

III MÁSTER EN PREVENCIÓN DE RIESGOS
LABORALES

CURSO 2013-2014

**“PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL EN
LAS PYMES”**

Alumno: Imanol Cámara Gainza

Tutora: Inés Aguinaga Ontoso

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.2 MARCO REFERENCIAL.....	6
1.2.1 HACIA UNA DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE ACOSO LABORAL.....	6
1.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL MOBBING O ACOSO LABORAL	14
1.2.3 TÁCTICAS UTILIZADAS EN EL ACOSO LABORAL.....	16
1.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE ACOSO LABORAL.....	18
1.2.5 DESARROLLO DE LAS FASES DEL ACOSO LABORAL.....	20
1.2.6 MODELOS QUE EXPLICAN EL MOBBING	22
1.2.7 RESULTADOS Y REACCIONES EXTERIORIZADAS POR EL ACOSO LABORAL	28
1.2.8 PREVENCIÓN DEL MOBBING O ACOSO LABORAL	31
2. SITUACIÓN ACTUAL EN LAS PYMES EN NAVARRA	37
3. OBJETIVOS.....	44
3.1. OBJETIVO GENERAL	44
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	44
4. MEDIDAS Y PROTOCOLO DE PREVENCIÓN	45
4.1 MEDIDAS DE PREVENCIÓN	45
4.2 INTRODUCCIÓN AL PROTOCOLO	47
4.3 PROTOCOLO	48
4.3.1 FASE DE ARBITRAJE	49
4.3.2 FASE DE RESOLUCIÓN	52
4.3.3 CRITERIOS A LOS QUE DEBE AJUSTARSE LA ACTUACIÓN Y GARANTÍAS DEL PROCEDIMIENTO.....	57
4.4 MEDIDAS DE INTERVENCIÓN INDIVIDUAL	58
4.5 INFORMACIÓN DEL PROTOCOLO	58
CONCLUSIÓN.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXO 1 – FICHAS PROTOCOLO.....	63
ANEXO 2 – CUESTIONARIOS.....	70
ANEXO 3 – CUESTIONARIO FINAL DE COMPROBACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL PROTOCOLO.....	76
ANEXO 4 – CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL	78
ANEXO 5 – NORMATIVA Y DOCUMENTACIÓN SOBRE EL TEMA.....	83
ANEXO 6 – WEBS CONSULTADAS	84

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

El acoso laboral es uno de los riesgos psicosociales más habituales y de resultados demoledores en las empresas actuales. Aunque en este fenómeno se reconocen vínculos muy ajustados con otros fenómenos psicológicos, tiene límites terminológicos que lo precisan notoriamente y por tanto hacen viable su apreciación y medición objetiva.

A nivel mundial consta una extensa consideración de la materia, aspecto que hace viable el entendimiento del fenómeno desde diferentes ópticas y con una orientación multidisciplinaria en la cual han colaborado ramas como la psicología, la sociología, las ciencias de la salud y especialidades como la salud ocupacional, sin desechar también las ramas administrativas fundamentalmente la economía que se ha ocupado de mostrar a la sociedad, a las empresas, y al estado los costes que producen esta clase de fenómenos a nivel particular, social y laboral.

El presente trabajo además de mostrar una revisión teórica sobre la cuestión, intenta exponer las bases conceptuales para programar los fundamentos y los aspectos a reflexionar en el diseño de un protocolo para prevenir el acoso laboral.

La prevención del fenómeno del acoso laboral es una labor que demanda ante todo una faena de concienciación de los heterogéneos agentes sociales, empleados y empresarios, matiz que se cumple cuando se está al tanto del fenómeno, se transmite su impacto y consecuencias y cuando se crea una cultura de no tolerancia respecto al acoso laboral.

Es trascendental, por tanto, formar un conocimiento técnico (formas, sectores implicados, descubrimiento de conductas) del fenómeno de cara a su mejor conocimiento y examen.

Este fenómeno que se produce en el lugar de trabajo, como resultado de ciertos elementos organizacionales y que perturban la salud de las personas, es un asunto de salud laboral y es compromiso de las especialidades de salud ocupacional y de las

directrices de recursos humanos orientar la prevención primordialmente para obstaculizar que tales comportamientos de acoso puedan brotar y mantenerse.

A nivel de prevención cuatro son las áreas que asientan los especialistas como de labor obligada, éstas son (Correa 2006):

La primera es el planteamiento del lugar de trabajo, el cual conlleva analizar los contenidos de los trabajos, la carga de responsabilidad, la vigilancia y libertad sobre el mismo, el esclarecimiento de competencias, las redes y tipos de apoyo social, los sistemas de contribución, el ejercicio de autoridad, valoración del riesgo, etc.

En segundo lugar está la necesidad de ocuparse de los factores vinculados con el ejercicio de la autoridad. En este caso, los aspectos a fomentar serían el impulso de destrezas para la detección y gestión apropiada de problemas, la integración y transferencia de ciertos valores de cultura organizacional, el diseño de métodos de comunicación horizontal, y vertical, y el perfeccionamiento de sistemas para resolver conflictos (intervención y arbitraje), entre otros.

En tercer lugar está la necesidad de implantar con carácter previo cuáles van a ser los patrones morales por los que se va a regir la organización. Consistiría en despejar de toda duda los que van a ser estimados como comportamientos inadmisibles e intolerables y en instruir en la tolerancia de la diversidad (racial, étnica, de aptitudes...).

En cuarto lugar, se debe optimizar la situación social de la persona que tiene que conllevar la garantía de los derechos de los trabajadores dentro de las empresas y, por supuesto, la garantía de la existencia de unos métodos correctamente determinados que garanticen los derechos a la reclamación y al anonimato y que recojan visiblemente las medidas procedimentales, los compromisos, derechos y deberes de los involucrados.

Al investigar acerca del acoso laboral se ha hallado que éste es un hecho que se presenta en el seno de las organizaciones empresariales del mundo y que de no saberlo tratar puede ocasionar serias dificultades en la productividad y utilidad de las funciones, dando paso a trabajos no apropiados a los planes que se han determinado.

El acoso laboral no diferencia el nivel cultural, el idioma, la religión, el nivel de progreso y educativo, la nación, su población, su tradición, ni los hábitos u otras

medidas vinculadas con el desarrollo humano; puesto que es un hecho que se ve a todo nivel, conmoviendo a las personas tanto física como psíquicamente empezando por hechos intrascendentes, que pasan casi desapercibidos, hasta llegar al efectivo "terror" en el ambiente laboral (Arendt, 1994).

Aunque el término de acoso laboral es relativamente reciente hay bastante aceptación dentro de diferentes disciplinas como la psicología clínica, la psicología social y el derecho, en explicarlo como una manera de violencia practicada de forma ordinariamente oculta y que tiene consecuencias eventualmente peligrosas sobre la salud de las víctimas (Rivas Sánchez, 2003).

España actualmente, a través la Ley Orgánica 5/2010 de reforma del Código Penal, tipifica el delito de acoso laboral, añadiendo un segundo párrafo al apartado 173.1: "Con la misma pena serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcional y prevaliéndose de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima."

1.2 MARCO REFERENCIAL

1.2.1 HACIA UNA DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE ACOSO LABORAL

El término de hostigamiento laboral también entendido como mobbing, acoso laboral o acoso moral, es un nuevo término en la psicología social de las instituciones que ha sido analizado en las últimas décadas por diversos autores europeos.

El comienzo del tema se remonta a las investigaciones realizadas en colegios en los que se hallaba presente la exclusión social y la agresión a un niño por parte de sus compañeros. Así, las primeras investigaciones de acoso laboral en los colegios se consolidaron en la documentación, valoración, mediación y prevención del problema (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003).

Por otra parte Piñuel y Zabala, (2001) en su descripción de lo que es la violencia psicológica en el trabajo expone que sería el deliberado y continuado maltrato moral y verbal que recibe un trabajador, hasta entonces válido, adecuado o incluso excelente en su desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente con vistas a deteriorar y hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder eliminarlo así más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización.

Para este autor el término “mob” es la multitud, la gente, el pueblo, mientras que la expresión “to mob” relata la acción de esa multitud de aglomerarse o colmarse en torno a algo o bien la de sitiar o agredir en aglomeración a alguien.

Para López Cabarcos y Vázquez Rodríguez (2003) los mobber “atacan a sus víctimas, las cercan, las acosan, las torturan, les hacen la vida imposible, buscan aliados para cometer sus fechorías y no descansan hasta conseguir que la víctima sucumba física y psicológicamente a sus ataques.”

Es así como el principio de la palabra narra, por tanto, una acción común de un conjunto de personas frente a algo o alguien, y extraordinariamente no siempre de modo perjudicial, tal y como ahora está siendo tratada en el terreno de las relaciones de trabajo (Piñuel y Zabala, 2001).

En el período de los años 80 los países escandinavos comenzaron a indagar en el acoso laboral dentro del terreno de las empresas, un interés que se fue difundiendo a otros países europeos hasta conseguir un fuerte apogeo en los años 90.

La Comisión Europea elaboró en el Informe Randstad (2003) la siguiente enunciación, en una tentativa por llegar a un arreglo sobre el concepto genérico de violencia en el lugar de trabajo: "sucesos de abuso hacia un individuo, con intimidaciones o invasión interrelacionadas con su trabajo que implican una provocación tácita o expresa a su seguridad, bienestar o salud".

Por otra parte, Hirigoyen, (2001) concibe como acoso laboral cualquier expresión de una conducta desmedida y, principalmente, las conductas, palabras, hechos, señas y mensajes que puedan transgredir contra la personalidad, la autoestima o la integridad física o psicológica de una persona, o que puedan poner en riesgo su empleo o enviciar el clima de trabajo.

Según Ausfelder, (2002), el término acoso muestra idéntica raíz que acuso. El vocablo "accusatio", del latín causam, remite a las inculpaciones cuyo papel es central en las conductas de acoso laboral. Así, el hostigamiento o acoso laboral ha sido concretado por diferentes autores como la dominación emocional y las conductas provocadoras y discrepantes que se ejercen de manera invariable entre colegas de trabajo y/o entre jefes y empleados, seguidas de comunicaciones violentas y poco morales.

Leymann (2001) concibe el mobbing como "el fenómeno en que un individuo o grupo de individuos ejerce una violencia psicológica excesiva, de forma constante y repetida -al menos una vez por semana- y durante un tiempo dilatado -más de seis meses- sobre otro individuo en el lugar de trabajo, con la finalidad de devastar las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su popularidad, trastornar el ejercicio de sus labores y conseguir finalmente que esa persona o personas acaben dejando el lugar de trabajo".

El hostigamiento laboral se conduce de manera ordenada desde una o varias personas hacia una persona en solitario que debido a la agresión se ve incitado a una protección inútil de la situación que tiene frente al continuo ataque (Leymann, 2001).

El concepto de hostigamiento laboral o acoso laboral, es sinónimo de amedrentar, forzar a otro, conmoerlo, arrojarse o agredir en grupo, y equivalentemente se conoce

como terror psicológico, ataque laboral, acoso laboral y psicológico. También se compara el hostigamiento laboral con la degradación, provocación o conducta discrepante, dirigida persistentemente a la persona que concurre el mismo lugar por un espacio largo de tiempo y que presenta dificultades para defenderse (Abajo Olivares, 2006).

La provocación laboral sucede igualmente en el instante en que alguien es angustiado, incomodado y socialmente descartado, así como cuando debe realizar tareas degradantes en una posición de sometimiento (Arendt, 1994).

Pero el acoso laboral también es examinado por investigadores como Leymann, (2001) desde el punto de vista social quien dispone que: el acoso moral o psicológico en el trabajo se ajusta perfectamente al concepto de conflicto, en donde podemos precisar el conflicto si indicamos que dos individuos o un individuo y un grupo están en conflicto cuando al menos una de las partes aprecia frustración ante el obstáculo o excitación causada por la otra parte.

Esta explicación conlleva que el conflicto es una práctica subjetiva independientemente de que tenga una base imparcial o no y que al mismo tiempo es un suceso personal y social, ya que se encuentran combinadas en él, tanto las apreciaciones y experiencias de los afectados, como las interrelaciones sociales que las originan; tal es el caso del acoso laboral.

En alusión a lo anterior contemplamos como Leymann, (2001) razona el acoso laboral como un problema que se presenta entre dos individuos o entre un individuo y un grupo de individuos y que afecta las interrelaciones sociales entre estos individuos. El acoso laboral es un problema en sí mismo, ya que, uno de los implicados se va a ver perturbado negativamente por las acciones de la otra parte, y siempre va a haber un problema dentro de los vínculos laborales de la empresa.

Desde la perspectiva más clínica o médica está la explicación plasmada por López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, (2003) quienes razonan que el acoso laboral no es sólo un inconveniente legal o social, también tiene relaciones médicas y psicológicas y sus resultados son asimilados tanto por juristas como por médicos y psiquiatras en todo el mundo. Pero primordialmente esta explicación tiene las mismas particularidades de las otras que se ha estudiado, puesto que es considerada una conducta excesiva por parte de un individuo o grupo de individuos hacia otra de forma

constante y repetitiva, con el propósito de conseguir que la víctima renuncie a su puesto de trabajo en la empresa. Así el acoso laboral o mobbing es una circunstancia con particularidades sociales, éticas, psicológicas e incluso de resultados económicos que se plasman en este siglo XXI y que han generado dificultades, incluso el suicidio de muchos individuos que lo han soportado.

Es explicado como un conjunto de señales e indicios que sufre la víctima del acoso que lo pueden llevar al padecimiento de diversas enfermedades psicosomáticas, también, como así han dicho estos autores, el suicidio.

Tabla N° 1: Definiciones de acoso laboral por diversos autores

TÉRMINO	AUTOR AÑO	DESCRIPCION
Violencia psicológica en el trabajo	Piñuel y Zabala, (2001)	Deliberado y continuado maltrato moral y verbal que recibe un trabajador, hasta entonces válido, adecuado o incluso excelente en su desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente con vistas a deteriorar y hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder eliminar así más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización.
Acoso laboral	Hirigoyen, (2001)	Cualquier expresión de una conducta desmedida y, principalmente, las conductas, palabras, hechos, señas y mensajes que puedan transgredir contra la personalidad, la autoestima o la integridad física o psicológica de una persona, o que puedan poner en riesgo su empleo o enviciar el clima de trabajo.
Hostigamiento	Ausfelder, (2002)	Dominación emocional y las conductas provocadoras y discrepantes que se ejercen de manera invariable entre colegas de trabajo y/o entre jefes y empleados, seguidas de comunicaciones violentas y

		poco morales.
Mobbing	(Leymann, 2001)	El fenómeno en que un individuo o grupo de individuos ejerce una violencia psicológica excesiva, de forma constante y repetida -al menos una vez por semana- y durante un tiempo dilatado -más de seis meses- sobre otro individuo en el lugar de trabajo, con la finalidad de devastar las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su popularidad, trastornar el ejercicio de sus labores y conseguir finalmente que esa persona o personas acaben dejando el lugar de trabajo.
Hostigamiento laboral	(Abajo Olivares, 2006).	Degradación, provocación o conducta discrepante, dirigida persistentemente a la persona que concurre el mismo lugar por un espacio largo de tiempo y que presenta dificultades para defenderse.
Provocación laboral	(Arendt, 1994).	Instante en que alguien es angustiado, incomodado y socialmente descartado, así como cuando debe realizar tareas degradantes en una posición de sometimiento.
Mobber	López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, (2003)	Los mobber atacan a sus víctimas, las cercan, las acosan, las torturan, les hacen la vida imposible, buscan aliados para cometer sus fechorías y no descansan hasta conseguir que la víctima sucumba física y psicológicamente a sus ataques.

En este trabajo se va a seguir la definición dada por Leymann.

Para Hirigoyen (2001), el acoso laboral se trata de una conducta adversa o con el fin de intimidar, seguida frente a un empleado en el ámbito de su relación por cuenta ajena, que puede ser llevada a cabo por una persona o por más de una, y que esta persona o personas pueden ser tanto el propio empresario, como su representante o

mando jerárquico, o inclusive sus propios colegas de trabajo con una posición de antigüedad superior.

Se distingue así de otros tipos de factores psicosociales, como el burnout, fundado por la relación del empleado con los consumidores o usuarios de la organización en la que lleva a cabo su trabajo y la influencia que sufre por el trato con éstos. Y hay que recordar que el principal objeto del acoso laboral es hacerle el vacío al empleado, es decir, provocar su degradación y decisiva separación del lugar de trabajo y en esto discrepa también del llamado acoso sexual, que no busca tal fin.

Por lo tanto, el acoso laboral o mobbing contiene en su definición dos tipos de conductas que, como veremos seguidamente, se pueden estudiar por separado:

- Por un lado, el seguimiento y acoso practicado por el empleador o sus apoderados llamándolo política de empresa frente a un empleado o empleados por razones de reorganización, de disminución de personal, etc., o con el simple propósito de eliminar empleados incómodos por razones sindicales o personales del empresario. Este comportamiento se detalla en inglés con el nombre de “bossing”, término que procede de “boss” (patrón o jefe).
- Por otro lado, hablamos adecuadamente de acoso laboral refiriéndonos a las formas de seguimiento y acoso repetido que unos empleados, que ocupan una situación superior, practican frente a otro u otros empleados ante el comportamiento pasivo del empresario y/o sus apoderados.

En todas estas explicaciones se subrayan dos factores particulares del acoso laboral, la constancia temporal de los comportamientos de acoso y su amplio abanico de posibilidades.

A continuación se mostrará las definiciones de algunas problemáticas laborales análogas al acoso laboral para luego proceder a mostrar las diferencias que hay respecto al acoso laboral.

El estrés laboral es el incremento de la presión en el trabajo, con pocos medios para realizar esos trabajos, que se soluciona con el apoyo social tanto de los colegas en forma de respaldo, como de los jefes con premios, gratificaciones, desarrollo profesional... Suele ser una mala política de incrementar la producción y competencia.

En el caso del estrés, la disminución de la productividad y competitividad suele ser reparador (Hirigoyen 2001).

El maltrato empresarial son actuaciones abusivas de ciertos superiores contra todos los empleados (Hirigoyen 2001).

El burnout es un síntoma de extenuación emocional que puede ocurrir entre sujetos que trabajan con personas, que inclusive llegan a ver a éstas como sus adversarios. Los individuos afectados se identifican por una merma de interés por su trabajo. Suele haber una falta de ayuda e incluso de medios técnicos para realizar su trabajo (Hirigoyen 2001).

El acoso sexual es toda actuación verbalmente o físicamente de naturaleza sexual desarrollada en el ámbito de una empresa, por parte de un individuo que sabe o debe saber que es humillante o no deseada por la víctima. La Dra. Hirigoyen (2001) subraya que el paso de uno a otro es habitual. En ambos casos se busca doblegar al otro y de considerarlo una cosa a su disposición.

Tabla Nº 2: Diferencias entre diferentes riesgos psicosociales y el acoso laboral

PROBLEMÁTICA	DEFINICION	DIFERENCIAS
ESTRÉS LABORAL	<p>1. Incremento de la presión en el trabajo, con pocos medios para realizar esos trabajos, que se soluciona con el apoyo social tanto de los colegas en forma de respaldo, como de los jefes con premios, gratificaciones, desarrollo profesional...</p> <p>2. Es una mala política de incrementar la producción y competencia.</p> <p>3. En el caso del estrés, la</p>	<p>1. Un entorno estresante es un caldo de cultivo para que prosperen comportamientos de acoso; pero falta la intención de deshacerse de alguien y lo que se procura suele ser un aumento de la producción favorecido por la organización.</p> <p>2. No es una política de la organización.</p> <p>3. En el acoso laboral la</p>

	disminución de la productividad y competitividad suele ser reparador.	degradación, la timidez, la injusticia no permiten dejar de lado los hechos y la pausa no es la solución, por lo menos no la primordial.
MALTRATO EMPRESARIAL	1. Son actuaciones abusivas de ciertos superiores contra todos los empleados.	1. Se suele ejercer sólo contra un empleado de manera separada.
BURNOUT	<p>1. Es un síntoma de extenuación emocional que puede ocurrir entre sujetos que trabajan con personas, que inclusive llegan a ver a éstas como sus adversarios.</p> <p>2. Los individuos afectados se identifican por una merma de interés por su trabajo.</p> <p>3. Falta de ayuda e incluso de medios técnicos para realizar su trabajo.</p>	<p>1. Los culpables forman parte de la organización.</p> <p>2. Los individuos perjudicados sufren trastornos psíquicos como consecuencia de los acosos.</p> <p>3. No hay falta de ayuda y medios técnicos, sino un ataque psicológico hacia el individuo.</p>
ACOSO SEXUAL	1. Es toda actuación verbalmente o físicamente de naturaleza sexual desarrollada en el ámbito de una empresa, por parte de un individuo que sabe o debe saber que es humillante o no deseada por la víctima.	<p>1. En este asunto el acoso ocurre para inducir el vacío del trabajador, es decir, inducir la degradación y posterior abandono del lugar de trabajo.</p> <p>2. En ambos casos se busca doblegar a la víctima que lo padece.</p>

	2. El paso de uno a otro es habitual. En ambos casos se busca doblegar al otro y de considerarlo una cosa a su disposición.	
--	---	--

ENFOQUE JURÍDICO

Desde un enfoque jurídico, en las citas legales de los países de la Unión Europea en referencia al acoso laboral nos encontramos que la legislación sueca lo concreta como repetidas acciones reprochables o visiblemente hostiles frente a un empleado o empleados acogidas en el terreno de las relaciones interpersonales entre los empleados en forma de agresión y con la intención de implantar el alejamiento de estos empleados en relación a los demás que trabajan en un mismo lugar de trabajo (Correa, 2006).

En un proyecto de ley italiano se concreta como los hechos y conductas producidos por el empleador, o por las personas que tengan una situación jerárquicamente superior o de igual nivel o condición en el conjunto de los empleados, concebidos con el propósito de perjudicar a un empleado con carácter constante, de modo continuo y clara decisión (Correa, 2006).

1.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL MOBBING O ACOSO LABORAL

Leymann (2001) fue el predecesor del estudio del acoso laboral y lo concreta como "el fenómeno en que un individuo o grupo de individuos ejerce una violencia psicológica excesiva, de forma constante y repetida -al menos una vez por semana- y durante un tiempo dilatado -más de seis meses- sobre otro individuo en el lugar de trabajo, con la finalidad de devastar las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su popularidad, trastornar el ejercicio de sus labores y conseguir finalmente que esa persona o personas acaben dejando el lugar de trabajo"

Este autor estimaba al acoso laboral como un estresor social complicado, en la medida que incluía variedad de comportamientos o actividades negativas, indicadoras de un problema interpersonal excedido, un tipo de problema muy distinto a los que

usualmente nos encontramos en el mundo laboral. El carácter específico del problema radicaba entre otras cosas en el peligro de los resultados para el empleado o víctima.

Analizando un poco esta definición se puede deducir las particularidades del acoso laboral:

- Es considerado un fenómeno, ya que es una situación particular, que ocurre anómalamente, debido a que no en todas las organizaciones se presenta este problema, ni todos los empleados han sufrido este tipo de conductas.
- Un individuo o grupo de individuos ejerce violencia psicológica excesiva: para que se muestre el acoso laboral el individuo o grupo de individuos deben necesariamente, ejercer violencia psicológica sobre la víctima, ya que de no ser así, de ejercer cualquier otro tipo de intimidación como por ejemplo la física o sexual, estaríamos ante otro tipo de acoso diferente al laboral.
- La violencia tiene que ser de forma constante y repetida: de las indagaciones efectuadas se encuentra que ésta es una de la principales particularidades del acoso laboral, ya que para ser estimado acoso moral, la víctima debe ser acosada al menos una vez a la semana por un período de tiempo de al menos seis meses, el acoso laboral se basa en la periodicidad y persistencia con la que se ataca a la víctima.
- Con la finalidad de devastar las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su popularidad y trastornar el ejercicio de sus labores: En el acoso laboral, el acosador trata de conseguir a toda costa bloquear a su víctima y para conseguir esto utiliza todos los mecanismos puestos a su alcance como destruir su popularidad o despreciar su trabajo entre otros.
- El fin del individuo es conseguir finalmente que esa persona o personas acaben dejando el lugar de trabajo: El fin más importante del individuo que ejerce el acoso laboral, es conseguir que la víctima deje su puesto de trabajo, para esto realiza toda una serie de hechos y crea una serie de escenarios para desgastar a su víctima y conseguir que ésta desista o deje su puesto de trabajo, después veremos cuales son los escenarios más comunes establecidos por los acosadores para alcanzar este fin.

El mismo autor muestra otras particularidades del acoso laboral:

- Se enmarca dentro de los riesgos psicosociales: es una forma particular de estrés laboral. Hay que diferenciar que no se alude al quebrantamiento de derechos laborales (diferente naturaleza y propósito, ni prolongada, ni continuo), aunque puede haber confluencia.
- Las acciones de los jefes tienen una serie de consecuencias porque pueden, incrementar la severidad del problema: bien si, niegan el problema, o bien si tienen una intervención negativa en el mismo.
- También contribuye las características personales de los trabajadores: el afrontamiento activo del problema, tratar de evitar el problema, etc
- Pueden ser diferentes las personas acosadoras: desde el empresario (bossing) o empleados con más nivel, posición o autoridad que la víctima, o hasta compañeros (Abajo Olivares, 2006).

1.2.3 TÁCTICAS UTILIZADAS EN EL ACOSO LABORAL

Las tácticas utilizadas para oprimir a la víctima a acoso psicológico son muy diversas, y la mayoría de las veces se compaginan unas con otras a modo de tratamiento completo (Piñuel y Zabala, 2001). Entre ellas se señalan las siguientes:

- Vociferar, escandalizar, someter o denigrar a la víctima cuando está sola o en compañía de otras personas.
- Establecerle objetivos o planes con plazos que se saben difíciles o improbables de cumplir, y trabajos que son visiblemente interminables en ese tiempo.
- Despojarle de áreas de competencia clave, dándole a cambio tareas repetitivas, sin utilidad o inclusive ningún trabajo que efectuar (hasta que se disguste y se vaya).

- No hacerle caso o apartarle, hablando solamente a un tercer individuo presente, aparentando su no existencia o su no comparecencia física en la oficina o en las reuniones que presencia (como si no fuera visible).
- Inmovilizar información trascendental para su trabajo o manejarla para incitarle a error en su cometido laboral, y culparle después de abandono o faltas profesionales.
- Propagar por la organización cuchicheos maliciosos o infamantes que perjudican su popularidad, su imagen o su profesionalidad.
- Rebajar o no valorar absolutamente el sacrificio realizado, mediante la negativa a dar la razón de que un trabajo está bien hecho o la oposición a evaluar habitualmente su trabajo.
- No tener en cuenta los triunfos profesionales o imputarlos astutamente a otras personas o a factores ajenos a él, como la eventualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
- Criticar permanentemente su trabajo, sus ideas, sus proposiciones, sus remedios, etc., ridiculizándolos o haciendo parodias de ellos.
- Sancionar fuertemente cualquier adopción de medidas o iniciativa personal en el cometido de sus labores como una grave falta al deber de subordinación debida a la jerarquía.
- Burlarse de su trabajo, sus planteamientos o los rendimientos obtenidos ante los demás empleados.
- Alentar a otros colegas a participar en cualquiera de los actos anteriores mediante la incitación, la obligación o la extralimitación de autoridad.
- Asaltar la intimidad del acosado entrometiéndose en su email, su teléfono, examinando sus escritos, armarios, quitando hábilmente elementos esenciales para su trabajo.

1.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE ACOSO LABORAL

Para López Cabarcos y Vázquez Rodríguez (2003) la mayoría de los autores concuerdan en la existencia de tres tipos de acoso:

TIPO ASCENDENTE

Es en el que un individuo que manifiesta un rango jerárquico superior en la empresa se ve atacado por uno o varios empleados.

Ordinariamente se origina cuando se integra en la organización un individuo externo con un rango jerárquicamente superior y sus procedimientos no son aceptados por los empleados que se encuentran bajo su gerencia, o porque ese puesto es querido por alguno de ellos.

Otra variedad sería aquella en que un empleado es ascendido a un puesto de mayor competencia por el cual se le concede la capacidad de administrar y mandar a sus antiguos colegas. La situación se enreda si no se ha preguntado anticipadamente el ascenso al resto de empleados y éstos no se manifiestan de acuerdo con la elección, o si el nuevo encargado no marca unos objetivos claros dentro del departamento, creando intrusiones en las funciones de alguno o algunos de sus empleados.

En menor medida puede ejercerse el acoso laboral sobre aquellos superiores que se muestran soberbios en el trato y muestran conductas abusivas.

TIPO HORIZONTAL

La conducta de los grupos no es el resultado de las conductas individuales de las personas que lo forman sino que el grupo aparece con una nueva personalidad que tiene su propia conducta.

En esta modalidad un empleado se ve acosado por un colega con el mismo nivel jerárquico, aunque es posible que si bien no autorizadamente, tenga una posición de hecho superior. La agresión puede originarse por problemas meramente particulares, o bien porque alguno de los individuos del grupo simplemente no acepta los modelos de trabajo implícitamente o explícitamente admitidos por el resto. Otro suceso que da

lugar a esta conducta es las presencias de individuos físicamente o mentalmente débiles o diferentes, y estas discrepancias son explotadas por los demás meramente para pasar el rato o disminuir el aburrimiento.

TIPO DESCENDENTE

Esta variedad es renombrada como bossing (procedente del inglés boss - jefe), siendo una de las circunstancias más frecuentes. En este caso el acoso no se despliega entre semejantes, sino que el perjudicado tiene una condición de subordinación, ya sea jerárquica o de hecho, respecto del hostigador. Se trata de una conducta en el que el individuo que exhibe el poder a través de ofensas, falsas imputaciones, e incluso humillaciones, pretende socavar el ámbito psíquico del empleado para sobresalir frente a sus dependientes, para conservar su posición jerárquica o meramente se trata de una táctica empresarial cuyo objetivo es librarse forzando el abandono voluntario de un individuo determinado sin convenir su despido legal, ya que éste, sin causa, conllevaría un coste económico para la organización.

Contradictoriamente a lo que podemos pensar, ya que nuestra costumbre nos incide a pensar que los individuos que están en los puestos de trabajo jerárquicamente superiores son los que logran practicar intimidación y acoso sobre los de menor categoría, el acoso laboral puede ser practicado hasta por el individuo que ocupa la categoría más baja dentro de la empresa.

En este mismo orden de pensamientos podemos establecer que el acoso laboral no sólo es practicado por los individuos que exhiben puestos de trabajo jerárquicamente superiores, sino que puede ser practicado por los colegas de trabajo y más importante aún puede ser practicado contra el individuo que exhibe un puesto de trabajo jerárquico superior.

Por esto es significativo considerar como delicado este fenómeno, ya que perturba a todos por igual, nadie está libre de ser el perjudicado del acoso laboral, y aunque lográramos pensar que una situación de jerarquía dentro de la empresa nos resguardaría de esta dificultad, percibimos como la doctrina acuerda que tanto empleados como jefes pueden ser objeto de estas circunstancias y que no es ineludible que haya una relación de subordinación para que se presente este fenómeno.

1.2.5 DESARROLLO DE LAS FASES DEL ACOSO LABORAL

Piñuel y Zabala (2001) plantea que es dificultoso formar una sucesión común de hechos en el espacio de un fenómeno de acoso psicológico en el trabajo que nos consienta establecer una serie fija de períodos que comprendan desde su origen hasta su conclusión, cualquiera que éste fuera. Esta dificultad se debe sobre todo a las diferentes singularidades que en cada caso pueden mostrar los acosadores, los perjudicados y sobre todo el medio en el que se desenvuelve el problema, así como del modelo de organización en el que se desarrolla el fenómeno.

Sin embargo, a partir de sus estudios Leymann (2001) ha expuesto cuatro fases que se dan tradicionalmente en estos fenómenos.

FASE DE CONFLICTO

Es corriente que surjan problemas interpersonales en cualquier organización como resultado de la presencia de grupos e individuos que habitualmente tienen intereses y objetivos diferentes e incluso confrontados. Debido a esto surgen problemas ocasionales, fricciones o incluso pugnas que bien pueden remediarse de forma positiva a través de la conversación, o que por el contrario pueden formar el inicio de una dificultad más profunda que tiene probabilidades de llegar a marcar, siendo en esta segunda situación cuando se ingresa en la fase siguiente.

Según Leymann (2001) el acoso en grupo debe concebirse como un fenómeno desmedido, ya que se desarrolla después de un determinado tiempo, ya sea de manera veloz, ya sea tras un periodo de semanas o meses. Cuando estos problemas ocasionales empiezan a marcar se origina un punto de inflexión en unas relaciones que hasta ese momento podrían creerse como gratas o imparciales, siendo el punto de partida de un aumento de hostilidades.

FASE DE ACOSO

En esta etapa el hostigador pone en práctica toda la táctica de acoso en su víctima, utilizando para ello, metódicamente y durante un tiempo dilatado, una serie de

conductas maliciosas que serán analizados más adelante, cuyo objetivo es burlarse y aislar socialmente al perjudicado. Esta segunda etapa ya es apropiadamente de acoso laboral.

La víctima no puede entender lo que está ocurriendo y puede llegar inclusive a negar la certeza ante la inactividad, la negativa o tratar de evitar el suceso por el resto del grupo al que concierne. Esta etapa es muy perdurable en el tiempo y sirve para marcar al perjudicado con la aprobación e incluso con la asistencia activa o pasiva del entorno.

FASE DE INTERVENCIÓN DESDE LA ORGANIZACIÓN

Lo que en un origen era un problema conocido primordialmente por los miembros del grupo al que pertenece el perjudicado se difunde a la dirección de la organización. Dos pueden ser las maneras de actuar para remediar el problema, en el departamento de recursos humanos o en la dirección de personal.

- Solución positiva del problema. En una minoría de sucesos la dirección de la organización, tras tener consciencia del problema, realiza una indagación absoluta del mismo y determina que el hostigador sea cambiado de puesto de trabajo, descubre la táctica de persuasión y articula los dispositivos preventivos para que no se vuelva a producir, castigando, en su caso, al acosador.
- Solución negativa del problema. Corrientemente y sin tener un conocimiento absoluto del suceso debido a su nula o escasa indagación, la dirección suele ver al perjudicado como el problema a combatir, recayendo en sus características particulares falseadas y manejadas, sin reparar en que el comienzo del problema está en otra parte. De esta forma, la dirección viene a sumarse al entorno que hostiga activa o pasivamente al perjudicado.

FASE DE MARGINACIÓN O EXCLUSIÓN DE LA VIDA LABORAL

Esta última etapa suele converger en la renuncia del perjudicado de su puesto de trabajo, muy posiblemente tras haber pasado por largos períodos de baja. Los empleados de las administraciones públicas suelen pedir cambios de puesto de trabajo que en pocas situaciones se realizan, mientras que en la organización privada

parte de los perjudicados deciden armarse de paciencia e indiferencia en su puesto de trabajo y pasan por un tormento que tiene resultados muy negativos para su salud. Unos y otros sufren un empeoramiento del problema, tanto dentro como fuera de la organización.

En esta fase se consigue el objetivo buscado por el hostigador ya que la víctima renuncia al puesto de trabajo o solicita un cambio de puesto, en los casos más intensos el perjudicado se suicida.

Debo destacar que este conflicto puede ser solventado en su primera fase con la búsqueda de formas de resolución del problemas, así como favorecer el dialogar entre los sujetos copartícipes, no obstante, una vez que el problema se propaga a las demás fases es importante contar con un adecuado departamento de recursos humanos que sepa identificar, delimitar y solucionar el conflicto y más importante aún, impedir que se vuelvan a mostrar situaciones similares en la empresa.

1.2.6 MODELOS QUE EXPLICAN EL MOBBING

En las diferentes investigaciones que se han efectuado para afrontar el fenómeno del acoso laboral se reconocen primordialmente 4 modelos, los cuales serán mostrados y desarrollados seguidamente y éstos se distinguen primordialmente en sobre quién recae la responsabilidad de la subsistencia de ese tipo de violencia, esta puede recaer simplemente en la persona, o en la empresa, o si participan al mismo tiempo la persona y la empresa. Es significativo hacer notar que cuando se habla de acoso laboral, la persona puede referirse tanto a la víctima como al hostigador.

Los modelos que hacen énfasis en la víctima (Leymann, 2001) descartan que la víctima tenga algo que ver con la ocurrencia del acoso laboral y apuntan a los factores organizacionales como los encargados de este tipo de violencia.

Los modelos que hacen énfasis en la vinculación de ambos factores se centran tanto en la víctima como en el hostigador, y además en las circunstancias organizacionales. No obstante, la empresa no es la responsable inmediata del acoso, pero sí que es la que permite o consiente el acoso, ya que al no procurar vigilancia a este conflicto, tolera claramente el que se origine, que los empleados empleen o sean los perjudicados del acoso sin ningún tipo de vigilancia, ni de sanción.

Por tanto, la causa primordial que contribuye a la generación del acoso laboral reside en la empresa. Es compromiso de ésta examinar en qué medida el acoso psicológico encarna un problema, plantear una política frente a la misma, transformar este tipo de conflictos en una infracción motivo de sanción rigurosa, adiestrar a los directivos, mediar un procedimiento por el que los trabajadores puedan hacer reclamaciones sin miedo a las venganzas (Fornés Vives, 2003).

Los dos modelos iniciales exponen el acoso laboral en función de matices meramente situacionales, los otros dos tienen en cuenta la intervención de variables particulares, bien referentes al hostigador, bien referentes tanto para el hostigador como para el perjudicado. Examinó con brevedad cada uno de estos modelos.

MODELO DE LEYMANN (Leymann, 2001)

Este modelo muestra que el surgimiento del acoso laboral se debe a cuatro elementos organizacionales:

- Carencias en el planteamiento del trabajo.
- Carencias en el comportamiento de liderazgo.
- Situación social del perjudicado.
- Patrones morales bajos por parte de la dirección y del personal de la organización.

Este modelo rechaza manifiestamente cualquier circunstancia que tenga que ver con la personalidad, fundamentalmente con la personalidad del perjudicado.

Resumiendo, los problemas de dirección no son problemas de la persona sino de la empresa y éstos concluyen en acoso laboral cuando los administradores o jefes niegan el problema o cuando ellos mismos se ven cercados en el asunto.

Desde este punto de vista el acoso laboral siempre es responsabilidad de la empresa y de su administración. Las insuficiencias organizacionales y los problemas graves que

se producen en el seno de la empresa son los que ayudan al progreso del acoso laboral.

MODELO DE GLASL (Abajo Olivares, 2006).

Hace énfasis en las presiones situacionales que operan sobre los individuos cuando están implicados en un problema y permite revelar cómo los problemas pueden transformarse en acoso laboral aunque esta no fuera la intención del investigador.

En el modelo se diferencian tres etapas y 9 escalones.

Etapas I. Racionalidad y control:

- Tentativa de ayudar y fallos accidentales que llevan a la tirantez.
- Polarización y manera de discusión.
- Interacción mediante hechos no mediante palabras.

En los escalones iniciales del modelo de escalamiento del conflicto, los individuos aún están atraídos por una solución moderada. Aunque los que intervienen pueden ir apreciando y examinando la tensión entre los individuos, se concentrarán en la colaboración para remediar los conflictos de una forma vigilada y moderada. No obstante, a medida que crece la tensión esto se va haciendo más complicado.

Etapas II. Problemas en la interacción:

- Nerviosismo por la popularidad y la alianza.
- Descrédito y agravio moral.
- Dominio de las tácticas de intimidación.

Esta etapa se identifica por una situación donde el problema principal del conflicto se considera haberse ocultado, mientras la tirantez entre los individuos y sus problemas de trato se van transformando en el foco del mismo. Ahora el centro de vigilancia no se encuentra en cuál es el conflicto sino con quién se tiene el conflicto. Los que intervienen dejan de hablarse y comienzan a buscar amigos y auxilios de otros individuos. Se van inquietando por su propia popularidad, denigrando y desarrollando el agravio moral contra su contrincante.

Se produce un detrimento de la tolerancia, falsedades y posteriormente se desarrolla la discordia. La interacción se ve sometida por el trato discrepante y la conducta provocadora.

Puede indicarse que entre los escalones 3 y 5 tendría sentido la labor de asesoramiento, puesto que en el escalón 6 (último de esta etapa) ya puede hablarse de acoso laboral.

Etapa III. Ataques y destrucción:

- Acciones metódicas destructoras contra la sanción probable de la otra parte.
- Ofensiva contra los hilos de poder del contrario.
- Devastación total o suicidio.

En esta etapa las hostilidades se hacen más y más catastróficas, hasta llegar a la devastación total del enemigo que es el único propósito de los individuos que intervienen. En esta disputa ambas partes ponen en peligro su propia prosperidad, incluso su propia subsistencia, solo con la finalidad de devastar al enemigo.

Por último, cuando se llegan a estos últimos escalones en las empresas es cuando algunos individuos cometen suicidio y otros han considerado alguna vez en hacerlo.

MODELO DE ASHFORTH (Abajo Olivares, 2006).

Este autor expuso el concepto de pequeño tirano que se ha vinculado con el denominado acoso laboral depredador. En las situaciones en los que sucede este tipo de acoso, el perjudicado no ha hecho nada ofensivo que pueda evidenciar prudentemente el comportamiento, sino que se halla casualmente en una situación en donde el predador está manifestando su poder o está aprovechando la fragilidad de una víctima ocasional.

El concepto pequeño tirano se refiere a los superiores que extienden tiránicamente su poder sobre otros de forma impropia, menospreciando a los empleados, faltos de todo miramiento y manejando un estilo directivo dictador y cuestionable o lo que se denomina bullying empresarial como una parte de la forma de liderar y del ejercicio directivo (Hirigoyen, 2001).

En resumen, el pequeño tirano es aquel que domina su poder sobre los demás. Hay 6 particularidades que son típicas de los tiranos:

- La injusticia y el acrecentamiento.
- La ofensa a los empleados.
- La falta de miramiento.
- Manera forzada de resolver problemas.
- La desmoralización a las iniciativas
- El uso del castigo no accidental.

En discrepancia con el modelo de Leymann, el concepto de pequeño tirano recalca la trascendencia que los elementos particulares pueden tener en el acoso laboral.

Precisamente Ashforth habla de propensiones particulares y de elementos que funcionan como facilitadores sociales.

En relación a las características particulares que se asocian con el pequeño tirano, marca las siguientes:

- Personalidad dictadora, lo que conlleva la predisposición a someter a sus empleados y a ser obediente con los jefes.
- Persona burocrática, lo que se asocia con un comportamiento rígido y vulgar; personalidad tipo X, la que sostiene que los trabajadores son por definición perezosos y faltos de motivación.
- Reducida seguridad en sí mismo, un atributo que se ha manifestado enérgicamente vinculado con el comportamiento de superioridad hacia los subordinados (Hirigoyen, 2001).

En lo que respecta a los elementos situacionales, Ashforth menciona los siguientes:

- Valores de la empresa, como por ejemplo aquellos que predominan en empresas donde los empleados son sometidos a formas exageradas de vigilancia autoritaria.

- Fabricación en masa, lo que frecuentemente lleva a formas de dirección tiránicas.
- Cultura empresarial de la institución, donde los dueños, administradores/tiranos extienden por costumbre una mezcla de fuerte necesidad de autonomía y vigilancia, cautela respecto de los demás, y deseo de ser alabado. (Hirigoyen, 2001)

En este modelo se incluyen los hábitos de acoso sobre individuos representados en un grupo de individuos que por causas de género, edad, raza o incapacidad están en posición de debilidad, también se incluyen los casos la violencia generada por un entorno de trabajo representado por un elevado nivel de tensión y desilusión.

MODELO DE EINARSEN, HOEL, ZAPF, Y COOPER (Abajo Olivares, 2006).

Para estos autores el acoso laboral es estimado como un fenómeno social complicado en el que participan múltiples causas que se encuentran a distintos niveles.

Nivel particular. A nivel particular, tanto la personalidad del hostigador como de la persona perjudicada pueden estar comprendidas como causas del comportamiento de acoso o de la apreciación de estar siendo la víctima. Los elementos particulares pueden ayudar a una insuficiencia eventual de tácticas de afrontamiento por parte de la persona perjudicada, así como a otras reacciones afectivas y comportamientos por el tratamiento percibido. Hay que prestar cuidado a los vínculos y a las relaciones entre el presunto hostigador y la presunta víctima, así como al poder de las partes y el intercambio entre ambos a lo largo del problema.

Nivel grupal. A nivel del conjunto social, el acoso laboral puede ser descrito en términos de los procedimientos del llamado chivo expiatorio que se originan en los grupos y en las empresas. Estos procedimientos de caza de brujas surgen cuando los grupos trasladan sus infortunios y ataques hacia un individuo del grupo dada su falta de poder. Ser visto como un individuo exterior al grupo o como formando parte de un grupo minoritario puede ser un método a la hora de escoger a ese chivo expiatorio.

Nivel empresarial. A este nivel se han hallado muchos elementos que ayudan a explicar el acoso laboral. Por una parte, el acoso laboral puede ser parte adicional de

la cultura de la empresa; por otra, el entorno laboral de las empresas donde aparecen conductas de acoso laboral, se identifica por un ambiente general en el cual los trabajadores son competitivos y en la que cada uno busca su propio provecho.

Nivel de la sociedad. Se trata de un nivel de explicación más amplio. Se alude a la cultura de la nación, constituida por los elementos históricos, socio-económicos y legales. El incremento del trabajo, el incremento en las horas destinadas al mismo, la inseguridad de empleo futuro que caracteriza el estilo de vida laboral moderno en muchos estados, intervienen en el nivel de estrés tanto del hostigador como de la persona perjudicada.

De este modo el nivel de ataque de uno y las técnicas de afrontamiento de la otra pueden verse influenciados por estos elementos.

Hay que reiterar que en este modelo son significativas las tendencias o personalidad de la persona, pero si el acoso laboral progresa en la empresa es porque ésta propicia que se pongan en práctica esas características particulares.

1.2.7 RESULTADOS Y REACCIONES EXTERIORIZADAS POR EL ACOSO LABORAL

El acoso laboral por ser un conflicto laboral que no solo afecta al empleado, sino que afecta a la comunidad en general, es un inconveniente social que no solo tiene implicaciones jurídicas sino también psíquicas, sociales, económicas, etc. Aquí se aludirá de forma particular a alguno de los resultados del acoso laboral.

PARA EL TRABAJADOR O INDIVIDUO

Para Ausfelder (2002) los individuos que han padecido acoso psicológico en el trabajo muestran primeramente indicios muy cercanos al estrés, que se plasman en forma de agotamiento, jaquecas, trastornos digestivos, depresión, angustia, sentimientos de culpa, odios, perturbaciones del sueño, problemas músculo-esqueléticos, entre otros. Todos estos indicios pueden remediarse de forma casi instantánea si el individuo se aleja del foco que lo causa, pero el problema radica esencialmente en identificar como inicio de este tipo de conflictos la situación de acoso, ya que, como se ha visto, la persona que lo padece en un principio tiende a evitar el problema.

A continuación se presenta un extenso conjunto de complicaciones sobre la salud y calidad de vida de los empleados que se hallan perjudicados por acoso laboral.

- Experimentación de amenaza para su integridad.
- Respuesta de temor o desesperanza intensos.
- Evento traumático que es reexperimentado persistentemente.
- Recuerdos recurrentes o intrusos que provocan malestar.
- Imágenes, pensamientos o percepciones.
- Sueños recurrentes molestos.
- Sensación de que el trauma está ocurriendo.
- Alucinaciones o flashback.
- Malestar intenso por exposición a estímulos que recuerdan o simbolizan el trauma.
- Respuestas fisiológicas al exponerse a estímulos que recuerdan o simbolizan el trauma.
- Evitación persistente de estímulos asociados al trauma.
- Embotamiento de la reactividad general.
- Esfuerzos por evitar pensamientos, sentimientos o conversaciones sobre el trauma.
- Esfuerzos por evitar actividades, lugares o personas que recuerdan el trauma.
- Incapacidad para recordar algún aspecto importante del trauma.
- Reducción acusada del interés o participación en actividades significativas.
- Desapego o enajenación frente a los demás.
- Restricción de la vida afectiva.
- Sensación de futuro desolador.
- Desrealización.
- Aturdimiento.
- Despersonalización.
- Aumento de la activación persistente.
- Alteraciones del sueño.
- Irritabilidad o ataques de ira.
- Dificultades para concentrarse.
- Hipervigilancia.
- Sobresalto exagerado.
- Inquietud motora.

- Deterioro significativo actividad social / laboral / académica.
- Otros trastornos.

PARA LA EMPRESA

Los resultados comportan aspectos tales como: un mal ambiente de trabajo, la bajada en la creatividad, calidad y utilidad del trabajo, un incremento del absentismo y bajas laborales, la circulación constante de trabajadores, un aumento en el riesgo de accidentes, la mala popularidad de la organización en el mercado laboral, y las consecuencias negativas que en términos corrientes se producen para el confort personal de otros empleados.

Sobre el entorno social: al verse lesionadas la colaboración y la adhesión en su entorno laboral.

PARA EL NÚCLEO FAMILIAR Y SOCIAL

Las consecuencias se interpretan en aspectos tales como: la falta de atención de los papeles y compromisos familiares, los altercados, la pérdida de proyectos conjuntos, el divorcio y los conflictos de pareja, la disminución del rendimiento escolar de los hijos, el deterioro de los vínculos con los amigos, tratar de evitar contactos sociales, y el deterioro de la economía familiar debido a potenciales gastos clínicos o a la merma de ingresos por abandono del trabajo. Efectivamente la familia es la víctima sin rostro del acoso laboral.

PARA LA COMUNIDAD

En cuanto a las repercusiones sociales más extensas cabría aludir las siguientes: la disminución en la fuerza de trabajo y en la producción, el aumento del gasto económico por causas de bajas laborales y/o incapacidades, el aumento en el gasto económico por las jubilaciones adelantadas o por motivos médicos, y un aumento en la población corriente de las atribuciones negativas en lo que respecta a las consecuencias del trabajo.

Estos son sólo algunos de los efectos que este mal origina, a los empleados les provoca enfermedades físicas y psíquicas, a las empresas pérdidas económicas y estratégicas, afecta al centro familiar y en consecuencia a la comunidad. Es por esto que urge efectuar medidas preventivas respecto a este fenómeno que cada día nos perjudica más a todos.

Leymann, (2001) en sus indagaciones iniciales observó que los perjudicados avisaban de síntomas de enfermedad física y psíquica, en un valor de peligro que iba mucho más allá de las características reacciones de estrés que habitualmente se afrontan dentro del terreno de estudio del estrés institucional.

Los perjudicados de acoso laboral podían desarrollar perturbaciones mentales graves, como el trastorno de ansiedad generalizada o el trastorno por estrés post traumático, que originaban alteraciones en la personalidad persistentes, mientras que los perjudicados expuestos a los problemas laborales diarios no desarrollaban tal tipo de síntomas, (en concreto la post traumática), más particular de estar expuesto a estresores de un grado insólito y a los que tradicionalmente aludimos como causantes de traumas (Leymann, 2001).

Dado que para Leymann (2001) los orígenes del acoso laboral se hallan en elementos referentes a la organización tales como potenciales deficiencias en el liderazgo, la organización del trabajo o el clima social, podría resumidamente señalar que el acoso laboral representaría un factor causante de estrés organizacional, cuyos resultados serían semejantes en su importancia a las que producen los sucesos trágicos.

1.2.8 PREVENCIÓN DEL MOBBING O ACOSO LABORAL

Los diferentes estudios efectuados en el seno de la Unión Europea revelan que el acoso laboral sobrelleva un coste económico importante independientemente de que los estados dispongan de reglamentación más o menos adelantada sobre el tema. Pero, lo que siempre queda claro es que es responsabilidad del empresario el suministrar un entorno de trabajo seguro en el que el empleado pueda desarrollar su trabajo.

Para Arendt (1994) es ineludible subrayar que el acoso laboral no debe ser apreciado como una enfermedad mental sino como un trauma psíquico o acoso psicológico para

quien lo sufre. Para este autor no es un enfermo, sino un empleado lastimado, un no paciente que necesita ayuda y entrenamiento.

El acoso en el entorno laboral es también un riesgo psicosocial, ya que hace vulnerable al sujeto, propiciando un estado constante de desamparo y desilusión que lo hacen propenso a sufrir riesgos (accidentes, absentismo laboral,...), por la mengua del coeficiente psicológico de acción, las perturbaciones y variaciones rigurosas orgánicas y de la personalidad.

Por lo que al acoso laboral se refiere, las intervenciones pueden darse en diferentes fases.

PREVENCIÓN PRIMARIA

Esta forma de intervención está interesada en cambiar elementos del entorno de trabajo a fin de disminuir la probabilidad de que el acoso laboral suceda.

La prevención se fundamenta en una evaluación de riesgos anterior que permita reconocer aquellos rasgos de la empresa que son perjudiciales, así como los grupos de empleados que están más indefensos. Es significativo recalcar que a través de la prevención primaria se procura resguardar a los empleados antes de que un fenómeno de acoso laboral pueda llegar a originarse, por lo que resulta ventajoso que la empresa proporcione una serie de medios para ello. Dentro de lo que es prevención primaria, López Cabarcos y Vázquez Rodríguez (2003) proponen como procedimientos ventajosos los siguientes:

- Comunicar e instruir en relación con el acoso laboral y sus desenlaces. Así pretende dar información acomodada a los empleados, la instrucción de los empresarios en solución de problemas, la ejecución de campañas para concienciar a los trabajadores, y el desarrollo de una política eficaz anti-acoso por parte de la empresa.
- Proporcionar manuales, que engloben información sobre el carácter y la amplitud del conflicto así como de sus consecuencias sobre la salud y la calidad de vida.

- Unas normas éticas. Unas normas claras con premisas de que la organización no aguantará conductas poco éticas e improcedentes.
- Los contratos. Los conceptos y consecuencias convendrían que fueran contenidos en los contratos de los empleados, de manera que consideren la aplicación de sanciones por el quebrantamiento de las normas.

Las acciones preventivas deben orientarse a la solución de los problemas y a impedir una posible enfermedad asociada. Esto se logra mediante una adecuada organización del trabajo, que debe ser perfeccionada implementando las herramientas necesarias para prevenir, reglamentar y, en su caso, castigar conflictos interpersonales (Rivas Sánchez, 2003).

Esto lo confirma Piñuel y Zabala (2001), quien ha planteado una serie de sugerencias generales para prevenir el acoso psicológico en el trabajo y así mejorar el entorno de trabajo e impedir el rechazo social. Es beneficioso entonces plantear un procedimiento de acción preventivo que tenga en cuenta las circunstancias del trabajo con posibilidad de causar estrés y de particularidades psicológicas de debilidad, en las que resulta significativo establecer un entorno adecuado para la administración de los problemas.

Además, crear un proyecto de prevención efectivo contra el acoso laboral, implica formular y aplicar proyectos formativos que susciten cambios en la cultura organizacional habitual y que supongan cambiar ciertas prácticas empresariales basadas en el absolutismo, en ser indulgentes o simplemente en la desgana de todo cuanto sucede en la empresa y que no crea beneficios económicos, sino conflictos laborales.

Es preciso que las organizaciones elaboren tácticas propias de lucha contra el acoso laboral, acomodadas a su propia realidad y en relación con los individuos que la integran (Abajo Olivares, 2006).

A nivel particular, es necesario crear un mayor conocimiento de la necesidad de tomar medidas de prevención frente al acoso laboral, conocer herramientas que permitan interponerse y solucionar conflictos y evitar sus graves secuelas.

Para tomar las decisiones preventivas apropiadas, se pretende contar con tácticas legales, de apoyo psicológico, familiares, rehabilitadoras y económicas que auxilien a

la víctima del acoso psicológico una vez se movilice para protegerse de la situación a la que está expuesto.

PREVENCIÓN SECUNDARIA

Inclusive después de padecer una situación de acoso laboral, una organización puede hacer varias cosas. Entre las decisiones que se pueden adoptar se mencionan a las siguientes:

- Recurrir a una persona de confianza. Puede ser otro trabajador o alguien que no pertenece a la empresa, una persona que ejerce el trabajo de atender a aquellas personas que se estimen perjudicadas por el acoso laboral. Esto permite a la víctima el aclarar y separarse de su experiencia igualmente que se le admite que su problema no debe soportarse. Las personas de confianza, son voluntarios, son trascendentales en la empresa porque suministran una solución informal de los problemas que no resulta dificultosa ni para la víctima o presunta víctima, ni para el hostigador, quien en muchas ocasiones no conoce la magnitud de las consecuencias que está provocando su comportamiento. No obstante el ejercicio de este rol voluntario exige determinadas destrezas.
- Recurrir a un mediador. La mediación se concreta como un procedimiento en el que una tercera parte objetiva, el mediador, brinda a las personas en problemas la ocasión de buscar y pactar una solución. Admite la comparación de los puntos de vista y la manifestación de las emociones. La mediación no tiene como finalidad el hallar un responsable sino permitir que los individuos en conflicto puedan entenderse y examinar lo sucedido, con el fin de instaurar los términos de un pacto y poder seguir ocupando juntos los puestos de trabajo, o por separado, en un entorno de mutua tolerancia.

PREVENCIÓN TERCIARIA

Puesto que el acoso laboral origina graves secuelas en la salud del empleado es preciso tomar decisiones con el fin de recuperar la salud y el orgullo. Desde una perspectiva psicológica, la intervención terciaria mezcla a las áreas sanitarias, la

recomendación psicológica y la rehabilitación. No cabe duda que los casos delicados de acoso laboral solicitan ser tratados médicamente y con psicoterapia. Por ello, muestras de decisiones de prevención terciaria podrían ser:

- Una valoración prematura de las consecuencias sobre la salud, lo que ayuda a disminuir las secuelas del acoso laboral.
- Reuniones en grupo. Grupos para rehabilitarse, constituidos por individuos que han sido víctimas de acoso laboral en diferentes escenarios. Se presume que comunicar la experiencia con un grupo posibilita a la víctima percatarse de que ella no es culpable de lo que le ha pasado. En Navarra se encuentra la Asociación Navarra contra el Acoso Laboral a la que se puede acudir en busca de asesoramiento y médicos especialistas en acoso laboral.

Se deben implantar técnicas correctivas, intermediarias y sancionadoras ajustadas, implicando a todo el personal que trabaja en la organización. Hay que valorar el escenario y la necesidad de instaurar herramientas de protección al empleado víctima del acoso, teniendo en cuenta cada asunto en particular (Arendt, 1994).

La multitud de estudios acerca del acoso laboral en estados europeos ha concebido el surgimiento de fuentes de ayuda a los individuos involucrados. Nacen así asistencias como líneas de atención telefónica, sitios en Internet, grupos de ayuda, divulgaciones y manuales (Fornés Vives, 2003).

Piñuel y Zabala (2001) señala técnicas de mediación organizacional como formas de salida al mobbing en el área de trabajo brindando a cada trabajador la eventualidad de usar la autonomía para realizar el trabajo, ofrecer la ocasión de disminuir el volumen de los trabajos aburridos y reiterativos, incrementar la información sobre metas, perfeccionar el estilo de dirección y determinar tareas y funciones de manera concreta y nítida.

Este tipo de prevención busca ofrecer la ocasión de rehabilitar a las víctimas de acoso laboral para que puedan recobrar las mayores destrezas de cumplimiento en sus empleos. Se deben promover comportamientos saludables en donde se establezcan sistemas de restablecimiento de los empleados perjudicados, como además comunicar sobre los sistemas de intervención para ayudar a la restitución del individuo (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003).

Las técnicas para enfrentarse al mobbing serán distintas en cada caso y dependerán de las particularidades que combinen elementos relacionados con los individuos, con los grupos y con el ambiente empresarial en donde se muestre el fenómeno.

El afrontamiento del escenario laboral, se basa en la toma de conocimiento del escenario, en delimitar a la víctima, averiguar y examinar los medios utilizables y decidir el origen de la denuncia como una única posibilidad para contrarrestar la situación de mobbing.

En el instante de efectuar procedimientos de intervención en donde exista ayuda profesional a los perjudicados por el mobbing, es primordial recordar que en las técnicas de afrontamiento se deben valorar las apreciaciones e interpretaciones del entorno, así como los esfuerzos de los perjudicados para tratar las situaciones que causan estrés. Es en este sentido que cada trabajador que sea perjudicado por un caso de mobbing debe realizar sus mayores sacrificios a nivel cognitivo para contrarrestar las situaciones que ayuden al progreso del acoso laboral (Rivas Sánchez, 2003).

2. SITUACIÓN ACTUAL EN LAS PYMES EN NAVARRA

En el planteamiento inicial de este estudio, a la hora de decidir priorizar la actuación sobre el problema del acoso laboral en las pymes, se utilizó la metodología propuesta por Hanlon. Este es uno de los métodos más utilizados para la selección de prioridades, ya que se basa en indicadores cuantitativos referidos a aspectos como: A) Magnitud del problema, B) Severidad del problema, C) Eficacia de la solución, o lo que es lo mismo, la posibilidad de actuaciones que mejoren el problema y D) Factibilidad de la intervención, o lo que es lo mismo, analizar si es posible asumir el coste de la actuación propuesta y si será aceptado por los las personas y entidades sobre las que se interviene (Pineault 1992).

En nuestro caso no se va a asignar un valor para cada uno de los componentes que se utilizan en la fórmula del método Hanlon, sino que se realiza una valoración subjetiva, basada en la información de la situación actual de esta problemática en el entorno de Navarra.

MAGNITUD DEL PROBLEMA (A)

Hanlon definió este componente como el número de personas afectadas por el problema, en relación a la población total.

Según la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística 2014, en cuanto al módulo de 2013, referente a los ocupados de 16 y más años expuestos a efectos adversos para su bienestar mental, según el factor con mayor efecto negativo, por sexo y grupo de edad, a nivel nacional, se obtuvieron los siguientes valores:

Tabla Nº 3: Ocupados de 16 y más años expuestos a efectos adversos para su bienestar mental

Unidades: miles de personas y porcentaje	Total	Presiones de tiempo o sobrecarga de trabajo	Violencia o amenaza de violencia	Acoso o intimidación
Valor absoluto				
Ambos sexos				
TOTAL	4.526,80	3.838,20	458,9	229,7
Varones				

TOTAL	2.542,00	2.166,20	268,1	107,7
Mujeres				
TOTAL	1.984,80	1.672,00	190,8	121,9
Porcentaje				
Ambos sexos				
TOTAL	100	84,79	10,14	5,07
Varones				
TOTAL	100	85,22	10,55	4,24
Mujeres				
TOTAL	100	84,24	9,61	6,14

Fuente: INE (elaboración propia)

En la tabla Nº 3 se observa que 229.700 personas, en todo el territorio español, declararon haber sufrido acoso o intimidación, cifra que se considera de suficiente entidad para ser estudiada y dedicarle recursos en su prevención.

En Navarra los datos de que disponemos son del año 2004 y están disponibles en la web del Instituto Navarro de Salud Laboral, en la II Encuesta Navarra de Salud y Condiciones de Trabajo. En esta encuesta, en lo referente a las conductas de acoso psicológico, se ha preguntado al trabajador si en los últimos meses había sido objeto de algunas de las siguientes conductas: le ponen dificultades para comunicarse (le impiden expresarse, no se le habla, se ignora su presencia, se prohíbe que hablen con usted...), le desacreditan personal o profesionalmente (calumnias, se le ridiculiza, se burlan de la vida privada, se cuestionan sus decisiones, se les asignan tareas humillantes...), le amenazan (amenazas orales, escritas, por teléfono...), otras conductas de este tipo.

Tabla Nº 4: Conductas de acoso psicológico en el trabajo

	SI					NO	TOTAL
	Diariamente	Al menos una vez por semana	Algunas veces al mes	Algunas veces al año	Total SI		
Le han puesto dificultades para comunicarse	0,6	0,4	0,9	1,5	3,4	96,6	100
Le desacreditan personal o profesionalmente	0,5	0,3	0,7	1,3	2,8	97,2	100
Le han amenazado	0,2	0,2	0,1	0,4	0,9	99,1	100
Otras conductas similares	0,2	0,1	0,1	0,2	0,6	99,4	100

Fuente: Cuestionario trabajador industria, servicios y construcción. II Encuesta Navarra de salud y condiciones de trabajo 2004

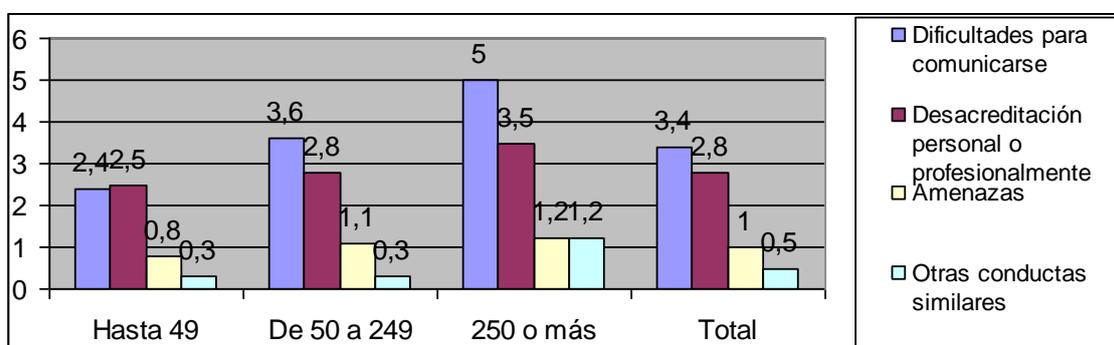
De la tabla Nº 4 se extrae que un 3,4% de los encuestados considera que le han puesto dificultades para comunicarse, un 2,8% que le han desacreditado

personalmente, un 0,9% que ha sufrido amenazas y un 0,6% que ha sufrido otras conductas similares.

SEVERIDAD DEL PROBLEMA (B)

Siguiendo con lo datos de la II Encuesta Navarra de salud y Condiciones de Trabajo, ésta nos muestra en el siguiente gráfico N° 1 que según el tamaño de la empresa se producen con más frecuencia los casos de acoso en empresas grandes, aunque en las pequeñas y medianas empresas sigue siendo severo este problema.

Gráfico N° 1: Conductas de acoso psicológico según el tamaño de la empresa



Fuente: Cuestionario trabajador industria, servicios y construcción. II Encuesta Navarra de salud y condiciones de trabajo 2004

De manera general, deben tenerse en cuenta las tasas de mortalidad, de morbilidad y grado de incapacidad, así como los costos asociados al problema.

En nuestro caso en relación a la mortalidad es pequeña y se le podría achacar los casos de suicidio. En cuanto a la morbilidad el acoso laboral frecuentemente suele ocasionar bajas laborales debido al desgaste psicológico que sufren las víctimas. En relación a la incapacidad, según Iñaki Piñuel, los casos más extremos de acoso pueden ocasionar una incapacidad laboral.

El servicio de salud laboral e investigación del Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra lleva a cabo un subprograma de atención a las demandas de investigación de patologías relacionadas con el trabajo de otros organismos con el fin de atender las demandas de estudio para identificar una posible relación entre los daños para la salud que presentan los trabajadores y su medio ambiente de trabajo. Se mantiene la demanda creciente por trastornos mentales de origen laboral derivados de riesgos

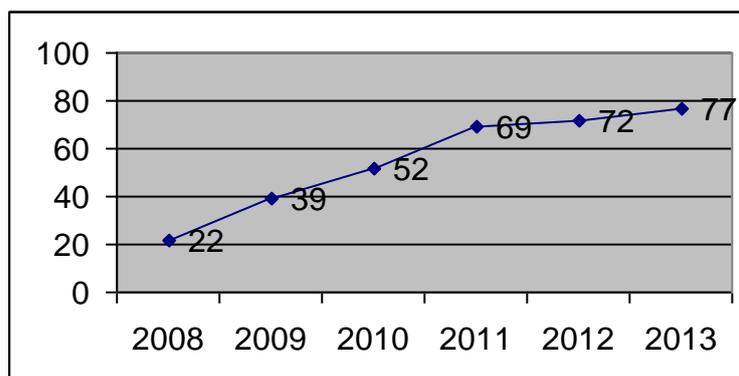
psicosociales en el trabajo, estrés y acoso laboral. En el 2013 fueron 77 casos (un 32% del total), en 2012 fueron 72 casos, en 2011 69 casos por estas patologías emergentes.

Tabla Nº 5: Número de casos de trastorno mental de origen laboral según el solicitante de la demanda

Solicitante	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Sección valoración clínico-laboral e incapacidades	68	-	48	-	-	-
Representantes sindicales	-	1	3	-	-	-
Trabajador	9	11	18	-	-	-
Inspección médica	-	60	-	-	-	-
Total	77	72	69	52	39	22
% sobre el total de solicitudes	32	27	36	-	-	-

Fuente: Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra (elaboración propia)

Gráfico Nº 2: Número de casos de trastorno mental de origen laboral



Fuente: Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra (elaboración propia)

En el gráfico Nº 2 se puede observar que el número de casos de trastorno mental de origen laboral derivados de riesgos psicosociales en el trabajo (estrés y acoso laboral) que se han investigado ha ido en aumento en estos últimos años.

Por lo que respecta a los costos que producen para la sociedad en general, éstos son difíciles de cuantificar ya que entre ellos están las bajas de los acosados y los posibles gastos de sustitución en la empresa de la persona dada de baja, los gastos en atención psicológica... y se deben incluir todos los gastos hasta la completa rehabilitación del afectado.

EFICACIA DE LA SOLUCIÓN (C)

La pregunta que debe efectuarse es la siguiente: ¿los recursos y la tecnología actuales pueden alterar de alguna manera concreta este problema?

Aunque se dispone en nuestra comunidad de servicios profesionales capacitados para atender e influir en la resolución de este problema laboral es cierto que las barreras que dificultan una gestión óptima del riesgo psicosocial en las pymes, en concreto, la calidad de las actuaciones psicosociales desarrolladas por los servicios de prevención ajenos así como las actuaciones proactivas y reactivas ante situaciones relacionadas con conflictos interpersonales y acoso psicológico en el trabajo serán foco de atención por parte del Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra (memoria 2012 ISPLN).

Por la dificultad de resolución del problema de acoso laboral, sería conveniente poner a disposición de los trabajadores y empresarios de las pymes un protocolo de actuación ante casos de acoso laboral.

FACTIBILIDAD DE LA INTERVENCIÓN (D)

Según Hanlon este componente se corresponde con un grupo de factores que no están directamente interrelacionados con la necesidad actual o con la eficacia, pero que establecen si un programa particular puede ser empleado.

Para los factores de este componente debe determinarse si impide o permite la realización de la intervención. Se contesta a la pregunta sobre si el programa puede ser desarrollado en función de cada uno de los siguientes factores: pertinencia, factibilidad económica, aceptabilidad, disponibilidad de recursos y legalidad. Y la valoración subjetiva que hago sobre este componente es que sí puede ser factible una intervención ante un fenómeno de acoso.

En los casos de acoso psicológico mencionados en la II Encuesta Navarra de salud y Condiciones de Trabajo identifican a los compañeros como los responsables del acoso en un 46,9%, en un 33,4% a los superiores y en un 5,7% a los subordinados. Lo que nos orienta hacia quién hay que dirigir los esfuerzos preventivos.

En lo referente al número de personas que habían ejercido el acoso, en el 50,1% de los casos era una persona, si bien en el 27,5% de los casos eran de 2 a 4 personas.

Tabla Nº 6: Personas que han ejercido el acoso psicológico sobre el trabajador

Persona o personas que ejercieron el acoso psicológico (% respuesta múltiple)	
Compañeros	46,9
Superiores	33,4
Subordinados	5,7
Número de personas que ejercieron el acoso psicológico	
1 persona	50,1
2-4 personas	27,5
>4 personas	3,3
NC	19
Total	100

Fuente: Cuestionario trabajador industria, servicios y construcción. II Encuesta Navarra de salud y condiciones de trabajo 2004

En un estudio comparado de las encuestas sobre condiciones de trabajo y salud realizadas en España se estudió en varias comunidades (Cantabria, Castilla-León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Murcia, Navarra y La Rioja) la variable “violencia, acoso e intimidación” por la importancia de su emergencia entre los trabajadores.

IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL TEJIDO EMPRESARIAL NAVARRO

Este protocolo de prevención va dirigido a las pequeñas y medianas empresas de la Comunidad Foral de Navarra, y según el Instituto Nacional de Estadística, en su apartado de explotación estadística del directorio central de empresas, se puede observar en la tabla N° 7 el número de empleados de las empresas navarras en el año 2013:

Tabla Nº 7: Número de asalariados de las empresas navarras en el año 2013.

Año 2013	Menos de 10 asalariados	De 10 a 19 asalariados	De 20 a 49 asalariados	De 50 a 99 asalariados	De 100 a 199 asalariados	De 200 a 499 asalariados	De 500 a 999 asalariados	De 1000 a 4999 asalariados	De 5000 o más asalariados	Total
Navarra	38.451	1.222	728	226	129	78	14	12	0	40.860
Porcentaje	94,10%	2,99%	1,78%	0,55%	0,32%	0,19%	0,03%	0,03%	0,00%	100,00%

Fuente: INE (elaboración propia)

En esta tabla podemos observar que el 94,10% de las empresas navarras tienen menos de 10 empleados, o lo que es lo mismo, son microempresas, y la siguiente cifra más significativa es que el 2,99% son empresas de 10 a 19 empleados (pequeñas empresas). Por lo que orientar este protocolo hacia las pymes tiene una justificación debido al peso de éstas en el tejido empresarial navarro y a la menor actividad sindical que hay en ellas, en comparación con las grandes empresas, que pudiera promover la elaboración de un protocolo de prevención del acoso laboral para las mismas, como ya ha ocurrido en grandes empresas como es el caso del plan de igualdad y protocolo de actuación en supuestos de acoso laboral, sexual y por razón de sexo en el trabajo de Telefónica Móviles España, SAU (gran empresa considerando el número de empleados).

Asimismo en el II plan de salud laboral de Navarra se prioriza el objetivo de trabajar en riesgos debidos a factores psicosociales y se proponen algunas de las actuaciones siguientes: fomentar en las empresas los códigos de buenas prácticas y los compromisos corporativos en la prevención de la violencia y las diferentes formas de acoso en el trabajo; editar materiales sobre aspectos relacionados con daños considerados como emergentes, estrés laboral, síndrome de burnout, acoso laboral, etc.; realizar campañas de sensibilización para la prevención de estrés laboral, síndrome de burnout, acoso laboral, etc.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Se plantea un procedimiento de actuación para el caso de que se de una situación de acoso laboral en una PYME en la Comunidad Foral de Navarra. Teniendo en cuenta que deben comenzar por la prevención primaria, secundaria y terciaria, y desarrollado a partir de en un examen teórico sobre el tema, con la finalidad de contribuir con factores importantes para que las empresas muestren su compromiso de prevenir, conocer y reducir este fenómeno.

Partiendo de una revisión de los modelos teóricos y de la consideración de los factores sobre los que se puede influir para que las empresas muestren su compromiso de prevenir, conocer y reducir el acoso laboral. El objetivo general que se propone en este manuscrito es el desarrollo de un procedimiento de actuación en las PYMES de Navarra, para prevenir el acoso laboral y la resolución ante un posible caso.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir las medidas preventivas y herramientas de actuación que pueden ser aplicadas para crear estrategias de prevención en las PYMES de Navarra.
2. Elaborar un protocolo de actuación para las situaciones en las que se sospeche de un caso de acoso laboral en una PYME.

4. MEDIDAS Y PROTOCOLO DE PREVENCIÓN

Un protocolo es un conjunto de normas destinadas a estandarizar un comportamiento humano frente a una situación determinada. El protocolo de acción frente al acoso laboral en las empresas va encaminado a la prevención de los problemas en el ámbito empresarial con el fin de impedir riesgos psicosociales.

Los protocolos son los métodos más empleados y los más efectivos en el terreno preventivo del acoso laboral. Varios especialistas en la materia opinan que estos protocolos son de gran consideración para descubrir y solucionar los problemas entre los empleados (Rivas Vallejo 2009).

4.1 MEDIDAS DE PREVENCIÓN

Las medidas preventivas deben constituir parte de la cultura empresarial y para su práctica debe contar con la participación de todos los individuos envueltos en la misma.

Las medidas de prevención se señalan en el artículo 2 de la ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales: “La presente Ley tiene por objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo [...]”. La Ley de prevención de riesgos laborales obliga a integrar la prevención en la organización de la empresa.

Inicialmente hay que valorar los riesgos psicosociales y hacer una búsqueda de las señales empresariales referidas con los mismos, como son los niveles de absentismo o de rotación excesivos en algún departamento.

Me centraré en los riesgos psicosociales y profundizaré más en el acoso laboral que es lo que me incumbe. Con el fin de evitar este riesgo existen una serie de medidas que se pueden llevar a cabo:

MEDIDAS DESTINADAS AL LUGAR Y PUESTO DE TRABAJO

- Análisis y diseño de forma apropiada del lugar de trabajo, para impedir comunicaciones inútiles.

- Instaurar canales de comunicación en la organización. El empleado que sea víctima de mobbing debe de conocer a quien dirigirse en la organización, en el supuesto de encontrarse dificultades en el trabajo, a partir de modelos de comunicación horizontal y vertical.
- Potenciar entornos de trabajo saludables: favorecer la integración de los nuevos empleados, dar ocasiones para que se pueda aprender a partir de los fallos, apreciar abiertamente la importancia que los trabajos de dentro de cada departamento tienen para la empresa...

MEDIDAS DESTINADAS A LOS TRABAJADORES

- Información y sensibilización con el objetivo de que todo trabajador que presencie un caso de acoso lo denuncie dentro de la empresa y ponga en marcha el protocolo de actuación.
- Informar a los empleados de los métodos de ayuda en este terreno que tiene la organización, como son el servicio de prevención y la vigilancia de la salud.
- El superior tiene que tratar de fomentar el desarrollo del empleado, reconociendo sus aptitudes y teniendo en cuenta los medios de que dispone, de esta forma incrementa la autoridad que se le reconoce por parte de sus empleados y se mejoran los vínculos, el respeto y el apoyo recíproco.
- Fomentar las destrezas para la apreciación y gestión conveniente de problemas, facilitando destrezas sociales de comunicación, y de esta forma generar a partir de comportamientos asertivos empatía con los empleados.
- Las empresas pequeñas y medianas tendrán que formar a los superiores inmediatos de los empleados en destrezas sociales, de comportamientos asertivos y de cómo liderar grupos (Rivas Vallejo 2009).
- Establecer un programa de acogida para los trabajadores, en el que le manifestarán al empleado por qué han sido seleccionados, qué es lo que se aguarda de ellos y cómo deben desempeñar su trabajo habitual.

- Brindar apoyo a aquellos empleados con problemas particulares. No empeorar las circunstancias haciéndoles creer que son un peso para la empresa. Cuando existen empleados con problemas particulares dentro de un grupo es más posible que se originen conductas de acoso hacia algún miembro del mismo.

MEDIDAS A LLEVAR A CABO POR LA EMPRESA

- Es primordial una buena elección de personal adecuado al puesto de trabajo, los individuos facultados en la organización de efectuar las entrevistas tienen que examinar muy bien a los futuros empleados de la organización (Bosqued, 2005).
- Establecer un código de buenas prácticas (ver anexo 4), creando de esta forma una cultura de no violencia, intervención, responsabilidad y participación.
- Incluir en el convenio colectivo la definición de acoso laboral, así como las consecuencias disciplinarias para el caso de que un trabajador llegue a hostigar a otro, de esta manera se establecerán sanciones por el quebrantamiento de las normas.

4.2 INTRODUCCIÓN AL PROTOCOLO

La Ley 31/95, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales dispone que todas las empresas, deben promover el progreso de las condiciones de trabajo de los trabajadores y aumentar el nivel de protección de la seguridad y salud de los mismos, no sólo vigilando por la prevención y protección frente a riesgos que pueden ocasionar detrimento o deterioro físico, sino también frente a riesgos que puedan originar menoscabo en la salud psicológica de los trabajadores.

De la misma forma el artículo 4 del Estatuto de los Trabajadores estima que es un derecho laboral “el respeto a su intimidad y a la consideración debida de su dignidad, comprendida la protección frente al acoso (...), y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo”.

El fin de un protocolo reside en constituir un método de actuación ante escenarios que pudieran considerarse acoso laboral y en afianzar que las empresas tengan la responsabilidad en la prevención.

Hay que proceder de forma preventiva para evitar que escenarios que con la apropiada mediación pueden remediarse, se desarrollen en el tiempo. Esta tarea es competencia tanto de los técnicos superiores en prevención de riesgos laborales como del comité mediador que debería de estar establecido en el seno de la empresa, el cual se expondrá en el protocolo.

El protocolo que se presentará seguidamente es más eficaz si se aplica para las primeras fases del acoso, ya que es cuando se puede modificar, para evitar que se llegue a comportamientos dependientes y manejables por parte de la víctima hacia el hostigador.

El protocolo cuenta con una etapa inicial para evitar que el problema entre los individuos y la organización se haga permanente. Para ello la forma más segura de actuar es involucrando a los órganos que tienen encomendado la gestión de la prevención y la administración de este tipo de conductas. El protocolo también cuenta con una parte secundaria para acabar con los comportamientos amenazadores, y salvaguardar los derechos y la salud de las personas perjudicadas por el acoso, en la cual se han introducido una serie de plazos para ejecutar las acciones oportunas. Los citados plazos son cortos, con el fin de impedir que el procedimiento pueda dilatarse excesivamente en menoscabo de la salud de los trabajadores.

4.3 PROTOCOLO

El protocolo de actuación no incluirá en la definición de acoso laboral: los actos de acoso laboral, efectuados desde una posición jerárquica, o de hecho, superior en relación a la víctima, pero que no sean efectuados de forma repetida y extendida en el tiempo. Cabe destacar que si estos escenarios no se solucionan con urgencia, facilitará que se repitan, pudiendo desarrollarse hacia una situación de acoso propiamente dicho, y dichos actos deben ser sancionados por la empresa; Aquellos comportamientos de acoso que se estime que por sus particularidades no suponen comportamientos agresivos o humillantes, como pueden ser las reprimendas, o bien, cuando las pruebas mostradas no sean congruentes, sin ser simuladas; Los comportamientos que se originan desde una relación de igualdad y definen un problema entre las personas que intervienen en el ámbito laboral, bien sea de índole ocasional, en un momento determinado, o más permanente.

El **Comité de riesgos psicosociales** será un órgano de carácter permanente en la empresa, formado por un delegado de prevención, una persona designada por la dirección de la empresa, con la facultad de poder establecer medidas disciplinarias y sancionadoras y por un técnico superior en prevención de riesgos laborales especializado en ergonomía y psicología aplicada, ajeno a la empresa, con el objetivo de garantizar el equilibrio de las partes en el procedimiento y la imparcialidad, y será este técnico el encargado de la instrucción del procedimiento.

Este Comité es competente para resolver las denuncias que se le presenten respecto a temas de acoso laboral, violencia en el lugar de trabajo, maltrato psicológico, conflictos interpersonales y la comisión de alguna otra falta relacionada, distinta de las anteriores y tipificada en la normativa existente.

Si la víctima de acoso laboral interpone denuncia contra alguno de los miembros del Comité, ésta podrá pedir su revocación en la misma denuncia.

Los miembros del Comité tendrán dedicación exclusiva a la resolución de problemas de acoso laboral una vez que se les presente una denuncia si los plazos de resolución lo requieren.

4.3.1 FASE DE ARBITRAJE

La finalidad primordial de esta fase es llegar a establecer unas medidas consensuadas que terminen con el problema y sean satisfactorias para ambas partes.

El inicio del procedimiento se efectuará por cualquier empleado que estime que está siendo víctima de acoso laboral, a través de un escrito, que en este protocolo se llamará denuncia (ver anexo 1), ante el Comité de riesgos psicosociales.

La denuncia podrá efectuarse oralmente, por escrito o por correo electrónico. El miembro del Comité que recoja una denuncia oralmente deberá dejar constancia escrita de ella para que se pueda tramitar correctamente la misma.

También podrán presentar denuncia los representantes legales de los empleados y cualquier persona que tenga conocimiento de la efectividad de escenarios de acoso laboral en la empresa. La denuncia podrá hacerse de forma anónima, si se tiene miedo a posibles represalias, debiendo de aportar pruebas indispensablemente en este caso.

No se gestionarán a través del proceso establecido en este protocolo las denuncias que hagan referencia a temas que no son competencia del Comité de riesgos psicosociales, y en tales supuestos se procederá al archivo de la denuncia.

En la denuncia se expondrán las acciones o conductas que a discreción de quien lo presenta forman un problema de acoso laboral, así como de los medios de prueba de que dispone, así como otras pruebas que pudiera practicar el Comité. Dichas acciones o conductas deberán haber tenido lugar, por lo menos, en los últimos doce meses.

El primer trámite a cumplimentar por el Comité es la puesta en conocimiento de la dirección de la empresa de la denuncia recibida, por lo que se le remitirá a la dirección una copia de la denuncia.

El Comité comenzará por hacer indagaciones y una valoración inicial del caso. En primer lugar se solicitará informe al Servicio de Prevención que procederá a hacer una evaluación de los riesgos psicosociales, si no se ha hecho anteriormente, y en concreto del riesgo de acoso laboral, mediante el cuestionario LIPT-60, al ser un cuestionario que recogerá la información de forma objetiva y anónima (incluido en el anexo 2)

El Comité tendrá entrevistas con el denunciante, al que se le podrá emplear en dicha entrevista las herramientas denominadas Escala Breve de Acoso Laboral (EBAL) y Escala Breve de Valoración de Afectación (EBVA), (incluidas en el anexo 2), para poder determinar el nivel de acoso laboral percibido y el nivel de afectación psicológica general respectivamente y el instructor del procedimiento podrá determinar la necesidad de recurrir a especialistas externos, al igual que tendrá también entrevistas con el denunciado y con algún testigo u otro personal de interés.

Se solicitará informe al superior jerárquico tanto del denunciante como del denunciado para que aporten información acerca del posible acoso que se haya producido en el lugar de trabajo.

Se efectuarán las acciones oportunas para obtener la posible información adicional que pueda hallarse, y practicar los medios de prueba propuestos por el denunciante o los que estimen convenientes para corroborar los hechos.

En esta fase se podrán adoptar medidas cautelares si hay indicios suficientes, y en tanto no se finalizase el procedimiento, el Comité adoptará las medidas oportunas para que denunciante y el denunciado no convivan en el mismo entorno laboral, siempre que sea posible, medidas sobre las que tendrá prioridad la presunta víctima y medidas que no pueden suponer un menoscabo de sus condiciones laborales.

Una vez hechas las indagaciones y la valoración inicial del caso, el Comité emitirá un informe detallado en el que constarán los antecedentes del problema, los actos que tras las indagaciones resultan confirmados, un resumen de las diligencias practicadas y las medidas propuestas para poner fin al problema. Este informe deberá ser emitido en un plazo máximo de 10 días naturales desde que se presentó la denuncia.

En el informe se confirmará si ha habido mobbing o no, pero si no ha habido mobbing y se trata de un tema del que el Comité es competente para decidir, las medidas propuestas en el informe serán adecuadas para poner fin al conflicto.

En el informe se estimará denuncia falsa la denuncia en la que, después de la instrucción del proceso, trascienda que asisten concurrentemente las siguientes dos exigencias: A) que le falte la justificación y motivación y B) que se presente con dolo por parte del individuo que presenta la denuncia o con el único resultado de perjudicar al individuo al que denuncia.

Si la denuncia fuese declarada falsa se archivará el expediente y se adoptarán las medidas disciplinarias oportunas contra el denunciante, recogidas en el informe emitido por el Comité de riesgos psicosociales.

Procederá también el archivo de la denuncia: A) por el desistimiento del denunciante, B) por la falta de objeto o insuficiencia de indicios y C) que por actuaciones previas se pueda dar por resuelto el contenido de la denuncia.

El comité de riesgos psicosociales comunicará a las partes el inicio del proceso de arbitraje, y éstas deberán confirmar su intervención de forma voluntaria en el mismo.

Una vez conseguida la confirmación, se seguirá con el proceso señalando fecha para que las partes acudan a una reunión en la que se expondrán las medidas propuestas para dar solución al conflicto.

En la reunión deberá de mostrarse la documentación relativa al expediente del posible mobbing, que tendrá el técnico superior instructor del proceso de arbitraje.

La reunión tendrá lugar en un término de 3 días naturales desde que se notificó a las partes involucradas la fecha de la misma.

A dicha reunión tanto el denunciante como el presunto hostigador podrán ir en compañía de personas de confianza.

En un término máximo de 3 días naturales desde que se efectuó la reunión, el comité de riesgos psicosociales tendrá que recoger por escrito:

- a) Las actuaciones efectuadas en la fase de arbitraje.
- b) Las decisiones acordadas para dar solución al conflicto, en el llamado documento de arbitraje.

Las partes se comprometen a obedecer lo dispuesto por escrito en el documento de arbitraje, mediante la firma en los 3 días naturales desde que se redactó y se notificó.

La firma implicará la aprobación de su contenido. Al mismo tiempo que las firmas de las partes también le corresponderá firmar al técnico instructor del procedimiento, que también será el responsable de hacer el seguimiento de las medidas aceptadas por ambas partes y estimar la efectividad de estas decisiones, de proteger del principio de no discriminación, así como de la supervisión de posibles represalias contra cualquiera de los empleados que hayan participado en el procedimiento en condición de denunciante, víctima, testigo o informador.

El Comité dará traslado del documento de arbitraje firmado por ambas partes a la dirección de la empresa.

Si el seguimiento hecho a las medidas acordadas es satisfactorio y se puede dar por resuelto el conflicto se archivará el expediente.

4.3.2 FASE DE RESOLUCIÓN

Cuando las denuncias de mobbing no se hayan decidido en la etapa anterior, será a causa de alguna de las siguientes hipótesis:

- Cuando el denunciante hubiera decidido que no se lleve a cabo la fase de arbitraje en la denuncia presentada ante el Comité de riesgos psicosociales, pidiendo que se inicie la fase de resolución, o cuando alguna de las partes no haya aceptado posteriormente la fase de arbitraje o las medidas acordadas.
- La reunión para mediar en el conflicto no se haya podido celebrar por causa imputable a alguna de las partes.
- Cuando las medidas acordadas en la fase de arbitraje no hayan terminado con el problema.

En el caso de darse un supuesto de los anteriormente citados se pondrá por cualquiera de las partes una denuncia (ver anexo 1) ante el Comité de riesgos psicosociales para proseguir con la fase de resolución, salvo que el denunciante haya manifestado no hacer uso del arbitraje en la denuncia presentada ante el Comité, que iniciará esta fase directamente.

Empezará con la presentación de una denuncia ante el Comité de riesgos psicosociales, en la misma forma que en la fase de arbitraje, y si se requiere la apertura de esta fase directamente, sin llevar a cabo la fase de arbitraje, en la denuncia se expondrán las acciones o conductas que a discreción de quien lo presenta forman un problema de acoso laboral, así como de los medios de prueba de que dispone, así como otras pruebas que pudiera practicar el Comité. Si se hubiera abierto con anterioridad la fase de arbitraje se indicará el motivo de la apertura de esta fase y se adjuntará una copia del documento de arbitraje, si se hubiera llegado a elaborar, y de otros documentos que se estimen pertinentes.

El primer trámite a cumplimentar por el Comité es la puesta en conocimiento de la dirección de la empresa de la denuncia recibida, por lo que se le remitirá a la dirección una copia de la denuncia.

No se gestionarán a través del proceso establecido en este protocolo las denuncias que hagan referencia a temas que no son competencia del Comité de riesgos psicosociales, y en tales supuestos se procederá al archivo de la denuncia.

Los actos expresados en la denuncia deberán de haberse efectuado en los últimos doce meses.

El instructor del procedimiento reunirá toda la documentación recabada en la fase de arbitraje, si es que se hubiera llevado a cabo, y se le concederá al Comité un plazo de 5 días naturales desde que se presentó denuncia para iniciar esta fase para emitir un informe en el que constarán los antecedentes del problema, los actos que tras las indagaciones resultan confirmados, un resumen de las diligencias practicadas y las medidas correctivas y disciplinarias propuestas para poner fin al problema.

Si no se hubiera llevado a cabo la fase de arbitraje, se realizarán las indagaciones oportunas y la valoración inicial del caso de igual forma que en la fase de arbitraje, teniendo un plazo de 15 días naturales desde que se presentó denuncia para iniciar esta fase para emitir un informe en el que constarán los antecedentes del problema, los actos que tras las indagaciones resultan confirmados, un resumen de las diligencias practicadas y las medidas correctivas y disciplinarias decididas para poner fin al problema.

El informe del Comité de riesgos psicosociales se notificará a las partes que han intervenido en el procedimiento y en el mismo se confirmará si ha habido mobbing o no, pero si no ha habido mobbing y se trata de un tema del que el Comité es competente para decidir, las medidas propuestas en el informe serán adecuadas para poner fin al conflicto.

En el informe se estimará denuncia falsa la denuncia en la que, después de la instrucción del proceso, trascienda que asisten concurrentemente las siguientes dos exigencias: A) que le falte la justificación y motivación y B) que se presente con dolo por parte del individuo que presenta la denuncia o con el único resultado de perjudicar al individuo al que denuncia.

Si la denuncia fuese declarada falsa se archivará el expediente y se adoptarán las medidas disciplinarias oportunas contra el denunciante, recogidas en el informe emitido por el Comité de riesgos psicosociales.

Procederá también el archivo de la denuncia: A) por el desistimiento del denunciante, B) por la falta de objeto o insuficiencia de indicios y C) que por actuaciones previas se pueda dar por resuelto el contenido de la denuncia.

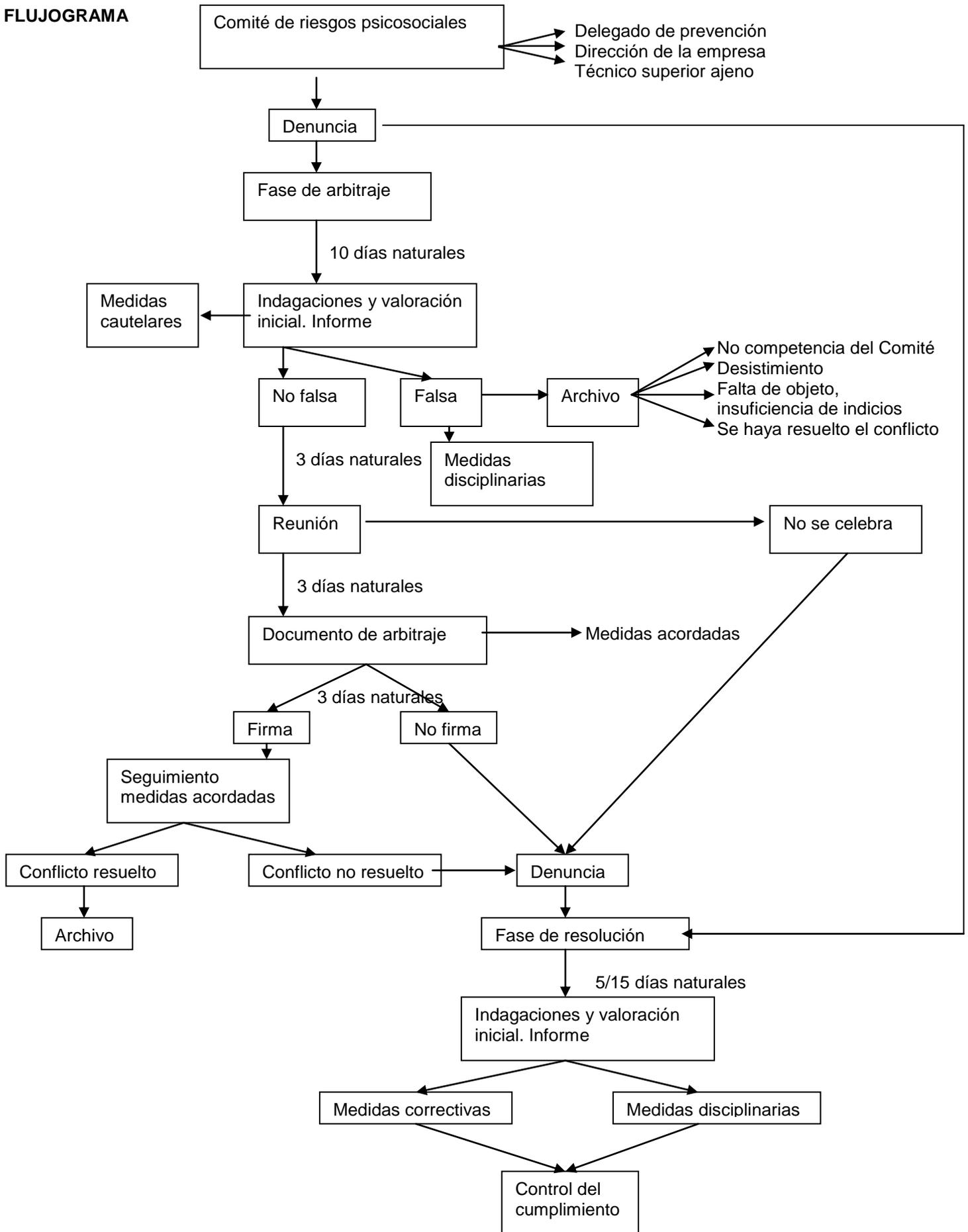
Las decisiones correctivas para impedir el riesgo laboral que se ha producido se dictarán acorde a lo prevenido en la normativa vigente en cuestión de Prevención de Riesgos Laborales.

El Comité de riesgos psicosociales informará a la dirección de la empresa de las medidas correctivas y disciplinarias adoptadas.

El técnico superior en prevención de riesgos laborales será el encomendado de inspeccionar que se efectúen las decisiones correctivas y disciplinarias, y estimar la efectividad de estas decisiones.

Este técnico se cerciorará de que las personas que estimen que han sido objeto de mobbing, las que presenten una denuncia en materia de mobbing o las que faciliten su colaboración en cualquier fase del procedimiento, por ejemplo proporcionando información o participando en calidad de testigo, no serán objeto de amenaza, seguimiento, separación o venganza, si fuera así se podría efectuar un despido disciplinario del empleado que lo llevara a cabo.

FLUJOGRAMA



Modificado de Toledo (2012) y del sindicato UGT

4.3.3 CRITERIOS A LOS QUE DEBE AJUSTARSE LA ACTUACIÓN Y GARANTÍAS DEL PROCEDIMIENTO

Cualquier empleado tiene la obligación de poner en conocimiento de sus superiores las posibles situaciones de acoso laboral.

La víctima de acoso laboral podrá denunciarlo ante el Comité de riesgos psicosociales y tendrá derecho a obtener una respuesta siempre que quede constancia de su denuncia.

Los miembros del Comité de riesgos psicosociales están obligados a tramitar las denuncias que reciban sobre posibles casos de acoso laboral.

Este protocolo se aplicará sin perjuicio de que la víctima de acoso laboral pueda poner una denuncia paralela, o posterior, a este procedimiento de actuación por la vía penal si los hechos pueden ser constitutivos de delito.

Derecho a la intimidad y deber de sigilo: es necesario proceder con la discreción precisa para salvaguardar la intimidad y la dignidad de las personas afectadas.

Confidencialidad: las personas que participen en el procedimiento, ya sea como testigos o informadores, tienen la obligación de guardar una estricta confidencialidad y reserva y no deben contar a nadie información sobre el contenido de las denuncias ni sobre el proceso de arbitraje o resolución.

Diligencia: la investigación y el informe final del Comité sobre el posible caso de acoso laboral deben ser realizados sin demoras indebidas, con el fin de que el procedimiento pueda ser finalizado en el menor tiempo posible.

Contradicción: el proceso debe garantizar una entrevista objetiva y se debe de tratar de manera justa a todas las personas afectadas.

Restitución de las víctimas: si el acoso se hubiera concretado en un deterioro de la situación laboral de la víctima, se deberá restituirla en la situación más semejante a su condición laboral anterior.

Protección a la salud de las víctimas: la empresa deberá adoptar las medidas que estime oportunas para garantizar el derecho a la protección de la salud de las víctimas.

Prohibición de represalias: deben prohibirse las represalias contra las personas que presenten la denuncia o participen en el procedimiento como testigos o informadores, siempre que se haya procedido de buena fe.

En toda empresa se aplicará el cuestionario final de comprobación de la aplicación del protocolo (ver anexo 3).

4.4 MEDIDAS DE INTERVENCIÓN INDIVIDUAL

La empresa pondrá a disposición de la víctima de acoso laboral la atención médica adecuada a su estado de salud, tratando de que un psiquiatra realice una valoración prematura de las consecuencias sobre la salud, lo que ayudaría a disminuir las secuelas del acoso laboral.

La empresa también ofrecerá terapia psicológica a la víctima para su reinserción laboral y hasta su total rehabilitación, informándole de diferentes asociaciones existentes en la Comunidad Foral de Navarra, como por ejemplo la Asociación Navarra contra el Acoso Laboral, donde podrá acudir a solicitar consejo y nombre de profesionales especializados en este riesgo psicosocial a los que ir.

Si la atención médica especializada no la cubre la seguridad social, la empresa se hará cargo de los gastos hasta su total recuperación, y si fuera necesario incluirá la atención médica después de la vuelta al trabajo.

4.5 INFORMACIÓN DEL PROTOCOLO

Para impedir el maltrato psicológico en el lugar de trabajo, así como comunicar el proceso a seguir para resolver los supuestos escenarios de mobbing, es esencial efectuar una buena publicidad del protocolo de actuación, en todos los departamentos y a todos los empleados de la organización.

Ubicando dicho protocolo en tableros informativos, intranet de la organización, folletos y circulares informativas, etc.

En los procedimientos de acogida hay que hacer también una divulgación del protocolo, viniendo recogida dicha información en los documentos que se le entregan al trabajador.

En el contenido del documento sobre el protocolo se incluirá el teléfono y el email del técnico superior encargado de la instrucción del procedimiento, donde se pueden efectuar consultas y ser aconsejados en el anonimato.

CONCLUSIÓN

Lo primordial es descubrir el fenómeno de acoso en las primeras fases, y que se actúe por la empresa de la manera más veloz y eficiente, regularizando la situación, para poder restituir la situación de manera satisfactoria, y con los mínimos daños a la salud.

Si el fenómeno de acoso se prolonga en el tiempo, será más difícil restituir a la víctima en la situación anterior al acoso debido a que los efectos negativos del hostigamiento serán mayores. Por esto, el Técnico Superior encargado de la instrucción del protocolo de actuación debe ser eficiente en todos los informes que realice, así como en los cuestionarios y encuestas que haga a la presunta víctima para conocer adecuadamente la necesidad de una rápida intervención y una atención psicológica inmediata.

Para actuar frente al mobbing lo mejor es prevenirlo, comenzando por una buena información y sensibilización de los empleados de manera que participen activamente en su prevención, seleccionando adecuadamente para cada puesto de trabajo a los futuros empleados de la empresa, y contando con la dirección de la misma para que se involucre en instaurar códigos de buenas prácticas en materia de prevención del acoso laboral, impidiendo rumores y falsedades que puedan herir la sensibilidad de cualquier empleado de la empresa.

Este protocolo de actuación se centra primordialmente en el arbitraje como medio de solución del acoso laboral, siendo lo más idóneo si se detecta el acoso en las primeras fases, y trata de que se establezca en la empresa una cultura de no tolerancia al acoso, haciendo partícipes a todos los trabajadores en la denuncia de situaciones de acoso que presencien. Con este protocolo se deja para un último lugar las medidas coercitivas para el caso de que el arbitraje no llegue a prosperar.

Para las circunstancias en las que tras hacer uso del protocolo en la empresa la restitución a la situación anterior al acoso no es posible, por la continuación en el tiempo del mobbing, el trabajador tiene que tomar la decisión de acudir a los tribunales.

Este estudio sobre el acoso laboral en las pymes se inició con la meta de ayudar a las empresas y sus trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

Abajo Olivares Francisco Javier, (2006). Mobbing: acoso psicológico en el ámbito laboral. Ed. LexisNexis: 46-61, 154-171, 314-320, 514-524.

Almodóvar Molina Antonia, Galiana Blanco M^a Luz, Hervás Rivero Pilar y Pinilla García Francisco Javier (2011). VI Encuesta Nacional de salud y condiciones de trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Empleo y Seguridad Social: 36-38

Ayestarán Ruiz-Bazán Jose Ramón, Eransus Izquierdo Javier, Parra Osés Ángel y Roig Aldasoro Jose María (2007). II Plan de salud laboral de Navarra. Instituto Navarro de Salud Laboral. Departamento de salud del Gobierno de Navarra: 103-107

Arendt Hanna, (1994). El Desempleo y el Acoso Laboral. Ed. McGraw-Hill: 28-44, 52-67.

Ausfelder T., (2002). Mobbing. El acoso moral en el trabajo, prevención, síntomas y soluciones. Ed. Océano, colección ámbar: 22-41, 112-134.

Bosqued Lorente Marisa, (2005). Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico. Ed. Paidós: 119-128.

Correa Carrasco Manuel, [et al.] (2006). Acoso moral en el trabajo. Concepto, prevención, tutela procesal y reparación de daños. Ed. Aranzadi: 121-123,125-133, 135-147.

Ferrer Puig Ramón, Fidalgo Vega Manuel, Gallego Fernández Yolanda, García Maciá Ramona, Nogareda Cuixart Clotilde y Pérez Zambrana Gabriel (2010). Acoso psicológico en el trabajo. Diario de incidentes. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de trabajo e inmigración: 1-9.

Fornés Vives Joana, (2003). Acoso psicológico en el mundo laboral. Responsabilidades y control. Ed. Intersalud: 11-20, 32-45.

García López Vega (2006). II Encuesta navarra de salud y condiciones de trabajo. Instituto Navarro de Salud Laboral. Departamento de salud del Gobierno de Navarra: 154-160, 176-180.

Hirigoyen M. F., (2001). El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso. Ed. Paidós: 37-57, 71-73, 88-89,99-100, 172-174.

Leymann H., (2001). Mobbing. Ed. Sal Terrae: 23-27, 32-37, 46-49, 79-82, 124-139, 147-152, 169-173, 217-223.

López Cabarcos María Ángeles y Vázquez Rodríguez Paula, (2003). Mobbing: Como prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo. Ed. Pirámide: 49-56, 67-73, 74-83, 221-230.

Memoria 2013 (2014). Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra. Departamento de salud del Gobierno de Navarra: 130-132.

Narocki Claudia, Zimmermann Marta, Artazcoz Lucía, Gimeno David, Benavides Fernando G. (2007). Estudio comparado de la encuestas sobre condiciones de trabajo y salud realizadas en España. Observatorio Estatal de Condiciones de Trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de empleo y seguridad social: 26-27.

Piñuel y Zabala Iñaki, (2001). Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Ed. Sal Terrae: 50-58, 164-173, 243-270, 290-291.

Pineault Raynald y Daveluy Carole, (1992). La planificación sanitaria. Conceptos, métodos, estrategias. Ed. Masson: 236-239.

Rivas Sánchez Luis José, (2003). Mobbing: terrorismo psicológico en el trabajo. Ed. Entrelineas Editores: 15-25, 51-63.

Rivas Vallejo Pilar, (2009) La prevención de los riesgos laborales de carácter psicosocial. Ed. Comares: 125-135.

Toledo Izquierdo Jose Luis (2012). Violencia en el trabajo: protocolo de actuación en caso de acoso psicológico en pymes: 23-34.

ANEXO 1 – FICHAS PROTOCOLO

Modelo de presentación de denuncia interna por la víctima

D. con DNI, con domicilio a efectos de notificación en CP y teléfono de contacto en calidad de empleado de la empresa comparezco ante el Comité de riesgos psicosociales y como mejor proceda,

DIGO:

Que mediante el presente escrito formulo DENUNCIA contra D., a fin de que sea atendida por el Comité de riesgos psicosociales y se elabore el preceptivo informe, en base a los siguientes:

HECHOS

Primero.- Que D., presta sus servicios en la empresa desde el, con la categoría profesional de, siendo las funciones que realiza (haced constar la descripción del puesto de trabajo y de la tarea de la posible víctima de acoso laboral).

Segundo.- Que desde, D. está sufriendo una situación de acoso laboral (haced relato cronológico de los hechos, aportar prueba documental de cada hecho si se tuviera, e indicar otras pruebas que pudiera practicar el Comité).

Tercero.- A los efectos de verificar los hechos señalados, se solicita sean llamados por el Comité en calidad de testigos D., D. (de existir) que el demandante solicita sean escuchados por el Comité.

Cuarto.- Acepto el arbitraje como forma de resolución del conflicto.

No acepto el arbitraje como forma de resolución del conflicto y solicito la apertura de la fase de resolución.

Quinto.- (exponer la solución que se propone por el denunciante).

En su virtud,

Solicito al Comité: que, teniendo por presentado este escrito, de traslado del mismo a la dirección de la empresa y tenga por formulada DENUNCIA contra D. a fin de que, tras los trámites oportunos y tras la averiguación de los hechos que se relatan y las diligencias que se estimen oportunas, sean atendidas las razones expuestas, y se elabore el preceptivo informe por el que se propongan las medidas oportunas.

..... de de (fecha y firma del denunciante)

Modelo de denuncia de trabajador ajeno a la conducta, para activar el procedimiento

D., D.,
D., empleado/s de la empresa
en cumplimiento de los deberes y derechos reconocidos en el Protocolo para situaciones de acoso laboral DENUNCIAN que:

Han tenido conocimiento de una posible conducta de acoso que puede perjudicar el entorno laboral y que se concreta en los siguientes HECHOS.

(Relación breve de la conducta/s y de los implicados).

Por lo expuesto,

SOLICITAN que teniendo por presentado este escrito, de traslado del mismo a la dirección de la empresa y se sirva para actuar conforme a lo dispuesto en el Protocolo para situaciones de acoso laboral, activando el mismo a fin de investigar los hechos que se mencionan, y proponer las medidas oportunas para la erradicación de las referida/s conducta/s, con todo lo demás pertinente.

Fecha y firma.

Modelo de denuncia anónima de trabajador ajeno a la conducta, para activar el procedimiento

Como empleado de la empresa, en cumplimiento de los deberes y derechos reconocidos en el Protocolo para situaciones de acoso laboral DENUNCIO que:

He tenido conocimiento de una posible conducta de acoso que puede perjudicar el entorno laboral y que se concreta en los siguientes HECHOS.

(Relación breve de la conducta/s y de los implicados, así como de las pruebas que se aportan).

Por lo expuesto,

SOLICITO que teniendo por presentado este escrito, de traslado del mismo a la dirección de la empresa y se sirva para actuar conforme a lo dispuesto en el Protocolo para situaciones de acoso laboral, activando el mismo a fin de investigar los hechos que se mencionan, y proponer las medidas oportunas para la erradicación de las referida/s conducta/s, con todo lo demás pertinente.

Fecha.

Modelo de presentación de denuncia por las partes para solicitar la apertura de la fase de resolución

D. con DNI, con domicilio a efectos de notificación en CP y teléfono de contacto en calidad de empleado de la empresa comparezco ante el Comité de riesgos psicosociales y como mejor proceda,

DIGO:

Que me hallo en un conflicto de acoso laboral con D., y que tras haberse presentado denuncia que inicia la fase de arbitraje, se da el caso de que:

- Yo no acepto el arbitraje como forma de resolución del conflicto.
- La otra parte implicada en el conflicto no acepta el arbitraje como forma de resolución del conflicto.
- Yo no acepto las medidas propuestas en la fase de arbitraje.
- La otra parte implicada en el conflicto no acepta las medidas propuestas en la fase de arbitraje.
- No se ha celebrado la reunión para mediar en el conflicto.
- Las medidas acordadas en la fase de arbitraje no han terminado con el conflicto.

En su virtud,

Solicito al Comité: que, teniendo por presentado este escrito, de traslado del mismo a la dirección de la empresa y tenga por formulada DENUNCIA contra D. a fin de que se abra la fase de resolución, y que tras los trámites oportunos y las diligencias que se estimen oportunas, se elabore el preceptivo informe por el que se establezcan las medidas correctivas y disciplinarias oportunas.

..... de de (fecha y firma del denunciante)

Expediente instructor de la denuncia

Número de expediente:/...../.....

Fecha:/...../.....

Hora:

1.- Actuaciones del Comité a desarrollar en el expediente

1.1.- Tomar declaración a:

- D/D^a, con DNI en su calidad de presunta víctima.

- D/D^a, con DNI en su calidad de presunto/a acosador/a.

1.2.- Tomar declaración a:

- D/D^a, en su calidad de

1.3.- Otras actuaciones:

(Requerimiento de documentos o informes)

Firma del técnico superior de prevención de riesgos laborales en el Comité	Firma del representante de la dirección de la empresa en el Comité	Firma del delegado de prevención en el Comité

Informe de conclusiones del Comité de riesgos psicosociales

Número de expediente:/...../.....

D/D^a

D/D^a

D/D^a

En calidad de miembros del Comité, informan:

1º.- Antecedentes del caso (resumen de los argumentos planteados por cada una de las partes).

2º.- Relación de los hechos del caso que resultan acreditados a juicio del Comité.

3º.- Resumen de las diligencias practicadas, incluida en su caso eventuales actuaciones de arbitraje.

4º.- Propuesta de las medidas a adoptar.

Firma del técnico superior de prevención de riesgos laborales en el Comité	Firma del representante de la dirección de la empresa en el Comité	Firma del delegado de prevención en el Comité

Documento de arbitraje

Número de expediente:/...../.....

D/D^a

D/D^a

D/D^a

En calidad de miembros del Comité, comunican:

1º.- Las actuaciones efectuadas en la fase de arbitraje.

2º.- Las decisiones acordadas para dar solución al conflicto.

La firma de este documento implica la aprobación de las medidas acordadas y la partes firmantes se comprometen a obedecer las mismas con el objetivo de dar solución al conflicto que hay entre las partes intervinientes.

Firma de la presunta víctima	Firma del presunto hostigador	Firma del técnico superior de prevención de riesgos laborales en el Comité

ANEXO 2 – CUESTIONARIOS

LIPT – 60 Leymann Inventory of Psychological Terrorization

(Versión modificada y adaptada al español de González de Rivera y Rodríguez-Abuín 2003)

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X) el cero (“0”) si no ha experimentado esa conducta en absoluto; el uno (“1”) si la ha experimentado un poco; el dos (“2”) si la ha experimentado moderadamente; el tres (“3”) si la ha experimentado mucho y el cuatro (“4”) si la ha experimentado de manera extrema.

1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.	0	1	2	3	4
2. Le interrumpen cuando habla.	0	1	2	3	4
3. Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar.	0	1	2	3	4
4. Le gritan o le regañan en voz alta.	0	1	2	3	4
5. Critican su trabajo.	0	1	2	3	4
6. Critican su vida privada.	0	1	2	3	4
7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.	0	1	2	3	4
8. Se le amenaza verbalmente.	0	1	2	3	4
9. Recibe escritos y notas amenazadoras.	0	1	2	3	4
10. No le miran o le miran con desprecio o gestos de rechazo.	0	1	2	3	4
11. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.	0	1	2	3	4
12. La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.	0	1	2	3	4
13. No consigue hablar con nadie, todos le evitan.	0	1	2	3	4
14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.	0	1	2	3	4
15. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.	0	1	2	3	4
16. En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.	0	1	2	3	4
17. Le calumnian y murmuran a sus espaldas.	0	1	2	3	4
18. Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.	0	1	2	3	4
19. Le ponen en ridículo, se burlan de usted.	0	1	2	3	4
20. Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.	0	1	2	3	4
21. Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.	0	1	2	3	4
22. Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.	0	1	2	3	4
23. Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.	0	1	2	3	4
24. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.	0	1	2	3	4
25. Ridiculizan o se burlan de su vida privada.	0	1	2	3	4
26. Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.	0	1	2	3	4
27. Le asignan un trabajo humillante.	0	1	2	3	4

28. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.	0	1	2	3	4
29. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.	0	1	2	3	4
30. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.	0	1	2	3	4
31. Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales.	0	1	2	3	4
32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.	0	1	2	3	4
33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.	0	1	2	3	4
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.	0	1	2	3	4
35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia.	0	1	2	3	4
36. Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.	0	1	2	3	4
37. Le obligan a realizar tareas humillantes.	0	1	2	3	4
38. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.	0	1	2	3	4
39. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.	0	1	2	3	4
40. Le amenazan con violencia física.	0	1	2	3	4
41. Recibe ataques físicos leves, como advertencia.	0	1	2	3	4
42. Le atacan físicamente sin ninguna consideración.	0	1	2	3	4
43. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.	0	1	2	3	4
44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.	0	1	2	3	4
45. Recibe agresiones sexuales físicas directas.	0	1	2	3	4
46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.	0	1	2	3	4
47. Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).	0	1	2	3	4
48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.	0	1	2	3	4
49. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse.	0	1	2	3	4
50. Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted.	0	1	2	3	4
51. Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.	0	1	2	3	4
52. No le pasan las llamadas, o dicen que no está.	0	1	2	3	4
53. Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted.	0	1	2	3	4
54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos.	0	1	2	3	4
55. Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	0	1	2	3	4
56. Exageran sus fallos y errores.	0	1	2	3	4
57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación.	0	1	2	3	4
58. Controlan de manera muy estricta su horario.	0	1	2	3	4
59. Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades.	0	1	2	3	4
60. Se le provoca para obligarlo a reaccionar emocionalmente.	0	1	2	3	4

Escala Breve de Acoso Laboral (EBAL de E. Carbonell 2009)

		A		B. Frecuencia			
1. Descrédito de la Capacidad Laboral y Deterioro de las Condiciones de Trabajo	Declaración de Incompetencia: Afirmar en público los errores del afectado; establecerlo como responsable ante los demás de fracasos o bajo rendimiento, etc.	SI	NO	0	1	2	3
	Impedir la Competencia: Aislamiento físico; no recibe información de su propio trabajo; impiden realizar su trabajo con normalidad, etc.	SI	NO	0	1	2	3
	Demostrar la Incompetencia: Sometimiento a valoraciones o sanciones discriminatorias; tareas inadecuadas, etc.	SI	NO	0	1	2	3
2. Aislamiento Social Laboral	Interferencia en el Contacto Social Laboral: Ausencia o deterioro de comunicación sobre aspectos relevantes del trabajo.	SI	NO	0	1	2	3
	Restricción del Contacto Social Laboral: Limitación de asistencia a reuniones o de recibir información relevante; aislamiento y rechazo de iguales.	SI	NO	0	1	2	3
	Prohibición expresa de comunicar con el afectado.	SI	NO	0	1	2	3
3. Desprestigio Personal	Burlas o ridiculizaciones personales.	SI	NO	0	1	2	3
	Rumores sobre vida privada.	SI	NO	0	1	2	3
	Críticas a la vida privada, opciones políticas, religiosas, sexuales, etc.	SI	NO	0	1	2	3
4. Agresiones y Humillaciones	Agresión Física Explícita.	SI	NO	0	1	2	3
	Acoso o insinuaciones sexuales.	SI	NO	0	1	2	3
	Prácticas Laborales Humillantes	SI	NO	0	1	2	3
5. Robos y Daños	Desaparición en el trabajo de objetos personales y de material para la realización del trabajo.	SI	NO	0	1	2	3
	Ruptura o deterioro de objetos o herramientas para la realización del trabajo.	SI	NO	0	1	2	3
6. Amenazas	Amenazas Directas relativas a la exclusión del puesto o de tipo físico.	SI	NO	0	1	2	3
	Amenazas Indirectas, expresadas a otras personas sobre la continuidad en el puesto de trabajo	SI	NO	0	1	2	3

		A	B	C	D
Número Total de Criterios		0 a 5		6 a 9	10 o +
Frecuencia	1. Descrédito Laboral	0 a 2	3 a 5	6 o +	
	2. Aislamiento Social Laboral	0 a 2	3 a 5	6 o +	
	3. Desprestigio Personal	0 a 2		3 a 5	6 o +
	4. Agresiones y Humillaciones	0 a 2		3 a 5	6 o +
	5. Robos y Daños	0 a 2	3 a 5	6 o +	
	6. Amenazas	0 a 2		3 a 5	6 o +
Total de Frecuencia		0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 o +

		A	B	C	D
Criterios Críticos		0	1 a 2	3 a 4	5 o +
Frecuencias Críticas		0	1 a 3	4 a 6	7 o +

Normas para la aplicación de EBAL.

1. La escala la debe completar el técnico instructor del protocolo, nunca la persona afectada o una persona relacionada con el conflicto, tras entrevistar a la posible víctima y a los testigos.
2. Se le solicita a la persona afectada que relate qué conductas ha experimentado como vejatorias en los últimos meses (preferentemente es conveniente acotar el tiempo, estableciendo como inicio el probable momento de inicio del acoso, y como final, el momento de la evaluación). Si el periodo de acoso es muy prolongado (superior a tres meses) por defecto deben elegirse los tres últimos meses.
3. Se anotan las conductas que significa la persona (se señala su presencia en la plantilla en la columna A) y a continuación se pregunta por la presencia de otras posibles (contenidos en la escala) no enunciados de forma espontánea.
4. Una vez identificadas las conductas se pregunta por la frecuencia, según la escala que se adjunta y se puntúa en la columna B.
 0. Apenas. Nunca o como máximo una o dos veces en últimos tres meses.
 1. Algo. Casi todas las semanas en los últimos tres meses.
 2. Bastante. Todas las semanas, más de una vez, en los últimos meses
 3. Mucho. Casi todos los días en los últimos tres meses.
5. Finalizada la anotación se corrige la EBAL siguiendo las normas de corrección.

Normas de Corrección de la EBAL.

1. Se puntúa con un punto cada respuesta sí y se anota en la casilla número de Criterios.
2. Se puntúa por su valor la frecuencia (0, 1, 2, 3) sumando lo valores de cada grupo y anotándolos en su casilla de frecuencia.
3. Se suma el total de frecuencia y se anota en casilla total de frecuencia.
4. Se cuentan los Sí que están en zona sombreada y se anotan en la casilla de cantidad de Criterios críticos.
5. Se cuentan los valores de frecuencia que están sombreados y se anotan su cantidad en la casilla de frecuencias críticas.
6. Se toma la decisión en función del criterio que aparece en las columnas A, B, C y D. Si aparecen señalada una casilla en D, el afectado/a requiere intervención inmediata. Si aparece algún espacio de la columna C señalado se recomienda atender el proceso de acoso. Si todas las marcas aparecen en las columnas A y B no se hace necesario una atención especial, si bien, en el caso de las columnas B y C debe supervisarse la evolución.
7. Si un solo Criterio Crítico se cumple, puede no darse un acoso pero procede una valoración en profundidad dependiendo del criterio como sería el caso de agresiones o acoso sexual.

Escala Breve de Valoración de Afectación (EBVA de E. Carbonell 2009)

		A		B. Frecuencia			
1. Nerviosismo	Sensación de Inquietud por nada en concreto	SI	NO	0	1	2	3
	Despertarse por la mañana intranquilo	SI	NO	0	1	2	3
	Preocupación a menudo sin motivo	SI	NO	0	1	2	3
2. Evitación	Inseguridad al tomar decisiones en trabajo	SI	NO	0	1	2	3
	Falta de interés en tareas antes interesantes	SI	NO	0	1	2	3
	Evitar las relaciones en el trabajo	SI	NO	0	1	2	3
3. Alteraciones Sueño	Despertar prematuro	SI	NO	0	1	2	3
	Sueño Interrumpido (más de una vez cada noche)	SI	NO	0	1	2	3
	Retraso en conciliar sueño (más de una hora)	SI	NO	0	1	2	3
	Sueño intranquilo (pesadillas, fatiga al despertar)	SI	NO	0	1	2	3
4. Susceptibilidad	Irritabilidad, facilidad para el enfado	SI	NO	0	1	2	3
	Desconfianza en las personas que antes confiaba	SI	NO	0	1	2	3
	Aumento de los conflictos con familia	SI	NO	0	1	2	3
5. Depresividad	Apatía, falta de energía, cansancio constante	SI	NO	0	1	2	3
	Aumento del malestar a lo largo del día	SI	NO	0	1	2	3
	Sentimiento de tristeza	SI	NO	0	1	2	3
	Sensación de no sentirse "yo mismo"	SI	NO	0	1	2	3
6. Embotamiento	Falta de concentración	SI	NO	0	1	2	3
	Pensamientos que vienen constantemente a la mente	SI	NO	0	1	2	3
	Insatisfacción con el propio rendimiento	SI	NO	0	1	2	3

		A	B	C	D
Número Total de Síntomas		0 a 5		6 a 9	10 o +
Frecuencia	1. Nerviosismo	0 a 2	3 a 5	6 o +	
	2. Evitación	0 a 2	3 a 5	6 o +	
	3. Alteraciones de sueño	0 a 2	3 a 5	6 o +	
	4. Susceptibilidad	0 a 2	3 a 5	6 o +	
	5. Depresividad	0 a 2	3 a 5	6 o +	
	6. Embotamiento	0 a 2	3 a 5	6 o +	
Total de Frecuencia		0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 o +

		A	B	C	D
Síntomas Críticos		0	1 a 2	3 a 4	5 o +
Frecuencias Críticas		0	1 a 3	4 a 6	7 o +

Normas para la aplicación de EBVA.

1. La escala la debe completar el técnico instructor del protocolo, nunca la persona afectada o una persona relacionada con el conflicto.
2. Se le solicita a la persona afectada que relate qué cambios ha experimentado en su estado de salud y en su estado de ánimo en los últimos meses (preferentemente es conveniente acotar el tiempo estableciendo como inicio el probable momento de inicio del acoso, y como final el momento de la evaluación).
3. Se anotan los cambios que significa la persona (se señala su presencia en la plantilla en la columna A) y a continuación se pregunta por la presencia de otros posibles (contenidos en la escala) no enunciados de forma espontánea.
4. Una vez identificados los aspectos de afectación se pregunta por la frecuencia, según la escala que se adjunta y se puntúa en la columna B.
 0. Apenas. Nunca o como máximo una o dos veces en últimos tres meses.
 1. Algo. Casi todas las semanas en los últimos tres meses.
 2. Bastante. Todas las semanas, más de una vez, en los últimos meses
 3. Mucho. Casi todos los días en los últimos tres meses.
5. Finalizada la anotación se corrige la EBVA siguiendo las normas de corrección.

Normas de Corrección de la EBVA.

1. Se puntúa con un punto cada respuesta sí y se anota en la casilla número de síntomas.
2. Se puntúa por su valor la frecuencia (0, 1, 2, 3) sumando lo valores de cada grupo y anotándolos en su casilla de frecuencia.
3. Se suma el total de frecuencia y se anota en casilla total de frecuencia.
4. Se cuentan los Sí que están en zona sombreada y se anotan en la casilla de cantidad de síntomas críticos.
5. Se cuentan los números 3 y se anotan su cantidad en la casilla de frecuencias críticas.
6. Se toma la decisión en función del criterio que aparece en las columnas A, B, C y D. Si aparece señalada una casilla en D, el afectado/a debe acudir a atención médico/psicológica inmediata. Si aparece algún espacio de la columna C señalado debe recomendarse que se reciba asistencia médico/psicológica. Si todas las marcas aparecen en las columnas A y B no se hace necesario una atención especial, si bien, en el caso de la columna B debe supervisarse la evolución.

ANEXO 3 – CUESTIONARIO FINAL DE COMPROBACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL PROTOCOLO

(Modificado del sindicato de UGT en España)

	Ítem	Respuesta
1	El procedimiento se inicia a instancia de la supuesta víctima.	Sí, No, NS/NC
2	Se ha dado traslado de la copia de la denuncia a la dirección de la empresa.	Sí, No, NS/NC
3	No ha sido necesario revocar a ningún miembro del Comité.	Sí, No, NS/NC
4	Se ha abierto el expediente.	Sí, No, NS/NC
5	Cuántos trabajadores hay implicados en la/s conducta/s.	2, + de 2, + de 5
6	La presunta víctima tiene asesor.	Sí, No, NS/NC
7	El supuesto acosador tiene asesor.	Sí, No, NS/NC
8	Se ha posibilitado el cambio de puesto de trabajo o el cambio de turno de trabajo de los implicados.	Sí, No, NS/NC
9	Ha sido aceptado el cambio de puesto de trabajo o el cambio de turno de trabajo por la presunta víctima.	Sí, No, NS/NC
10	Ha sido aceptado el cambio de puesto de trabajo o el cambio de turno de trabajo por el presunto acosador.	Sí, No, NS/NC
11	Se han presentado informes médicos, psicológicos...	Sí, No, NS/NC
12	Se ha practicado prueba testifical.	Sí, No, NS/NC
13	Se ha solicitado otras prácticas o diligencias de investigación.	Sí, No, NS/NC
14	Los trabajadores han colaborado en la investigación.	Sí, No, NS/NC
15	Los mandos intermedios y jefes de la empresa o centro de trabajo han colaborado en la investigación.	Sí, No, NS/NC
16	En el procedimiento se ha guardado la debida confidencialidad.	Sí, No, NS/NC
17	Se han respetado los derechos de intimidad de todos los participantes.	Sí, No, NS/NC
18	No se ha suspendido el procedimiento.	Sí, No, NS/NC
19	La víctima no ha interpuesto demanda penal.	Sí, No, NS/NC
20	Se ha cumplido el plazo de resolución.	Sí, No, NS/NC
21	La propuesta del Comité ha sido adoptada por la empresa.	Sí, No, NS/NC
22	El Comité ha supervisado posteriormente la situación.	Sí, No, NS/NC
23	La situación de acoso ha cesado.	Sí, No, NS/NC
24	La víctima no ha necesitado tratamiento médico.	Sí, No, NS/NC
25	La víctima no ha estado de baja laboral.	Sí, No, NS/NC

Observaciones:

Si el expediente de denuncia se ha archivado, ¿cuál ha sido el motivo del archivo?

Si la presunta víctima ha interpuesto demanda penal, señálese el motivo, si se conoce.

Orientaciones para la interpretación del cuestionario final de comprobación del protocolo

Este cuestionario recoge el seguimiento de tres factores:

- El grado de implicación en el cumplimiento del protocolo de los trabajadores y la empresa. Este factor está compuesto por los ítems 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 15 y 21.
- La gestión realizada por el Comité. Este factor está compuesto por los ítems 3, 4, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19 y 20.
- El grado de seguimiento posterior a la aplicación del protocolo. Este factor está compuesto por los ítems 22, 23, 24 y 25.

Tabla de interpretación genérica del cuestionario final de comprobación del protocolo

Seguimiento genérico del protocolo	Nivel deficiente	Nivel mejorable	Nivel positivo
Porcentajes	Se ha contestado de forma afirmativa sólo al 20% de los ítems.	Entre el 20% y el 80% de los ítems ha sido contestado afirmativamente	Más del 80% de los ítems ha sido contestado afirmativamente
Actuaciones	Hay evidencia de que no ha habido voluntad por parte de la empresa de poner en marcha el protocolo. Se ha de restablecer la negociación entre las partes para asegurar el cumplimiento efectivo.	El protocolo está cumpliéndose en parte, pero presenta algunas deficiencias. Resulta oportuno establecer medidas de corrección.	El protocolo está aplicándose de forma correcta. Aunque puede ser mejorable en ciertos aspectos.

ANEXO 4 – CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL

(Modificado del código de buenas prácticas en materia de prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo de Endesa S.A.)

1. Declaración de principios

Todas las personas son libres, independientes e iguales en dignidad y derechos. La dignidad del individuo, los derechos intangibles que le son propios, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la legislación y a los derechos de los demás son fundamento de orden público y de la paz social, al igual que premisa necesaria para el libre ejercicio de los demás derechos constitucionalmente reconocidos.

El conseguir un clima de trabajo positivo y de ambientes de gestión saludables es compromiso de todos cuantos integran la empresa y, por tanto, de la dirección de la misma, de los representantes de los empleados/as y del conjunto de empleados/as de la misma, debiendo trabajar para lograr ambientes de trabajo libres de cualquier hecho o comportamiento que, directa o indirectamente pudiera vulnerar la dignidad de los empleados/as o suponer para los mismos tratos humillantes o vejatorios.

En este sentido, el acoso laboral constituye una de las más reprobables agresiones a la integridad moral del/la empleado/a dando lugar a una vulneración persistente de su dignidad que imposibilita o entorpece su libre desarrollo personal y profesional produciendo además un amplio deterioro del ambiente laboral y del bienestar psicosocial de los empleados/as.

Por esto, la empresa se involucra en perseguir y sancionar aquellos casos que se descubran y a divulgar tanto en el seno de la organización como en sus respectivos entornos de influencia el contenido del presente código de buenas prácticas.

2. Introducción

El presente código de buenas prácticas se enmarca dentro del conjunto de trabajos de transmisión e información que, en materia de prevención del acoso laboral ha previsto la dirección de la empresa.

La empresa cuenta con un protocolo en caso de acoso laboral y el presente código de buenas prácticas pretende guiar el buen hacer profesional del personal de la organización, poniendo de manifiesto aquellos patrones de conducta que la dirección desea fomentar e indicando aquellos otros que, aun sin estar tipificadas como faltas, deben impedirse en la empresa con el objetivo de garantizar un ambiente de trabajo saludable, tolerante y libre de cualquier caso de acoso laboral.

La empresa, a través de su misión, visión y valores establecidos en la misma, ha declarado repetidamente su compromiso en salvaguardar los derechos fundamentales y, en particular con el respeto a la dignidad de cada individuo y, en esta dirección, desea fomentar conductas y comportamientos, tanto colectivos como individuales, que ayuden a establecer ambientes de trabajo en los que el respeto personal y profesional sean reglas de uso habitual.

Con la convicción de que la mejor manera de impedir el acoso laboral es prevenirlo, el presente código de buenas prácticas trata de aportar unos criterios de actuación que posibiliten al conjunto de los/las empleados/as de la empresa reconocer las distintas maneras en que pueden concretarse los comportamientos de acoso laboral, con el objetivo de lograr prevenirlas e impedir su realización. En esta dirección, el presente código deberá divulgarse entre todos/as cuantos proporcionen servicios en o para la organización (empleados/as, tanto propios como subcontractados/as, becarios/as, ETTs, etc.) entre los medios que, en cada caso particular, mejor aseguren su recepción.

3. Carácter, naturaleza y objetivos

En mismo sentido que los acuerdos llevados a cabo a nivel comunitario sobre el mobbing y la violencia en el trabajo, el presente código tiene un carácter simplemente preventivo, divulgativo e informativo.

Su naturaleza es la de una recomendación y sus objetivos primordiales son la prevención y el aumento de la seguridad jurídica, sabiendo identificar y poner en conocimiento de todos los empleados/as, de aquellos comportamientos o conductas que pudieran propiciar la manifestación de casos de mobbing.

Por lo tanto, su objetivo principal no es determinar o castigar conductas no establecidas en el régimen disciplinario, sino comunicar a los empleados/as de aquellas conductas que la empresa estima que no son afines a los valores de la organización y que, por consiguiente,

deben impedirse en atención al buen trabajo profesional de todos los empleados/as de la misma.

4. Definición

En orden del presente código se estimará mobbing toda conducta o comportamiento no deseado cuya finalidad sea vulnerar la dignidad, la intimidad o la integridad física o moral del individuo estableciéndose un ambiente intimidante, adverso, vejatorio, denigrante u ofensivo.

Las actuaciones por parte de la empresa derivadas del acoso serán nulas y no tendrán efecto alguno, pudiendo, asimismo, dar lugar a la responsabilidad de los/as hostigadores/as y a la adecuada compensación a la víctima.

Dada la importancia tanto de los comportamientos de mobbing como de sus posibles resultados para las víctimas, la empresa se implica en prevenir, descubrir, corregir y castigar los mismos, estimando igualmente reprochable y sancionable cualquier recriminación, inculpación o denuncia falsa en este sentido.

5. Comportamientos que pueden favorecer o propiciar la manifestación de escenarios de acoso

En lo que se refiere a las diferentes maneras en que pueden concretarse los comportamientos de acoso laboral, hay que indicar que su carácter impreciso unido a la ineludible subjetividad y la carga emocional existente en las víctimas, imposibilita confeccionar un listado cerrado y completo de estas conductas.

Sin embargo, a título de ejemplo y tomando como base la guía explicativa y de buenas prácticas para la detección y valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo del antiguo Ministerio de Trabajo e Inmigración, se puede estimar como conductas no beneficiosas y que por tanto, deben ser evitadas en el entorno de nuestra empresa, entre otras, las siguientes:

- Falta deliberada de ocupación efectiva causada por la no asignación de tareas o la asignación de tareas inútiles.
- Asignación de tareas no conectadas con la capacidad profesional del empleado bien sea por debajo o por encima de su cualificación y competencia.

- Asignar los peores trabajos, los más degradantes o los más peligrosos.
- Menosprecio profesional del empleado ante los compañeros, clientes o proveedores.
- Cuestionar la realización de sus funciones o de sus decisiones profesionales de forma ofensiva.
- Minimizar los esfuerzos, logros y aciertos de la víctima y exagerar sus fallos.
- Limitaciones a las ocasiones de comunicación con el superior de ambos, con sus colaboradores o con sus compañeros.
- Limitar o imposibilitar la ocasión de exteriorizar sus opiniones.
- Cambiar de lugar a una persona apartándolo de sus compañeros/as.
- Incitar y mandar a alguien a realizar tareas contra su moral o sus ideales.
- Limitaciones a las ocasiones de comunicación de la víctima por medio de alguna de los siguientes actos:
 - Se le niega la palabra, se le corta incesablemente cuando habla, se le imposibilita exteriorizar sus opiniones o se le ignora no contestando a sus preguntas o a sus solicitudes.
 - Se niega el contacto visual con la víctima o se le niega la comunicación con ella mediante de miradas o gestos.
 - Se le impide conversar con los compañeros/as o a éstos/as hablar con aquél.
 - Se le impide conversar con sus superiores o con las/los superiores de ambos.
 - Se le asignan puestos de trabajo incomunicados del resto de empleados.
- Propagar rumores o críticas sobre la vida privada de la víctima.

- Reírse de algún defecto o discapacidad personal.
- Hacer parecer tonta a una persona.
- Reírse en público de una persona repitiendo sus gestos, su voz o su aspecto.
- Reírse de las conductas e ideales políticos o religiosos.
- Agresiones o maltrato físico.
- Gritar o insultar.
- Amenazar.
- Propagar rumores falsos, calumniar, ofender o desacreditar a la víctima.
- ...

6. Régimen disciplinario

La realización de alguno de los comportamientos que a título de ejemplo se plasman en el presente código no conlleva, por sí misma, la comisión de una falta susceptible de ser castigada en el ámbito laboral.

Solamente en aquellos casos en los que los comportamientos señalados en el presente código estén tipificados como faltas en el convenio aplicable a la empresa o en la normativa legal vigente en cada instante, será posible sancionar de acuerdo con el procedimiento determinado en la empresa.

ANEXO 5 – NORMATIVA Y DOCUMENTACIÓN SOBRE EL TEMA

“Resolución de 5 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba y publica el Acuerdo de 6 de abril de 2011 de la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado.” BOE núm. 130, de 1 de junio de 2011, (páginas 53956 a 53969)

“Resolución de 21 de marzo de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el acuerdo del plan de igualdad y protocolo de actuación en supuestos de acoso laboral, sexual y por razón de sexo en el trabajo de Telefónica Móviles España, SAU.” BOE núm. 81, de 4 de abril de 2012, (páginas 27752 a 27765)

NTP del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo 476. El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing.

NTP del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo 891. Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I).

NTP del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo 892. Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (II).

ANEXO 6 – WEBS CONSULTADAS

Comisiones Obreras. Propuesta de protocolo de actuación frente al acoso laboral en el Ayuntamiento de Valencia [consultado 03-07-2014]: Disponible en: http://www.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/51425/1743370-PROTOCOLO_ACOSO_PROPUESTA_CCOO.pdf

Comisiones Obreras. Protocolo de actuación y prevención en caso de acoso laboral de Imtech Spain [consultado 03-07-2014]: Disponible en: http://www.industria.ccoo.es/comunes/recursos/99921/doc53571_Protocolo_de_preencion_del_acoso.pdf

Comisiones Obreras. Protocolo de actuación ante el acoso moral en el trabajo (mobbing) en la Administración de la Generalitat Valenciana [consultado 26-06-2014]: Disponible en: http://www.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/17806/doc169683_Protocolo_ante_el_acoso_moral_en_el_trabajo.pdf

Departamento de Educación del Gobierno de Navarra. Procedimiento de prevención, resolución y seguimiento de las situaciones de violencia y acoso (moral, sexual y discriminatorio) en el entorno laboral para la Administración de la Comunidad Foral y sus Organismos Autónomos [consultado 30-06-2014]: Disponible en: http://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57782/Procedimiento_violencia_y_acoso.pdf/2a4998bd-d475-4ac2-9a3b-0e6c4229d847

Endesa S.A.. Código de buenas prácticas en materia de prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo [consultado 2-08-2014]: Disponible en: <http://www.ccooendesa.es/ccooendesa/pub/acue100302a.pdf>

Instituto de Estadística de Navarra. Cifras de población [consultado 24-06-2014]: Disponible en: http://www.cfnavarra.es/estadistica/agregados/poblacion/censos_padrones/pobnavsexoedadnacion.xls

Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de población activa 2014. Módulo año 2013. Accidentes laborales y problemas de salud relacionados con el trabajo. Ocupados de 16 y más años expuestos a efectos adversos para su bienestar mental, según el factor con mayor

efecto negativo, por sexo y grupo de edad [consultado 24-06-2014]: Disponible en:
<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>

Instituto Nacional de Estadística. Apartado de Explotación Estadística del Directorio Central de Empresas del año 2013 [consultado 24-06-2014]: Disponible en:
<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=305>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. VI Encuesta nacional de salud y condiciones de trabajo [consultado 31-07-2014]: Disponible en:
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/OBSERVATORIO/Informe%20\(VII%20ENCT\).pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/OBSERVATORIO/Informe%20(VII%20ENCT).pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Acoso psicológico en el trabajo. Diario de incidentes [consultado 23-07-2014]: Disponible en:
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Aplicaciones/ficherosCuestionarios/Acosopsicologico%20en%20el%20trabajo.Diario%20de%20incidentes.pdf>

Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado. Protocolo de actuación frente a posibles situaciones de acoso psicológico en el trabajo en el ámbito de los centros educativos y de apoyo a la enseñanza dependientes de la consejería de educación y cultura de la Junta de Extremadura [consultado 26-06-2014]: Disponible en:
http://sauce.pntic.mec.es/~falcon/protocolo_acoso.pdf

Instituto Navarro de Salud Laboral. II Encuesta Navarra de salud y Condiciones de Trabajo [consultado 28-06-2014]: Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/ronlyres/8E2D12CA-1839-4B71-8158-799823352199/147000/IIEncNavarraSaludyCT.pdf>

Instituto Navarro de Salud Laboral. II Plan de salud laboral de Navarra [consultado 31-07-2014]: Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/ronlyres/C49671F3-3929-4E59-BA66-62B183024E08/101213/IIPlanSaludLaboral.pdf>

Instituto Navarro de Salud Laboral. Memoria 2013 [consultado 31-07-2014]: Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/ronlyres/75366057-0BD9-45A2-916F-61AC731CFA93/288487/Memoria2013red.pdf>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Guía explicativa y de buenas prácticas para la detección y valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo

[consultado 1-08-2014]: Disponible en:
http://www.empleo.gob.es/itss/web/atencion_al_ciudadano/criterios_tecnicos/documentos/ct_69_2009.pdf

UGT. Protocolo de prevención y erradicación del acoso laboral [consultado 03-07-2014]:
Disponible en:
<http://www.saludlaboralugtmadrid.org/Biblioteca%20Interna/Publicaciones/CUADERNILLO%20PROTOCOLO%20ACOSO%20baja%202010.pdf>