mofa de ellas

- Hace comentarios sobre la apariencia o las características físicas de una persona de forma que provoca vergüenza o sufrimiento
- Realiza llamadas telefónicas o envía correos electrónicos, faxes o cartas no deseados, con contenido sexual, hostiles o intrusivos a nivel personal
- Usa las redes sociales para amenazar, calumniar o describir negativamente a otra persona
- Formula preguntas intrusivas o persistentes sobre el estado civil, la vida personal o los intereses y la orientación sexuales de otra persona
- Formula preguntas intrusivas o persistentes acerca del origen racial o étnico de otra persona, incluyendo su cultura o religión
- Hace insinuaciones sexuales no deseadas o amenazantes o pide una cita insistentemente
- Sugiere que los favores sexuales pueden contribuir a la promoción laboral de otra persona, o que negarse puede repercutir negativamente en su carrera

### **¿Cómo se comporta una persona intimidadora?**

- Profiere amenazas o agresiones verbales o físicas
- Grita o maldice a los trabajadores o compañeros, ya sea en público o en privado
- Insulta a nivel personal
- Menosprecia o ridiculiza a las personas o sus habilidades, ya sea en privado o ante los demás
- Difunde rumores malintencionados
- Manifiesta ataques de cólera repentinos contra una persona o grupo, a menudo por razones triviales
- Somete a otra persona innecesariamente a una supervisión excesiva u opresiva, controla todo lo que hace o es excesivamente crítico con cosas de menor importancia
- Efectúa peticiones no razonables a los trabajadores o compañeros
- Asigna tareas serviles o degradantes inapropiadas para el puesto de trabajo
- Elimina a otra persona de las esferas de responsabilidad sin razón justificada
- Ignora o excluye a otra persona de eventos sociales, reuniones de equipo, debates y planes y decisiones colectivos
- Amenaza o pronuncia comentarios inapropiados sobre las perspectivas laborales, la seguridad del empleo o los informes de evaluación del rendimiento
- Persiste. La intimidación es un patrón de conducta desagradable que se repite
- Hostiga a las personas en privado, cuando no hay testigos
- Utiliza el sarcasmo y hace «chistes» sin gracia

- Le dice a la persona que se queja que tal conducta es normal y que la culpa es suya. Puede utilizar frases como «*¿Es que no entiendes una broma?*» o «*Si no sabes torear, ¿para qué te metes?*»
- Hace «jugarretas» para nada divertidas
- Utiliza la intimidación física: invade el espacio personal, se pone encima, señala de manera agresiva
- Aplica violencia física leve, como empujar o arrebatarse cosas de las manos

¿Hay alguien que se comporte de esta manera con usted?

## ¿Cómo se siente la persona intimidada?

Puede sentirse:

- atrapada
- llena de rabia
- aislada
- abandonada
- inútil
- culpable
- desmotivada
- deprimida
- impotente
- con ganas de dejar el trabajo

¿Le han tratado alguna vez de modo que se sintiera así?

## ¡Recuerde!

- No es culpa suya. La culpa es de la persona que le intimida
- No tiene por qué tolerar esta situación. La sección de esta guía titulada **Si le están acosando o intimidando** contiene sugerencias para hacerle frente.
- Si la intimidación afecta a su estado de salud, no dude en consultar a un médico

## Problemas relacionados con el capitán

Si el capitán se niega a tomarse en serio su denuncia o, peor aún, si el capitán es la persona que intimida, estos consejos sobre cómo obtener ayuda y denunciar la intimidación se vuelven muy difíciles, o incluso imposibles, de aplicar.

## ¿Qué puede hacer?

Recordemos que lo primero es leer el procedimiento de la empresa para casos de acoso e intimidación o, en su ausencia, el procedimiento general de denuncias, a fin de averiguar quién es la persona de contacto.

En muchas empresas hay personas en tierra designadas y capacitadas para gestionar las denuncias por acoso e intimidación. Si no así en su empresa y no existe orientación específica para el procedimiento, presente la denuncia, verbal o escrita, ante la persona del departamento de personal de mayor rango a la que tenga acceso, tan pronto como sea posible.

En estas difíciles circunstancias es especialmente importante llevar un registro de lo sucedido, de forma que puedan exponerse los hechos con la máxima claridad.

Para denunciar la conducta del capitán del buque hace falta valor. Sin embargo, tenga la certeza de que el personal en tierra se tomará la denuncia muy en serio. Además de las cuestiones morales, hay razones empresariales y legales de peso que harán que así sea. Un ambiente intimidatorio a bordo pone en peligro la seguridad y afecta al trabajo en equipo. Las empresas son muy conscientes de las posibles consecuencias financieras y la publicidad negativa derivadas de las condenas por acoso e intimidación.

## Consecuencias del acoso y la intimidación

### Para la persona

Las personas se hacen a la mar para ganarse la vida, mantener a su familia y desarrollar una carrera laboral interesante, útil y agradable. El acoso y la intimidación arruinan rápidamente la vida laboral de una persona y la convierten en insostenible. Causan estrés y pérdida de autoestima y confianza, y pueden desembocar en depresión y crisis nerviosas. Una persona intimidada tiende a retraerse. Su sentido de compromiso con el buque disminuye.

### Para el buque

El funcionamiento seguro y eficiente de los buques depende de la capacidad de los marinos profesionales para cooperar y trabajar juntos en paz y armonía. Un buen trabajo en equipo se basa en el respeto mutuo, la confianza y la voluntad de cada persona a bordo de dar lo mejor de sí. La intimidación y el acoso intoxican las relaciones personales, perjudican el trabajo en equipo y fomentan que quienes los sufren no pongan ningún empeño en el trabajo.

### **Para la empresa**

Aparte de las consideraciones éticas, la realidad es que el acoso y la intimidación son perjudiciales para los negocios. La disminución del rendimiento laboral, el absentismo y las renunciaciones, la posibilidad de actuaciones judiciales y la publicidad negativa tienen una incidencia significativa en los costes. En muchos casos, la persona intimidada identifica al agresor como representante de la empresa, empeorando aún más las relaciones y ocasionando un conflicto aún mayor.

### **No hay excusa**

Cuando se ven en apuros, muchos intimidadores inventan todo tipo de excusas para justificar su comportamiento. Ninguna es válida. Estas son algunas de las más comunes, junto con algunas respuestas sugeridas:

#### **“Ser marino es un trabajo duro, así que es de esperar ser tratado con dureza”**

“Sí, puede que sea un trabajo duro, pero decidir hacer la vida imposible a los demás no hace más que añadir más exigencias, problemas y posibles peligros a la vida de la gente de mar”.

#### **“Todos hemos pasado por este tipo de cosas al principio. Es una especie de iniciación”.**

“¿En serio? Ser marino es un trabajo profesional. No sabía que me unía a una sociedad secreta”.

#### **“Así es como me trataron cuando me hice a la mar”.**

“¿Y le gustó que le intimidaran? ¿Por qué repetir las experiencias desagradables con otras personas? Además, las cosas cambian y mejoran, incluso en la mar. Ya nadie camina por el tablón. La intimidación también está en proceso de desaparecer”.

#### **“No tengo tiempo de ser amable”.**

“No le pedimos que sea amable, sino tan solo profesional. Eso incluye tratar a las personas con respeto”.

#### **“En mi pueblo nos comportamos así. No nos molesta”.**

“Su opinión personal sobre su comportamiento es indiferente; lo que importa es el efecto que tiene sobre otras personas. Y cada persona tiene su propia sensibilidad”.

#### **“¿Es que no entienden una broma?”**

“Solo es una broma si la persona que la oye no la encuentra ofensiva”.

#### **“Nadie más se queja”.**

“Que la gente decida soportar un comportamiento ofensivo no lo convierte en adecuado”.

#### **“Son demasiado sensibles”.**

“¿De verdad? Lo que pasa es que usted ignora que para cada cultura los comportamientos que pueden suponer una ofensa grave son distintos”.

### “Las mujeres no tienen que trabajar en la mar”.

“Entonces será mejor que le diga a la empresa que no está de acuerdo con su política de contratación. Las mujeres pueden trabajar en cualquier lugar donde puedan desempeñar una buena labor”.

## Si le están acosando o intimidando

Si sufre cualquier tipo de conducta inaceptable, acoso e intimidación incluidos, tan solo puede hacer tres cosas:

- 1 **No hacer nada.** Es mala idea. No se acostumbrará a que le traten de esa manera (¿por qué habría de hacerlo?) y es probable que la situación empeore
- 2 **Convencerse a sí mismo de que todo forma parte del trabajo.** No es así. Consulte la sección **No hay excusa** en esta misma guía
- 3 **Cambiar su situación.** ¿Le apetece dejar el trabajo? ¿Por qué habría de hacerlo? Usted no tiene la culpa de esta situación. Así que, ¿qué puede hacer para poner fin al acoso o la intimidación?
  - Enfrentarse directamente a la persona que le intimida. Si la situación puede resolverse de modo informal con palabras, tanto mejor. Trate de mostrarse seguro. Si la persona que le intimida detecta fortaleza, es probable que la intensidad de sus acciones disminuya
  - Pedir ayuda y apoyo a uno o varios amigos
  - Si estas medidas no funcionan, denunciar la conducta del intimidador

No hace falta hacerlo todo. Puede empezar por hablar con sus amigos o presentar directamente una denuncia formal contra lo que está pasando.

Hay un consejo muy genérico aplicable a todos estos pasos:

**¡Anótelos!** El acoso y la intimidación son patrones de conducta persistentes. En cuanto se dé cuenta de que alguien le hostiga de forma sistemática, comience a anotar dónde y cuándo ocurre, qué sucede, qué han dicho ambas partes y cómo se siente usted. Apunte los nombres de los testigos. Anote también los mensajes ofensivos de correo electrónico, de texto o en redes sociales. Si decide presentar una denuncia formal contra la conducta de esta persona, tales notas le permitirán probar sus afirmaciones mucho más fácilmente.

## Enfrentarse directamente a la persona que le intimida

No es fácil, sobre todo si el agresor es un superior. Debe evitar reaccionar de forma pasiva (ceder) o agresiva (enzarzándose en una pelea a gritos). A continuación se

ofrece orientación general sobre el modo de reaccionar con asertividad, lo que implica ser muy directo y mantener el control sobre su persona.

- **Pensamiento positivo.** Una actitud mental correcta es muy importante. La curiosidad ayuda. Pregúntese a sí mismo: «¿A qué viene este comportamiento?» Le ayudará a distanciarse de lo que está pasando
- **Lenguaje corporal.** Inspire profundamente y luego suelte el aire. Le servirá para relajar los músculos, que se tensan a medida que crece la confrontación. Mantenga una postura abierta, no amenazante
- **Respuestas adultas.** Explique que la conducta le parece inaceptable. Los intimidadores a menudo evitan a las personas que les plantan cara. Demuestre que sabe escuchar y responder como un adulto. Diga cosas como: «*Veo que está enfadado*» o «*Entiendo que no le guste lo que he hecho, pero, por favor, no me insulte*»
- **Tono de voz.** Utilice un tono de voz grave y uniforme. Mantenga la calma, no grite
- **Use la palabra «intimidación».** Emplear el nombre correcto para la conducta traerá la atención a este asunto y favorecerá que el agresor justifique sus acciones o reexamine su comportamiento
- **Repita las cosas.** Los intimidadores no escuchan. Así que repita lo que ha dicho con claridad y firmeza, hasta que el intimidador se entere
- **«Bromas».** No se ría ni sonría. Responda a preguntas tales como «¿Es que no entiendes una broma?» con «*Solo es una broma si a mí me resulta gracioso. Y no me lo resulta. Es ofensivo*»
- **Explique cómo se siente.** Diga algo del estilo de: «*Si me grita, yo me enfado y los dos salimos perdiendo*»
- **Unas palabras de advertencia.** A veces es posible detectar que la agresión verbal está a punto de dar paso a la violencia física. Es el punto de inflexión para abandonar los intentos asertivos. Si es necesario, grite y pida ayuda; si la violencia es inminente, corra

## Buscar ayuda y apoyo

Uno de los muchos efectos desagradables de la intimidación es la sensación de aislamiento. Comparta el problema con alguien a bordo en quien confíe. En muchos casos, descubrirá que no es la única persona que sufre la conducta del intimidador, lo cual puede suponer un gran alivio.

Además, si está nervioso o duda sobre si presentar una denuncia formal, es posible que un amigo pueda ayudarle a hacerlo.

## Denunciar la intimidación

Probablemente exista un oficial de alto rango, ya sea a bordo o en tierra, específicamente responsable de las denuncias por acoso e intimidación.

Si presenta una denuncia formal:

- 1 **Prepárese.** Lea el procedimiento para casos de acoso e intimidación, si existe, o el procedimiento general de denuncias, en caso contrario. Asegúrese de identificar a la persona con quien debe contactar. Aclare los hechos y póngalos por escrito. Recuerde que usted no tiene la culpa. Decida si quiere que alguien le acompañe.
- 2 **Avise a la persona responsable.** Si es el capitán, por ejemplo, recuerde que se trata de una persona muy ocupada y que desconoce el motivo por el cual usted quiere hablar con él. Así que diga algo como: *«Hay algo grave que me gustaría comentarle, capitán. Preferiría hacerlo en privado. ¿Es ahora buen momento?»*
- 3 **Cíñase a los hechos.** Relate lo acontecido con el mayor detalle posible. Trate de evitar comentarios generales sobre la personalidad del intimidador (*«¡Es un hijo de puta!»*). Exponga lo sucedido (*«Ayer, cuando estaba limpiando los baños, le dio una patada al cubo de fregar y me insultó»*).
- 4 **Hágase a la idea de que se le cuestionará.** No significa que nadie vaya a creer su historia. La persona que recibe una denuncia de este tipo tiene el deber de investigar de manera justa y exhaustiva. Le hará preguntas. Y hará preguntas a la persona acusada de intimidarle. Es posible que también hable con otras personas.
- 5 **Pregunte qué sucederá después.** En particular, es esencial que sepa cómo se espera que trabaje junto al intimidador, tanto mientras se investiga la situación como después, sobre todo si el buque está navegando.

## Qué no es intimidación o acoso

El funcionamiento seguro de un buque depende por completo de personas con distintas capacidades que trabajan juntas de acuerdo con una jerarquía definida. Recibir una orden no es acoso ni intimidación; el buque y la empresa tienen todo el derecho a esperar que cada uno de los miembros de la tripulación las cumpla lo mejor que sepa. Una orden dada de forma brusca o en un tono de voz elevado tampoco es intimidación, siempre y cuando no vaya acompañada de maldad o insultos personales.

Las siguientes acciones no son signos de intimidación ni de acoso:

- si se le indica cómo realizar una determinada tarea
- si se le recuerda que la forma de realizar la tarea ya se le ha explicado
- si se le advierte de que ha continuado realizando la tarea incorrectamente
- si se utilizan órdenes breves y directas en momentos especialmente ajetreados o en situaciones de emergencia
- si se le critica por ir mal arreglado, tener una actitud descuidada o tomarse el trabajo demasiado a la ligera
- si se le recuerda que debe cumplir con la parte que le corresponde, ya que forma parte de un equipo

### **Preguntas para las posibles víctimas de intimidación**

1. ¿Le han asignado determinadas tareas de forma repetida y con mayor frecuencia que a sus compañeros?
2. ¿Ha anotado dichas asignaciones laborales?
3. ¿Le han tratado de forma degradante o insultante, o le han menospreciado sistemáticamente, incluso por parte de personas de rango inferior?
4. ¿Ha recibido mensajes molestos por correo electrónico o en las redes sociales?
5. ¿Le han criticado en repetidas ocasiones ante sus compañeros?
6. ¿Se siente excluido o ignorado?
7. ¿Ha perdido la autoestima, la energía o el entusiasmo?
8. ¿Sabe a quién dirigir sus preocupaciones?
9. ¿Cuenta con algún amigo o compañero dispuesto a acompañarle a presentar la denuncia?
10. ¿Ha leído las políticas de su empresa respecto de la intimidación y el acoso?
11. ¿Ha visto cómo se intimidaba a otras personas?

### **Preguntas para las posibles víctimas de acoso**

1. ¿Le han causado malestar, humillación o vergüenza, incluso sin darse cuenta?
2. ¿Le han hecho sentir asustado o intimidado?
3. ¿Se han hecho comentarios acerca de su raza, nacionalidad, edad o religión que le hayan resultado ofensivos?
4. ¿Se han hecho comentarios acerca de su sexo u orientación sexual que le hayan resultado ofensivos?

5. ¿Se han hecho comentarios acerca de su apariencia física que le hayan resultado ofensivos?
6. ¿Le ha hecho alguien preguntas insistentes de carácter personal, o le ha pedido una cita o ha hecho comentarios demasiado familiares de forma persistente?
7. ¿Hay alguien que esté constantemente demasiado cerca de usted, o que le haya tocado de forma inapropiada?
8. ¿Ha recibido mensajes de correo electrónico o en redes sociales, llamadas telefónicas, faxes o cartas ofensivos o intrusivos a nivel personal?
9. ¿Sabe a quién dirigir sus preocupaciones?
10. ¿Cuenta con algún amigo o compañero que pueda acompañarle a presentar la denuncia?
11. ¿Ha leído las políticas de su empresa respecto de la intimidación y el acoso?

## NOTAS ORIENTATIVAS 2: PARA QUIENES PODRÍAN ESTAR INTIMIDANDO O ACOSANDO A OTRAS PERSONAS

---

### ¿Está intimidando o acosando a otras personas?

Usted **no** intimida ni acosa a otras personas si emite órdenes de forma precisa y directa y les deja claro qué espera de ellas. No intimida a otras personas si se atiene a los procedimientos operativos y disciplinarios. No intimida a otras personas si sus palabras o acciones benefician al buque y a la tripulación en su conjunto. No intimida a otras personas si espera un alto nivel profesional y asigna las tareas de forma justa.

Sin embargo, algunas personas no se dan cuenta del efecto que su comportamiento tiene sobre las demás. Creen que, simplemente, tienen un estilo de gestión enérgico y que la gente debe acostumbrarse a él. No «soportan a los tontos» fácilmente. Piensan que quienes se hacen a la mar deben estar dispuestos a ser tratados con algo de dureza. Existe una diferencia importante entre intimidar y ser «firme, pero justo».

Asimismo, hay que tener presente que no todos los casos de intimidación o acoso se producen de cargos superiores a inferiores. Cualquier miembro de la tripulación puede hacer la vida insoportable a un compañero.

Lea la siguiente lista de conductas, que describen las acciones de las personas que acosan e intimidan. ¿Es alguna de ellas aplicable a usted? Si la respuesta es sí, es muy probable que sea culpable de acoso, intimidación, o ambos. En particular, analice si sus acciones son repetidas. Un arrebató ocasional es incluso permisible, pero utilizar las conductas detalladas de forma continuada indica claramente que debe cambiar su modo de relacionarse con las personas.

### ¿Cómo se comporta una persona acosadora?

- Provoca que otras personas se sientan incómodas, avergonzadas o humilladas
- Provoca que otras personas se sientan asustadas o intimidadas
- Muestra o distribuye materiales ofensivos o provocativos
- Utiliza insinuaciones, burlas, comentarios y bromas lascivos, sexistas u homofóbicos
- Critica con referencias a la raza, la religión o la nacionalidad de otra persona

- Usa un lenguaje ofensivo contra una persona con discapacidad o se burla de ella
- Comenta la apariencia física de otra persona de forma que causa vergüenza o sufrimiento
- Realiza llamadas telefónicas o envía correos electrónicos, faxes o cartas no deseados, con contenido sexual, hostiles o intrusivos a nivel personal
- Envía mensajes que hacen daño, publica comentarios hirientes o habla de forma desfavorable sobre otra persona en las redes sociales
- Formula preguntas injustificadas, intrusivas o persistentes sobre el estado civil, la vida personal o los intereses y la orientación sexuales de otra persona
- Formula preguntas injustificadas, intrusivas o persistentes acerca del origen racial o étnico de otra persona, incluyendo su cultura o religión
- Hace insinuaciones sexuales no deseadas o amenazantes o pide una cita insistentemente
- Sugiere que los favores sexuales pueden contribuir a la promoción laboral de otra persona, o que negarse puede repercutir negativamente en su carrera

### **¿Cómo se comporta una persona intimidadora?**

- Profiere amenazas o agresiones verbales o físicas
- Grita o maldice a los trabajadores o compañeros, ya sea en público o en privado
- Hace declaraciones o comentarios despectivos o estereotipados
- Insulta a nivel personal
- Menosprecia o ridiculiza a otras personas, incluidas las de su mismo rango o superior, ya sea en privado o ante los demás
- Difunde rumores malintencionados acerca de otra persona
- Pierde los estribos, a menudo por razones triviales
- Supervisa a otra persona en exceso, la controla muy de cerca o es excesivamente crítica con asuntos de menor importancia
- Critica de forma persistente o injustificada
- Exige resultados irrazonables
- Asigna tareas serviles o degradantes inapropiadas para el puesto de trabajo
- Elimina a otra persona de las esferas de responsabilidad sin razón justificada
- Ignora o excluye a otra persona de, por ejemplo, eventos sociales, reuniones de equipo, debates y planes o decisiones colectivos
- Amenaza o pronuncia comentarios inapropiados sobre las perspectivas laborales, la seguridad del empleo o los informes de evaluación del rendimiento
- Persiste. La intimidación es un patrón de conducta desagradable
- Humilla a otras personas en público, a veces ante sus subordinados
- Hostiga a las personas en privado, cuando no hay testigos alrededor

- Utiliza el sarcasmo y hace «chistes» sin gracia
- Afirma que su comportamiento es normal y que la culpa es de la otra persona por no darse cuenta
- Hace «jugarretas» para nada divertidas
- Utiliza la intimidación física: invade el espacio personal, se pone encima de otra persona o la señala de manera agresiva
- Aplica violencia física leve —empuja a otra persona, le arrebató herramientas de las manos— y quiere hacer creer que tal conducta es normal

¿Se comporta usted de este modo con otras personas?

### **¡Recuerde!**

No es usted quien decide si una determinada manera de comportarse constituye acoso o intimidación. Es la percepción de la persona que la sufre la que cuenta.

## **Acabar con la costumbre**

Una pequeña parte de las personas que intimidan tienen un trastorno grave de la personalidad y cambiar su comportamiento requiere extensa ayuda profesional. Incluso puede que ello haya jugado a su favor para ascender en el trabajo. Sin embargo, para la mayoría, la intimidación es una mala costumbre con la que se puede acabar. Es un poco similar al tabaquismo: saben que deberían dejarlo, pero no saben cómo.

Si se encuentra en esa categoría, a continuación le ofrecemos algunas sugerencias.

### **Sistemas y procedimientos**

La asignación injusta de las tareas es un síntoma común de intimidación. Ciertas personas reciben demasiado trabajo, muchas tareas insignificantes por debajo de su competencia profesional o los trabajos más desagradables en proporción excesiva. También pueden ser condenadas al fracaso, al asignárseles tareas que están fuera de sus posibilidades.

Tal vez se trate simplemente de mala gestión y no de intimidación deliberada. Así que el primer paso es comprobar que existe un sistema eficaz y transparente para asignar el trabajo, de modo que todos puedan ver que no hay favoritismos y que no se hostiga a nadie.

### **Comportamiento**

En el trabajo puede haber una gran cantidad de presión, lo que puede llevarnos a intimidar a nuestros compañeros. La solución está en ser mucho más conscientes de por qué nos comportamos de este modo. En particular, debemos tener en cuenta:

- **Los desencadenantes.** Todas las emociones se desencadenan por algo. Los sentimientos que le llevan a intimidar a los demás no son ninguna excepción. ¿Se siente así en determinados momentos? ¿Hostiga a personas concretas o a cierto tipo de personas en particular? ¿Hay algunas situaciones especiales que le provoquen? Tenga en cuenta que el desencadenante podría no ser inmediato. Si, por ejemplo, tiene una reunión difícil con el capitán, sea consciente de cómo se siente y evite pagarlo con otras personas más tarde para sentirse mejor usted.

Con suerte, puede evitar algunos de los factores desencadenantes de la conducta intimidante. Incluso si no lo logra, puede reconocerlos con antelación y decidir reaccionar de manera diferente.

- **El pensamiento positivo.** Una vez que sepa qué desencadena el comportamiento, puede comenzar a reflexionar sobre ello y convertir una reacción negativa en positiva. Por ejemplo, si ve que un trabajo no está a la altura, evite pensar: «*Esperad a que le ponga las manos encima a este idiota!*». En su lugar, trate de decirse a sí mismo: «*¿Cómo puedo enseñar a este chico a hacer esto como toca?*».
- **Las señales de excitación.** La intimidación es una conducta agresiva. La evolución ha programado nuestro cuerpo para que se prepare para la agresión, de modo que podamos reaccionar con eficacia al ser atacados. El ritmo cardíaco aumenta, la presión arterial sube, la adrenalina comienza a fluir. Es fácil detectar cuándo sucede. En ese momento respire a fondo y dígame a sí mismo que debe mantener la calma; todos estos preparativos automáticos darán marcha atrás.
- **La empatía.** Piense en el efecto que puede tener su conducta en los demás. Póngase en su lugar. No invada el espacio personal de los demás; hará que se sientan amenazados. No les mire de forma altiva. No les apunte con el dedo. Si están arrodillados o sentados, no se incline sobre ellos; póngase a su nivel. No importa cuán irritado o frustrado esté; trate por todos los medios de que no se refleje en su rostro.

### **Aviso para intimidadores**

Intimidar y acosar a otras personas es una falta grave. Las empresas fomentan que las personas intimidadas denuncien los hechos. Estas denuncias se investigarán de forma exhaustiva y enérgica. Siempre y cuando la denuncia no sea falsa, la empresa tomará medidas y, en su caso, abrirá un procedimiento disciplinario. Este procedimiento seguirá los principios establecidos en las directrices de la ETF - ECSA para erradicar el acoso y la intimidación del lugar de trabajo. En algunos casos, el resultado será la expulsión del buque; en otros, acciones legales.

## **Preguntas para quienes podrían estar intimidando a otras personas**

1. ¿Cree que su forma de trabajar es siempre la correcta?
2. ¿Ha asignado tareas a una persona concreta como represalia?
3. En tal caso, ¿lo ha hecho de forma repetida o desproporcionada?
4. ¿Ha tratado de expresar una crítica constructiva o de ofrecerse para hacer que esa persona entienda mejor sus funciones?
5. ¿Describiría su estilo de gestión como «enérgico»?
6. En tal caso, ¿está seguro de que es «firme, pero justo»?
7. ¿Se describiría a sí mismo como «obsesionado con el control»?
8. ¿Suele levantar la voz a los demás trabajadores?
9. ¿Justifica sus acciones contra los subordinados recordándoles que usted recibió el mismo trato en los inicios de su carrera laboral?
10. ¿Se ha aliado con otras personas en contra de alguien?
11. ¿Ha enviado mensajes de correo electrónico o en las redes sociales que podrían considerarse ofensivos o inquietantes?
12. ¿Ha leído las políticas de su empresa respecto de la intimidación y el acoso?

## **Preguntas para quienes podrían estar acosando a otras personas**

1. ¿Ha criticado a otra persona haciendo referencia a su sexo, raza, edad, orientación sexual, religión o nacionalidad?
2. ¿Le supone un problema que haya mujeres a bordo del buque?
3. ¿Ha solicitado una cita con insistencia a otra persona o la ha tocado de forma inapropiada?
4. ¿Es consciente de que agarrar a otra persona se considera una agresión y, por lo tanto, es delito?
5. ¿Ha enviado mensajes de correo electrónico o utilizado las redes sociales para avergonzar o humillar a otra persona?
6. ¿Se ha justificado a sí mismo diciendo que sus actos eran «solo una broma» o que «todo el mundo lo hace»?
7. ¿Ha mostrado o distribuido materiales que otra persona podría considerar ofensivos, provocativos, homofóbicos o racistas?
8. ¿Ha hecho comentarios sobre la apariencia física, la edad o la discapacidad de otra persona?
9. ¿Ha leído las políticas de su empresa respecto de la intimidación y el acoso?

## NOTAS ORIENTATIVAS 3: PARA OFICIALES DE ALTO RANGO

---

### Posibles consecuencias del acoso y la intimidación

En algunas circunstancias, las denuncias formales de acoso e intimidación pueden parecer una molestia o incluso una falta de respeto. ¿Qué debe hacer, por ejemplo, un capitán con una denuncia de un cadete de dieciséis años que afirma que el segundo oficial de máquinas le está intimidando?

La pregunta que los oficiales superiores deben hacerse en tales situaciones es si prefieren investigar la denuncia debidamente y resolver el problema o que la situación se resuelva mediante un procedimiento judicial, lo cual probablemente implique ser interrogados por el abogado del denunciante y podría dejar en evidencia su mala gestión ante los compañeros, la empresa y, en ocasiones, el público en general.

Las compañías navieras deben sobrevivir y prosperar en un mercado muy competitivo, que ejerce una fuerte presión sobre los costes. Para ello necesitan que los buques funcionen con eficiencia. La presencia de intimidadores a bordo dificulta alcanzar la eficiencia. Es más, los buenos marinos son difíciles de encontrar y su formación cuesta cara. Correr el riesgo de que se marchen a la competencia o de que renuncien a trabajar en la mar debido a la forma en que se les trata no tiene sentido, ni moral ni económicamente.

En una pequeña parte de los casos, quienes acosan o intimidan lo hacen intencionadamente y disfrutan con ello. Ciertos estudios han demostrado que existe una correlación considerable entre la conducta intimidante y la psicopatía. Sin embargo, en la mayoría de los casos tales acciones se llevan a cabo de forma inconsciente y se derivan de un estilo de gestión obsoleto. Por lo tanto, adoptar estilos de gestión que no impliquen conductas agresivas ni intimidantes contribuirá en gran medida a erradicar el problema.

### Conseguir el ambiente adecuado

Es mejor prevenir que curar. El acoso y la intimidación son tipos de conducta desagradables y perturbadores. Aparte de las cuestiones morales y del efecto que tienen sobre las personas, perjudican el funcionamiento eficiente y seguro del buque. ¿Qué pueden hacer los oficiales de alto rango para evitar este tipo de conductas? He aquí algunas sugerencias:

1. **Ser conscientes de los problemas potenciales.** Una gestión moderna reconoce que personas de diferentes culturas tienen una sensibilidad distinta. Quienes ocupan puestos de alto rango deben ser conscientes de los empleados que son menos capaces de hablar por sí mismos. Las personas muchas veces sufren hostigamiento por ser distintas a las demás. ¿Hay algún miembro de la tripulación que encaje en ese perfil; una mujer solitaria, alguien de un grupo étnico diferente, un judío ortodoxo, por ejemplo? ¿Hay personas especialmente inexpertas a bordo? ¿Hay oficiales que no habían trabajado previamente con los grupos étnicos presentes en el buque? ¿Alguna noticia reciente podría propiciar el hostigamiento de ciertas personas?
2. **Políticas y procedimientos.** ¿Son claras las políticas de la empresa respecto de la intimidación y el acoso? ¿Se han comunicado a todas las personas a bordo? ¿Sabe la tripulación que puede denunciar el acoso y la intimidación en confianza, que sus denuncias se investigarán y que se tomarán medidas? ¿Saben los trabajadores ante quién deben denunciar los casos de intimidación?
3. **Sistemas.** La asignación injusta de tareas es un síntoma muy común de intimidación y acoso. Ciertas personas reciben trabajos desagradables de forma desproporcionada o tareas triviales por debajo de su competencia profesional. A otras se les niega el acceso a un trabajo interesante que les sirva para desarrollar y progresar en la carrera laboral o simplemente se les asigna una carga laboral superior a la que pueden hacer frente. ¿Están los roles y las responsabilidades bien definidos en el buque? ¿Se dispone de procedimientos laborales claros? ¿Se aplican? ¿Existen sistemas justos y transparentes para asignar las tareas?
4. **Alerta temprana.** ¿Tienen claro los responsables de gestionar estas situaciones...
  - **...qué deben buscar?** En parte se trata de identificar los signos informales que revelan un ambiente envenenado, como el aspecto deprimido de las personas o su reticencia a comunicarse. Además, cuando una persona es intimidada, su rendimiento laboral con frecuencia se deteriora. Existe el peligro de considerar este hecho como un problema disciplinario, sobre todo si la posición del agresor le permite respaldar esa interpretación. En cualquier investigación por bajo rendimiento, es muy importante escuchar las dos versiones e identificar las causas subyacentes.
  - **...qué deben hacer?** Las víctimas de intimidación o acoso a menudo se sienten aisladas e impotentes y son reacias a creer que denunciar la situación vaya a servir de algo. Tienden a identificar al agresor con la empresa y piensan que denunciar no hará más que empeorar la situación. Por ello es muy importante que cuando los oficiales superiores encuentren pruebas de que existe acoso o intimidación, demuestren que saben exactamente qué hay que hacer y se comprometan a tomar medidas.

## Gestión de denuncias

A continuación se ofrecen orientaciones generales para la gestión de denuncias por acoso e intimidación. El procedimiento de la empresa o la legislación nacional tienen lógicamente prioridad sobre estas orientaciones, en caso de que existan diferencias significativas.

### En general

- 1 **El procedimiento.** Debe tener absolutamente claro en qué consiste el procedimiento empresarial para la gestión de denuncias por acoso e intimidación, así como el modo en que dicho procedimiento se inscribe en el procedimiento disciplinario general. En concreto, debe:
  - conocer los límites de su autoridad
  - saber si el denunciante y el denunciado tienen derecho a presentarse acompañados de otra persona a la investigación y, de ser así, cuál es la función de dicha persona
  - notificar a la dirección en tierra todos los casos. Si un buque tiene una dotación de tripulación menor, es recomendable poner a disposición de los miembros de la tripulación un punto de contacto en tierra para notificar todas las incidencias
- 2 **Directrices de la ETF - ECSA para erradicar el acoso y la intimidación del lugar de trabajo.** El procedimiento de su empresa seguirá de cerca los principios descritos en estas directrices, por lo que familiarizarse con ellas le resultará útil.
- 3 **Nivel de sensibilidad.** En la mayoría de los casos, debe estar preparado para las emociones fuertes. La persona que presenta la denuncia estará, casi con total seguridad, molesta o enfadada. Al notificarle la denuncia, el presunto intimidador probablemente muestre una conducta airada y defensiva. Recuerde que, cuando las personas entran en un estado emocional, no escuchan y tienen dificultades para explicar su versión de manera racional. Se requiere mucha paciencia para llegar hasta el fondo de este tipo de situaciones.

### El denunciante

- 1 **Entorno.** Es importante garantizar la privacidad y, en la medida de lo posible, hacer que la persona se sienta cómoda.
- 2 **Explique el proceso.** Antes de entrar en detalle, explique al denunciante que:
  - usted debe formular preguntas y tomar notas, lo cual no significa que no le crea; su objetivo es establecer los hechos con la mayor claridad posible
  - tras escuchar las alegaciones y formular preguntas para comprobar que lo ha entendido todo bien, hablará con el presunto intimidador y, si procede, también con otras personas

- sea cual sea la conclusión a la que llegue, incluso si decide que no existen pruebas suficientes para tomar medidas, no habrá efectos negativos para el denunciante
- 3 **Establezca los hechos.** Para ello:
- haga preguntas abiertas para alentar a la persona a hablar. Por ejemplo, «¿Qué pasó después?», «¿Cómo reaccionó usted?», «¿Dónde sucedió?», «¿Quién más presenció los hechos?»
  - haga preguntas cerradas para concretar detalles importantes. Por ejemplo, «¿El intimidador le tocó?»
  - haga preguntas para comprobar que ha comprendido bien. Por ejemplo, «¿Dice que esta situación ha ido empeorando?»
  - recapítule para asegurarse de que ha oído realmente lo que se ha dicho
- 4 **Describa los próximos pasos.** Una vez que comprenda la denuncia con claridad, explique a la persona qué sucederá a continuación e indíquele el tiempo aproximado que tomará el resto de la investigación. Durante este tiempo, pida al denunciante que intente mantener una relación laboral lo más normal posible con el presunto intimidador. Déjele también claro que debe notificar cualquier nueva intimidación o intento de coacción inmediatamente.

### El presunto intimidador

Reiteramos que debe seguirse el procedimiento de la empresa. Tales procedimientos se basan en ciertos principios de justicia natural y, en particular:

- toda persona debe recibir información sobre lo que se le acusa
- debe llevarse a cabo una investigación exhaustiva e imparcial
- toda persona debe tener el tiempo y la posibilidad de responder a la acusación en su contra
- debe ofrecerse a la persona acusada una oportunidad para pedir disculpas

Comience por advertir al presunto intimidador de lo que está pasando. Ello incluye explicar, sin entrar en pormenores, que se ha presentado una denuncia y que usted tiene la intención de discutirla en una reunión que se celebrará, por ejemplo, al finalizar el turno. Explíquelo que se trata de un interrogatorio disciplinario formal y que, si el procedimiento lo permite, puede acudir acompañado de un amigo. También es importante advertir al presunto intimidador de que no hable de este asunto con nadie antes de la reunión, salvo con la persona que le acompañará.

El proceso disciplinario comprende cuatro etapas:

- 1 **Investigar.** En la entrevista:
- **Explique las reglas básicas.** Repase brevemente el propósito de la entrevista, la forma en que se llevará a cabo y la función que espera que desempeñen los presentes
  - **Resume** los hechos tal como usted los ve

- **Pida una respuesta.** Utilice preguntas. Ahonde en los detalles. Escuche. Ponga a prueba su comprensión y resuma lo que se ha dicho
- 2 **Comprobar los hechos.** Puede que, llegados a este punto, tenga que posponer la reunión para recabar pruebas de otras personas.
  - 3 **Tomar medidas.** Una vez que esté seguro de que tiene una idea clara y precisa de lo sucedido, compruebe los límites de su autoridad, decida qué hacer y explíquesele al presunto intimidador.

Si ya ha decidido que la denuncia está justificada, si es posible, intente que el intimidador admita los hechos. Recuerde, no obstante, que no es una negociación. La decisión es de usted. Es esencial que la otra persona conozca:

- las medidas propuestas
- las razones para ello
- las posibilidades de recurrir y el procedimiento que debe seguirse
- cómo se supervisará su conducta de ahora en adelante
- en los casos de acoso cibernético, destaque que usar los equipos de comunicación de la empresa para tal fin es un quebrantamiento grave del código de conducta empresarial

Trate de lograr que la relación laboral existente entre el denunciado y el denunciante sea la mejor posible, dadas las circunstancias.

- 4 **Efectuar un seguimiento.**
  - Redacte un acta de las actuaciones realizadas
  - Comuníquesele al denunciante y a cualesquiera otras personas apropiadas, por ejemplo, al personal en tierra
  - Efectúe un seguimiento de las medidas tomadas

### **Preguntas de ayuda para oficiales de alto rango**

1. ¿Están claramente expuestas las asignaciones laborales de las cuales usted se responsabiliza?
2. ¿Puede reconocer los signos que indican que una persona se siente deprimida, aislada o vulnerable?
3. ¿Ha notado un deterioro en el rendimiento laboral de alguna persona?
4. ¿Describiría su estilo de gestión como «enérgico»?
5. En tal caso, ¿incluye menospreciar los esfuerzos de una persona o denigrar su carácter?
6. ¿Considera que ciertas personas de la tripulación tienen un «problema de actitud»?
7. En tal caso, ¿está seguro de que ello ha afectado materialmente a su capacidad para ejercer sus funciones?

8. ¿Está familiarizado con las nueve características protegidas?
9. ¿Conoce bien las políticas respecto del acoso y la intimidación de la empresa y las directrices de la ETF - ECSA para erradicar el acoso y la intimidación del lugar de trabajo?
10. ¿Son estas políticas conocidas y de fácil acceso para todas las personas a bordo?
11. ¿Está dispuesto a reservar un tiempo y un lugar para investigar y resolver denuncias?

## NOTAS ORIENTATIVAS 4: CAMBIOS CULTURALES

---

No hace mucho, conducir tras tomar unas copas se consideraba imprudente, incluso estúpido, pero no socialmente inaceptable. El alcohol al volante era algo con lo que la gente esperaba que «no le pillaran». Los amigos y compañeros solían apoyar este punto de vista, pero las cosas han cambiado. Hoy en día, no solo las consecuencias legales invitan a los conductores a permanecer sobrios, sino también la desaprobación de quienes les conocen. Se han producido cambios similares respecto al hecho de fumar, al trato de las personas con discapacidad y a la actitud frente a las relaciones entre personas del mismo sexo. Lo mismo sucederá con la intimidación y el acoso. Aunque las personas suelen presentar resistencia frente al cambio, este es inevitable. Erradicar la intimidación y el acoso será un cambio para bien, que permitirá que los entornos laborales sean más productivos y armoniosos.

La intimidación y el acoso son el legado de una cultura anticuada y contraproducente. En un mercado altamente competitivo, hay que eliminar todo lo que ponga en peligro el funcionamiento correcto y eficiente de un buque. Y cualquier cosa que propicie la marcha de personal capacitado es una pérdida de recursos.

El modus operandi empresarial es cada vez más internacional. Los sectores empresariales terrestres, como las finanzas, la industria petrolera y las grandes consultoras jurídicas, contables y directivas, suelen agrupar a personas de diferentes nacionalidades que trabajan codo con codo. Tratar a todos los empleados con dignidad y respeto, sea cual sea su procedencia, es positivo tanto moral como económicamente.

## OTRAS LECTURAS

---

Las Directrices de la ETF - ECSA para erradicar el acoso y la intimidación del lugar de trabajo están disponibles aquí: [www.itfglobal.org/etf/index.cfm](http://www.itfglobal.org/etf/index.cfm)

### Sitios web de utilidad:

Bully OnLine - [www.bullyonline.org](http://www.bullyonline.org)

ECSA: [www.ecsa.eu](http://www.ecsa.eu)

Federación Internacional de Trabajadores del Transporte: [www.itfglobal.org](http://www.itfglobal.org)

Nautilus: [www.nautilusint.org](http://www.nautilusint.org)

NHS: [www.nhs.uk/Livewell/workplacehealth](http://www.nhs.uk/Livewell/workplacehealth)

### Publicaciones de utilidad:

**Guía de ACAS para empleados: Intimidación y acoso en el lugar de trabajo**  
Disponible en [www.acas.org.uk](http://www.acas.org.uk)

**Fighting Back: Overcoming Bullying in the Workplace**, David Graves

**Nasty People**, Jay Carter

**Sexual Harassment in the Workplace** (eBook), Mary L Boland



