

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

**TITULACIÓN: MASTER EN PREVENCIÓN DE RIESGOS
LABORALES**

TRABAJO FIN DE MASTER



**TÍTULO: VIOLENCIA EN EL TRABAJO: PROTOCOLO
DE ACTUACIÓN EN CASO DE ACOSO PSICOLÓGICO
EN PYMES**



Alumno: JOSE LUIS TOLEDO CLEMENTE

Director: Dr. MARIANO GARCIA IZQUIERDO

Septiembre 2012



MÁSTER INTERUNIVERSITARIO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

TRABAJO FIN DE MÁSTER

VIOLENCIA EN EL TRABAJO: PROTOCOLO DE ACTUACIÓN EN CASO DE ACOSO PSICOLÓGICO EN PYMES

**AUTOR:
JOSE LUIS TOLEDO CLEMENTE**

REALIZADO BAJO LA TUTELA DEL DIRECTOR:

Dr. MARIANO GARCIA IZQUIERDO

CONVOCATORIA: SEPTIEMBRE 2012

ÍNDICE

1. RESUMEN (ESPAÑOL, INGLES) (pag.2-3)
2. INTRODUCCIÓN (pag.4)
3. ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO (MOBBING) (pag.5-20)
 - 3.1. INTRODUCCIÓN (pag.5 -6)
 - 3.2. DEFINICIÓN (pag.6-7)
 - 3.3. TIPOLOGÍA (pag.7-8)
 - 3.4. CARACTERÍSTICAS (pag.8-11)
 - 3.4.1. Clasificación de conductas
 - 3.4.2. Fases
 - 3.4.3. Fin último del mobbing
 - 3.5. MOBBING EN LAS ORGANIZACIONES (pag.12-15)
 - 3.5.1. Características de las víctimas
 - 3.5.2. Del acosador
 - 3.5.3. De los cómplices
 - 3.5.4. Características de la organización
 - 3.6. PREVALENCIA Y EVALUACIÓN (pag.16)
 - 3.7. CONSECUENCIAS Y EFECTOS (pag.16-17)
 - 3.8. MEDIDAS DE INTERVENCIÓN (pag.18-19)
 - 3.9. LEGISLACIÓN (pag.19-20)
4. PYMES (CARACTERÍSTICAS) (pag.21-22)
5. PROTOCOLO (pag.23-35)
 - 5.1. DEFINICIÓN (pag.23)
 - 5.2. INTRODUCCIÓN (pag.23-25)
 - 5.3. OBJETO (pag.25)
 - 5.4. FASE DE PREVENCIÓN PRIMARIA (pag.25-28)
 - 5.5. FASE DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO Y MEDIACIÓN (pag.28-30)
 - 5.6. FASE DE INVESTIGACIÓN Y RESOLUCIÓN. COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN (pag.31-33)
 - 5.7. DIVULGACIÓN DEL PROTOCOLO (pag.33)
 - 5.8. DIAGRAMA DE TRAMITACIÓN DE DEMANDA (pag.34)
 - 5.9. ANEXOS (pag.35)
6. CONCLUSIONES (pag.36)
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (pag.37-38)

1. RESUMEN (ESPAÑOL, INGLES)

Este trabajo fin de master, va enfocado dentro de las competencias de la Ergonomía y Psicología en la Prevención de Riesgos laborales, a la elaboración de un protocolo de actuación en caso de acoso psicológico en el trabajo en las pymes.

Surge como una necesidad ya que en la actualidad no existe ningún protocolo para enfrentarse a estas situaciones en este tipo de empresas. Siendo por otro lado esta modalidad empresarial la más utilizada en España, a 1 de enero del año 2011 había en España 3.246.986 empresas, de las cuales 3.243.185 (99,88%) son PYME.

Otro motivo que me animo a desarrollar este protocolo de actuación, es la situación de crisis que estamos viviendo, la actual crisis económica ha “disparado” los casos de acoso laboral en España hasta el punto de que el 45 por ciento de las demandas judiciales relacionadas con cuestiones laborales tienen que ver con el acoso psicológico en el lugar del trabajo, afirma la empresa especializada Alares.

En una primera parte del trabajo abordaré el significado de mobbing su tipología así como sus características: clasificando dentro de ellas las conductas, fases y fin último del mobbing. Como actúa el mobbing en las organizaciones, prevalencia y evaluación, consecuencias y efectos, medidas de intervención y lo que expone la legislación al respecto.

En la segunda parte abordare el tema de la pyme, sus características principales.

En la parte final queda reflejado el protocolo de actuación frente a acoso psicológico en el trabajo: definición, introducción, objeto, fase de prevención primaria, fase de identificación del proceso y mediación, fase de investigación y resolución, comisión de investigación, divulgación del protocolo, diagrama de tramitación de demanda y anexos. Para terminar con las conclusiones.

SUMMARY

This Master's Thesis is focused within the powers of Ergonomics and Psychology in Occupational Risk Prevention, to the development of a protocol if bullying at work in SMEs.

Is created as a necessity today because there is no protocol for dealing with these situations in these businesses. Being on the other hand is the most widely used business form in Spain, to 1 January 2011 was 3,246,986 companies in Spain, of which 3,243,185 (99.88%) are SMEs.

Another reason I encourage you to develop this action protocol, is the crisis we are experiencing, the current economic crisis has "fired" cases of mobbing in Spain to the point that 45 percent of lawsuits related with labor issues have to do with bullying in the workplace, says the company specializes Alares.

In the first part of the work we will consider the meaning of mobbing their type and their characteristics: sorting behavior within them, and ultimate stages of mobbing. As acts mobbing in organizations, prevalence and evaluation, consequences and effects, and intervention measures which exposes the legislation.

The second part will address the issue of SMEs, their main characteristics.

In the final part of the protocol reflected action against bullying at work: definition, introduction, purpose, primary prevention phase, phase identification and mediation process, investigation and resolution phase, commission research, dissemination protocol diagram of processing demand and annexes. Ending the conclusions.

2. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo consiste en la creación de un protocolo de actuación frente a acoso psicológico en el trabajo en las pequeñas y medianas empresas, para ello e llevado a cabo una recopilación y estudio de distintos protocolos de actuación que existen en administraciones públicas y universidades.

Por otro lado también me han servido de apoyo para el análisis y elaboración de dicho protocolo, datos y estudios sobre la materia así como la importancia de la prevención en este riesgo laboral. Se trata de un riesgo que tiene unas consecuencias sumamente grandes tanto para las personas que la sufren como para las empresas en las que prestan sus servicios así como también en la sociedad.

El acoso laboral, se ha convertido en un fenómeno social, presente en todas las actividades del tejido productivo, afectando a un importante número de trabajadores; las cifras que muestran las estadísticas en algunos sectores son alarmantes, destacando en este aspecto el sector servicios, que es el más proclive a sufrir esta patología.

Las diversas situaciones de acoso que se originan en el ámbito laboral prohibidas por el ordenamiento jurídico son: el acoso moral, el acoso por circunstancias específicas (por razón de sexo, por razón de origen racial o étnico, por motivos de religión o convicciones, discapacidad, edad y orientación sexual) y el acoso sexual.

Una vez profundizado sobre estos aspectos, cabe destacar que este protocolo esta dirigido a PYMES, que tienen unas características especiales y disponen en su mayoría pocos recursos, trabajadores y capital.

Una vez expuesta la introducción a este trabajo, invito a su lectura para proporcionar la información necesaria para solucionar los conflictos interpersonales que se puedan originar en los centros productivos.

3. ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO (MOBBING)

3.1. INTRODUCCIÓN:

En la actualidad la organización de trabajo conlleva la existencia de un grupo de personas que tengan un fin común, el tamaño de este grupo es más o menos grande lo que da lugar a una organización social. Aparecen reflejadas en estas organizaciones de trabajo, las relaciones que deben establecerse entre las distintas personas y grupos para llevar a cabo las tareas encomendadas. Las relaciones entre los individuos de la empresa, distintas a las únicamente productivas, es algo que no se suele tener muy en cuenta debido a que no está directamente relacionado con la realización del trabajo.

Debido a esto se producen problemas en el funcionamiento de la organización social, dando lugar a consecuencias como discusiones o problemas personales. Se ha puesto de manifiesto en distintos estudios que cuando existen problemas en estos ámbitos aparecen disfunciones, que aparecerán tanto sobre los trabajadores (insatisfacción laboral, desmotivación, etc.) como en la propia empresa (absentismo, incremento de la accidentabilidad, etc.).

Un conjunto de problemas a raíz de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de una organización de trabajo han sido conceptualizados con la denominación de mobbing. Este concepto hace referencia a situaciones de hostigamiento psicológico que se da entre los miembros de una organización de trabajo.

La violencia en el trabajo es el segundo riesgo psicosocial en orden de importancia. Tiene amplias consecuencias sobre la calidad de la vida laboral y sus repercusiones sobre la salud del trabajador se extienden tanto a los aspectos físicos como a los mentales. Cabe decir que se trata de un riesgo laboral que ha tenido cada vez mayor atención legal y de la jurisprudencia.

Dentro de la propuesta clasificatoria de la California Occupational Safety and Health Administration (1995) el mobbing estaría recogido dentro de la Violencia de tipo III) “Actos violentos que provienen de compañeros o superiores del propio lugar de trabajo. Es el tipo de violencia asociado a la aparición de conflictos laborales de tipo organizacional o personal. El objetivo del mismo es obtener unos beneficios que no estaban obteniendo o estaban siendo reclamados por otros grupos.”

El acoso laboral es considerado actualmente uno de los riesgos laborales más importantes en la vida laboral. El número creciente de casos aparecidos en la prensa ha aumentado el interés social hacia el problema y la preocupación legal por el tema, hasta el punto que ya existen sentencias que consideran el acoso psicológico como un delito penal.

3.2. DEFINICIÓN

La OIT y la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (EUROFOUND) han reconocido el mobbing como un grave problema para los trabajadores y han expresado su preocupación sobre su frecuencia y sus efectos en la salud y el bienestar de los mismos.

El grupo de estudio de Violencia en el Trabajo de la Comisión Europea, nos da la siguiente definición de mobbing: "el comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos y durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas".

El acoso psicológico en el trabajo hace referencia a un proceso por el cual una o varias personas son objetos de conductas hostiles por parte de sus compañeros, subordinados o superiores en su trabajo. Dichas conductas pueden ser directas (ataques verbales amenazas, etc.) pero otras veces son tan sutiles que pasan desapercibidas para los demás.

El termino mobbing fue utilizado por primera vez por el etólogo Konrad Lorenz para describir la conducta de ciertos animales que al enfrentarse en grupo a sus depredadores les amenazaban e intimidaban, estas mismas conductas las repetían con animales de su misma especie que manifestaban comportamientos anómalos.

Caroll Brodsky fue el primero en relatar casos típicos de mobbing en su libro *The harassed worker*, publicado en 1976, donde hace hincapié en las consecuencias negativas que los comportamientos hostiles tienen sobre la salud mental y física del trabajador.

Heinz Leymann utilizo en los años ochenta este termino para definir el modo en que ciertos trabajadores eran sometidos a comportamientos negativos sutiles y sofisticados,

como por ejemplo aislarlos socialmente, no dirigirle la palabra, lanzar falsos rumores sobre ellos o degradar el resultado de su trabajo.

En Europa el término *bullying at work* se utiliza en los países de habla inglesa mientras que el de *mobbing* en los países nórdicos y germanos. En la vigésimo tercera edición del diccionario de la Real Academia de la Lengua, se recoge por primera vez la voz de acoso psicológico o moral, definiéndolo como “la practica ejercida en las relaciones personales, especialmente en el ámbito laboral, consistente en un trato vejatorio y descalificador hacia una persona con el fin de desestabilizarla psíquicamente”.

3.3. TIPOLOGÍA

La manifestación del *mobbing* puede darse de muy diversas formas y en lugares de trabajo muy distintos.

Leymann (1990) (1996) lleva acabo una distinción de las distintas situaciones de *mobbing* en el trabajo que se definen en función del rango laboral del acosador y de la víctima. Para Leymann existe el *mobbing* horizontal y el vertical. En el primero, el acosador y el acosado pertenecen al mismo escalón laboral, son compañeros, mientras que en el segundo están en diferente nivel jerárquico. En este caso existe otra variación podría darse un *mobbing* descendente (la víctima tiene un estatus inferior al acosador) o ascendente (la víctima tiene un estatus superior al de los acosadores).

a) Acoso laboral ascendente: Un trabajador de estatus superior es atacado por uno o varios de sus subordinados. Esto se explica, cuando gran parte de los subordinados no aceptan a la persona que ocupa el nivel superior. El origen puede deberse al nombramiento de un superior o directivo que no es del agrado de los trabajadores, o en algunas otras ocasiones como reacción frente a un jefe autoritario, arrogante, caprichoso o parcial en sus decisiones (Irigoyen, 1999; Piñuel y Zabala, 2000).

b) Acoso laboral descendente: un trabajador de estatus inferior es atacado por uno o varios trabajadores superiores en la jerarquía de la empresa. Este tipo de acoso que tiene consecuencias graves para la salud, puede dividirse en (Hirigoyen 2001): acoso perverso (es en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro), acoso estratégico (el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido) y acoso institucional (se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal).

El acoso laboral descendente a veces puede formar parte de una estrategia empresarial empujando al acosado a que abandone la empresa (Piñuel y Zabala, 2000).

c) Acoso laboral horizontal: el acoso ocurre entre trabajadores que tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Para Leymann este tipo de acoso sirve: para forzar a un trabajador a conformarse con determinadas normas, por enemistad personal, para atacar a la persona más débil o con defectos físicos, por diferencias con respecto a la víctima, por aburrimiento o por falta de trabajo. En ocasiones el acoso se debe a sentimientos de envidia de los compañeros por alguna cualidad que posee el agredido (bondad, juventud, riqueza, cualidades de relación, etc.), o también puede producirse por enemistad personal.

3.4. CARACTERÍSTICAS

El rasgo definitorio del mobbing es el de la sistematización y recurrencia del proceso (criterio temporal). Dentro de este criterio son de interés tanto la duración total del proceso de maltrato sistemático como la concurrencia de estos actos hostiles. Para la duración total se considera un periodo mínimo de tiempo a partir del cual pueden observarse efectos negativos en el individuo, el más utilizado es el de seis meses (Einarsen y Hauge, 2006), y para la recurrencia el carácter será al menos semanal.

3.4.1. Clasificación de conductas

La naturaleza de las conductas y su intensidad puede hacer variar estos periodos. Por ejemplo, al lanzar un rumor contra alguien puede tener un carácter tan destructor que no es necesario realizarlo semanalmente, por otro lado, dejar sin trabajo efectivo a un trabajador ha de tener una frecuencia diaria, porque en el carácter semanal podría verse como un premio.

Existen una gran variedad de conductas hostiles a los que los trabajadores victimas están expuestos desde las críticas constantes a su trabajo, calumnias, hasta los episodios de violencia física. La clasificación de estas conductas es muy variada. Leymann (1996):

a) Comunicarse adecuadamente (Las autoridades le niegan la posibilidad de comunicarse adecuadamente; se le silencia; ataques verbales sobre la calidad de su trabajo; amenazas verbales; actividades verbales con el fin de aislarlo, etc.)

b) Mantener contactos sociales (los colegas le rehúyen, no hablan con él; las autoridades prohíben que se le hable; asignación de lugares de trabajo aislados; se le hace el vacío, se le ningunea; etc.).

c) Mantener su reputación personal (Chismorreos; ridiculización; mofa, burla de alguna discapacidad, herencia étnica, la manera de moverse o de hablar; etc.)

d) Mantener su situación laboral (no asignación de tareas; o asignación de tareas sin sentido, etc.).

e) Mantener su salud física (asignación de trabajo peligroso; agresión física; acoso sexual activo, etc.).

Otra clasificación es la que hace Zapf (1999) distinguiendo entre: ataques a la reputación, crítica sobre las tareas del trabajo, restricciones a la comunicación del trabajador, ataques a la vida social de la víctima, y ataques físicos o amenazas de violencia física.

3.4.2. Fases

El mobbing es un proceso en el que hay que distinguir varias fases. En el modelo de Leymann (1990), la distinción es la siguiente:

a) Fase de conflicto: tanto en el lugar de trabajo, como en cualquier otro entorno social, se producen conflictos interpersonales. Normalmente los conflictos se resuelven de forma adecuada. Sin embargo, en ocasiones, el conflicto interpersonal inicial puede ir evolucionando hacia un problema de mayor magnitud. La duración de esta primera fase acostumbra a ser corta y no puede definirse propiamente como acoso laboral.

b) Fase de estigmatización o mobbing: las conductas de hostigamiento hacia la víctima del mobbing se instauran de forma permanente con la frecuencia como mínimo de una vez a la semana y con una duración en el tiempo de más de seis meses.

El conflicto inicial se convierte en un proceso de estigmatización, desvaneciéndose el origen del proceso de acoso. La víctima que no comprende lo que está ocurriendo, en unos casos tomara la actitud de negación de la realidad, en otros se culpaba del conflicto y, en otros, las menos, se intenta revelar contra su situación.

De cualquier modo, la indefensión de la víctima frente al acoso permite la prolongación de esta fase hasta su culminación, provocando el aislamiento de la víctima, la disminución de su autoestima y la aparición de la sintomatología ansioso depresiva (Piñuel y Zabala, 2003).

c) Fase de intervención de la organización: el proceso de evolución del mobbing afecta de forma negativa al funcionamiento de la empresa o institución. Alguna persona de la dirección (habitualmente un superior jerárquico o un representante del departamento de personal) intervendrá con el propósito inicial de solucionar el conflicto.

Sin embargo, en este punto del proceso (quizá ya con más de seis meses o un año desde su inicio), el conflicto se personaliza y se tiende, por parte de los agentes externos, a considerar a la víctima como la responsable de los incidentes producidos, o en todo caso, la posible solución pasa por su persona y no por la del acosador.

La empresa o institución puede intervenir:

1. Positivamente (por medio de la negociación, generando alternativas al trabajador y se llega a un acuerdo para la resolución del problema y se permite un cambio de puesto incluso si la situación lo requiere se fomenta la participación y el diálogo, se especifican las funciones y tareas, y se establecen adecuados canales de comunicación formal).
2. Negativamente (cuando la gestión del problema por parte de los superiores incrementa la escalada del conflicto: negando el mismo o implicándose en la estigmatización de la persona acosada).

La dirección de la organización tóxica puede negar el fenómeno de acoso, trivializando las críticas que el acosador hace a la víctima, apelando a que el conflicto es inevitable entre seres humanos, argumentando que una sacudida de vez en cuando es una forma de incrementar la competitividad o racionalizando el conflicto como una falta de madurez personal de los involucrados (Piñuel, 2001). La negación del conflicto impide tomar medidas correctoras, contribuyendo a que siga su curso habitual de escalada.

Si la dirección toma una implicación activa en el conflicto, alineándose con los acosadores, genera que la víctima vea descartada una de las posibilidades de solución (la intervención del superior) y las conductas de acoso se verán incrementadas (pudiendo aparecer conductas de mobbing ligadas al control formal de la organización:

asignación de tareas sin sentido, críticas injustificadas del desempeño, asignación de cantidades excesivas de trabajo, etc.) (Pérez Bilbao, 2001).

Cuando la dirección no es competente para resolver el problema favorece no sólo el deterioro de los trabajadores, sino también el rendimiento de la organización y la calidad de sus productos (Fornés Vives, 2003). Estas actitudes por parte de la dirección para librarse de la víctima, le hará aún culpabilizarse más.

d) Fase de expulsión o marginación: cuando el proceso continúa, la víctima tiende a incrementar su sentimiento de culpabilidad y conlleva un deterioro de la salud de la persona acosada, concretándose en continuas bajas y reincorporaciones que aumenta la estigmatización del acosado frente a la empresa que dispone de más argumentos para responsabilizar del conflicto a los problemas psicológicos de la víctima. Llegado a esto, la finalización del conflicto significa habitualmente algún tipo de “expulsión” de la víctima de su puesto de trabajo o incluso del mercado laboral. Puede realizarse de muy diversas formas: aislando completa y definitivamente a la víctima, cambiándola repetida y sucesivamente de puesto de trabajo, despidiéndola con indemnización, concediéndole una baja indefinida o solicitando su internamiento psiquiátrico.

Estas diferentes fases del proceso ponen de manifiesto que existe un desequilibrio de poder (bien sea real o percibido) entre las partes. En la mayoría de los casos la víctima percibe que no tiene recursos para defenderse, en ocasiones porque el acosador es de un nivel jerárquico superior a él y en otros por la acción conjunta de sus compañeros de trabajo.

Las diferencias de poder pueden deberse: al poder social (posición jerárquica), al físico (fuerza física), al económico (dependencia económica), y al psicológico (baja autoestima, liderazgo carismático del agresor, etc.).

3.4.3. Fin último del mobbing

Para Leymann (1996) el fin último del acosador radica en echar a la víctima de su puesto de trabajo, se trata de un plan perfectamente organizado para conseguir eliminar, intimidar o anular al otro. Hay otros casos en los que no está tan clara esta intención última en el acoso. Es típico en el caso de supervisión autoritaria o por el deseo de obtener algo de valor para uno, incluso ciertas prácticas o rituales de iniciación en ciertas organizaciones.

3.5. MOBBING EN LAS ORGANIZACIONES

En la aparición del mobbing destacan una serie de variables relativas al individuo (hostigador y víctima), grupo de trabajo, características del puesto de trabajo y organización, y el entorno de la organización.

Cuando el mobbing esta instaurado es muy difícil recordad cual es el origen, ya que el fin de este acoso es desconectar a la víctima confundíéndola totalmente. En la sociedad actual se considera que el inicio del problema esta cuando a un grupo de trabajo entra un trabajador con problemas de carácter, de esta forma es a la propia víctima a quien se le atribuye el desencadenante del proceso de acoso, por su manera de ser.

Para Hirigoyen (2001) el trabajador perverso tiene un objetivo para el cual utilizara cualquier medio, y este es conseguir el poder o mantenerse en el, su actuación consiste en impedir que otro pueda defenderse creándole debilidad, no tratándose de atacar a alguien directamente. En el abuso de poder el superior jerárquico presiona a todos los subordinados, afectando a todos los y no a un único trabajador.

Se establece un proceso por el que trabajador objeto de mobbing provoca conductas permanentes de hostilidad en el perverso, y a la vez, la visión de su acosador lleva al trabajador a un proceso de miedo. Cuando el mobbing comienza se establece un círculo vicioso alimentado por el miedo del trabajador afectado respecto al acosador, este miedo provoca una actitud defensiva lo que provoca nuevas agresiones.

3.5.1. Características de la víctima

Para que una persona sea víctima de mobbing el acosador tiene que ver a esta como una amenaza y el entorno laboral tiene que ser favorable para la aparición del mobbing. Para Sáez (2000) las personas víctimas de mobbing son inteligentes, creativas y con dedicación al trabajo, competentes con alta lealtad a la organización, identificadas con su trabajo y percibidas como una amenaza. González de Rivera (2002) refleja tres características de las víctimas: inocencia, dependencia y autenticidad. Las víctimas suelen tener el inconveniente de no percibir las intenciones ocultas tanto en los otros como en si mismos, a consecuencia del proceso de acoso pierden totalmente la capacidad para percibir malas intenciones y la envidia.

Para (Piñuel y Zabala, 2001) “Aunque no se pueden determinar las características personales que predisponen a la víctima a ser acosada, el acosador selecciona un perfil de persona: abierta, alegre, con talento, con carisma, comunicativa, feliz, etc. Estas cualidades las envidia el acosador porque no las posee”.

Describe este autor a las víctimas como personas con:

1. Elevada ética, honradez, rectitud, alto sentido de la justicia, y con su actitud ponen de manifiesto la falta de ética de la organización.
2. Autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia.
3. Extraordinaria capacidad para su trabajo: el acosado posee capacidades de las que el acosador carece. La probabilidad de acoso aumenta cuando la capacidad de la víctima coincide con los déficits del acosador y, especialmente, si esta capacidad es relevante en la organización de trabajo.
4. Carisma, popularidad y capacidad de liderazgo informal.
5. Facilidad para la cooperación y el trabajo en equipo.
6. Situación personal o familiar satisfactoria.
7. Alta capacidad de empatía y compromiso con el bienestar de los demás.

Por otro lado están los que piensan que las víctimas de mobbing son sujetos con ciertos rasgos depresivos, autoestima baja, dan la sensación de ser inofensivos y de encontrarse indefensos.

Leymann (1996) sin embargo no encuentra diferencias significativas, y nos alerta de que cuando algunos estudios hallan diferencias o características comunes de las víctimas de acoso, puede que estén interpretando como rasgos de personalidad previos al acoso, lo que en realidad son consecuencias del acoso sobre la personalidad de la víctima.

Por lo que aunque no exista un tipo de personalidad que predisponga a las personas a ser víctimas, existen características comunes para que una persona sea víctima de mobbing. Se trata de la persona percibida como una amenaza para el acosador, ya que posee una serie de cualidades que él no posee y de las que pretende apropiarse, siendo ésta, la base del comportamiento de maltrato.

3.5.2. Características del acosador

Autores como Field (1996) han descrito al acosador como mentiroso, encantador, con falsa apariencia de seguridad, controlador, crítico, irritable, buen actor, líder convencido, vengativo, violento, irritable, agresivo e incapaz de asumir las culpas.

Para Piñuel y Zabala (2001) el acosador es un “asesino en serie”, ya que no suele acosar a una persona únicamente, en su historia son varias las personas acosadas. La principal razón para que actúe así es su complejo de inferioridad, y responde aumentando su autoestima y disminuyendo la de los demás. El acosador puede presentar trastornos psicopatológicos tales como alguna psicopatía, o trastorno paranoide.

Para González de Rivera (2002) el acosador tiene rasgos narcisistas y paranoides, posee rasgos propios de envidia, necesidad de control y mediocridad.

Por otro lado según Hirigoyen (1999) el acosador es narcisista, se encuentra vacío, utiliza a la víctima y luego la destruye, sintiendo placer en la humillación ajena, sin sentimiento de culpabilidad, y muestra un complejo de inferioridad y envidia hacia lo que el otro posee. No siente interés por los demás, pero desea que los otros se interesen por él. El acosador muestra una personalidad con raíz narcisista, caracterizada por la seducción y el vacío, se aproxima a la personalidad paranoide, ya que proyecta lo negativo al exterior.

3.5.3. Características de los cómplices

Para que se produzca el mobbing son necesarias tres condiciones: el secreto de sus actuaciones, la culpabilización de las víctimas y la existencia de testigos mudos, es decir, de compañeros que sin formar parte del grupo de acoso, presencian los ataques pero no dicen nada, respondiendo a mecanismos de atribución erróneos que culpabilizan a las víctimas (Piñuel y Zabala (2001).

Es preciso que el acosador tenga cómplices que apoyen o encubran o se muestren indiferentes ante las conductas de acoso, por lo que permiten el proceso de acoso y destrucción. Los cómplices silentes suelen ser personas deseosas de agradar a los demás, inseguras, indecisas, temerosas, que se someten a cualquier orden si con ello obtiene una recompensa (Fornés, 2003. Además son capaces de una actitud violenta y

despiadada contra el débil (víctima) si se siente respaldada por un líder fuerte y difuminado en el grupo, sin que aparezca el sentimiento de culpa (Fornés, 2003).

3.5.4. Características de la organización

El moobing tiene lugar en el seno de la organización, en función de la misma, puede incrementar o disminuir la posibilidad de que aparezca acoso laboral. Si la organización del trabajo es pobre el acoso se vera favorecido, por una deficiente gestión de los conflictos y por un clima laboral propicio al acoso.

Un estilo de supervisión y control organizativo inadecuado (Meseguer de Pedro y otro, 2007), el abuso de poder, el liderazgo inadecuado, la cronificación de los conflictos, la incomunicación, las pobres relaciones interpersonales construyen un clima organizativo propicio para el mobbing (Boada y otros, 2005), la facilitación de conflictos de intereses en sus empleados y el alto grado de estrés organizacional (Adams y Crawford, 1992) el alto grado de estrés y la escasa seguridad en el empleo, como puede ser el caso de algunas multinacionales reacias a contratar personal de forma fija o el sector de la educación, pública o privada, en el que se informa de numerosos estresores unidos a contratos efímeros (Hubert y Veldhoven, 2001), la gestión inadecuada de los recursos económicos y de poder (Durleux, 1999), las organizaciones muy jerarquizadas, en las que están penalizados los desacuerdos respecto a las decisiones de los niveles superiores (Einarsen y otros, 1993), las organizaciones cuya productividad no es evaluada de forma externa (por ejemplo, una Universidad o Centro Público de Salud) y, en general las organizaciones públicas en las que las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes pueden jugar un papel importante en la promoción de la carrera laboral y en organizaciones en que se da una reestructuración o fusión con otras empresas, debido a la incertidumbre que, en los trabajadores, producen dichos cambios (Vartia, 1996).

Se habla de organizaciones tóxicas (Pérez Bilbao, 2001) para referirse a aquellas organizaciones que suponen un peligro para la salud de los trabajadores y que propician que en su seno se den comportamientos de mobbing.

Se han propuesto tres elementos que favorecen las situaciones de acoso: el aislamiento social (lo que dificulta la libre difusión de la información y facilita la manipulación de la opinión), la cohesión interna del grupo acosador (en el que cualquier intento de independencia es considerado como una traición) y la improductividad (característica de

aquellas organizaciones cuya cultura considera valores prioritarios el poder y el control sobre la productividad y la eficacia) (González de Rivera, 2002).

3.6. PREVALENCIA Y EVALUACIÓN

Estudios sobre la violencia realizados en los años 1995 y 2000 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo mostraron que el acoso psicológico es la más común de ellas, la violencia física alcanzaba el 4% y 2% respectivamente, el acoso sexual el 2%, mientras que el acoso laboral llegó a cifrarse en el 8% y el 9% respectivamente.

La investigación también dejó al descubierto que los trabajadores sometidos a condiciones de trabajo precarias, las mujeres, los jóvenes y ciertos sectores productivos estaban más expuestos a problemas de violencia. En España en la V y VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales, 2004 y 2008), tasan la prevalencia en un 2.8% y un 1.4%, respectivamente.

3.7. CONSECUENCIAS Y EFECTOS DEL MOBBING

El mobbing ha sido considerado una epidemia silenciosa que provoca insatisfacción laboral, malestar psicológico, y problemas psicosomáticos y físicos, siendo un problema más devastador que los demás estresores psicosociales juntos (Mikkelsen y Einarsen, 2002). Existen tres tipos de consecuencias: sobre el individuo, la organización y la sociedad.

Los efectos que tiene el acoso psicológico en el trabajo, sobre las personas tanto en las víctimas primarias (quienes lo sufren directamente) como en las secundarias (testigos de la situación) son negativos. Las víctimas secundarias pueden manifestar insatisfacción con el clima social de trabajo y con los líderes. Los síntomas aparecidos son similares a los del estrés laboral: cognitivos, psicosomáticos, relacionados con las hormonas del estrés la actividad del sistema nervioso autónomo, relacionados con la tensión muscular, y con trastornos del sueño. El mobbing también ha aparecido relacionado con el burnout, con la insatisfacción laboral y con los bajos niveles de bienestar psicológico.

Las víctimas se suelen enfrentar a un entorno traumático debido a los procesos que deben pasar en la propia organización, en el sistema sanitario y en el judicial (Leymann,

1986). Produce un deterioro en la salud y en la vida familiar, laboral y social, hasta llegar a enfermedad e incapacidad.

Algunas de las consecuencias más frecuentes son: enfermedades cardiovasculares y depresión, deterioro de la salud psicológica y reducción del bienestar, problemas psicológicos, psicosomáticos y musculoesqueléticos. No hay duda de la asociación entre el mobbing y los problemas de salud.

Los síntomas que aparecen son parecidos al estrés Para Hirigoyen (2001): cansancio, nerviosismo, migrañas, problemas digestivos, lumbalgias; cuando el acoso persevera en el tiempo, entonces se puede establecer un estado depresivo mayor.

En el área laboral las consecuencias tienen que ver con la destrucción de la vida laboral de la víctima, se suele solicitar una baja laboral por estrés, durante esta la empresa puede llevar a cabo el despido de la víctima, difundir rumores y mentir sobre su salida de la empresa. De esta manera crea una imagen negativa de la víctima, disminuyendo su empleabilidad, y que vaya considerándose a sí misma incapaz para trabajar.

La víctima suele sufrir lo que Piñuel y Zabala (2001) denomina “postración económica”. Desde el primer mes tras el despido, la empresa no le ingresa su sueldo, lo que hace que disminuya considerablemente su nivel económico.

Muchos casos de mobbing suelen pasar desapercibidos para los responsables de personal de las organizaciones, por dos razones principales. Por una parte las víctimas que abandonan la organización suelen indicar que emplearon tiempo de su trabajo en buscar otro puesto de trabajo, por lo que, a menudo transcurrían meses, un año o más entre las situaciones de acoso y el abandono de la organización. Por otra parte quienes abandonan la empresa tienden a hacerlo tranquilamente, sin mencionar este problema, por temor a represalias por parte del agresor.

Los efectos del mobbing sobre la sociedad se suelen resumir en los costes, principalmente económicos, por enfermedad. La mayor parte de las víctimas de mobbing duelen ser diagnosticadas de estrés o depresión y acaban una jubilación anticipada. El mobbing es una epidemia silenciosa que conlleva unos costes muy elevados.

3.8. MEDIDAS DE INTERVENCIÓN

Las medidas de intervención deben ser centradas en la prevención. Es necesaria en primer lugar la definición y comunicación de una política sobre violencia en el trabajo en la que se incluya la importancia del trato adecuado a los trabajadores, que condena la violencia y vaya acompañada de estrictas medidas disciplinarias en el caso de infracción. También se puede constituir una comisión ética con el fin de recoger, analizar y abordar las denuncias, definir comportamientos esperados y normas éticas, y asesorar a los responsables de la organización.

Algunos autores se refieren a esto como “establecimiento de expectativas o de una línea base” sobre las relaciones interpersonales con el fin de facilitar la comprensión de importancia de estos aspectos, fomentar una actitud positiva de la dirección hacia su evitación, y proporcionar unos parámetros para poder valorar determinados comportamientos. La ausencia de parámetros de comportamiento aceptable o su escasa claridad pueden facilitar el éxito del hostigador a la hora de defenderse.

El comportamiento de los líderes es esencial ya que este será imitado por los otros miembros de la organización. Por otra parte la evaluación de riesgos de origen psicosocial debe permitir identificar y valorar los factores así como proponer medidas preventivas adecuadas.

A la hora de llevar a cabo el reclutamiento y selección de los trabajadores, además de estar basados en la cualificación técnica y otros predictores usuales, debe considerarse la inteligencia emocional, la capacidad de desenvolverse en la diversidad, de trabajar en equipo, y la capacidad de resolución de conflictos interpersonales.

En el proceso de selección es de vital importancia conocer las expectativas sobre la conducta a los futuros empleados, sobretodo en los casos en los que se requiere responsabilidad de supervisión.

La formación del personal debe incidir en desarrollar a los trabajadores para el adecuado desempeño de sus roles, entre los que se incluye el trato respetuoso a los demás; todo el personal debe poseer la formación suficiente para detectar estos riesgos y abordarlos adecuadamente. Además, es especialmente relevante la formación en temas relacionados con habilidades de interacción personal, gestión de conflicto, negociación, etc.

Será necesario valorar la gestión del cambio como algo natural en la organización así como establecer comunicaciones abiertas, honestas, efectivas, y periódicas con fenómeno de feedback así como valorar la participación de los trabajadores ni la toma de decisiones con el fin de lograr el mayor grado de implicación posible en el logro de metas

En resumen las medidas deben ir enfocadas a la prevención, para lo cual debería existir una actitud positiva por parte de la dirección y un interés por dejar claro que no esta interesada en la aparición del mobbing y que la preparación y disposición para evitar el riesgo del mobbing es parte del rol del empleado en la organización.

3.9. LEGISLACIÓN

Existen pocos países europeos que hayan adoptado una legislación especial relativa al acoso psicológico en el trabajo. En España, la legislación existente en la actualidad, que tutela el derecho de las personas a no ser objeto de esta situación es la siguiente:

- Constitución Española. 1978 (art. 15). “Todos tienen derecho a la vida y a la integridad física y moral, sin que, en ningún caso, puedan ser sometidos a tortura ni a penas o tratos inhumanos o degradantes. Queda abolida la pena de muerte, salvo lo que puedan disponer las Leyes penales militares para tiempos de guerra.”
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo (BOE 29.3.95), por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (arts. 4.2 d, 4.2, 19.1, 20.3 y 39.3). “4.2. En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho: d) A su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene.” “19.1. El trabajador, en la prestación de sus servicios, tendrá derecho a una protección eficaz en materia de seguridad e higiene.””20. 3 Establece límites a las facultades de vigilancia y control ejercidas por el empresario para controlar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales”. ”39.3 Establece límites a la movilidad funcional, para que no menoscabe la dignidad del trabajador”.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (arts. 14, 15, 16, 24.1, 30 ,33 y 36).”14. Derecho a la protección frente a los riesgos laborales”.”15. Principios de la acción preventiva”.”16. Plan de prevención de riesgos laborales, evaluación de los riesgos y planificación de la actividad

preventiva”.”24.1. Coordinación de las actividades empresariales.”.”30. Protección y prevención de riesgos laborales”.”33. Consulta a los trabajadores”.”36. Competencias y facultades de los delegados de prevención.”

- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, arts. 2.1, 2.2, 5, 6, 7, 8 y 9, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención y modificación posterior: Real Decreto 780/1998, de 30 de abril.
- Código Civil: artículos 1902 y 1903.
- Código Penal: artículo 173 sobre integridad moral.

4. PYMES (CARACTERÍSTICAS)

A 1 de enero del año 2011 había en España 3.246.986 empresas, de las cuales 3.243.185 (99,88%) son PYME.

La mayoría de las PYME ejercen su actividad en el sector servicios (78,1%), principalmente en el comercio (24,0%).

El porcentaje de PYME frente al total de empresas es ligeramente mayor en España (99,9%), que la media de la Unión Europea (99,8%).

El tamaño de las empresas es distinto en función de los sectores económicos a los que pertenecen. El sector servicios (excluyendo el comercio) aglutina el mayor número de empresas, ya sean grandes empresas (56,4%) como PYME (54,14%). Sin embargo, el segundo sector por importancia en el caso de las grandes empresas es la industria (24,4%), mientras que para las PYME es el comercio (24,6%).

“La pequeña y mediana empresa constituye la principal fuente de ocupación de trabajadores en nuestro país, siendo sus niveles de siniestralidad más altos que en la gran empresa. La implantación de sistemas preventivos eficaces no es tarea fácil en la pyme, fundamentalmente por su limitación de medios para la acción preventiva, recurriendo en la mayoría de ocasiones a la ayuda externa de los Servicios de Prevención Ajenos, quienes tienen un papel clave en este proceso”, según el INSHT en su manual “Gestión de la prevención de riesgos laborales en la pequeña y mediana empresa”. La Pyme necesita asesoramiento externo en su primera etapa, pero si la prevención se tiene que integrar a las diferentes actividades empresariales, la propia empresa habrá de asumir y controlar con medios propios una serie de acciones y asegurar la eficacia de lo realizado.

El principal inconveniente a la hora de llevar a cabo un protocolo de actuación frente a acoso psicológico en el trabajo surge cuando una de estas PYMES tan abundantes en nuestro país escoge la siguiente modalidad preventiva:

Asunción personal por el empresario de las funciones de prevención (salvo la vigilancia de la salud de sus trabajadores). Podrá asumir el empresario de forma personal la actividad preventiva si cumple con los siguientes requisitos:

- Su empresa tiene menos de 10 trabajadores.

- Su actividad no sea considerada de especial riesgo1.
- El empresario desarrolle su actividad en el centro de trabajo de forma habitual.
- Tenga la formación adecuada a los riesgos (un curso de nivel básico, de 30 horas o 50 horas impartido por una entidad formativa acreditada por la autoridad laboral autonómica).

Aunque no es en este tipo de empresas en la que se dan los peores casos de violencia psicológica en el trabajo, es en las empresas en las que hay de media treinta o cincuenta trabajadores donde existen más casos de acoso psicológico en el trabajo y donde mas fuertes han sido estas situaciones, es por ello por lo que se debería llevar acabo para este tipo de empresas un protocolo exclusivo de intervención frente acoso psicológico en el trabajo.

5. PROTOCOLO

5.1. DEFINICIÓN

Un protocolo son un conjunto de reglas que tratan de solucionar un problema determinado. El protocolo de actuación frente acoso psicológico en las PYMES va dirigido a la prevención de los conflictos en el ámbito laboral con el fin de evitar riesgos psicosociales.

Los protocolos son los medios mas utilizados y a la vez los mas eficaces en el ámbito preventivo de la violencia laboral, cabe destacar la opinión de varios expertos en el estudio de la violencia en los lugares de trabajo, que consideran a estos protocolos de gran importancia para esclarecer y resolver los conflictos entre los trabajadores

5.2. INTRODUCCIÓN

El protocolo que a continuación expondré es adecuado para llevarse a cabo en las primeras estepas del acoso, es cuando puede cambiar, cuando se puede reconducir la situación que sufre la victima de acoso psicológico en el trabajo en la empresa, a medida que la misma vaya avanzando, que se llegue a conductas dependientes y sumisas por parte del acosado hacia el acosador, ya será mas difícil que tenga el efecto deseado y menos aun cuando la victima empiece a tener conductas hostiles hacia el acosador.

Hay que actuar de manera preventiva para evitar que situaciones que con la adecuada intervención pueden solucionarse, evolucionen en el tiempo enquistándose y siendo prácticamente imposibles de solucionar, el papel de los técnicos superiores en prevención de riesgos laborales de los Servicios de Prevención Ajenos es básico para esto así como el de la comisión arbitraria que debería de estar configurada en el seno de la empresa que se explicará en el protocolo.

La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales establece que todas as organizaciones laborales, deben promocionar la mejora de las condiciones de trabajo del personal empleado y elevar el nivel de protección de la seguridad y salud del mismo, no sólo velando por la prevención y protección frente a riesgos que pueden ocasionar menoscabo o daño físico, sino también frente a riesgos que puedan originar deterioro en la salud psíquica de las personas empleadas.

De igual modo el artículo 4 del Estatuto de los Trabajadores considera 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»

En este protocolo hay una fase primera cuya finalidad es solucionar los conflictos interpersonales y organizacionales de manera rápida y eficaz, para evitar que el conflicto se haga permanente. La forma más efectiva de conseguir esa finalidad es implicar a los órganos encargados de la gestión de personal en la prevención y el manejo de este tipo de comportamientos.

El acoso psicológico en el trabajo es un riesgo grave y que atenta contra la dignidad personal y profesional de la persona acosada, sobrepasa claramente los límites de un conflicto interpersonal ordinario ya que pueden causar daños en la salud de la persona que en ocasiones son difícilmente reparables.

Debido a esto hay una segunda parte en el protocolo para poner fin a las conductas intimidatorias, y proteger los derechos y la salud de las víctimas. Se han introducido en cada una de ellas plazos determinados para realizar las actuaciones pertinentes. Plazos, que por otro lado, son breves para evitar que el procedimiento se pueda alargar innecesariamente en detrimento de la salud del personal.

No se considerara acoso psicológico/mobbing:

Aquellas conductas que se producen desde una relación simétrica y definen un conflicto entre las partes en el ámbito del trabajo, bien sea de carácter puntual, en un momento concreto, o más permanente. Evidentemente, todo conflicto afecta al ámbito laboral, se da en su entorno e influye en la organización y en la relación laboral; pero no puede considerarse «mobbing» si no reúne las condiciones de la definición.

Las acciones de violencia en el trabajo, realizadas desde una posición prevalente de poder respecto a la víctima, pero que no sean realizadas de forma reiterada y prolongada en el tiempo.

Puede tratarse de auténticas situaciones de «maltrato psicológico en el trabajo», similares a las incluidas en el «mobbing», pero sin el componente de repetición y duración que se requiere en aquél, ya sea porque son realmente esporádicas o porque

sean denunciadas en una fase precoz. Como tales conductas violentas deben ser igualmente prevenidas y/o abortadas cuanto antes y, en su caso, sancionadas de acuerdo a la normativa propia de cada organización; pero no como «mobbing», por no reunir las características esenciales de éste. Hay que tener en cuenta que si estas situaciones no se resuelven con prontitud, posibilitará que se cronifiquen, pudiendo evolucionar a una situación de acoso propiamente dicho.

Asimismo, no se considerarán conductas de acoso aquellas que, aun pudiendo incluirse aparentemente en la definición, se concluya que por sus características no constituyen comportamientos violentos (por ejemplo, las amonestaciones «fundadas» por no realizar bien el trabajo, cuando no contengan descalificaciones improcedentes) o bien, cuando las pruebas presentadas no sean consistentes, sin ser falsas.

5.3. OBJETO

El objeto de este protocolo consiste en establecer un procedimiento de actuación ante situaciones que pudieran constituir acoso laboral en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas.

Con este protocolo se quiere garantizar que todos los trabajadores disfruten de un entorno de trabajo en el que la dignidad de la persona y su salud no se vea afectada.

Por medio de este protocolo las PYMES rechazan las conductas de acoso laboral, reafirman el compromiso con la prevención de este tipo de situaciones.

5.4. FASE DE PREVENCIÓN PRIMARIA

Esta fase se efectúa como un paso previo a la aparición del riesgo, en el artículo 2 de la ley 31/95 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 prevención de riesgos laborales deberá integrarse en el sistema general de gestión de la empresa.

Como primer paso hay evaluar los riesgos psicosociales y hacer un seguimiento de los indicadores organizacionales relacionados con los mismos, niveles de absentismo o rotación elevados en algún departamento.

Las medidas preventivas deben formar parte de la cultura organizacional y para su aplicación debe contar con la implicación de todos los agentes involucrados en la misma. Nos centraremos en los riesgos psicosociales y profundizaremos más en acoso psicológico que es lo que nos compete, ya que conocemos como actúan los acosadores con sus víctimas (sobrecarga e infra carga de trabajo, aislamiento, incomunicación, comunicación hostil...) se deben tomar en la empresa las siguientes acciones:

- Diseñar o en su caso rediseñar de forma adecuada el lugar de trabajo, así evitamos aislamientos innecesarios: sistemas de participación, redes y tipos de apoyo social, carga de trabajo, control y autonomía.
- Creación de canales de comunicación en la empresa. El trabajador acosado debe de saber a quien dirigirse en la empresa, en casos de conflictos problemas con la actividad.
- Es importante estimular las bases de poder informales y ya que las bases de poder informales están relacionadas con características de los sujetos, y las bases formales se encuentran asociadas a la estructura jerárquica de la organización, podemos dar estas pautas a los supervisores o mandos intermedios para fomentar las bases de poder informal:
 1. Hay que razonar las respuestas, no dar un único argumento.
 2. Hay que usar la experiencia que se tiene para facilitar el desarrollo profesional del resto de trabajadores. El crecimiento de estos es muestra de valía como supervisor.
 3. No amenazar con sanciones para conseguir las tareas que se desean, hay que buscar otros medios.
 4. Instaurar programas formativos para mejorar las habilidades sociales y de comunicación.
 5. Fomentar entre los demás mandos estilos de dirección que promuevan la autonomía laboral y el crecimiento.
 6. Intentar siempre mostrar como se tienen que hacer las cosas a hacerlas por otros.

El mando tiene que intentar favorecer el crecimiento del poder de un trabajador, reconociendo sus capacidades y recursos, de esta manera aumenta el poder que se le reconoce por parte de sus trabajadores y se mejoran las relaciones, el respeto y el apoyo mutuo. Esto es básico en las PYMES ya que el número de

trabajadores no es tan elevado como en las grandes empresas y la importancia de este apoyo mutuo y respeto es mayor.

- Desarrollo de habilidades para el reconocimiento y manejo adecuado de conflictos, la incorporación y transmisión de ciertos valores de cultura organizativa y diseño de comunicación horizontal y vertical, proporcionando habilidades sociales de comunicación, asertividad y empatía en los trabajadores.
- Las PYMES tendrán que formar a los mandos en habilidades sociales, de asertividad y liderazgo.
- Deberán informar a los trabajadores de los sistemas que tiene la empresa de apoyo en este campo: servicio de prevención y de vigilancia de la salud.
- Es muy importante una buena selección de personal, las personas encargadas en la empresa de realizar las entrevistas tienen que analizar muy bien a los futuros trabajadores de la empresa evitando introducir en la organización elementos que puedan desvirtuarla. Evitando así posibles situaciones de acoso psicológico.
- Todas las empresas dispondrán de un programa de acogida para los empleados: en el que le explicaran al trabajador por qué han sido contratados (objetivos), que es lo que se espera de ellos (funciones), como deben afrontar su actividad diaria (medios disponibles). No es muy habitual en las PYMES pero es una medida muy importante la de establecer un mentor o tutor quien ayude al trabajador a conocer todos los aspectos organizacionales, y a la vez a integrarse en las redes sociales que existen en la misma.
- Adopción por parte de la empresa de una política de no violencia. Implicación compromiso y consulta.

El clima de reglas que es el grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de éstas. Se relaciona a conceptos como respeto a la autoridad, la racionalidad de los procedimientos, y la división de trabajo. Hay que fomentar este tipo de clima.

Otro clima que es muy importante favorecer en las PYMES es el clima de apoyo la estimulación, de este tipo de climas mejora por una parte la afectividad de los trabajadores y disminuye la posibilidad de que se produzcan comportamientos de acoso.

Por medio de estas recomendaciones se puede potenciar dicho clima:

1. Valorar públicamente la importancia que los esfuerzos dentro de cada área tienen para la organización, públicamente.
2. Dar oportunidades para que se pueda aprender de los errores.
3. Los mandos tienen que favorezcan las relaciones de apoyo y diseñar acciones comunes.
4. Luchar por favorecer espacios comunes que permitan la integración de los nuevos miembros.
5. Ofrecer ayuda a aquellas personas con problemas personales. No agrave la situación haciéndoles sentir que son una carga.

Cuando existen conflictos personales dentro de un grupo es más fácil que se produzcan comportamientos de acoso hacia algún/os del mismo. Para evitar estos conflictos en las grandes y medianas empresas se debe:

1. Evitar las murmuraciones y animar a las personas a que expresen sus quejas de forma constructiva. No hay que evitar frentes abiertos.
2. Resaltar que existen objetivos y metas comunes. Establecer indicadores de desempeño grupal. Con esto conseguimos que el grupo este cohesionado y en estos son menos frecuentes los conflictos entre sus miembros.
3. Establecer espacios de encuentro adecuados, facilitando de esta manera acercamientos efectivos entre los miembros de diferentes equipos y secciones.
4. Implantar programas de detección temprana de conflictos personales que permitan la eliminación del mismo en las primeras etapas. Por medio de una mediación de arbitraje en la que las dos partes se comprometan a acatar la resolución dada por un comité arbitral.
5. Formar a los mandos tanto para su detección como para su correcta gestión.

5.5. FASE DE IDENTIFICACION DEL PROCESO Y MEDIACIÓN

El inicio del proceso se llevara acabo cualquier trabajador que considere que esta siendo victima de acoso, por medio de una denuncia.

La denuncia podrá formularse verbalmente o por escrito.

No se tramitarán a través del procedimiento contenido en el presente protocolo:

- Las denuncias anónimas.
- Las que se refieran a materias correspondientes a otro tipo de reclamaciones.

Adicionalmente, podrá presentar denuncia la representación legal de los trabajadores y cualquiera que tenga conocimiento de la existencia de situaciones de esta naturaleza. En este caso, la denuncia deberá presentarse siempre por escrito, (ver anexo 1).

Se considerará denuncia falsa aquella denuncia en la que, tras la instrucción del procedimiento, resulte que concurren simultáneamente los siguientes dos requisitos: a) que carezca de justificación y fundamento y b) que su presentación se haya producido con mala fe por parte de la persona denunciante o con el único fin de dañar a la persona denunciada (acoso inverso) en los mismos términos descritos en las definiciones anteriores.

Si la denuncia fuera falsa se archiva el caso.

En el escrito se recogerán los hechos o comportamientos que a juicio de quien lo interpone constituyen conflicto y acoso moral en el trabajo. Dichos hechos deberán haber tenido lugar, al menos, en los últimos diez meses.

Este escrito será puesto en conocimiento de la Comisión Arbitraria, dicha comisión será reconocida tanto por el empresario como por trabajadores y atenderá todas las denuncias que le pudieran llegar.

Comisión Arbitraria: esta comisión estará formada por el empresario y por representantes de los trabajadores especializados en procedimientos de mediación. (Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales, especialidad Ergonomía y Psicosociología.)

Con arreglo al artículo 23 de la Ley 4/2005 para la Igualdad de Mujeres y Hombres, la Comisión deberá estar conformada de forma equilibrada por mujeres y hombres. A efectos de la Ley 4/2005, se considera que existe una representación equilibrada, cuando los dos sexos están representados al menos al 40%.

Se realizarán las actuaciones pertinentes para recabar la posible información complementaria que pueda existir, y definir si se aprecian o no indicios de situación de acoso laboral.

El plazo desde que se inicia el proceso hasta recabar la información suficiente y elaborar el informe correspondiente no será superior a 10 días hábiles.

La persona denunciante al terminar este periodo se ratificará o no en la denuncia.

Si no se ratifica se archiva el caso.

La Comisión Arbitraria comunicará a las partes el inicio del procedimiento, estas deberán comunicar su participación de manera voluntaria en el mismo por escrito, también informara, en caso de que así fuera, al técnico de prevención, representante del trabajador o cualquier otra persona que hubiera iniciado el procedimiento.

Una vez obtenida la confirmación, continuará con el procedimiento citando a las partes a una reunión en la que se tratará de dar solución al problema.

En la reunión deberá de exponerse la documentación relativa al posible acoso, que tendrá en poder el técnico responsable del procedimiento de mediación.

La reunión se celebrara en un plazo de 5 días hábiles desde que se informo a las partes implicadas.

A dicha reunión tanto la víctima como el presunto acosador podrán ir acompañados por personas de confianza, si el proceso lo hubiera iniciado otra persona de las citadas anteriormente, tendrá que asistir obligatoriamente.

En un plazo máximo de 10 días hábiles desde que se llevo a cabo la reunión, la Comisión de Arbitraria deberá de recoger por escrito:

- a) Las actuaciones realizadas en la fase de mediación.
- b) Las medidas propuestas para dar solución al problema, en el denominado documento de mediación.

Las partes se comprometen a acatar lo recogido por escrito, por medio de la firma en los 5 días hábiles desde que se redacto.

La firma supondrá la conformidad de su contenido. Además de las firmas de las parte también deberá firmar el técnico de prevención de riesgos laborales.

5.6. FASE DE INVESTIGACIÓN. COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN.

Cundo las denuncias de acoso no se hayan resuelto en la fase anterior, será debido a alguno de los siguientes supuestos:

- Cuando una de las partes haya rechazado la fase de mediación o las medidas propuestas.
- La reunión de mediación no se haya podido realizar por fuerzas de causa mayor.
- Cuando las medidas no hayan resuelto el conflicto

Cuando se cumpla un caso de los anteriormente expuestos se interpondrá por cualquiera de las partes una denuncia para continuar con el procedimiento.

En un plazo máximo de 20 días hábiles desde la finalización del proceso de mediación, se podrá iniciar este proceso.

Comenzara con la presentación de un escrito acompañada de una copia del documento de mediación, si es que se hubiera realizado y de otros documentos que se considere oportunos.

Los hechos descritos deberán de haberse producido en los últimos doce meses.

Esta denuncia se interpondrá ante la Comisión de Investigación.

Esta comisión estará formada por el empresario, un representante de cada una de las partes involucradas en el proceso y por representantes de los trabajadores especializados en procedimientos de mediación. (Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales, especialidad Ergonomía y Psicosociología.)

Con arreglo al artículo 23 de la Ley 4/2005 para la Igualdad de Mujeres y Hombres, la Comisión de Investigación deberá estar conformada de forma equilibrada por mujeres y hombres. A efectos de la Ley 4/2005, se considera que existe una representación equilibrada, cuando los dos sexos están representados al menos al 40%.

La Comisión tendrá un secretario

El secretario de la Comisión será cualquier trabajador de la empresa elegido unánimemente por los miembros de la Comisión de Investigación, el cual no tendrá derecho a voto en el proceso.

El secretario comunicará a las partes quiénes formaran parte de la Comisión de Investigación en el plazo de 5 días hábiles desde su constitución. Remitiéndole copia de la documentación en el expediente.

La primera reunión se efectuará en 3 días hábiles desde la comunicación, en la que bien se dará por terminada la Comisión de Investigación debido a que los hechos no constituyen acoso, por medio de una votación que tendrá un resultado unánime, o bien se continuara con la investigación.

La Comisión realizara las investigaciones pertinentes para determinar si ha existido o no acoso.

Se impondrá un plazo de un mes ampliable a dos meses, en los que se deberán de realizar la investigación

Por otro lado existirán reuniones con las partes, de manera conjunta o separada según se estime oportuno.

La Comisión podrá convocar a la reunión a personas que tengan relación directa con el asunto a tratar, bien por haber sido testigos de la situación, o bien por ser personas expertas en la materia. En este caso, se le indicará a las partes, a efectos informativos, quiénes son las personas que van a asistir a la reunión.

Las partes podrán asistir a las reuniones acompañadas de cualquier persona que estime necesario.

Se llevara a cabo la elaboración de un informe, en un plazo máximo de 15 días hábiles desde que finalizaron las investigaciones, en el que indicara si a juicio de la Comisión, ha existido acoso o no, y las medidas para solucionar el problema.

Las medidas correctoras para evitar el riesgo laboral que se ha producido se pondrán conforme a lo dispuesto en la normativa vigente en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

Se podrá comunicar al empresario las correspondientes medidas a tomar contra el acosador, cuando se haya demostrado el acoso.

El Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales será el encargado de controlar que se cumplan las medidas correctoras, y valorar la efectividad de las mismas.

Dicho Técnico se asegurará de que las personas que consideren que han sido objeto de acoso moral en el trabajo, las que planteen una reclamación en materia de acoso moral en el trabajo o las que presten asistencia en cualquier proceso, por ejemplo facilitando información o interviniendo en calidad de testigo, no serán objeto de intimidación, persecución, discriminación o represalias, si fuera así se podría llevar a cabo un despido disciplinario del trabajador.

5.7. DIVULGACIÓN DEL PROTOCOLO

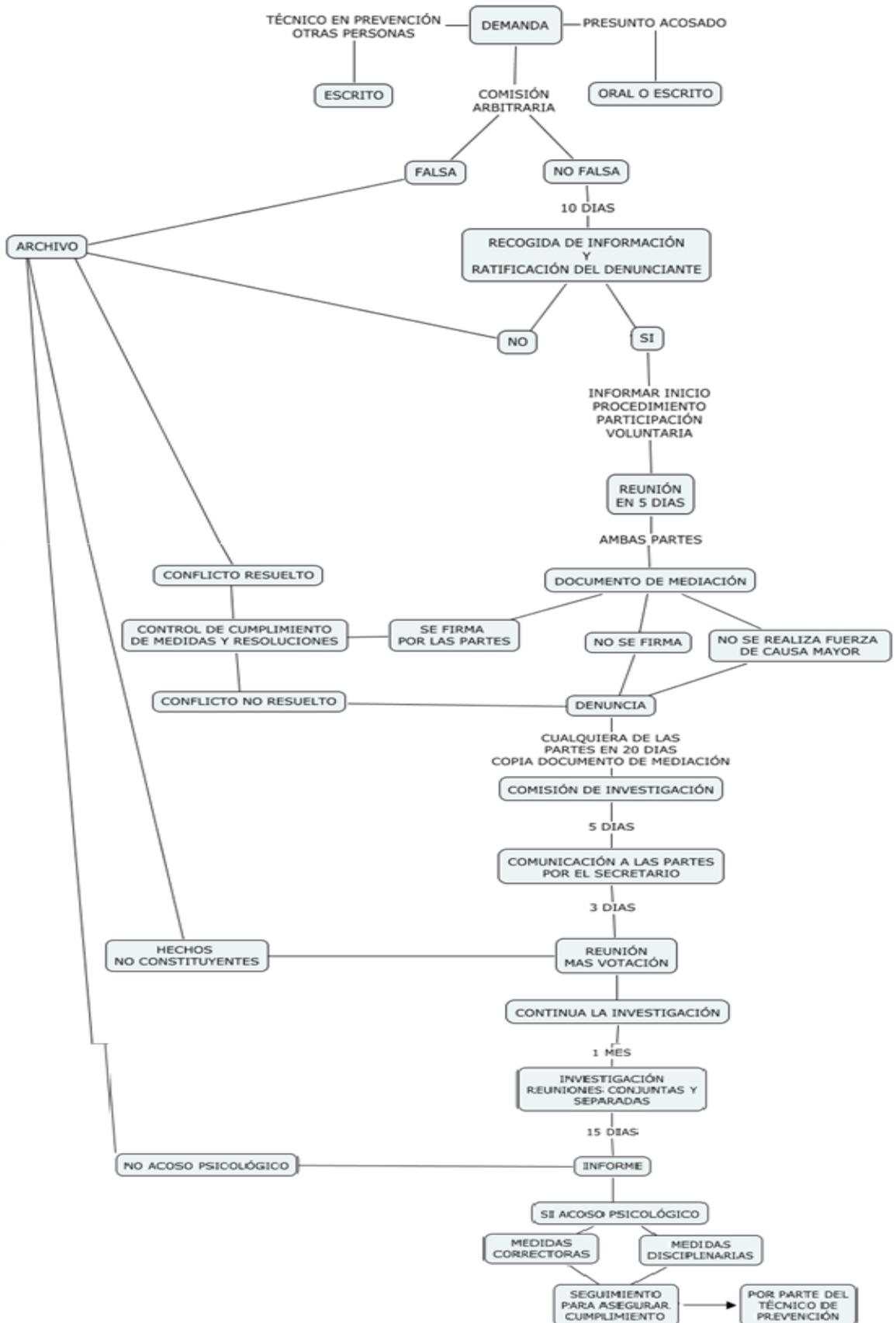
Para evitar la violencia psicológica en el trabajo, así como informar del procedimiento a seguir para la resolución de presuntas situaciones de acoso, es básico llevar a cabo una buena divulgación del Protocolo de Intervención, en todos los departamentos y a todos los trabajadores de la empresa.

Colocando dicho documento en tablones de anuncios, intranet de la empresa, folletos informativos, cursos y seminarios, charlas, circulares, etc.

Proporcionar a los trabajadores un teléfono o correo electrónico, donde puedan realizar conductas y ser asesorados en el anonimato.

En los planes de acogida debe venir recogida información sobre el protocolo.

5.8. DIAGRAMA



5.9.ANEXO: MODELO DE DENUNCIA POR ACOSO

SOLICITANTE

- I. Persona afectada
- II. Servicio de Prevención
- III. Recursos Humanos
- IV. Otros

TIPO DE ACOSO

- I. Moral/Laboral
- II. Sexual
- III. Por razón de sexo
- IV. Por razón de la orientación sexual
- V. Otras discriminaciones (Especificar)

DATOS PERSONALES DE LA PERSONA AFECTADA

- I. Nombre y apellidos
- II. NIF
- III. Sexo
- IV. Teléfono de contacto

CENTRO DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS

DOCUMENTACIÓN ANEXA

SOLICITO EL INICIO DEL PROTOCOLO DE ACTUACIÓN FRENTE A ACOSO

LOCALIDAD Y FECHA

FIRMA DE LA PERSONA INTERESADA

6. CONCLUSIONES

Para que una situación de acoso psicológico en el trabajo pueda revertirse, la clave principal está en que sea detectado en sus primeras fases, se lleve a cabo una intervención rápida y eficaz y se normalice la situación.

La gravedad del acoso y la imposibilidad de volver a una situación laboral deseada, será mayor cuanto más se haya alargado en el tiempo la situación de acoso. Para evitar esto los Servicios de Prevención deben de ser muy eficaces en todos los informes psicosociales, cuestionarios y encuestas, deben ser llevados a cabo con la mayor profesionalidad posible evitando que parezcan firmados por el propio jefe.

La prevención es sin duda la mejor manera de actuar frente al acoso psicológico en el trabajo. Todo debe empezar desde la educación de los trabajadores, siguiendo con un proceso de selección de personal que evitará perfiles conflictivos o diferentes al resto de trabajadores que se encuentran en la empresa y pasando por una alta dirección implicada en poner normas de buenos modales, conductas positivas, prohibiendo rumorologías y mentiras que dañen a los miembros de la organización.

Para aquellas situaciones en las que la vuelta atrás es imposible, por la prolongación en el tiempo del acoso o la violencia del mismo, el trabajador tiene que pensar lo mejor para él y tomar la decisión de irse, porque cuando una empresa no te quiere no va a parar hasta que te destruya. No hay que ver esto como una derrota si no como una salida a una situación insostenible, una recuperación de la salud y abrirse nuevos caminos en empresas en las que pueda sentirse el trabajador valorado y con confianza para realizar sus funciones de la mejor manera posible.

Aunque el protocolo es estándar cabe destacar que habría que adaptar el protocolo a las características de cada empresa.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams A. & Crawford N. "Acoso en el Trabajo", (1992).

Aramburu-Zabala Higuera Luis. "Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias". Cuadernos de Relaciones Laborales Vol.20 n°2 (2002).

Caroll Brodsky, "The harassed worker", 1976.

Dieter Zapf 1999 " de organización de grupos de trabajo, causas relacionadas con el personal y de acoso / intimidación en el trabajo. " Revista Internacional del Trabajo, (20:1-2) pp.70-85.

Einarsen, Hauge. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2006, vol. 22

Fornés Vives, Joana, Acoso psicológico en el mundo laboral. Responsabilidades y control. 2003.

González de Rivera .El Maltrato Psicológico. Cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Espasa-2002 - 15.11.2002.

Hirigoyen, Marie-France (11 de 1999) (en español). El acoso moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana. Folch González, Enrique; tr. (1 ed., 16 imp. edición). Ediciones Paidós Ibérica, S.A. pp. 182. ISBN 978-84-493-0705-8.

LEYMANN, H.; Mobbing: la persécution au travail. Seuil. Paris 1996 .

LEYMANN, H.; The content and development of mobbing at work. Rev. European Journal of Work and Organizational Psychology, núm. 2. 1996.

LEYMANN, H. GUSTAFSON, A.; Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. Rev. European Journal of Work and Organizational Psychology, núm. 2. 1996.

Muñoz Flores, Barón Duque, Martínez Corts, Jaca, "Guerra de los Santos", 2006.

Medina, Arenas Moreno, León "Protocolos de actuación frente al acoso laboral en la administración general del estado". Gestión practica de riesgos laborales, n°61 pag.26, Junio 2009 BOE miércoles 1 de Junio de 2011.

Piñuel y Zabala, Iñaki. Mobbing, el estado de la cuestión. Todo lo que usted siempre quiso saber sobre el acoso psicológico y nadie le explicó. Ed. Gestion 2000. Barcelona, 2008.

Rector de la Universidad Nacional de Educación a Distancia y las secciones sindicales en la UNED “Protocolo de actuación en materia de acoso, UNED”. 29 de Septiembre de 2006.