



**Universidad
Europea** VALENCIA

GRADO EN PSICOLOGÍA

Trabajo Fin de Grado

El foco de las intervenciones en acoso laboral

Presentado por: Lydia Durbán Roda

Director/es:

Julie Van Hoey

Curso: 6º

Convocatoria: Ordinaria

ÍNDICE

1. Introducción	Pág. 6
2. Marco teórico	Pág. 8
2.1. Definición y fases del Acoso Laboral	Pág. 8
2.2. Tipos de Acoso Laboral	Pág. 11
2.3. Factores de riesgo y de protección	Pág. 14
2.4. Perfil de la víctima y del agresor	Pág. 15
2.4.1. Perfil de la víctima.....	Pág. 16
2.4.2. Perfil del agresor.....	Pág. 17
2.5. Consecuencias de sufrir acoso laboral	Pág. 18
2.6. Estrategias de intervención	Pág. 21
2.6.1. Guía de “Buenas prácticas”	Pág. 21
2.6.2. Estrategias de prevención	Pág. 22
2.7. Justificación	Pág. 24
3. Objetivos	Pág. 26
4. Metodología	Pág. 26
5. Resultados	Pág. 28
6. Discusión	Pág. 36
7. Conclusiones	Pág. 40
8. Referencias bibliográficas	Pág. 42

RESUMEN

El acoso laboral o *mobbing* es una problemática que ha ido evolucionando poco a poco y tiene consecuencias negativas en la persona que los sufre, la empresa de la que forma parte y la sociedad en general. Existen distintos tipos de acoso laboral, diferenciando estos entre la persona que lleva a cabo el *mobbing* o la forma en la que se lleva a cabo. El acoso laboral se ha estudiado a lo largo de los años desde la psicología, tanto organizacional, como clínica, sin embargo, el estudio del *mobbing* es multidisciplinar y, por tanto, hay que tener en cuenta todas estas disciplinas para poder crear, elaborar y disponer de protocolos o programas de prevención o intervención en contra del acoso laboral. En este trabajo de revisión bibliográfica se va a responder a la pregunta sobre la importancia de los programas de intervención y a qué tipo de programas de intervención son los más comunes.

Palabras clave: Acoso laboral, *mobbing*, programa de intervención, intervención acoso laboral, intervención *mobbing*, protocolo de intervención acoso laboral.

ABSTRACT

Workplace harassment or mobbing is a problem that has been evolving little by little and has negative consequences on the person who suffers it, the company of which he is a part and society as a whole. There are different types of workplace harassment, differentiating these between the person who carries out the mobbing or the way in which it is carried out. Workplace harassment has been studied over the years from psychology, both organizational and clinical, however, the study of mobbing is multidisciplinary and, therefore, all these disciplines must be taken into account in order to create, elaborate and have protocols or prevention or intervention programs against workplace harassment. In this bibliographic review work, the question about the importance of intervention programs and what type of intervention programs are the most common will be answered.

Keywords: Workplace harassment, mobbing, intervention program, workplace harassment intervention, mobbing intervention, workplace harassment intervention program.

1. INTRODUCCIÓN

Los riesgos en el trabajo ocasionan 270 millones de accidentes y cada año hay dos millones de muertes en el mundo por este motivo. 160 millones de enfermedades profesionales no mortales aparecen cada año, donde el 10% son enfermedades mentales son debidas a factores de riesgo psicosociales, siendo uno de ellos, la violencia en el trabajo (Organización Internacional de Trabajo, 2000).

En la actualidad, el sistema social se basa principalmente en el capitalismo, el cual puede llegar a volverse competitivo y normalizar conductas agresivas en el ámbito laboral. De forma más específica, se han encontrado en algunas ocasiones que personas con un estatus económico más alto o un nivel superior en la empresa pueden llegar a vulnerar los derechos del resto de trabajadores. Creándose normas gracias a las cuales estas acciones hacia otros son no solo algo que se permite, sino que también se valora como símbolo de jerarquía social (Menéndez y Cánepa, 2014).

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el trabajo (2010) realizó una investigación con 8892 participantes donde se estudió el perfil de las víctimas que sufrieron acoso laboral, así como las principales causas de estas actuaciones violentas. En dicha investigación, si bien 89% de los participantes aseguró que no habían sufrido ningún tipo de violencia en el trabajo, es de destacar que se encontró que el 11% afirmó haber sufrido conductas violentas o discriminación en el trabajo. Siendo las conductas violentas más comunes las agresiones verbales y las amenazas físicas, seguidas de la discriminación por edad, raza, religión y por sufrir alguna discapacidad.

La Organización Internacional del Trabajo (1998) realizó un estudio con distintas empresas de diferentes países, donde Francia, Inglaterra, Rumanía, Canadá y Argentina presentaron una prevalencia mayor de acoso laboral que en otros países y que, en Estados Unidos, 1000 personas al año mueren a causa del mobbing.

González y Graña (2009) realizaron un estudio en Madrid para investigar la prevalencia del acoso laboral psicológico, encontrando que el 51,1% de los participantes se habían sentido acosados en el ámbito laboral.

González y Delgado (2011) en su estudio encontraron que de las 60 conductas que pueden ocasionar acoso laboral psicológico a largo plazo. Los trabajadores españoles puntuaron por encima de la media en 15 de ellas, siendo algunas de estas recibir llamadas amenazantes, ser evitados por sus compañeros o que se burlen de distintos defectos físicos que puedan tener. Los trabajadores latinoamericanos puntuaron por encima de la media en 45 conductas, siendo algunas de estas que les griten o regañen delante de sus compañeros, que critiquen su vida privada y rumoreen de ellos, que les amenacen verbalmente o les den trabajos humillantes.

El acoso laboral psicológico es un problema latente que causa efectos negativos para la salud y el bienestar de los trabajadores. Se considera que existe la necesidad de que cada empresa tenga herramientas o un protocolo que sean eficaces para solucionar esta problemática y para intentar ayudar a los trabajadores que sufran, hayan sufrido o puedan sufrir en algún momento acoso laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2001). Sin embargo, existen empresas que no tienen ningún tipo de protocolo o herramientas de prevención e intervención en caso de acoso laboral (Bel, 2017).

Sin embargo, el estudio del acoso laboral es multidisciplinario, relacionando disciplinas como la psicología, sociología, derecho, enfermería, medicina, traumatología, victimología, resolución de conflictos y salud ocupacional, lo que conlleva un gran desarrollo en el ámbito teórico y de la investigación, pero un entorpecimiento en cuanto a los métodos de investigación y la diversidad en la terminología, lo que dificulta que se puedan crear y disponer de protocolos de intervención para el acoso laboral que sean eficaces (Duffy & Sperry, 2012).

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definición y fases del Acoso Laboral

El acoso laboral se ha analizado a lo largo de los años desde muchas perspectivas distintas, específicamente la psicología organizacional, la psicología clínica y otras disciplinas similares. Se puede considerar un tipo específico de estrés laboral, aunque no se produce solo por causas con directa relación con la empresa o el rendimiento en el trabajo, si no en las relaciones sociales entre los trabajadores de una empresa (Wild, 1997, citado en Aramburu-Zabala, 2002).

El Acoso Laboral, también es conocido como Mobbing, palabra proviene del verbo inglés “*to mob*”, que significa atacar o intimidar con violencia, Konrad Lorenz, médico y etólogo, introdujo este concepto gracias a la observación de comportamientos agresivos de ciertos tipos de aves a sus adversarios siendo, extrañamente, las aves de menor tamaño las que atacaban a aves más grandes para sobrevivir (Correa y Coutinho, 1997, citado en Kiessling, 2018).

Más tarde, el médico Peter-Paul Heinemann observó en patios escolares cómo pequeños grupos de niños tenían actitudes o comportamientos hostiles, violentos o destructivos hacia algún compañero, de forma que utilizó el término Mobbing para referirse a estas actitudes (Roland, 2010, citado en Kiessling, 2018).

Brodsky (1976, citado en Kiessling, 2018) llevó a cabo investigaciones que, aunque se presentaron junto a casos de accidentes de trabajo y de estrés psicológico, trataban por primera vez casos de acoso laboral en el lugar de trabajo, refiriéndose al “trabajador hostigado”.

A principios de los 80, el padre del acoso laboral, Heinz Leymann diferenció por primera vez el Bullying, que son estas actitudes violentas en el ámbito escolar y el Mobbing, que son las llevadas a cabo en el ámbito laboral.

Más tarde, Leymann (1990) define este tipo de acoso como la existencia de una o varias de las actitudes hostiles abajo especificadas durante al menos 6 meses. Estas actitudes se separan en cinco grandes grupos: Actitudes que intentan impedir que la víctima se exprese; Descrédito de la víctima frente a sus compañeros; Aislamiento de la víctima; Desacreditar el trabajo de la víctima y; Comprometer la salud de la víctima (Leymann, H., 1990), como se observará en la *Tabla 1* en la página a continuación.

Tabla 1

Actitudes hostiles

Actitudes que intentan impedir que la víctima se exprese	<ul style="list-style-type: none">- No permitir que la víctima se exprese.- Interrumpir a la víctima constantemente.- Gritar y recriminar a la víctima.- Amenazar a la víctima verbalmente y por escrito.- Criticar el trabajo de la víctima.- Criticar la vida privada de la víctima.- Aterrorizar a la víctima con llamadas telefónicas.- Ignorar su presencia.
Descrédito de la víctima frente a sus compañeros	<ul style="list-style-type: none">- Calumniar a la víctima.- Ridiculizar y/o reírse de la víctima.- Rumorear sobre la víctima.- Intentar que parezca que tiene problemas psicológico o psiquiátricos y/o que le hagan un examen psiquiátrico.- Burlarse de algún dolor físico o minusvalía que la víctima pueda sufrir.- Burlarse de la vida privada de la víctima y/o de su nacionalidad.- Reírse y/o imitar la voz, gestos y/o forma de hablar de la víctima.- Dar trabajos humillantes a la víctima y criticar su trabajo de manera malintencionada.- Desautorizar las decisiones de la víctima.- Hacer comentarios obscenos o degradantes hacia la víctima.- Acosar a la víctima sexualmente.
Aislamiento de la víctima	<ul style="list-style-type: none">- No hablar a la víctima ni dejar que hable.- Asignarle a la víctima un puesto de trabajo que la haga estar alejada y aislada del resto.- Prohibir que el resto le dirija la palabra a la víctima.- Negar e ignorar la presencia de la víctima.
Desacreditar el trabajo de la víctima	<ul style="list-style-type: none">- No darle ninguna tarea a la víctima y vigilar que no encuentra nada que hacer.- Exigir a la víctima que realice tareas inútiles o absurdas.- Dar a la víctima tareas nuevas, tareas humillantes, tareas inferiores a sus capacidades o tareas muy superiores a sus capacidades para demostrar que es incompetente.

	- Exigir a la víctima que realice tareas peligrosas o que puedan perjudicar la salud.
Comprometer la salud de la víctima	- Amenazar y agredir a la víctima físicamente. - Ocasionar daños al lugar de trabajo o las cosas materiales de la víctima. - Agredir sexualmente a la víctima.

Nota. Esta tabla muestra las actitudes que son consideradas como acoso laboral si aparecen durante más de 6 meses (Leymann, 1990). Elaboración propia.

Piñuel y Zabala (2001) definen el acoso laboral como maltrato moral y verbal que recibe un trabajador de manera deliberada y continuada por parte de uno o varios compañeros de trabajo con la finalidad de disminuir o desestabilizar su estado emocional que a su vez disminuye su capacidad laboral, de forma que lo puedan excluir o eliminar de su puesto de trabajo más fácilmente.

Peralta (2004) define el acoso laboral o mobbing, como hostigamiento laboral, siendo este un sinónimo de intimidar, dañar a otra persona o atacar a otra persona de manera individual y grupalmente, siendo conocido también como terror psicológico.

Hirigoyen (2004) lo define como aquellas conductas de violencia excesiva que, por su frecuencia o sistematización, vulnera la integridad y la dignidad, tanto física como psíquica del trabajador que lo sufre degradando el ambiente laboral o amenazando su puesto de trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2008, citado en Kiessling, 2018) define el acoso laboral como cualquier conducta, acción, comentario o petición que se puede considerar discriminatoria, ofensiva, denigrante, intimidatoria, agresiva o violenta, que vulneren la privacidad de la persona o que incomoden a esta.

En los últimos años, el acoso laboral se ha ido convirtiendo en un problema grave de nuestra sociedad, por tanto, la Ley Orgánica 5/2010 se modificó mediante la resolución del 5 de mayo de 2011 de la Secretaria Judicial del Estado aplicando, de este modo, el protocolo de actuación ante situaciones de acoso laboral (Criado, 2017).

Ese mismo año, 2011, el BOE define Acoso Laboral como “la exposición de conductas de violencia psicológica intensa, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas, de parte de otras que actúan frente aquellas desde la posición de poder, ya puede ser jerárquicamente como psicológicamente, con el propósito de crear un entorno hostil que perturbe la vida laboral de la víctima. Dicha violencia se da en el marco de una relación de trabajo, pero no responde a las necesidades organizativas del centro; suponiendo tanto un atentado a la dignidad de la persona como un riesgo para la salud” (BOE 11 de junio 2011, pág. 53961, citado en Criado, 2017).

El acoso laboral se recoge en el artículo 173 del Código Penal (1995) como un delito con penas de entre 6 meses a 2 años los que realicen actos hostiles y humillantes de forma reiterada, aprovechándose de su situación de superioridad.

En el Acoso Laboral, como en otros tipos de violencia, se pueden diferenciar distintas fases o etapas. Suárez (2012) las separa en cuatro etapas principales; fase de conflicto, fase de estigmatización o *mobbing*, fase de intervención de la organización y fase de expulsión o marginación.

- Fase de conflicto: Es la fase previa al denominado “acoso laboral” y se refiere a la fase en la que un conflicto personal va derivando a un problema de mayor intensidad.
- Fase de estigmatización o *mobbing*: Se refiere al momento donde el conflicto deriva en un proceso de estigmatización y aparecen las actitudes hostiles explicadas anteriormente. Debido a esto, la víctima empieza a sentirse indefensa, provocando su aislamiento, baja autoestima, con síntomas ansiosos y depresivos.
- Fase de intervención de la organización: Se refiere al momento donde alguna persona que forma parte de la dirección de la organización interviene, intentando solucionar el conflicto, normalmente debido a que este acoso está empezando a afectar negativamente a la empresa, tanto en rendimiento, como económicamente. Normalmente suelen responsabilizar de los hechos ocurridos a la víctima.
- Fase de expulsión o marginación: Se refiere al despido o la presión, normalmente hacia la víctima, para que deje el trabajo, debido a que el acoso va mermando su salud, lo que lleva a absentismo en el trabajo, que a su vez aumenta las razones para que la empresa la responsabilice de los hechos.

2.2. Tipos de acoso laboral

El acoso laboral se separa en distintos tipos. Los autores (Leymann, 1996; Luna, 2003; Rojas, 2005; Congreso de la República, 2006; Castellanos y Corredor, 2013) distinguen dos categorías distintas de acoso laboral. La primera categoría distingue entre dos tipos de acoso laboral, acoso laboral horizontal y acoso laboral vertical. La segunda categoría distingue entre acoso físico y acoso psicológico.

a) Acoso laboral horizontal y vertical

El acoso laboral horizontal es el que se presenta entre trabajadores con la misma posición jerárquica (Rojas, 2005). Este tipo de acoso suele estar motivado por sentimientos de envidia y celos, debido al mejor rendimiento y buen ambiente laboral de la víctima (López, 2004, citado en Castellanos y Corredor, 2013).

En muchas ocasiones, este tipo de acoso es debido a que dos personas aspiran a una misma promoción laboral, siendo estas acciones utilizadas por el autor para desacreditar a la víctima, minarle la autoestima y/o evitar su reconocimiento laboral (Borrás, 2002, citado en Castellanos y Corredor, 2013).

El acoso laboral vertical es el que se presenta entre trabajadores que se encuentran en distinta posición jerárquica. Puede ser ascendente, cuando se lleva a cabo de un trabajador con inferior posición jerárquica hacia un superior o, descendente, también conocido como *bossing*, cuando lo lleva a cabo un trabajador con mayor posición en la jerarquía hacia un subordinado (Rojas, 2005).

El acoso horizontal suele llevarse a cabo en grupo, sin embargo, el acoso vertical suele llevarse a cabo por una sola persona, en especial si es de modo descendente (Rojas, 2005).

b) Acoso laboral físico y psicológico

En cuanto al acoso físico, se pueden dar conductas como agresión hacia los compañeros o hacia distintos objetos del entorno para intimidar a la víctima, acoso sexual físico, llevando a cabo tocamientos o violaciones (Leymann, 1996).

En cuanto al acoso psicológico se pueden dar conductas como amenazas, intimidación, exclusión y aislamiento del grupo de trabajo, acoso sexual verbal, burlas hacia los compañeros o discriminación por su edad, sexo, raza o alguna discapacidad o defecto físico o darles trabajos humillantes (Luna, 2003).

Estos tipos de acoso se pueden separar en maltrato laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad y desprotección laborales (Ley 1090, 2006):

- El maltrato laboral es cualquier acción violenta que atente contra la integridad física y moral, la libertad física o sexual o perjudique la intimidad, autoestima, dignidad o bienes de una persona.
- La persecución laboral se refiere a cualquier acto que esté causando el absentismo o la renuncia de una persona, provocado por la desmotivación, debido a la excesiva carga de trabajo, la descalificación o humillación de la persona por su trabajo.

- La discriminación laboral se refiere a la diferencia en el trato hacia una persona debido a su edad, raza, sexo, preferencia sexual, situación familiar o social, creencias religiosas o ideología política.
- La inequidad laboral se refiere a la humillación o menosprecio de una persona en el trabajo, debido a la mala asignación de funciones sin tener en cuenta las capacidades del trabajador.
- El entorpecimiento laboral se refiere a los actos que retrasan u obstruyen el trabajo de una persona, destruyendo la información y rompiendo u ocultando las cosas necesarias para realizar el trabajo.
- Por último, la desprotección laboral se refiere a cualquier acto que ponga en peligro la seguridad o integridad de una persona, asignando funciones que no cumplan los requerimientos de seguridad.

c) Acoso sexual y acoso por razón de sexo

- Acoso sexual: Hace referencia al acoso en el trabajo con componente sexual con la intención de atentar contra la dignidad e integridad de la persona y crear un entorno intimidatorio, ofensivo y humillante para ella. Pueden ser actos de abuso o agresión sexuales (Pérez y Rodríguez, 2016).
- Acoso por razón de sexo: Engloba distintas maneras de discriminación hacia una persona, normalmente mujer, por el simple hecho de serlo con el objetivo de atentar a su integridad y dignidad y crear un entorno intimidatorio, ofensivo y humillante (Pérez y Rodríguez, 2016).

d) Acoso laboral a distancia o Telemobbing

Debido a la mejora de la Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y con la aparición de la pandemia del SARS-CoV-2, muchos trabajadores han empezado a utilizar el método online para trabajar, de este modo, el acoso laboral también se ha desplazado a este medio.

Pérez (2021) realiza una investigación donde asegura que el 80,80% de los trabajadores encuestados han sufrido acoso laboral desde que empezó la pandemia. El 93,60% aseguran que desde el inicio de la pandemia han debido trabajar “desde su propio ordenador y con su propia

conectividad”, el 30,4% asegura que de este modo deben trabajar 4 horas más de lo que normalmente lo hacían a la semana y el 46% aseguran que son de 4 a 10 horas más de trabajo a la semana.

Por otro lado, las situaciones de acoso laboral más elegidas debido al teletrabajo por las personas encuestadas son el aumento de la carga de trabajo, el envío de mensajes durante los fines de semana o festivos pidiendo ciertos documentos urgentemente, peticiones de entrega de documentos a última hora, lo que obliga a alargar la jornada de trabajo, la continuación de acoso laboral ya sufrido antes de la pandemia, pero ahora de manera online e, incluso, en caso de trabajadores docentes, la desaparición de sus asignaturas en la plataforma del colegio/instituto (Pérez, 2021).

2.3. Factores de riesgo y de protección

Existen factores que aumentan la probabilidad de sufrir acoso laboral, separados por los estudios en factores de riesgo a nivel organizacional y a nivel personal.

A nivel organizacional encontramos los factores centrados en el entorno laboral. Los estudios concluyen que existe más probabilidad de sufrir acoso laboral en el sector público que en el sector privado, debido a que los trabajadores en el sector público suelen encontrarse infrarrepresentados (Leymann, 1990; Leymann & Gustafsson, 1996, citado en Observatorio Permanente da Riesgos Psicosociales, 2013).

Según Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia (2003), entre los sectores públicos que más riesgo tienen, aparecen la sanidad y asistencia social, la educación y los trabajadores de la administración pública, ofreciendo diversas explicaciones sobre porqué puede ocurrir esto, como pueden ser los contratos a corto plazo, ya que, cuando ocurre este tipo de conflictos, la persona, normalmente la víctima, renuncia a su trabajo. También se tiene en cuenta la implicación personal en este tipo de trabajos, la cual es mayor que en otros, ya que de esta manera aparece más información personal de los trabajadores y aparecen más probabilidades de sentirse acosado.

Otro factor de riesgo es la organización del trabajo, donde existe una sobrecarga de trabajo a nivel cuantitativo, lo que lleva a mucha demanda y poco control, reduciendo la calidad del trabajo, teniendo la obligación de hacer un trabajo repetitivo y aburrido, aumentando el estrés, lo que conlleva a que aparezcan conflictos entre los trabajadores (Observatorio Permanente da Riesgos Psicosociales, 2013).

También aparecen como factores de riesgo, la concepción de tareas y el tipo de dirección. En cuanto a la concepción de tareas, las que se realizan diariamente y de manera monótona, que pueden causar estrés, ansiedad y depresión, son grandes factores de riesgo en el acoso

laboral. En cuanto al tipo de dirección, el tipo autoritario aumenta las posibilidades de sufrir o llevar a cabo acoso laboral, ya que busca la mejora en los resultados, sin pensar en el factor humano de los trabajadores, lo que aumenta el estrés y la ansiedad (Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales, 2013).

A nivel personal existen factores que llevan a que una persona sea más vulnerable a la hora de sufrir acoso laboral (Observatorio Permanente da Riesgos Psicosociales, 2013):

- Personas en prácticas
- Gente joven
- Gente con poca experiencia laboral
- Gente que es demasiado competente en su trabajo
- Gente que tiene una personalidad fuerte, ya que se perciben como una amenaza
- Mujeres
- Personas diferentes o minorías
- Embarazadas
- Personas mayores de 50
- Homosexuales
- Gente con diversidad funcional
- Gente de diferente etnia
- Gente de diferente estatus social y/o económico

Por otro lado, existen factores que disminuyen la posibilidad de sufrir acoso laboral, los cuales se describen a continuación.

Tener una autoestima positiva disminuye la posibilidad de sufrir acoso laboral debido a que ayuda a tener una percepción mejor de la realidad, mejora la comunicación entre personas, ayuda a soportar mejor el estrés, la inseguridad y la incertidumbre y ayuda a afrontar mejor los procesos de cambio (Pando, Aranda, Aldrete y Reynaga, 2006, citado en Alcides y Puentes, 2010).

Los métodos de prevención primaria, como la creación de una cultura organizacional con normas de conducta establecidas, diseñar un procedimiento de gestión y solución de problemas y conflictos, definir bien que es el acoso laboral y que todos los trabajadores tengan claro el procedimiento que se va a llevar a cabo en caso de que haya una situación de acoso laboral, también son factores de protección (Fabregat, 2010, citado en de la Espriella, 2016).

2.4. Perfil de la víctima y del agresor

2.4.1. Perfil de la víctima

Según los estudios que se van a nombrar a continuación existen diferentes características sobre el perfil de la víctima de acoso laboral.

Según el estudio de Hoel & Cooper (2000), el porcentaje de víctimas de acoso laboral es muy similar entre subordinados, supervisores y directores intermedios. Sin embargo, Salin (2001) asegura que existe una diferencia entre empresas de cuello blanco, donde los trabajadores con mayor estatus eran los que sufrían acoso laboral y en otro tipo de empresas, donde ocurría lo contrario, siendo los trabajadores con menor estatus los que solían sufrir acoso.

En relación con la jerarquía, también se tiene en cuenta el género, siendo los hombres los que más sufren acoso cuando se trata de trabajadores con menor jerarquía y las mujeres cuando se tratan de puestos directivos superiores (Hoel & Cooper, 2000).

Sin embargo, Zapf, et. al. (2003) aseguran que muchos estudios muestran que un tercio de las víctimas de acoso laboral son hombres y dos tercios son mujeres, explicando que esto se puede deber a que las mujeres ocupan más puestos de trabajo en sectores de la sanidad, educación, etc. que, como se ha observado en los factores de riesgo, son trabajos en los que suele haber acoso laboral. Salin (2001) y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006) también explican que puede deberse, por un lado, a que las mujeres suelen ocupar puestos de trabajo con estatus más bajo y, por otro lado, a la relación entre la socialización femenina y la asunción del rol de víctima, siendo las mujeres educadas para ser menos asertivas y más serviciales a los hombres, lo que daría lugar a la menor capacidad de defenderse y que les resulte más fácil etiquetarse como víctimas.

Trujillo, Valderrabano, y Hernández (2007), separan a las víctimas en tres tipos, basándose en su tipología.

- El primer tipo, según González de Rivera (2000, citado en Trujillo, Valderrabano, y Hernández, 2007), son las víctimas que son personas inteligentes y atractivas, llamadas víctimas envidiables, las personas con algún rasgo peculiar o “defecto”, llamadas víctimas vulnerables y, las personas activas, llamadas víctimas amenazantes.
- El segundo tipo, según Piñuel y Zabala (2001, p. 58, citado en Trujillo, Valderrabano, y Hernández, 2007), son personas con ética, honradez, autónomas, independientes, personas con iniciativa, aptitudes y capacitadas, personas

inteligentes, populares y con carisma y sentido cooperativo, que tienen empatía, sensibilidad e interés por los demás.

- El último tipo, según Hirigoyen (1999, pp. 63-69, citado en Trujillo, Valderrabano, y Hernández, 2007), son personas con tendencia a culparse por las cosas que les pasan y personas activas.

2.4.2. Perfil del agresor

Los estudios revelan distintas características relativas al perfil del acosador, las cuales se van a describir a continuación.

En cuanto al género del acosador, algunos estudios plantean que existe mayor cantidad de hombres que acosan laboralmente que mujeres (Zapf, et. al., 2003), aunque el Observatorio permanente de Riesgos psicosociales (2013) sugiere que puede ser debido a que los hombres utilizan métodos más directos y visibles como son las burlas, humillaciones o incluso agresiones físicas, sin embargo, las mujeres, utilizan métodos más sutiles como son el aislamiento o la manipulación a otros trabajadores para que aislen a la víctima o rumorear sobre la víctima.

Sin embargo, en otros estudios donde se ha tenido en cuenta la proporcionalidad de hombres y mujeres en el lugar de trabajo, no se han encontrado diferencias de género (Leymann & Gustafsson, 1996), lo que puede ser un indicador que no se ha tenido en cuenta en el estudio anterior, de manera que los resultados han sido desproporcionales entre el género del acosador.

También se encuentran diferencias de género en cuanto al nivel de jerarquía del acosador, siendo las mujeres mayormente acosadas por compañeros y los hombres por un supervisor (Vartia & Hyyti, 2002; Zapf & Einarsen, 2005, citado en Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales).

En cuanto al nivel de jerarquía de los acosadores, también existen diferencias entre los estudios. En los estudios de los Países Escandinavos, la mayor parte de los acosadores son superiores o colegas con el mismo nivel en la jerarquía (Leymann, 1990; Einarsen & Skogstad, 1996, citado en Observatorio permanente de Riesgos psicosociales, 2013). En los estudios llevados a cabo en Reino Unido, la mayor parte de los acosadores eran exclusivamente personas con mayor rango laboral (Rayner, 1997; Hoel, et. al., 2001, citado en Observatorio permanente de Riesgos psicosociales). Sin embargo, en los estudios realizados en otros países de Europa, los resultados son bastante similares entre los acosadores de rango laboral superior, inferior o igual (D. Zapf, et. al., 2003). Aunque todos los estudios coinciden que el acoso de subordinados a los rangos superiores no es frecuente y suele aparecer cuando los subordinados acosan en conjunto con otro superior y/o jefe.

Por otro lado, en cuanto al número de acosadores y su correlación con la duración del acoso, los estudios muestran que existe una correlación positiva entre estos dos factores, señalando que entre un 20% y 40% de los casos, el acosador es una única persona, siendo este tipo de acoso más corto y, entre un 15% y un 25%, existe más de un acosador, siendo en estos casos, situaciones de acoso a largo plazo ya que, cuanto más tiempo pasa, es más complicado seguir en una posición neutral hacia el acoso, de modo que cada vez más trabajadores se implican en el proceso de acoso (Zapf, et. al., 2003).

Muchos autores (Borrás, 2002; Martínez, Irurtia, et. al., 2012; Segal, 2010, citado en Castellanos, L. y Corredor, G., 2013) coinciden en que los acosadores suelen tener antecedentes de violencia en su etapa escolar, no suelen tener sentimientos de culpa, son manipuladores y cobardes y, suelen ser trabajadores mediocres, con sentimientos de inferioridad, acosando a las personas por las que se sienten amenazados profesionalmente.

Martínez, Irurtia, et. Al. (2012, citado en Castellanos y Corredor, 2013) aseguran que los acosadores suelen separarse en dos grupos, según su personalidad:

- Acosadores que tienen un perfil con alto nivel de psicoticismo, siendo inteligentes, calculadores, distantes, emocionalmente estables, con mucho orgullo y alto concepto de sí mismos, capaces de organizar una estrategia, con carácter duro y con poco sentido de culpa y, por tanto, poco desgaste personal.
- Acosadores que tienen un perfil con alto nivel de neuroticismo, siendo emocionalmente inestables, inseguros, dominantes, orgullosos, con poca inteligencia y sin capacidad para manejar mucha responsabilidad, con tendencia alta a sentir ansiedad y a tener reacciones explosivas.

2.5. Consecuencias de sufrir acoso laboral

El Acoso Laboral tiene consecuencias, no solo para los empleados, sino también para la empresa, la organización de esta y su productividad y para la sociedad (Leymann, 1996).

Consecuencias para la víctima

Las consecuencias para la víctima se separan en cinco tipos: Consecuencias laborales, consecuencias económicas, consecuencias sociales, consecuencias físicas y consecuencias psíquicas o psicológicas.

a) Consecuencias laborales (Bel, 2017; de la Espriella, 2016):

- Bajo rendimiento
- Aumento de absentismo
- Falta de realización de las tareas necesarias
- Dificultad de desarrollo laboral
- Despido
- Pocas referencias positivas por parte de la empresa en caso de que la víctima encuentre otro trabajo

b) Consecuencias económicas (Bel, 2017):

- Bajas laborales
- Abandono del trabajo de manera voluntaria
- Abandono del trabajo de manera no voluntaria (despido)
- Reducción de la jornada laboral y del sueldo
- Agotamiento de ahorros económicos
- Asunción de costes económicos de procesos legales
- Necesidad de venta de propiedades

c) Consecuencias sociales (Bel, 2017; de la Espriella, 2016):

- Aislamiento, tanto de sus compañeros de trabajo, como de su entorno social fuera de él
- Evitación hacia sus compañeros, amigos y familia
- Poca comunicación sobre la situación con otros para no mostrar debilidad, no mostrar el fracaso laboral que ellos están sintiendo o no enfrentar críticas negativas
- Aumento de conflictividad

d) Consecuencias físicas (Bell, 2017; Confederación General del Trabajo, 2002; Leymann, 1990; Piñuel y Zabala, 2001; Washington State Department of Labor & Industries, 2011):

- Afecciones musculares
- Tensión lumbar y cervical
- Afecciones cardiovasculares

- Arritmia
- Afecciones gastrointestinales
- Vómitos
- Tensión alta

e) Consecuencias psíquicas y psicológicas (Bell, 2017; Confederación General del Trabajo, 2002; Leymann, 1990; Piñuel y Zabala, 2001; Washington State Department of Labor & Industries, 2011):

- Fobias
- Problemas del sueño
- Aumento de síntomas de ansiedad
- Estrés
- Depresión
- Trastornos emocionales
- Apatía
- Frustración
- Baja autoestima
- Impotencia
- Problemas de concentración y atención
- Distorsiones cognitivas
- Cuadros psiquiátricos como el trastorno de ansiedad generalizada, el trastorno de estrés postraumático (TEPT) y el síndrome de estrés por coacción continuada
- Trastornos paranoides
- Trastornos depresivos graves
- Suicidio

Consecuencias para la empresa

Las consecuencias del Acoso Laboral para las empresas pueden ser el absentismo, las bajas laborales, el abandono de la empresa, la falta de participación, implicación, innovación y creatividad en los proyectos, suponiendo una pérdida económica para la empresa. La mayor parte de trabajadores que han sido víctimas o testigos de acoso laboral van a buscar un mejor entorno laboral, buscando otro empleo (Escartín, Rodríguez-Caballería, y Zapf, 2012; Bel, 2017).

Además, algunos de los actos de acoso laboral pueden ser sabotear procedimientos que son habituales en el trabajo o robar materiales, tanto de producción, como de venta o de oficina que pertenece a la empresa (Bel, 2017).

Se ve afectado el clima laboral ya que, por un lado, disminuye la cohesión, cooperación y colaboración entre sus trabajadores y las relaciones interpersonales entre sus trabajadores y, por otro lado, aumentan los accidentes debido a los descuidos o negligencias de los trabajadores (Giraldo, 2005).

Aumentan, también, los costos de la empresa ya que, debido al absentismo, bajas laborales y abandonos comentados anteriormente se deben entrenar a nuevos empleados, iniciar tratamientos, tanto psicológicos como médicos, para las víctimas de acoso laboral, investigaciones y, en algunos casos, acciones legales hacia los acosadores (Giraldo, 2005; Washington State Department of Labor & Industries, 2011).

Consecuencias para la sociedad

En cuanto a las consecuencias para la sociedad, las más comunes son los problemas en las relaciones laborales con compañeros; la pérdida de atención e interés en distintos proyectos; abandono del entorno laboral; los trastornos médicos y psicológicos, en especial, agresividad e irritabilidad, tanto en las víctimas, como en sus familiares; y disminución del apetito sexual y del afecto, lo que lleva en muchos casos a divorcios (Cepyme Aragón, 2011).

Por tanto, se observa un aumento en los costes de tratamientos para enfermedades y trastornos producidas, sobre todo, por el estrés y también en el aumento de los costes por jubilaciones anticipadas (Olmedo y González, 2006, citado en Bel, 2017).

2.6. Estrategias de intervención

2.6.1. Guía de “buenas prácticas”

Aramburu-Zabala (2002) propone una guía de “buenas prácticas” donde propone cuatro requisitos básicos que deben tener todos los programas de prevención e intervención eficaces contra el acoso laboral.

Estos cuatro requisitos que Aramburu-Zabala (2002) propone son:

1. Política clara de prohibición del acoso laboral, donde se describa qué es el acoso laboral de manera concreta.

2. Conocimiento por parte de todos los trabajadores de qué es el acoso laboral y cómo lidiar con él, siendo necesario un programa de sensibilización sobre el acoso laboral, las formas posibles de llevarlo a cabo y los tipos.
3. Difusión de los procedimientos de actuación ante casos de acoso laboral de manera que todos los trabajadores puedan identificarlos y saber que están disponibles en todo momento.
4. Indicación y cumplimiento de los procedimientos que se usarán frente a las personas que acosan laboralmente, estableciendo las consecuencias y sanciones que tienen estas conductas hostiles.

2.6.2. Estrategias de intervención

Con respecto a las principales estrategias de intervención sobre el acoso laboral, según la legislación europea de salud y seguridad (Directiva de seguridad y salud en el trabajo, 1989), los directivos deben ser responsables de identificar los riesgos que pueda haber en el trabajo y encargarse de que existan en la empresa elementos de salud y seguridad laboral, implementando políticas de prevención.

Tras haber sufrido algún tipo de acoso laboral, se debe intentar disminuir la conmoción o impacto que causa. ILO, ICN, WHO & PSI (2002), describen en su programa, distintas acciones que debe tener una intervención apropiada:

1. Guías o planes de respuesta

Tener distintas guías que nos ayuden a manejar y responder antes situaciones de acoso laboral, dando apoyo a las personas que lo hayan sufrido.

2. Contar con reportes y grabaciones

Adquirir sistemas de grabación o reportes en distintas áreas para facilitar la identificación de lugares y actividades donde se esté llevando a cabo el acoso laboral. Gracias a esto se puede, por una parte, registrar todos los actos que hayan sido potencialmente peligrosos o graves, donde haya lesiones y, por otro lado, dar seguridad a las víctimas, dándoles un lugar donde puedan informar los hechos que hayan ocurrido.

3. Tratamiento médico y farmacológico

En muchos casos, las personas que sufren un trauma debido al acoso laboral suelen somatizar los síntomas, de manera que usan con más frecuencia los servicios médicos y tienen una mortalidad más elevada, por tanto, es necesario que exista un tratamiento médico y farmacológico y que todas las víctimas de acoso laboral sepan que existe.

4. Información

Es necesario que exista un lugar para que la víctima de acoso laboral pueda hablar sobre su caso, pedir información sobre qué hacer a partir de ese momento y compartir su experiencia con otros, ofreciendo apoyo a otros en su misma situación.

5. Asesoramiento o terapia

Es necesario asesoramiento o terapia por parte de psicólogos. La empresa debe brindar asesoramiento y terapia especializado como parte de la salud laboral o tener su propio servicio de psicología clínica o una clínica psicológica de confianza a la que poder derivar a sus trabajadores.

6. Apoyo de la administración

Es necesario que la administración apoye a los trabajadores víctimas de acoso laboral de manera inmediata y prolongada. Debe ser capaz de disminuir el impacto del acoso en el lugar del trabajo, abrir una investigación interna hacia los acosadores, ofrecer ayuda, información y apoyo a las víctimas de acoso laboral y sus familias y realizar un seguimiento del caso que exista en ese momento durante todo el tiempo necesario.

7. Representación y apoyo legal

Existe una necesidad de que, tanto los sindicatos y organizaciones profesionales, como la propia empresa, aconseje sobre qué opciones tiene la víctima legalmente y brinde apoyo y asistencia en todos los procedimientos necesarios con la policía, asistiendo a reuniones, investigaciones y audiencias.

8. Procedimientos de quejas

Crear procedimientos que puedan ayudar a resolver conflictos entre empleados de distintos rangos de jerarquía puede ayudar a que estos problemas disminuyan o se solucionen rápidamente sin crear ese estrés, envidia o frustración que puede llevar a acoso laboral. Estos procedimientos podrían consistir en reuniones informales y confidenciales donde alguien neutral actúe de mediador y, donde mediante el diálogo, puedan solucionar el conflicto, previniendo así el mobbing.

9. Rehabilitación

La vuelta al trabajo de la víctima después de haberse recuperado de la situación de acoso laboral suele ser complicada. Se podría mejorar esta vuelta al trabajo, dándoles más flexibilidad para aumentar su confianza, por ejemplo, empezando a trabajar con un horario de media jornada, realizando otras tareas diferentes a las que realizaba antes de la rehabilitación o ayudando en sus tareas a otro trabajador.

Es importante que, a su vuelta al lugar de trabajo, las personas que han sufrido mobbing se sientan seguras en el entorno.

Este tipo de intervenciones son llamadas intervenciones informales y se centran en brindar apoyo social a la víctima, proponiendo intervenciones en distintos ámbitos, como el médico, psicológico y legal, entre otros. Sin embargo, los directivos suelen responsabilizar a las víctimas y estas terminan buscando apoyo fuera de la empresa (López y Camps, 1999, citado en Aramburu-Zabala, L., 2002).

2.7. Justificación

Según la Organización Internacional de Trabajo (2000), los riesgos laborales causan 270 millones de accidentes y cada año hay dos millones de muertes en el mundo por este motivo. Cada año aparecen 160 millones de enfermedades profesionales no mortales, siendo el 10% de

estas enfermedades mentales debidas a factores de riesgo psicosociales, uno de los cuales es la violencia en el trabajo.

Según la investigación realizada por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el trabajo (2010) con 8892 participantes, el 11% afirmó haber sufrido conductas violentas o discriminación en el trabajo. Según el estudio realizado por Medina-Gómez (2016), con 499 participantes, el 45,5% fue víctima de acoso laboral con intensidad baja, el 11,6% con intensidad media y el 10,2% con intensidad alta. También preguntó sobre el acoso laboral psicológico en específico, donde el 20,2% sufrieron acoso laboral psicológico alto, el 5,4% medio y el 10,5% bajo. Medina-Gómez (2016), aseguró que existe una prevalencia del 36,1%, siendo el grupo de edad más afectado el comprendido entre los 26 y los 35 años.

Estar expuesto a comportamientos negativos en el ámbito laboral puede tener efectos dañinos en la salud y el bienestar de las personas que los sufren, pudiéndose relacionar con el estrés y presentando síntomas de somatización, depresión, ansiedad y sentimientos negativo, tendiendo a expresar emociones desagradables como preocupación, tensión y angustia y con tendencia a tener y mostrar una baja autoestima. También suelen presentar problemas cardiovasculares, problemas de sueño y trastornos como el Trastorno de Estrés Post-traumático (Castrillón, 2018).

También existen consecuencias organizacionales como las bajas e insatisfacción laboral, despidos, etc. Estas consecuencias, tanto a nivel personal como organizacional tienen consecuencias sociales a nivel económico (Castrillón, 2018). Sheehan, McCarthy, Barker, y Henderson (2001, citado en Castrillón, 2018) aseguran que, tomando una prevalencia del 3,5%, por cada víctima de acoso laboral, se necesitan de 30000\$ a 100000\$ (25000€ a 86000€) cada año.

Las consecuencias del acoso laboral se han analizado desde un punto de vista individual, siendo un inconveniente para desarrollar programas de intervención en los lugares de trabajo. Es necesario tener en cuenta las consecuencias de esta problemática, no sólo para los trabajadores que lo sufren sino para la productividad de la empresa y el clima organizacional de esta (Aramburu-Zabala, 2002).

Se ha comprobado que el acoso laboral afecta al clima y el rendimiento laboral (Aramburu-Zabala, 2002) y que muchas de las consecuencias individuales de la víctima, afectan indirectamente al clima y rendimiento laboral, ya que algunas de ellas son despidos, bajas laborales, ausencia en el trabajo y bajo rendimiento en sus labores (Bel, 2017; de la Espriella, 2016).

Por tanto, es importante saber qué tipo de intervenciones se hacen y a quién están dirigidas, si al agresor, a la víctima o al entorno laboral, para poder saber en qué están fallando y mejorar su eficacia.

Ya que las intervenciones basadas en el castigo no ayudan a mejorar el clima organizacional y, por tanto, no ayudan a tener herramientas de solución de problemas, lo que aumenta las posibilidades de que ocurran casos de acoso laboral (Castellanos y Corredor, 2013).

Sin embargo, si esas intervenciones se dirigen a la víctima, se le pueden dar estrategias de afrontamiento para este tipo de problemas y rehabilitarla para que vuelva al trabajo. Del mismo modo, si se dirigen a mejorar el clima laboral, se pueden enseñar estrategias de solución de problemas, lo que reduce las posibilidades de que aparezcan casos de acoso laboral (INSHT, 2013, citado en Castellanos y Corredor, 2013).

3. OBJETIVOS

En esta investigación se aborda el acoso laboral o *mobbing* con el objetivo principal de conocer los programas de intervención dirigidos a esta problemática.

La pregunta planteada para esta revisión es: Los programas de intervención que se implementan tras la detección de un caso de acoso laboral en la empresa, ¿tienen el foco centrado en el agresor, en la víctima o en el entorno laboral?

Por otro lado, los objetivos específicos planteados son:

1. Revisar el concepto, fases, tipologías, factores de riesgo y protección, perfiles, consecuencias y estrategias de intervención del acoso laboral o *mobbing*.
2. Identificar los principales protocolos o programas de intervención dirigidos al acoso laboral.
3. Identificar el foco de intervención en los protocolos o programas dirigidos al acoso laboral: víctima, agresor, entorno laboral.

4. METODOLOGÍA

La investigación corresponde a un estudio de revisión bibliográfica, con el que se busca investigar los tipos de acoso laboral que existen, sus consecuencias, los perfiles del acosador y de la víctima, si existen programas de intervención que se lleven a cabo cuando aparecen casos

de acoso laboral en las empresas y de qué tipo son, dirigidos al agresor, a la víctima o al entorno laboral.

Para este estudio de revisión, se ha utilizado el operador *Google Scholar* y las bases de datos *PsycINFO*, *Web of Science*, *Redalyc* y *DialNet*. Para la búsqueda se han utilizado las palabras “acoso laboral”, “mobbing”, “programa de intervención” y “prevención terciaria”, citados primero de manera individual y, posteriormente combinándolos entre ellos junto con los booleanos “AND” y “OR” utilizando citas como “acoso laboral OR mobbing”, “acoso laboral AND programa de intervención”, “acoso laboral AND prevención terciaria”, “mobbing AND programa de intervención” y “mobbing AND prevención terciaria”.

Con esta búsqueda se han obtenido artículos de autores que han investigado en ciertos aspectos del acoso laboral, aunque ha sido complicado encontrar artículos más actuales, por tanto, se han tenido en cuenta artículos en los que apareciese algún programa de prevención o intervención, artículos que hablasen de estos programas, artículos de autores expertos en la materia, aunque más antiguos y, autores más actuales que están investigando sobre el tema. Sin embargo, se han excluido artículos en los que solo trata la legislación sobre el acoso laboral. Estos criterios de inclusión y exclusión se podrán ver en la *Tabla 2*.

Tabla 2

Criterios de inclusión y de exclusión en la búsqueda bibliográfica

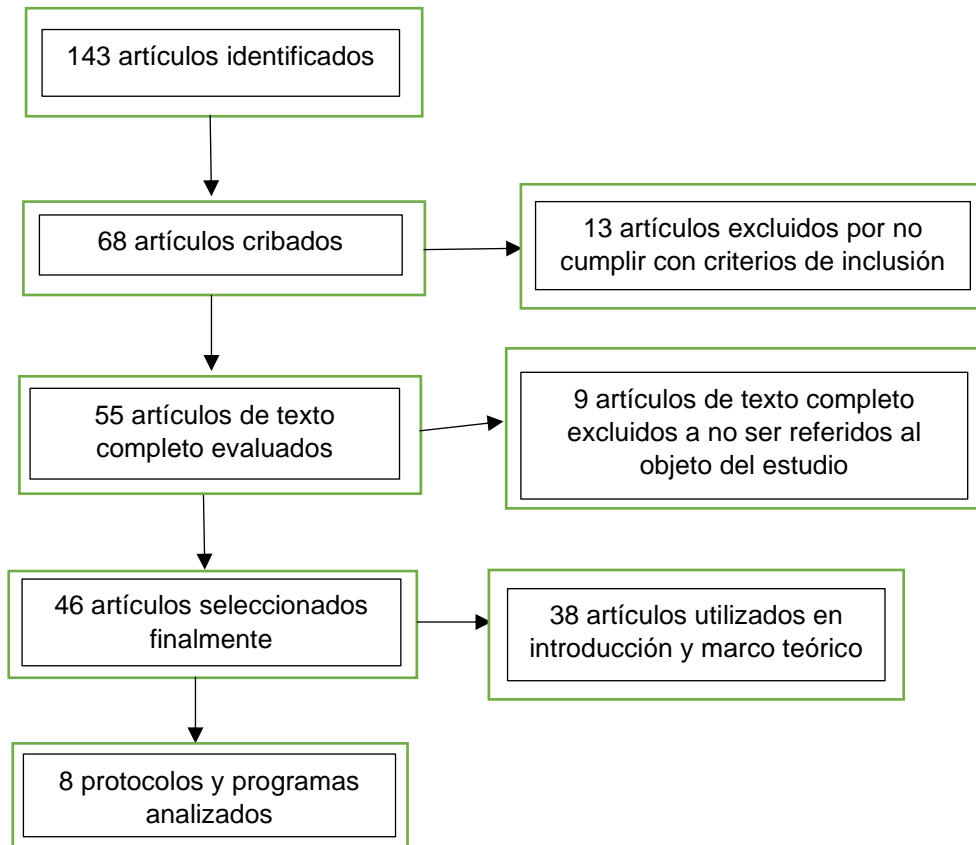
Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> - Abordar programas de intervención en acoso laboral en el apartado de conclusiones. - Documento disponible. - Programas publicados a partir del año 2000. - Documentos en castellano o en inglés. - Programas y protocolos implantados en España. 	<ul style="list-style-type: none"> - Abordaje exclusivamente legislativo.

Nota: Elaboración propia.

En la *Figura 1*, a continuación, se puede comprobar el diagrama de flujo (Moher et.al., 2009) sobre la metodología empleada en esta revisión bibliográfica.

Figura 1

Diagrama de flujo de metodología



Nota. Elaboración propia.

5. RESULTADOS

Los protocolos o programas de intervención contra el acoso laboral son necesarios en las empresas, sin embargo, no muchas los tienen. Se han analizado algunos protocolos de intervención creados e implantados por distintas empresas para saber de qué manera intervienen cada una antes casos de acoso laboral o mobbing.

A continuación, en la *Tabla 3* se podrá observar un resumen de los distintos programas analizados, el tipo de programas que son, cómo funcionan, si tiene una comisión de investigación específica para los casos de acoso laboral y a quién están dirigidos.

Tabla 3

Cuadro resumen de los programas de intervención analizados

	Sector	¿Cómo funciona?	¿Tienen comisión de investigación específica?	¿A quién va dirigido?
Adif (2008)	Ferroviario	1.Denuncia 2.Mediación 3.Investigación 4.Archivo del caso o apertura de Expediente disciplinario	No	Agresor
ATE Sistemas y Proyectos Singulares S.L. (2009)	Consultoría	1.Fase de denuncia 2.Fase de tramitación. 3.Investigación 4.Fase de conclusión. Archivo del caso o apertura de Expediente disciplinario	Sí. Comité de Acoso	Agresor
Banco Santander (2010)	Bancario	1.Denuncia 2.Medidas preventivas 3.Investigación 4.Archivo del caso o expediente disciplinar 5.Medidas penales si es necesario	Sí. Comisión de Instrucción de Acoso Laboral	Agresor
Cruz Roja (2013)	Organización	1.Denuncia 2.Investigación 3.Archivo del caso o apertura de Fase formal 4.Investigación 5.Archivo del caso o expediente disciplinario + medidas cautelares	Sí. Comisión Instructora	Agresor

Fundación “La Caixa” (2010)	Bancario	1.Denuncia	Sí. Gestor o Gestora de Igualdad y Tratamientos de Acoso	Agresor
		2.Informe		
		3.Expediente informativo		
		4.Investigación		
		5.Archivo del caso o expediente disciplinario		
		6.Apoyo sanitario a la víctima (no específica)		
CajaCanarias (2010)	Bancario	1.Denuncia	No, pero se forma a asesores	Agresor
		2.Investigación		
		3.Si no pueden concluir la aparición de acoso, se deriva a Recursos Humanos		
Protocolo Bel (2017)	X	-Carpeta de Bienvenida con información sobre acoso laboral y el protocolo	Sí. Comisión de Acoso	Agresor
		-Información durante el año		
		1.Denuncia		
		2.Mediación		
		3.Investigación		
4.Archivo del caso o medidas disciplinarias				
Programa Castellanos y Corredor (2013)	X	Formación a todos los trabajadores sobre acoso laboral, ambiente laboral, estrategias de afrontamiento, etc.	No	Entorno laboral y víctima
		Técnicas de la formación:		
		1.Mediación		
		2.Buzón de la verdad		
		3.Tómame un respiro		
4.¿Será que actué bien?				

Nota. Resumen de los programas de intervención analizados describiendo el tipo de programas que son, cómo funcionan, si tienen una comisión de intervención específica para estos casos y a quién están dirigidos. Elaboración propia.

Tres de los protocolos analizados son del sector bancario, uno de ellos es del sector de la consultoría, otro del sector ferroviario y solo uno de ellos es una organización social. La mayoría de los lugares de trabajo que tienen implantado un protocolo de intervención en caso de acoso laboral son del sector bancario.

Ninguno de los protocolos y programas analizados está dirigido a personal médico o personal educativo que tratan con una gran cantidad de personas y deben colaborar con gran cantidad de profesionales distintos.

Aunque los dos programas que proponen tanto Bell (2017) como Castellanos y Corredor (2013) y que aún no están implantados y en funcionamiento en ninguna empresa, no están dirigido a ningún sector laboral específico.

1) Adif

Adif (2008), empresa de transportes ferroviarios, distribuye e implanta un protocolo de intervención cuando aparece algún caso de acoso laboral. Este protocolo consta de dos fases principales y está dirigido sobre todo al agresor.

La primera fase es una mediación. Cuando aparece una queja de un trabajador que asegura que ha sufrido acoso laboral, se investiga y se le pide que aporte documentos y pruebas para asegurar que el acoso está pasando de verdad. Cuando esto ocurre, se realiza una mediación con los dos trabajadores, los cuales pueden ir con un representante del personal con ellos, para tratar de llegar a un acuerdo o una solución al conflicto.

Si después de esta mediación, el acoso sigue ocurriendo, se recurre a la segunda fase, la víctima debe volver a informar, aportando la documentación y pruebas necesarias. Los responsables de la empresa les tomarán declaración tanto al agresor, como a la víctima y se tomarán las medidas necesarias, pudiendo plantear a Recursos Humanos que trasladen a alguna de las partes implicadas a otra sede para evitar el contacto entre ellos.

Se concluye cuando hay una resolución, que puede ser:

1. La confirmación de que no existen indicios de acoso laboral.
2. Una mediación para llegar a una solución o acuerdo respecto a la situación.
3. La apertura de un Expediente Disciplinario para la persona que lleva a cabo el acoso laboral.

2) ATE Sistemas y Proyectos Singulares S.L.

ATE Sistemas y Proyectos Singulares S.L. (2009) es una consultoría que implanta un protocolo muy parecido al anterior que también está dirigido al agresor. Este protocolo tiene tres fases: fase de denuncia, fase de tramitación y fase de conclusión.

Cuando aparece un caso de acoso laboral, la persona que lo sufre presenta una denuncia formal al Comité de acoso. Este comité inicia una investigación para concluir si hay indicios de acoso laboral. La Unidad de Salud Laboral informa tanto al departamento de Recursos Humanos, como al Jefe de Unidad o Departamento.

El Comité de acoso llevará a cabo entrevistas con cada uno de los implicados y mediación entre las partes si es necesario y recomendable. El Comité de acoso presentará un informe valorando si existe o no acoso laboral, abriendo el expediente disciplinario del agresor en caso de que lo haya.

En la fase de tramitación se informará a todas las partes de las acciones disciplinarias que se van a llevar a cabo.

Por último, en la fase de conclusión, el Comité de acoso elaborará un informe final sobre la conclusión de sus investigaciones, informando de este a todas las partes implicadas en el acoso laboral.

3) Banco Santander

El Banco Santander (2010) lleva cabo un protocolo de actuación que, como los anteriores, también está más dirigido a implementar acciones disciplinarias al agresor.

Un trabajador puede denunciar que está sufriendo acoso a la Comisión de Instrucción de Acoso Laboral. Cuando esto ocurre, la Comisión debe reunirse con las partes implicadas en un plazo de cinco días e implantar medidas preventivas, separando del lugar de trabajo al presunto agresor de la víctima.

Luego la Comisión debe realizar una investigación para confirmar si existe o no acoso laboral y elaborar un informe inicial, permitiendo que la persona denunciada pueda hacer alegaciones sobre el caso.

Si la investigación confirma que existen indicios de acoso laboral, se procede a tomar medidas cautelares y abrir un expediente disciplinario, informando en caso necesario a autoridades laborales, judiciales o penales.

4) Cruz Roja

Cruz Roja (2013) lleva a cabo un protocolo de actuación en caso de que aparezca acoso laboral. Es un protocolo, aunque nombra a las víctimas, está dirigido a los agresores.

En este protocolo, la persona que sufre acoso laboral debe denunciarlo al Agente de Igualdad de la Cruz Roja que informará a la Comisión Instructora. La Comisión hablará y entrevistará a

las partes implicadas en el acoso laboral, emitiendo un informe inicial en un plazo de 15 días. Este informe puede ser un informe cerrando el caso o iniciando la fase formal.

Cuando se inicia la fase formal, la Comisión de Instrucción elabora las investigaciones que se consideren pertinentes, entrevistando otra vez a las partes implicadas en el acoso, testigos y personal experto, emitiendo un informe final con la resolución en un plazo de un mes.

En caso de que se vean indicios de que existe acoso laboral, se abrirá un expediente disciplinario al agresor y se tomarán las medidas cautelares necesarias, por ejemplo, separando al agresor y la víctima en el lugar de trabajo. Estas medidas no deben constituir un daño o una disminución de la calidad en las condiciones de trabajo de la víctima.

Aunque en este protocolo se tiene más en cuenta la figura de la víctima, aplicando medidas cautelares para protegerla, no especifican qué medidas son, ni si reciben ayuda psicológica.

5) Fundación “La Caixa”

Fundación “La Caixa” (2010) implanta un protocolo de intervención en caso de que ocurra acoso laboral que, como todos los anteriores se centra sobre todo en el agresor, aunque también tiene en cuenta a la víctima.

Cuando aparece un caso de acoso laboral, los primeros pasos son muy parecidos a los protocolos anteriores, la víctima denuncia ante el Gestor o Gestora de Igualdad y Tratamientos de Acoso. El Gestor o Gestora podrá ocuparse de consultas anónimas, de manera confidencial y sin iniciar un procedimiento hasta que se realice una denuncia formal.

Una vez realizada la denuncia formal, el Gestor o Gestora realizará un informe indicando si sobresee la denuncia, si se inicia un expediente informativo o si se aplican medidas para solucionar el conflicto.

Si se indica que hay que iniciar un expediente informativo, la Dirección de la Fundación crea un equipo de instructores para que investiguen el caso, de manera que entrevistarán a las partes implicadas, a los trabajadores que consideren necesarios y tendrán acceso a todas las dependencias, archivos y documentos de la Fundación.

Una vez realizada la investigación, los instructores realizarán un informe concluyendo si se debe archivar el caso, porque no hay indicios de que exista acoso laboral o si se debe abrir un expediente disciplinario al agresor.

Si se debe abrir un expediente disciplinario, es la Dirección de la Fundación la encargada de llevarlo a cabo, informando a las partes de que se va a realizar, explicando los motivos de los que los instructores han informado. Teniendo en cuenta que se considera un agravante para las medidas disciplinarias, si la persona que ejerce acoso laboral es una persona superior en rango,

es reincidente, ejerce presiones o coacciones para entorpecer o parar la investigación o ejerce acoso a una persona con alguna discapacidad física o mental.

Por otro lado, Fundación La Caixa, asegura en su protocolo que devolverá a la víctima las condiciones laborales en las que se encontraba y que facilitará apoyo sanitario para la completa recuperación de la víctima, sin embargo, no explica en qué consiste este apoyo sanitario.

6) CajaCanarias

CajaCanarias (2010) tiene un protocolo dirigido a no revictimizar constantemente a las víctimas, contando una y otra vez lo ocurrido, concediéndole credibilidad y protegiendo su derecho a la intimidad y confidencialidad.

La persona que crea que está sufriendo acoso laboral, denunciará su caso al asesor o asesora confidencial, pudiendo estos investigar y entrevistar a cualquier trabajador que consideren, independientemente de su rango, realizando un informe final con la resolución de sus investigaciones.

Si los asesores no son capaces de concluir si hay indicios de que existe acoso laboral o no, trasladarán la denuncia realizada y toda su investigación a la Dirección de Recursos Humanos para que sean ellos los que continúen con la investigación.

En este protocolo, se tiene en cuenta a la víctima, sin embargo, solo se centra en las primeras fases, que son la denuncia y la investigación, pero no sabemos cómo se actúa en caso de que sí exista acoso laboral.

7) Protocolo Bel (2017)

Bel (2017) crea en su Trabajo de Final de Máster un protocolo de prevención e intervención frente al acoso laboral, sexual y por razón de género, que tiene como objetivo poder identificar una situación de acoso laboral cuando ocurra, eliminar esa situación y proteger los derechos, la discreción y la confidencialidad de todos los trabajadores que puedan estar implicados.

El protocolo de Bel (2017) no es un protocolo que se esté utilizando en las empresas todavía, por tanto, según su autor este protocolo se facilita junto con la “carpeta de Bienvenida” que se le entrega a cada nuevo trabajador, alumno en prácticas o becario. Además, también se podrá encontrar en la intranet utilizada por los trabajadores de la empresa, en el tablón informativo, se avisará por correo electrónico cada vez que se modifique el protocolo, se elaborarán folletos que se puedan encontrar y llevar fácilmente y se realizarán jornadas sobre acoso laboral cada año.

El protocolo aporta cuatro medidas preventivas:

1. Que el protocolo esté al alcance de todos e informar a todos los trabajadores sobre él.
2. Crear un modelo de denuncia de acoso y una Comisión de Acoso.
3. Formar a todos los trabajadores sobre el acoso laboral y cómo prevenirlo.
4. Evaluar cada cierto tiempo los riesgos psicosociales e indicadores que evidencien la necesidad de implantar medidas correctoras.

En situaciones de acoso laboral, la presunta víctima denuncia ante la Comisión de Acoso y estos median entre las dos partes, si se llega a una solución se finaliza la actuación de la Comisión, si no se llega a una solución se abre la fase formal.

En la fase formal, la Comisión de Acoso investiga la situación, pudiendo acceder a los documentos necesarios y dejando de formar parte de la Comisión en caso de que tengan alguna relación familiar, afectiva de amistad o enemistad o de directa superioridad o subordinación con alguna de las partes implicadas. Teniendo un plazo de 25 días para elaborar un informe concluyendo si ha habido acoso laboral o no.

Si no ha habido acoso laboral, se archiva el caso, pero si ha habido acoso laboral se aplican medidas correctoras y disciplinarias al acosador en un plazo de 40 días después del informe final.

Si se ha realizado una denuncia falsa, con testimonios, datos y pruebas falsos demostrando que se ha denunciado con mala intención, se abre un expediente disciplinario a esa persona. También se prohíben las venganzas sobre la persona que denuncia, los testigos o personas que investiguen el caso, si se lleva a cabo alguna acción a modo de venganza, se abrirá un expediente disciplinario a esa persona.

8) Programa Castellanos y Corredor (2013)

Castellanos y Corredor (2013) crean, en su Trabajo de Final de Grado, un programa de prevención e intervención, que tiene en cuenta el entorno laboral de manera preventiva y a todas las partes, es decir, el entorno laboral, la víctima y al agresor, en la intervención o prevención terciaria, sin embargo, no es un protocolo que se esté aplicando en empresas actualmente.

Este programa, "Victi-Mobbing", se conforma de 10 sesiones y se tiene en cuenta el entorno laboral cuando se trata la parte preventiva, explicando en distintas sesiones qué es el acoso laboral, los tipos y modalidades, sus causas y factores de riesgo, las partes que pueden estar implicadas, las consecuencias y algunos síndromes, como el burnout, que pueden derivar del trabajo y que pueden llevar a una violencia en el trabajo, también se explican las leyes

reguladoras del acoso laboral y se realiza una valoración individual y colectiva del clima organizacional y la cultura de la empresa.

Añade también la realización de unas pruebas psicométricas, la escala NAQ-RE y el LIPT-60, para evaluar si existe acoso laboral. Basándose en las respuestas de estas pruebas, el programa interviene en el clima organizacional, estrategias de afrontamiento y asesoría jurídico-legal.

Para esta intervención, se llevarán a cabo distintas técnicas:

1. Mediación: Para resolver conflictos, llegando a acuerdos y compromisos, de manera que no afecte negativamente al clima organizacional.
2. El buzón de la verdad: Se les dará 10 minutos a todos para que de forma anónima escriban los conflictos que hayan tenido, ya hayan sido víctimas o incitador del conflicto, luego se leerán en voz alta y se tratará entre todos distintas formas de actuar en estos problemas, de manera que se aprenderán diferentes formas de afrontamiento.
3. Tómame un respiro: Se aprenderán técnicas de relajación y respiración para poder ser capaces de manejar el estrés en el trabajo.
4. ¿Será que actué bien?: Se entrenarán habilidades sociales como la asertividad, la empatía, escuchar, disculparse, hacer cumplidos y pedir permiso, para que puedan aprender a decir lo que piensan de forma menos agresiva.

Por último, se tendrán en cuenta los casos de acoso laboral, donde se necesita ayuda profesional de manera individualizada, llevando a cabo un acompañamiento psicológico, con las técnicas psicológicas y terapéuticas necesarias, asesorando también desde el área jurídico-penal de su caso específico.

6. DISCUSIÓN

Tras la revisión del concepto de acoso laboral, fases, tipologías, factores de riesgo y protección, perfiles, consecuencias y estrategias de intervención, y contestando al primer objetivo específico de esta revisión, se han analizado distintos protocolos y programas de intervención contra el acoso laboral en distintas empresas de España, siendo dos de ellos propuestas que aún no se han implantado.

En la revisión realizada, se habla que para la elaboración y eficacia de estos programas se debería tener en cuenta los perfiles de las víctimas y de los agresores y las consecuencias que

tiene el acoso laboral tanto a nivel personal como en las empresas y en la sociedad (Aramburu-Zabala, 2002).

En la revisión realizada sobre los perfiles de las víctimas de acoso laboral se puede observar que son muy distintos entre sí, mientras que González de Rivera (2000, citado en Trujillo, Valderrabano, y Hernández, 2007) hablan de víctimas amenazantes, es decir, personas que tienen alguna cualidad por la que llaman la atención, Piñuel y Zabala (2001, p. 58, citado en Trujillo, Valderrabano, y Hernández, 2007) hablan de víctimas que generan envidia o sentimientos de inferioridad, ya que son personas inteligentes y populares; y Hirigoyen (1999, pp. 63-69, citado en Trujillo, Valderrabano, y Hernández, 2007) habla de víctimas que suelen sentirse culpable por todo lo que ocurre.

En cuanto al perfil de los acosadores, los estudios analizados, como el realizado por Zapf, et.al (2003) y el realizado por el Observatorio Permanente da Riesgos Psicosociales (UGT) (2013), difieren en sus resultados sobre el sexo y número de acosadores, sin embargo, Martínez, Irurtia, et. al. (2012, citado en Castellanos y Corredor, 2013) separa a los acosadores en dos tipos: acosadores con niveles altos de psicoticismo, es decir, personas con alta autoestima y poca empatía; y acosadores con niveles altos de neuroticismo, es decir, personas emocionalmente inestables y con tendencia a tener reacciones explosivas.

En cuanto a las consecuencias del acoso laboral, los autores las separan en tres tipos según a quién afecten. Bel (2017), Confederación General del Trabajo (2002), de la Espriella (2016), Leymann (1990), Piñuel y Zabala (2001) y Washington State Department of Labor & Industries (2011) hablan de las consecuencias que sufren las víctimas separando estas en laborales, económicas, sociales, físicas y psíquicas siendo el suicidio la consecuencia más grave. Bel (2017), Escartín, Rodríguez-Caballería, y Zapf (2012), Washington State Department of Labor & Industries (2011) y Giraldo (2005), por otro lado, hablan de las consecuencias que puede sufrir la empresa, por una parte, derivadas de las consecuencias que sufre la víctima y, por otro lado, por las acciones del acosador, que en muchas ocasiones intentan sabotear el trabajo de su víctima, pero que también puede sabotear acciones, trabajos o relaciones futuras con otras empresas. Por último, Cepyme Aragón (2011) y Olmedo y González (2006, citado en Bel, 2017) hablan sobre las consecuencias que sufre la sociedad debido al acoso laboral, siendo la principal consecuencia, económica, asegurando que la sociedad debe asumir los gastos de desempleo y de rehabilitación psicológica, médica y farmacológica de las víctimas, debido en muchos casos a que la empresa de la víctima no asume esa responsabilidad.

Sin embargo, se observa que en los protocolos implantados analizados (Adif, 2008; ATE Sistemas y Proyectos Singulares S.L., 2009; Banco Santander, 2010; CajaCanarias, 2010; Cruz Roja, 2013; Fundación “La Caixa”, 2010) y en el protocolo propuesto por Bel (2017), solo se tiene en cuenta un tipo de perfil de agresores, los acosadores con alto nivel de psicoticismo.

Ya que estos programas se basan en el castigo y no en la rehabilitación, no pueden trabajar en rehabilitar a las víctimas, dándoles herramientas para afrontar este tipo de situaciones o ayuda

psicológica para paliar las consecuencias que pueden tener después de sufrir acoso laboral. Tampoco pueden trabajar con los acosadores con altos niveles de neuroticismo, dándoles estrategias para reducir la ansiedad o controlar la ira.

Estos protocolos y programas tampoco tienen en cuenta las consecuencias que pueden tener los casos de acoso laboral en su empresa y, por tanto, no trabajan en crear un mejor clima laboral mediante este tipo de protocolos o programas.

En cuanto a las estrategias de intervención revisadas y que se considera que deberían tener los protocolos y programas de intervención analizados, autores como Aramburu-Zabala (2002), Bel (2017), Castellanos y Corredor (2013), Criado (2017) y Trujillo, Valderrabano y Hernández (2017), coinciden en que es necesario una guía de “buenas prácticas” sobre cómo actuar y aspectos que deben cubrir los programas de prevención e intervención en caso de acoso laboral para que sean eficaces.

En las grandes empresas, como Adif (2008), ATE Sistemas y Proyectos Singulares S.L. (2009), Banco Santander (2010), CajaCanarias (2010), Cruz Roja (2013) y Fundación “La Caixa” (2010) sí siguen esta guía de “buenas prácticas”. Todas tienen una guía que suelen dar al nuevo trabajador o suelen hacer talleres cada cierto tiempo para explicar esta guía y tienen un protocolo que todos deben seguir en caso de mobbing.

En cuanto al programa que esta guía de “buenas prácticas” recomienda indicar y difundir, todos los programas utilizados en las empresas actualmente analizados y el protocolo que Bel (2017) propone, sigue la misma estructura, cuando una persona denuncia que ha sufrido acoso laboral se inicia con una investigación interna, entrevistando a las partes y testigos, un comité llega a una conclusión y en caso de que haya suficientes pruebas para demostrar que ha habido acoso laboral, se le aplica una medida disciplinaria al acosador. Todos estos programas se basan en el castigo positivo, implantado una medida disciplinaria o en el castigo negativo, separándolos de la víctima, quitándoles su objeto de burlas o despidiéndolos, quitándoles el trabajo.

Por otro lado, autores como Fabregat (2010, citado en de la Espriella, 2016) comentan la necesidad de un buen clima laboral y una cultura organizacional pueden ser factores de protección para prevenir el acoso laboral.

Y autores como Bell (2017), de la Espriella (2016), Washington State Department of Labor & Industries (2011), Confederación General del Trabajo (2002), Piñuel y Zabala (2001) y Leymann (1990) explican las consecuencias, tanto físicas como psíquicas de las víctimas de acoso laboral. Podemos observar que las víctimas son las que más consecuencias graves sufren, sin embargo, no se tienen tan en cuenta en la elaboración de un programa de intervención en situaciones de acoso laboral. Bell (2017) es uno de los autores que explica las consecuencias que tiene el mobbing sobre la víctima, sin embargo, en el protocolo que elabora y propone no las tiene en cuenta.

El único programa que ha tenido en cuenta este ámbito laboral y a la víctima es el creado por Castellanos y Corredor (2013). Este programa es aún una propuesta para el futuro y, por tanto, no se está aplicando en ninguna empresa, al menos conocida. Este programa está elaborado de modo que de manera preventiva mejora el clima y la cultura organizacional de la empresa y enseña estrategias de afrontamiento a los trabajadores en caso de que lleguen a sufrir acoso laboral.

Según ILO, ICN, WHO & PSI (2002), una intervención apropiada en el acoso laboral debe tener las siguientes acciones:

- Una guía o plan de respuesta
- Reportes o grabaciones sobre lo ocurrido
- Tratamiento médico y farmacológico
- Puesto de información sobre el acoso laboral
- Asesoramiento o terapia
- Apoyo por parte de la administración
- Representación y apoyo legal
- Procedimientos de quejas
- Rehabilitación

Sin embargo, se observa una falta de acciones de este tipo en los programas y protocolos analizados, ya que estas acciones están más dirigidas a las víctimas y, como se ha visto y comentado, estos programas se dirigen al castigo de los acosadores.

Por tanto, para responder a los dos últimos objetivos específicos, en esta revisión se han analizado 6 protocolos de intervención que actualmente están implantados en diferentes empresas de España (Adif, 2008; ATE Sistemas y Proyectos Singulares S.L., 2009; Banco Santander, 2010; CajaCanarias, 2010; Cruz Roja, 2013; Fundación “La Caixa”, 2010) y una propuesta de protocolo de intervención (Bel, 2017), que aún no se ha implantado en ninguna empresa, siendo todos ellos dirigidos al castigo del acosador, lo que hace pensar que solo tienen en cuenta el perfil de acosador con altos niveles de psicopatía.

Por último, se ha analizado una propuesta de programa de intervención (Castellanos y Corredor, 2013), que tampoco se ha implantado en ninguna empresa aún. Este programa se centra en el entorno laboral y en la víctima. Es un programa más amplio, ya que intenta mediante distintas herramientas, crear mejor clima laboral, de manera que se puedan resolver los problemas antes de que llegue a aparecer acoso laboral y dar estrategias de afrontamiento y relajación, para que las víctimas puedan sobrellevar mejor estas situaciones o, incluso, prevenirlas.

Aunque ninguno de los programas tiene en cuenta las acciones que debería tener un protocolo o programa de intervención para que sea eficaz según ILO, ICN, WHO & PSI (2002).

Todos tienen alguna de las acciones, sin embargo, hay tres acciones que ninguno de los protocolos y programas analizados ha tenido en cuenta: ofrecer tratamiento médico y farmacológico, ofrecer asesoramiento o terapia y tener rehabilitación.

7. CONCLUSIONES

El acoso laboral es un problema que tiene consecuencias negativas en la salud y el bienestar de los trabajadores que lo sufren. Existe una necesidad de creación de herramientas, protocolos o programas en cada empresa que sean eficaces para solucionar este problema y mejorar la calidad de vida de los trabajadores que sufran, hayan sufrido o puedan sufrir en algún momento acoso laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

El concepto de acoso laboral se ha desarrollado a lo largo de la historia por distintos autores, siendo el más importante Leymann (1990) y, aunque existen condiciones necesarias, cómo la existencia de actitudes hostiles o de hostigamiento, que se de en el ámbito laboral, al menos durante seis meses y que, su objetivo sea destruir, desestabilizar o aislar a la víctima (Kiessling, 2018), se observa una falta de investigaciones actuales, debido a la rapidez con la que los delitos van evolucionando y cambiando.

Por tanto, existe la necesidad de investigar si este tipo de problemática ha cambiado ya que, como explican Pérez y Rodríguez (2016) existen casos de acoso sexual y acoso por razón de sexo en el ámbito laboral y, como explica Pérez (2021), debido al aumento de personas que empiezan a trabajar de manera online debido a la pandemia por COVID-19 sufrida en los últimos años, también han empezado a aparecer casos de acoso a distancia o telemobbing.

El clima laboral, la cultura organizacional de la empresa y la forma en la que se solucionan los problemas en ella, afecta de manera significativa en la prevención o intervención en casos de acoso laboral, ya que el apoyo de parte de testigos en la empresa puede ayudar a la víctima a afrontar la situación, contarlo y no sentirse victimizada (INSHT, 2013, citado en Castellanos y Corredor, 2013). Las empresas son las responsables de que exista un buen clima laboral, una buena cultura organizacional y unas relaciones laborales sanas y respetuosas que permitan a todos los trabajadores crecer laboral y personalmente en condiciones de igualdad (Pérez y Rodríguez, 2016).

Existe una necesidad de investigar más en profundidad qué factores pueden ser protectores en estos casos ya que, existe una falta de información sobre estos y, sin ellos la dificultad de poder crear protocolos o programas contra el acoso laboral, en específico de prevención, incrementa.

Para desarrollar programas de intervención eficaces es necesario investigar las consecuencias del acoso laboral de manera colectiva, es decir, de la organización del trabajo y de la productividad y no solo de manera individual como se está haciendo hoy en día (Aramburu-Zabala, 2002).

Las reglas básicas que deben seguir los programas de prevención e intervención para que sean eficaces son: sensibilizar a todos los trabajadores sobre el acoso laboral, formar a los trabajadores para que sean capaces de identificar las acciones que supongan acoso laboral, difundir la información sobre el acoso laboral a todos los trabajadores de la empresa y garantizar la privacidad, confidencialidad y seguridad de todos los trabajadores (Aramburu-Zabala, 2002).

ILO, ICN, WHO & PSI (2002), proponen otras reglas básicas necesarias para una intervención apropiada en el acoso laboral, entre las que están tener un tratamiento médico y farmacológico, tener asesoramiento o terapia y rehabilitación para las personas que sufren acoso laboral.

Bel (2017) explica que en las empresas no existe un modelo definido de protocolo de actuación en los procedimientos de denuncia actuales para afrontar los casos de acoso laboral y tratar de resolver el conflicto, sin embargo, todos los protocolos analizados son muy similares al modelo que él propone.

Los protocolos y programas analizados se centran en el agresor y en su castigo siendo el protocolo de intervención: poner una denuncia, intentar llevar a cabo una mediación y, en caso de que no funcione, llevar a cabo una investigación, poniendo medidas disciplinarias al agresor en caso de que sí haya indicios de acoso laboral.

Estos protocolos se centran en la implantación de una medida disciplinaria, que sería un castigo positivo o en separar al agresor de la víctima en el lugar de trabajo, lo que les quitaría su objeto de burlas o despidiéndolos, lo que serían castigos negativos.

Castellanos y Corredor (2013) proponen un programa de prevención primaria, en el que enseñan estrategias que se pueden utilizar después en una intervención. En este programa tienen en cuenta el clima laboral de manera preventiva, dándoles estrategias para mejorar las relaciones laborales y cómo solucionar conflictos, y a la víctima en caso de que sea necesario una intervención en algún caso de acoso laboral. Para esta intervención, enseñan cómo solucionar problemas, estrategias de afrontamiento, relajación, cómo recibir críticas sin sentirse frustrado, entre otras.

Sin embargo, sigue habiendo una falta de empatía y apoyo hacia las víctimas de acoso laboral. Como se puede observar, excepto en el programa de prevención de Castellanos y Corredor (2013), en ninguno de los protocolos analizados que se utilizan actualmente aparece cuál es la intervención que se hace con la víctima.

Es decir que las reglas que proponen ILO, ICN, WHO & PSI (2002) para tener un protocolo o programa de intervención eficaz, no se cumplen, ya que en muchos casos las empresas no

tienen psicólogos y son las víctimas las que tienen que acudir al médico o psicólogo por su propia voluntad sin contar con ningún apoyo de la empresa.

Por tanto, en la actualidad solo se utilizan protocolos centrados en el agresor y en su castigo, tanto positivo como negativo, aunque Castellanos y Corredor (2013) proponen un programa de prevención más centrado en el clima laboral y en estrategias que pueden utilizar las víctimas en caso de que ocurra algún caso de acoso laboral. Sin embargo, este programa no se está utilizando hoy en día.

Por tanto, concluimos con que existe una falta de protocolos y programas de intervención, sobre todo aquellos centrados en el ambiente laboral y en la víctima.

Se propone como futuras líneas de investigación, por un lado, actualizar los tipos de acoso laboral que pueden existir hoy en día, teniendo en cuenta el cambio que ha tenido la sociedad debido a la pandemia sufrida, aunque ya se están teniendo en consideración el acoso laboral a distancia y el acoso sexual y acoso por razón de sexo, también se debería tener en cuenta la aparición de nuevos sexos y sexualidades que podrían ser factores de riesgo en el acoso laboral y, crear una nueva modalidad o tipo de acoso laboral debido a ello.

Por otro lado, en cuanto a los programas de intervención, no centrarse tanto en el castigo del agresor y tener más en cuenta al clima laboral y a las víctimas en los programas de intervención como proponen Castellanos y Corredor (2013).

Por último, es necesario la creación de un programa de prevención e intervención específico para que las víctimas de acoso laboral puedan paliar las consecuencias que pueden padecer debido al acoso laboral que hayan sufrido, teniendo también en cuenta las nuevas formas de acoso laboral, como son el acoso sexual, el acoso por razón de sexo y el telemobbing o acos a distancia.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adif (2008). *Protocolo de actuación ante posibles situaciones de acoso sexual, acoso por razón de sexo o acoso moral*. Recuperado de https://www.sindicatoferroviario.com/DOCUMENTACION/protocoloacoso/Protocolo_Acoso_o_ADIF_julio%202008.pdf
- Agencia Europea para la Seguridad Social. (2010). *Encuesta de Evaluación de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes*. <https://osha.europa.eu/es/surveys-andstatistics-osh/es/en>
- Alcides, J. y Puentes, A. (2010). Rasgos de personalidad y autoestima en víctimas de acoso laboral. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6(1), 51-64. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2010.0001.04>.

- Aramburu-Zabala Higuera, L. (2002). Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 20(2), 337-350. <https://doi.org/CRLA0202220337A>.
- ATE Sistemas y Proyectos Singulares S.L. (2009). *Protocolo de actuación frente al acoso laboral*. Recuperado de <http://www.ateoutsourcing.com/wp-content/uploads/2013/10/protocolo.pdf>
- Banco Santander. (2010). *Protocolo sobre acoso laboral*. Recuperado de <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/texto%20protocolo%20acoso%20laboral.pdf>
- Bel, D. (2017). *Protocolo de prevención e intervención frente al acoso laboral. Máster universitario en Seguridad y Salud en el trabajo: Prevención de riesgos laborales*. [Tesis de maestría, Universitat Politècnica de Catalunya]. Recuperado de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/101076/Mem%C3%B2ria_BelDavid.pdf
- CajaCanarias. (2010). *Protocolo de acoso moral y sexual*. Recuperado de <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/ProtocoloAcoso.pdf>
- Castellanos Quiñonez, L.A. y Corredor Hernández, G.S. (2013). *Diseño de un programa de prevención e intervención en acoso laboral-mobbing*. [Tesis de Grado, Universidad Católica de Colombia]. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/1062/2/DISE%C3%91O%20DE%20PROGRAMA%20DE%20PREVENCION%20E%20INTERVENCION%20EN%20ACOSO%20LABORAL%20MOBBING.pdf>
- Castrillón Lladós, D. (2018). *Acoso laboral. Una revisión bibliográfica de su definición y prevalencia en Europa*. [Tesis de maestría, Universitat de Barcelona]. Recuperado de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/145602/1/TFM_David_Castrill%C3%B3n.pdf
- Cepyme Aragón. (2011). *Nivel 3: el mobbing, P3 herramienta multimedia para la detección y control de riesgos psicosociales en la Pyme*. Recuperado de <http://www.conectapyme.com/gabinete/p3/guia/nivel3.html>
- Confederación General del Trabajo. (2002). *Acoso psicológico en el trabajo: Mobbing, boletín informativo*. Recuperado de <http://www.in-formacioncgt.info/juridico-sind/boletines/BI%20078.pdf>
- Criado, F.J. (2017). *El acoso laboral en el contexto español*. [Tesis de Grado, Universidad de Jaén]. Recuperado de https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/6352/1/TRABAJO_FINAL_DE_GRADO_FRANCISCO_CRIADO.pdf

- Cruz Roja. (2013). *Acoso en el entorno laboral: Protocolo de actuación*. Recuperado de http://www.cruzroja.es/pls/portal30/docs/PAGE/2006_31_RT/COD_46/PROTOCOLO%20ACOSO_0.PDF
- De la Espriella, A.M. (2016). *Intervenciones y métodos de prevención del acoso laboral*. [Tesis de Grado, Universidad de los Andes]. Recuperado de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/18854/u728688.pdf?sequence=1>
- Directiva 89/391/CEE del Consejo. Relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo. 12 de junio de 1989.
- Duffy, M. & Sperry, L. (2012). Mobbing: causes, consequences and solutions. *The Family Journal*, 15(4), 398-404. <https://doi.org/10.1177/1066480707305069>.
- Escartín, J., Rodríguez-Caballería, A. y Zapf, Z. (2012). *Mobbing. Acoso psicológico en el trabajo*. Editorial Síntesis.
- Fundación "La Caixa". (2010). *Protocolo para la prevención, tratamiento y eliminación del acoso sexual y laboral en la Fundación "La Caixa"*. Recuperado de https://www.igualdadenaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/FundacionlaCaixa_Protocolo.pdf
- Giraldo, J. (2005). Perspectiva del acoso laboral en el contexto colombiano. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 2(1), 205-216. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2005.0002.08>
- González, D. y Delgado, S. (2011). Mobbing en trabajadores españoles y latinoamericanos: un estudio exploratorio con el LIPT-60. *PRAXIS. Revista de Psicología*, 13(19), 31-51.
- González, D. y Graña, J.L. (2009). El acoso psicológico en el lugar del trabajo. *Psicothema*, 21(2), 288-293. <https://doi.org/2009-07206-018>.
- Hirigoyen, M. F. (17 de septiembre de 2004). *El acoso laboral en el trabajo*. Conferencia Femeval, Valencia, España. Recuperado de <https://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/19764Destructiveconfl.pdf>
- Hoel, H. & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. British Occupational Health Research Foundation.
- ILO, ICN, WHO & PSI (Eds.) (2002). *Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector*. ILO/ICN/WHO/PSI. Joint Programme on Workplace Violence in the Health Sector. Geneva. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/normativeinstrument/wcms_160908.pdf
- Kiessling, K. J. (2018). *Mobbing: Condiciones y supuestos de configuración del acoso laboral*. [Tesis de Grado. Universidad Siglo 21].

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16839/KIESSLING%20KATHERINE%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ley 1090 del 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. 6 de septiembre de 2006.

Leymann, H. (1990). *Mobbing y terror psicológico en el trabajo*. *Vilence and victims*, 5(2), 119-126.

Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Seuil.

Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.

Luna, A. (2003). *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*. Ediciones GPS.

Medina-Gómez, O. S. (2016). Prevalencia de mobbing en trabajadores y factores de riesgo asociados. *Gaceta médica de México*, 152(4), 452-456.

Menéndez, M. y Cánepa, E. (2014). *Acoso laboral- ¿Cómo intervenir? Una mirada desde la Universidad de la República de Uruguay* [Discurso principal]. IX Jornadas JIDEEP. Recuperado de https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/gt1_como_intervenir_una_mirada_desde_la_universidad_de_la_republica_del_uruguay.pdf

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Ed.). (2006). *Mobbing. Violencia física y acoso sexual*. Recuperado de <https://www.mites.gob.es/estadisticas/ecvt/Ecvt2006/ANE/COMENTARIOS.pdf>

Observatorio Permanente da Riesgos Psicosociales (UGT). (2013). *Intervención en casos de acoso laboral*. Ponencia Escuela Relaciones Internacionales. Recuperado de https://www.ucm.es/data/cont/docs/183-2013-05-08-Ponencia_Lizzy12.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (1998). *La violencia en el trabajo: un problema mundial*. 20 de julio de 1989. Comunicado de prensa. http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Collective Agreement on the Prevention and Resolution of Harassment-related Grievances*.

Peralta, M.C. (2004). El acoso laboral. Mobbing. Perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 111-122. <https://doi.org/10.7440/res18.2004.10>.

Pérez del Viso, A. (2021). *Telemobbing, Wollying y Derechos Humanos*. [Disertación, Universidad de Alcalá]. 45-53. Recuperado de https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/48550/telemobbing_perez_IELATP_D_2021_N22.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Pérez, R. y Rodríguez, C. (2016). Una propuesta de intervención corresponsable sobre el acoso sexual laboral. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 34(1), 107-127. https://doi.org/10.5209/rev_CRLA.2016.v34.n1.52008.
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al psicológico en el trabajo*. Sal Terrae.
- Rojas, A.M. (2005). El acoso o mobbing laboral. *Revista de derecho*, 24, 230-245.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 425-441. <https://doi.org/10.1080/13594320143000771>.
- Suárez, R.M. (2012). ¿Qué sabemos de acoso laboral? Fundación de Educación Superior INSUTEC. *Revista TECKNE*, 10(1), 6-12.
- Trujillo, M.M., Valderrabano, M.L. y Hernández, R. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *Innovar*, 17(1), 71-92.
- Washington State Department of Labor & Industries. (2011). *Workplace bullying and disruptive behavior: what everyone needs to know*. Recuperado de <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Documents/Bullying.pdf>
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003). *Empirical findings on bullying in the workplace*. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace*.