



Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones

Trabajo de Fin de Máster

Curso 2019/2020

Convocatoria Diciembre



Orientación: Trabajos de carácter profesional.

Título: Creación e implementación de una guía informativa para el trabajador sobre acoso psicológico en las organizaciones.

Estudiante: Javier Cánovas Martínez

Tutor: Fernando A. Mínguez Gallego

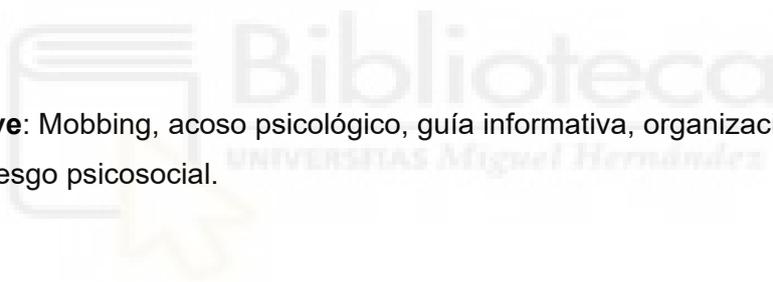
Alicante, a 7 de Diciembre de 2020.

1. Resumen	Pg.3
2. Introducción	Pg.4
-Guías informativas como herramientas de prevención de los riesgos psicosociales: <i>Ventajas y limitaciones</i>	Pg.5
3. Justificación de la intervención	Pg.7
3.1. Motivos legales.....	Pg.7
3.2. Motivos económicos y de eficiencia organizacional.....	Pg.7
3.3. El desconocimiento de los empleados sobre el mobbing.....	Pg.8
3.4. El incremento del mobbing en tiempos de crisis.....	Pg.8
3.5. La mejora de la imagen de la organización.....	Pg.9
4. Metodología de creación del proyecto	Pg.9
5. Método	Pg.10
5.1. Objetivos.....	Pg.10
5.2. Fases de implementación.....	Pg.11
5.2.1. Fase 1. <i>Implicación y creación del equipo de implementación</i>	Pg.11
- Equipo implementador.....	Pg.11
5.2.2. Fase 2. <i>Procesos y acciones de implementación</i>	Pg.12
- Procesos de implementación.....	Pg.12
- Acciones de implementación.....	Pg.13
5.2.3. Fase 3. <i>Evaluación de la implementación</i>	Pg.14
- Diseño para la evaluación.....	Pg.14
6. Discusión y conclusiones	Pg.15
7. Bibliografía	Pg.17
Anexo A	Pg.19

1. Resumen

El mobbing, o acoso laboral, es un riesgo psicosocial que atenta contra la salud física y psicológica del trabajador, afecta a su rendimiento y genera absentismo laboral. Se ha realizado una guía informativa para el trabajador sobre el mobbing, diseñada para intentar mejorar las guías existentes del mismo tipo, haciéndola más asequible al trabajador. También se ha creado un procedimiento de implementación de una guía informativa en las organizaciones, ante la existencia poco frecuente de este tipo de documentos. Este proyecto se ha realizado basándose en los procedimientos para desarrollar protocolos de prevención y actuación sobre el acoso laboral, y en la metodología de implementación de las guías de prácticas clínicas. El objetivo es que la organización proporcione a los trabajadores esta guía de un modo sencillo, asequible y eficaz. De este modo, los trabajadores podrán disponer de una herramienta de prevención que les permita reconocer la situación de mobbing y saber cómo actuar ante ella, reduciendo así su indefensión por desconocimiento del fenómeno. Con el diseño de esta metodología de implementación también se pretende resaltar la importancia de la implicación de la gerencia y dirección en el proceso para su éxito.

Palabras clave: Mobbing, acoso psicológico, guía informativa, organizaciones, prevención, riesgo psicosocial.



2. Introducción

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (AESST) (2020), explica que “los riesgos psicosociales se derivan de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo, y pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión”. Y señala que: “Un entorno psicosocial favorable fomenta el buen rendimiento y el desarrollo personal, así como el bienestar mental y físico del trabajador”. La misma AESST apunta entre las diversas situaciones laborales consideradas como riesgos psicosociales, al acoso psicológico o mobbing, al acoso sexual y a la violencia ejercida por terceros.

El mobbing o acoso psicológico en el trabajo, se ha estudiado ampliamente desde los años noventa, creándose hasta hoy día varias definiciones. Destacamos dos de las más conocidas:

“Una situación en la que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral” (Leymann, 1996).

Y en España, la definición de Piñuel de 2001: “El acoso o maltrato psicológico es un continuado y deliberado maltrato verbal o moral que recibe una persona por parte de otro u otros, con vistas a reducirlo, someterlo, apocarlo, amilanarlo o destruirlo psicológicamente y que consiste en comportamientos de hostigamiento frecuentes, recurrentes y sistemáticos contra él”.

El mobbing es un fenómeno que podría poner en riesgo a toda la organización sin importar el rango o tarea del trabajador afectado. Difiere en función del origen y dirección hacia la que se dirige la acción del acoso. Estos son los cuatro tipos más mencionados, siendo los tres primeros propuestos por Leymann en 1992:

- *Acoso ascendente*: De subordinado/s a superior/es.
- *Acoso horizontal*: De igual a igual en la jerarquía laboral.
- *Acoso descendente*: De superior/es a subordinado/s.
- *Mixto*: Cuando un trabajador/a es acosado/a por diversos niveles jerárquicos de forma conjunta.

La mejor forma de conocer los riesgos psicosociales existentes en una organización, tales como el mobbing, consiste en incluir en la evaluación de riesgos laborales los riesgos psicosociales. En función de esta evaluación, se lleva a cabo un plan de prevención de riesgos en el que se plantean herramientas de prevención, entre las que pueden incluirse las dirigidas a prevenir los riesgos psicosociales, como

podrían ser la formación o los protocolos de prevención y actuación, creando cada organización los suyos propios, y en los que se especifica qué procedimiento seguir en caso de que se produzca un riesgo psicosocial, siendo probablemente estas últimas las herramientas más conocidas y usadas.

La herramienta que se presenta en este proyecto (anexo 1), llamada Guía Informativa sobre el Mobbing para el Trabajador (GIMT), podría considerarse de prevención primaria, pues ofrece información útil para el trabajador sobre la existencia del mobbing, evitando así su indefensión por falta de conocimiento del fenómeno, a la vez que puede disuadir a posibles agresores/as, al encontrarse en un entorno laboral con medidas preventivas adecuadas. Al mismo tiempo, esta GIMT también podría considerarse de prevención secundaria, pues ofrece información al trabajador sobre qué acciones podría realizar en caso de estar siendo víctima del mobbing.

Las guías de este tipo son públicas, como por ejemplo la de la Comunidad de Madrid, o privadas, las cuales son creadas por y para una organización específica. La guía que se presenta en este informe, ha sido diseñada para asegurar que la información que se presenta es la más relevante para empezar a conocer el mobbing, con la idea de que pueda ser entendida por trabajadores de cualquier nivel educativo e implementada en cualquier tipo de organización. En su implementación, como en todo proceso de prevención de riesgos psicosociales que comienza en la fase de evaluación, es primordial una implicación activa de todos los componentes de la organización. “Es necesaria la participación de los trabajadores y sus representantes en todas estas etapas o fases de la evaluación (de los riesgos psicosociales). Señalar, por tanto, la importancia de todos los agentes implicados: trabajadores y sus representantes, mandos intermedios y alta dirección en cada fase del proceso” (Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales, 2020).

Guías informativas como herramientas de prevención de los riesgos psicosociales: *Ventajas y limitaciones.*

Teniendo en cuenta que la implementación de este tipo de guías no es obligatoria, podríamos decir que su inclusión en las organizaciones se debe a sus múltiples **ventajas**, las cuales probablemente variarán según el tipo de organización:

- Los posibles beneficios de su implementación a nivel económico, relacionados con la mejora del rendimiento laboral y la imagen de la organización.
- La imagen positiva de organización podría atraer a trabajadores competentes que busquen una empresa implicada con el trabajador.
- El valor de la información que podrían aportar como herramientas de prevención primaria y/o secundaria de riesgos para la salud de los trabajadores.

- Podrían suponer un buen refuerzo para otros programas de actuación y prevención del mobbing que la organización ya hubiese implantado.

- Su implantación, podría transmitir el mensaje de que la organización se preocupa por sus trabajadores, pudiendo aumentar la lealtad de estos a su organización.

- Una guía para el trabajador sobre el mobbing podría servir como herramienta informativa en organizaciones pequeñas, que debido a su contexto y reducido tamaño podrían no necesitar un protocolo de actuación y prevención del acoso, pero que sin embargo, sus directivos hubieran decidido que sería recomendable mantener a sus trabajadores informados igualmente sobre el mobbing.

- Una guía para el trabajador también podría tener la utilidad de informar de la existencia del protocolo de actuación y prevención que la empresa haya podido crear.

Por contra, este tipo de guías también tiene sus **limitaciones** en función de cómo se hayan diseñado:

- Supone un coste adicional para la organización, tanto para su creación como para su implementación.

- Algunas de estas guías llegan a tener una extensión que puede considerarse excesiva, llegando incluso a cientos de páginas, lo que podría desmotivar al trabajador para su lectura.

- Pueden llegar a tener demasiados tecnicismos, por lo que puede no ser entendida por trabajadores de todos los niveles educativos.

- Aunque poseen información sobre cómo detectar el mobbing y recomendaciones de actuación, en ningún caso pueden sustituir a un proceso de evaluación de riesgos psicosociales o a un protocolo de prevención y actuación.

Podríamos concluir entonces, que la implementación de una guía para el trabajador posee múltiples ventajas respecto a no hacerlo, y que algunas de las limitaciones mencionadas, pueden ser superadas en su mayoría mediante un diseño adecuado de la guía, lo que se pretende con el diseño de la GIMT presentada en este proyecto, y que tiene las siguientes características:

- Reducido coste de creación e implementación.

- Extensión reducida, con la información más directa e importante para su cometido de informar y prevenir dando a conocer el mobbing.

- Lenguaje sencillo y sin tecnicismos. De fácil comprensión para todos los trabajadores.

- Su formato tríptico proporciona gran facilidad de distribución, por lo que también la convierte en una herramienta ideal para servir de base orientadora a un público que asista a sesiones formativas u otras actividades relacionadas.

3. Justificación de la intervención.

El mobbing no es un fenómeno aceptable en una organización, no puede ser considerado como algo de poca importancia, o como simples conflictos o disputas entre empleados, y existen varios motivos que lo justifican.

3.1. Motivos legales.

La legislación española condena el acoso como un acto criminal penado con cárcel, pero no fue hasta el 2010 cuando se incluyó en dicha ley el ámbito laboral, contemplándolo así como acoso laboral o mobbing.

La ley contempla una condena con una pena de seis meses a dos años de prisión por acoso (Ley Orgánica 10/1995, Art.173.1 «BOE» núm. 281, de 24 de Septiembre de 1995). Esta ley fue modificada de forma más específica para reflejar el ámbito laboral: “Dentro de los delitos de torturas y contra la integridad moral, se incrimina la conducta de acoso laboral...” (Ley Orgánica 5/2010 Art. 11 «BOE» núm. 152, de 23 de Junio de 2010). Además, disponemos de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), que tiene como parte integral y necesaria el proceso de evaluación de riesgos, lo que incluye los riesgos psicosociales (LPRL 31/1995, de 8 de Noviembre. Art. 16 «BOE» núm. 269, de 10/11/1995).

3.2. Motivos económicos y de eficiencia organizacional.

El mobbing conlleva diversos efectos perjudiciales en la economía de la empresa. Esto es debido a que el mobbing “genera un mal clima de trabajo lo que dificultará el trabajo en equipo así como las colaboraciones y la comunicación entre miembros de la organización. O la desaparición de la eficiencia por la extensión de la mediocridad técnica y humana, ya que otra de las consecuencias es la marcha de las personas más eficaces o brillantes por culpa del acoso laboral” (López y Vázquez, 2003). Pues “aquellos que resultan ser víctimas de mobbing, suelen ser los mejores de entre los recursos humanos, los mejores entre los trabajadores, los más capaces, son los que resultan más amenazantes para los más mediocres...” (Piñuel, 2001).

Aparte de la salida de personal valioso, también es motivo de daño económico una bajada del rendimiento de los empleados, esto se debe a las consecuencias del acoso laboral, las cuales son físicas, como problemas de sueño, dificultad de concentración o migraña. Y psicológicas, como depresión, irritabilidad, ansiedad, reducción de la satisfacción laboral, etc. (Ávila Cadavid A., Bernal Toro V., Alzate L., 2016).

3.3. El desconocimiento de los empleados sobre el mobbing.

El mobbing es una práctica penada por ley, y sin embargo sigue habiendo mucho desconocimiento por parte de la persona acosada sobre sus derechos y cómo actuar. Por ejemplo, un 19,60% de los acosados/as decide no hacer nada, mientras que solo el 1,90% decide hablar con el médico de empresa o un 0,60% con Salud Laboral (Instituto de Innovación Educativa y Desarrollo Directivo, 2009), siendo estos dos últimos pasos mencionados posiblemente de los primeros recomendados pese a su baja ocurrencia. Este informe muestra como otros trabajadores realizan conductas de evitación u optan por otras estrategias que, aunque correctas, podrían ser no recomendadas según el contexto, como acudir primeramente a un directivo o buscar ayuda solo en compañeros. Lo que observamos aquí son conductas producto de la falta de información, generando así un estado de indefensión en el que el trabajador no sabe cómo actuar correctamente ante una situación de acoso laboral o directamente no actúa.

3.4. El incremento del mobbing en tiempos de crisis.

“En periodos de crisis se da un nuevo clima de inseguridad laboral generalizado en el que los trabajadores pese a que puedan tener alguna enfermedad, se mantienen en sus puestos de trabajo por miedo a ser despedidos” (Moreno Carmona J.A, Tous Palles J., 2019).

Según los resultados del Barómetro Cisneros XI, utilizado por el Instituto de Innovación Educativa y Desarrollo Directivo en el 2009, se produjo un alza de casos de acoso laboral en 2008 como consecuencia directa de la crisis. Los trabajadores realizaban más conductas de acoso debido a las mayores exigencias y a la sensación de precariedad laboral. Podríamos especular que actualmente en 2020, a causa de la crisis económica y laboral causada por la Covid-19, que la tendencia de alza en los casos de mobbing se vuelva a repetir por los mismos motivos. “La pandemia de la Covid-19 está afectando a toda la sociedad, y de manera especial a los trabajadores y a las empresas” (García Benavides F., 2020). Por tanto, esta crisis actual pone de manifiesto aún más la necesidad de la implementación de procedimientos que ayuden a mantener informados a los trabajadores para reducir la indefensión ante el acoso laboral, teniendo en cuenta que “la víctima se debe de convertir en la protagonista de su propia salida del problema” (Piñuel I., 2016), siendo esta GIMT una herramienta que podría ayudar al trabajador en ese aspecto.

3.5. La mejora de la imagen de la organización.

“Las políticas antimobbing de la organización deben dejar claro que los trabajadores deben de ser tratados con consideración, dignidad y respeto, y que el acoso psicológico en el trabajo es una conducta inaceptable e inadmisibles” (Piñuel I., 2016). Dar acceso a una GIMT u otras herramientas preventivas del mobbing, es una forma de decirle a los trabajadores que su organización trata de cumplir con ciertas normas éticas, además de cumplir con aquellas leyes relacionadas: como la Ley de Prevención de Riesgos Laborales LPRL 31/1995, de 8 de Noviembre. «BOE» núm. 269, que en su artículo 14.2 afirma: “el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio *en todos los aspectos* relacionados con su trabajo”. Por tanto, unos trabajadores libres del mobbing, son trabajadores que podrían ser más leales, libres de los problemas físicos y psicológicos derivados del acoso laboral, y por consiguiente más eficientes. Además, que la organización manifieste su preocupación por sus empleados en este tema, puede mejorar su reputación de cara a nuevos inversores y a la contratación de nuevos trabajadores con altas competencias. Y por último señalar que, no actuar contra el mobbing “le puede costar minar la reputación de la empresa y, tal vez, lo que más le preocupe: su nivel de beneficio al final del ejercicio económico” (Piñuel I., 2001).

4. Metodología de creación del proyecto

- Búsqueda y análisis bibliográfico:

Para la creación de este proyecto se ha realizado una búsqueda bibliográfica mediante el uso de herramientas de búsqueda como Elsevier, Scielo, Google, Google Academics, Docplayer, Dialnet y los motores de búsqueda del Ministerio de Trabajo y Economía Social de España. Tras la búsqueda se ha realizado un análisis de la información recogida, dividido de la siguiente manera.

- Fenómeno del mobbing o acoso laboral:

Su definición, su pasado y estado actual, sus consecuencias, los estudios estadísticos y las herramientas diseñadas para prevenirlo.

- Procedimientos de implementación de guías:

Ante la falta de bibliografía sobre metodología de implementación de guías para el trabajador sobre el mobbing, se han elegido otros procedimientos compatibles como los protocolos de prevención del acoso laboral y las guías de prácticas clínicas, gracias al carácter generalizado de su metodología de implementación aplicable a cualquier tipo de guía.

- Creación de la guía informativa sobre el mobbing para el trabajador:

Para crear la estructura de esta GIMT, se han estudiado otras guías existentes orientadas al trabajador, observando sus puntos comunes de información, que han sido reflejados en la guía de este proyecto.

Debe quedar claro que una guía informativa no representa por sí sola un protocolo de prevención y actuación ante el acoso laboral. Sin embargo, esta GIMT cumple con parte de los criterios que el Instituto Piñuel (2016) ha establecido como características que debe cumplir un protocolo:

- Es un documento escrito.
- Esta guía no está desarrollada desde la institución, sin embargo puede ser modificada en base a las sugerencias de la institución o de los trabajadores.
- Compete a todos los trabajadores sin importar su nivel jerárquico.
- Establece una posición de la institución frente al problema.
- Aclara dudas sobre dicho problema.
- Esta guía no establece unos cauces de intervención interna, sin embargo la organización puede incluir en la guía dónde acudir para conocer dichos cauces.
- Esta guía no establece una regulación sancionadora, pero sí avisa de las consecuencias penales.
- Tiene un objetivo primario y secundario de intervención.
- Un protocolo de prevención y actuación asegura y protege al denunciante y la confidencialidad del denunciado. En este aspecto, esta guía asegura el anonimato, pero no es una herramienta de denuncia.
- Esta guía no establece un protocolo de actuación de forma precisa, pero sí realiza recomendaciones sobre cómo actuar ante el mobbing.

5. Método.

5.1. Objetivos.

- **Objetivo general:**

Que la organización facilite a los trabajadores una herramienta informativa sobre el acoso laboral, que sirva como elemento de prevención con el fin de reducir su indefensión ante este riesgo psicosocial.

- **Objetivos específicos:**

- Conseguir la completa implicación de gerentes y directivos de la organización en la implementación de la guía, junto con la participación activa de los trabajadores.
- Realizar sesiones formativas con el fin de instruir a los trabajadores sobre el contenido de la GIMT.

- Conseguir que todo trabajador de la empresa conozca la existencia de esta GIMT y las vías para obtenerla de forma anónima.

5.2. Fases de implementación.

Las similitudes de esta GIMT con los criterios de creación e implementación de un protocolo de prevención, nos da la posibilidad de utilizar parte de los pasos de implementación de un protocolo de prevención de riesgos psicosociales mostrados en las NTP 891 y 892 (Mejías García A. y otros, 2011), llamados “Momentos”, y adaptarlos al proyecto de implementación de esta GIMT, renombrándolos como “Fases”. También se ha utilizado el manual *Implementación de Guías de Práctica Clínica en el Sistema Nacional de Salud. Manual Metodológico* (2009) del Ministerio de Sanidad y Política Social, editado por el Ministerio de Ciencia e Innovación. Su uso es posible gracias al carácter general de muchas de sus medidas de implementación, pudiendo ser usadas fuera del ámbito sanitario.

5.2.1. Fase 1. Implicación y creación del equipo de implementación.

Para la consecución de una implementación exitosa, es de gran relevancia el compromiso de los directivos y gerentes de la organización. Dicho compromiso comienza con la constitución del equipo implementador multidisciplinar. Este equipo “debe de disfrutar de la credibilidad y aceptación en el entorno de implementación y en el que estén representados todos los niveles asistenciales y todos los grupos profesionales que de un modo u otro se verán afectados...” (Grupo de trabajo sobre implementación de GPC, 2009).

La implementación de esta GIMT, afecta de forma directa a los trabajadores, por lo que es necesario asegurar un grupo que represente a los trabajadores en las reuniones de implementación. Por tanto, en cumplimiento de los artículos 62 y 63 del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de Marzo de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, podrá crearse un grupo de *delegados de personal* o participará el *comité de empresa* (en función del artículo 66 de la ley mencionada para determinar el número, el tipo de grupo y la composición de los miembros).

Cumpliendo con el artículo 38 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, a la reunión asistirá el *comité de seguridad y salud* de la organización si la empresa cuenta con 50 o más trabajadores. En dicho comité se encontrará un *experto en salud laboral con formación en riesgos psicosociales*.

- **Equipo implementador.**

A continuación, se propone una asignación de roles en el equipo, siguiendo la categorización del Grupo de trabajo sobre implementación de GPC (2009):

- Responsable de la implementación: Promueve una cultura de mejora e innovación y asume la responsabilidad final de la implementación. *Asignación*: Director de recursos humanos de la organización.

- Coordinador: Lidera el desarrollo de la metodología y el proceso de implementación, planificando y coordinando, incluyendo los diferentes grupos implementadores que pudieran crearse. *Asignación*: Experto en riesgos psicosociales.

- Técnicos: Forman el equipo de trabajo y deben responder a las necesidades relativas de gestión y metodología, pudiendo influir en la elaboración de normas o directrices. *Asignación*: Experto en riesgos psicosociales con habilidades de formación y conocimientos sobre el acoso laboral. Técnico informático para la inclusión de la guía en la web de la organización y la gestión de redes sociales. Diseñador gráfico para la creación de carteles informativos. Técnicos de impresión para las guías y carteles.

- Soporte administrativo: Necesario para organizar y manejar la información utilizada y generada en el proceso de implementación. *Asignación*: Personal con conocimientos administrativos.

5.2.2. Fase 2. Procesos y acciones de implementación:

- **Procesos de implementación.**

Todos los procesos de implementación deben ser tratados en las reuniones convocadas del grupo de implementación, aceptándose cambios o sugerencias que benefician la implementación en cualquiera de sus puntos.

- Asignación de roles: El responsable de la implementación, junto con el coordinador, y tras familiarizarse con la metodología de implementación de la guía, convocan en la primera reunión al personal que reúna las características necesarias con el fin de realizar la selección de los candidatos más adecuados según su disponibilidad.

- Contenido de la guía: Contemplar modificaciones en la guía con el fin de adaptarse mejor a la cultura organizacional y asegurar los objetivos de implementación.

- Revisión de herramientas de implementación: Revisar los diversos canales de comunicación de la organización y plantear la creación de otros nuevos para proporcionar la guía a los trabajadores.

- Sobre la formación: Tratar los aspectos relacionados con la formación reflejados en el apartado "Acciones de implementación".

- Revisión de los métodos de evaluación de la implementación: Revisar las acciones y herramientas para la evaluación de la implementación detalladas en el punto 5.2.3 de este documento.

- Establecimiento de la temporalización: La organización establecerá los cambios pertinentes en su cronograma de actividad para ajustarse a la temporalización de las actividades del proyecto de implementación.

- Presupuesto: Revisión de los gastos de implementación, tales como impresión de carteles informativos y de la guía, contratación de personal externo, elementos o ideas que puedan surgir durante la reunión, etc.

- Otros aspectos que puedan surgir: Pueden surgir nuevas ideas y sugerencias, u otros aspectos no reflejados en este proyecto para tratar en las reuniones.

Al finalizar, los asistentes firmarán el acta de cada reunión como prueba de asistencia y compromiso de su implicación en el proceso de implementación.

- **Acciones de implementación.**

- Asegurar el acceso a la GIMT, en la web de la organización: Incluir en la web de la organización el archivo de la guía junto con un anuncio de su inclusión en la página de inicio. Tarea asignada al personal informático.

- Envío de circular informativa: Enviar una circular por correo electrónico, informando sobre la existencia de la GIMT, su disponibilidad permanente en la página web de la empresa, las fechas y horarios de las sesiones formativas. Además la GIMT se añadirá como archivo adjunto al correo. Puede realizarse la circular como correo físico interno incluyendo la información mencionada y una GIMT impresa. Tareas asignadas al personal administrativo de la empresa.

- Difusión en redes sociales: Creación de un mensaje en diferentes redes sociales (facebook, tweeter, etc.) sobre la inclusión de la guía, el enlace a la guía, además de fechas y horarios de las sesiones formativas. Si la empresa no dispusiera de cuentas en redes sociales, se crearán aprovechando su carácter gratuito. Tareas asignadas a un técnico informático con experiencia en redes sociales.

- Diseño y colocación de carteles informativos: Diseñar y colocar carteles en zonas comunes informando sobre la GIMT, dónde descargarla, además de las fechas y horarios de las sesiones formativas. Puede incluirse la motivación de la organización para la implementación de la GIMT y otra información que la organización considere relevante. Tareas asignadas a diseñadores gráficos y voluntarios para su colocación.

- Impartición de sesiones formativas: Impartir reuniones formativas sobre el acoso laboral. Dichas sesiones deben de cumplir los siguientes requisitos:

- Ser de asistencia obligatoria.

- Realizarse antes del tiempo de descanso laboral. De ese modo los trabajadores podrán reflexionar y hablar libremente entre ellos sobre lo aprendido.

- Ser impartidas por un experto en la materia de prevención de riesgos psicosociales conocedor del acoso laboral.

- Haber sido anunciadas mediante los medios anteriormente mencionados con un mínimo de una semana de antelación a su realización.

5.2.3. Fase 3. *Evaluación de la implementación:*

Los indicadores clave a evaluar, deben surgir de los objetivos principales que se persiguen al implementar (Grupo de trabajo sobre implementación de GPC, 2009).

El éxito de los indicadores clave supondrá que se ha cumplido con el objetivo de que todos los empleados conozcan la GIMT y sus vías de obtención.

Tabla 1. Basada en: Objetivos de evaluación de la implementación de una guía (Grupo de trabajo sobre implementación de GPC, 2009).

Indicadores clave	Fuentes de información	Instrumentos de recogida
Sobre la facilitación de las GIMT a los trabajadores.	El número de guías repartidas con respecto al número de empleados.	-Asegurarse de que todos los empleados reciban la circular informativa. -Registro de asistencia a la formación.
Sobre la implicación de los trabajadores en la implementación.	Reuniones de implementación. Sesiones formativas.	-Actas de reunión. -Registro de asistencia a la formación.
Sobre la completa disponibilidad de las GIMT.	Página web de la empresa. Impresión de la guía.	-Enlace funcional de descarga de la GIMT en la web de la empresa. -Recibo/Conteo del número de guías impresas.
Sobre la realización de las sesiones formativas.	Personal responsable de su realización.	-Registro del cumplimiento de fechas y horarios de impartición de las sesiones establecidas.

- **Diseño del método de evaluación.**

No existe un tiempo fijo para determinar en qué momento comenzar a realizar la evaluación de la efectividad de la implantación de la guía, podría variar en función de los requerimientos de la organización o de los cambios que se hayan podido realizar durante las reuniones de implementación. Sin embargo, podemos establecer como mínimo dos periodos de evaluación.

- Primer periodo de evaluación: Desde el comienzo del proyecto de implementación de la guía, hasta la finalización de las sesiones formativas. En este punto, el personal administrativo comprobará los registros de los indicadores clave.

- Segundo periodo de evaluación: 6 meses después del primer periodo de evaluación, cuando se contabilizarán las descargas en la página web de la empresa y

se valorarán según el número de empleados (tarea que realizarán los técnicos informáticos).

Por último, se llevará a cabo una última reunión para valorar los resultados de la implementación y el cumplimiento de los objetivos.

Además de los dos periodos establecidos, tal y como se establece en el artículo 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995, de 8 de Noviembre, apartado 2, párrafo b, el empresario debe hacer un seguimiento y control continuo de las medidas tomadas durante todo el período de implementación.

6. Discusión y conclusiones.

En el contexto actual en relación con el fenómeno del mobbing, encontramos que no hay mucha diversidad de diseños de herramientas de prevención, contando apenas con los llamados protocolos de prevención y actuación, las guías informativas y escasas actividades de prevención que suelen reducirse solo a la formación. Las evaluaciones de riesgos psicosociales de nada sirven, si después el empresario no desarrolla medidas preventivas o lo hace de forma ineficiente. La Ley de Prevención de Riesgos Laborales obliga al empresario a proteger al trabajador, tanto de daños físicos, como psicosociales que dañen su salud, pero no especifica cómo o con qué métodos. A esta escasez de herramientas, se añade el problema de no tener en cuenta un proceso de implementación detallado, prueba de ello es la dificultad encontrada a la hora de conseguir bibliografía al respecto para este proyecto. En la práctica totalidad de los protocolos y guías analizados se obvia el proceso de implementación, o se incluye dentro del propio protocolo o guía como un apartado escueto al que frecuentemente mencionan como “difusión, divulgación o publicidad”, y en el que apenas se detalla alguna de las posibles acciones de implementación. Un hecho que plasma en su trabajo final de máster Bel Martínez D. (2017), “Protocolo de prevención e intervención frente al acoso laboral” para la Universidad Politécnica de Barcelona, en el que tras analizar 30 protocolos de prevención, únicamente 17 de ellos hablaban de un proceso de divulgación (que no de implementación), haciéndolo del modo escueto ya mencionado.

Este problema ha sido planteado por los creadores del material sobre la implementación de guías usado para este proyecto: “Existe poca literatura en relación al diseño, conducción y análisis de la evaluación de intervenciones tan complejas como las que implican la implementación de guías de práctica clínica” (Grupo de trabajo sobre implementación de GPC, 2009). Aunque en este caso se trate de guías clínicas, se pone de manifiesto la falta de bibliografía sobre su implantación, igual que sucede en el campo de la prevención de los riesgos psicosociales.

Al crear este proyecto nos damos cuenta de que la ausencia de un proceso de implementación detallado trae como consecuencia tres problemas fundamentales. Primero, en la mayoría de los casos no se ha pensado en un diseño que resulte de fácil difusión, y de asimilación para el trabajador. Segundo, las acciones de difusión de los protocolos o las guías resultan en su mayoría escasas o ineficientes, dando como resultado el desconocimiento de su disponibilidad para la mayoría de trabajadores. Y por último, no se remarca lo suficiente la importancia de la implicación de la gerencia y dirección de la organización, siendo en la mayoría de casos, el elemento clave del éxito de la implementación (Piñuel I., 2016). Los tres problemas mencionados, posiblemente se solucionarían planteando procedimientos de implementación bien detallados y adaptados a cada herramienta de prevención de riesgos psicosociales. Por tanto, parece conveniente difundir más la idea de la importancia de establecer procedimientos de implementación para cualquier herramienta de prevención, siendo parte fundamental un diseño de la herramienta que facilite su difusión.

Podemos hablar por tanto de que no parece que exista un gran interés en la creación y difusión de herramientas de prevención de riesgos psicosociales. Un problema que no es nuevo, pues como señalaba en 2007 Sanchez Martín F., del departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente de la UGT de Madrid: “Los Riesgos Psicosociales están considerados como el <<hermano menor>> de la prevención, cuando en realidad es todo lo contrario, ya que los efectos negativos a menudo, tardan mucho tiempo en manifestarse y la detección y evaluación de los mismos, aunque es sencilla, no se realiza correctamente y por supuesto no existen planes que permitan una prevención eficaz de estos riesgos”. Hoy en día, no parece que haya cambiado demasiado este problema, pues seguimos viendo que la ley sigue sin reflejar en la prevención del acoso laboral la obligación de usar unas herramientas específicas. Ante esta falta de obligación, no es de extrañar que muchas de las organizaciones, en especial las privadas, opten por hacer lo mínimo para ahorrar costes a corto plazo, o utilicen herramientas que en su mayoría parecen ser ineficientes, probablemente por la ausencia de un protocolo de implementación que asegure su éxito.

Por último, podría plantearse si trabajos como la creación de esta guía y de un protocolo de implementación definido para este tipo de guías, suponen un beneficio colateral respecto al panorama actual de incertidumbre laboral causado por la pandemia de la COVID-19, pues la creación y difusión de proyectos de este tipo podrían servir como herramientas que ayudasen a reducir el posible incremento del mobbing causado por esta crisis.

7. Bibliografía.

- Ávila Cadavid A., Bernal Toro V., Alzate L. (2016). ¿Cuáles son las causas y consecuencias del acoso laboral o mobbing? *Psiconex* Vol. 8 N°13.
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326991/20784214>
- Bel Martínez D., Alonso Piera I., (2017). *Protocolo de prevención e intervención frente al acoso laboral*. Máster universitario en seguridad y salud en el trabajo: prevención de riesgos laborales (TFM). Universidad Politécnica de Barcelona.
- Consejería de Educación y Empleo (CEE) (2011). *Acoso psicológico en el trabajo. Guía para el trabajador*. Comunidad de Madrid.
- Equipo de Investigación Cisneros (2004). *Los riesgos psicosociales en la administración. La incidencia del Mobbing y el Burnout en la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT) y en la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE)*. Informe Cisneros.
- Federación de Servicios Públicos (FSP) (2012). UGT de Castilla y León. *Guía del Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing)*.
- Fundación para la Formación e Investigación Sanitarias (FFIS) (2015). Región de Murcia. *Guía de prevención/actuación ante el acoso laboral en la Administración Pública de la Región de Murcia*.
- García Benavides F. (2020). La salud de los trabajadores y la COVID-19. *Fundación Dialnet. Archivos de prevención de riesgos laborales*, Vol. 23, N°. 2 (Abril-Junio), págs. 154-158.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7340596>
- Grupo de trabajo sobre implementación de GPC (2009). *Implementación de Guías de Práctica Clínica en el Sistema Nacional de Salud. Manual Metodológico. Plan de Calidad para el Sistema Nacional de Salud del Ministerio de Sanidad y Política Social. Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud-I+CS. Guías de Práctica Clínica en el SNS: I+CS N° 2007/02-02*.
- Instituto de Innovación Educativa y Desarrollo Directivo (2009). *Barómetro Cisneros XI Liderazgo Tóxico y Mobbing en la crisis económica. Resumen de datos Preliminares*.
- Leymann H. (1996). Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral ("Mobbing") en el trabajo. *European Journal of work and organizational psychology*. Vol 5 N°2: 165-184.
<https://www.kwesthues.com/e-LeymannEJWOP1996.pdf>
- Mejías García A., Carbonell Vayá E., Ángel Gimeno Navarro M., Fidalgo Vega M. (2011). NTP 891 y 892: Procedimiento de solución autónoma de conflictos de violencia laboral. Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo.

- Ministerio de Trabajo e Inmigración (2009). Sobre las actuaciones de la inspección de trabajo y seguridad social en materia de acoso y violencia en el trabajo. Criterio Técnico 69-2009.
- Moreno Carmona J. A., Tous Pallarés J. (2019). *Absentismo presencial e inseguridad laboral en periodos de crisis: 2007-2014* (TFM). Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones. Universidad Miguel Hernández.
- Piñuel I. (8 de Abril de 2016). Conferencia: La prevención del Mobbing en la organización. Congreso internacional Mobbing-Bulling. Montevideo. <https://www.youtube.com/watch?v=JWy6QnCOfO8>
- Prieto-Orzanco. A. (2005). Hostigamiento laboral (mobbing) y sus consecuencias para la salud. *Atención Primaria*. Vol. 35. Núm. 4. 213-214. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-hostigamiento-laboral-mobbing-sus-13072593>
- Rubio Romero J.C., Bestratén Belloví M. (2018). NTP 1.132: Ingeniería de la resiliencia: conceptos básicos del nuevo paradigma en seguridad. Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo.
- Sánchez Martín F. (2007). Protocolo de prevención y erradicación del acoso laboral en las administraciones públicas. Secretaría de política sindical y coordinación área externa salud laboral y medio ambiente. FSP UGT de Madrid.

Legislación:

- Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. *Boletín Oficial del Estado*, 152. 23 de Junio de 2010, páginas 54811 a 54883.
- Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL). 31/1995, de 8 de Noviembre. art. 16 *Boletín Oficial del Estado* núm. 269. 10 de noviembre de 1995.
- Ley del Estatuto de los Trabajadores. 1/1995, de 24 de Marzo. art. 62 y 63 *Boletín Oficial del Estado* núm. 75. 29 de Marzo de 1995.

Consultas web:

- Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (AESST) (2020). [Consultado el 25 de Octubre del 2020]. <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Instituto Iñaki Piñuel (2020). Preguntas frecuentes sobre el mobbing. [Consultado el 22 de Julio 2020]. <http://acosopsicologico.com/acoso-laboral-mobbing/preguntas/>

GUÍA PERSONAL PARA EL TRABAJADOR SOBRE ACOSO LABORAL (MOBBING)



DEFINICIÓN DE MOBBING

El mobbing o acoso psicológico en el entorno de trabajo, es la acción continua en el tiempo y deliberada, de un una persona o un grupo de ellas hacia otra persona, con el fin de despreciar y dañar moral y psicológicamente.

Como trabajador, seas del nivel jerárquico que seas, debes saber que tienes una serie de derechos amparados por la ley. Y entre ellos está el respeto a tu persona física y psicológicamente en tu entorno laboral.

La protección ante el acoso psicológico y moral en el trabajo, también llamado mobbing, es uno de esos derechos, tal como se establece en el artículo 11 de la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de Junio, consultable en el B.O.E 152, de 23 de Junio de 2010 Y está penado de 6 meses a 2 años de prisión. Del mismo modo, la ley castiga a aquellos que realizan falsas acusaciones de mobbing.*

Esta guía sirve para que tú, trabajador/a, tengas una información directa sobre qué necesitas para saber reconocer si eres víctima de mobbing, en caso de que puedas serlo en el futuro, o que observes que algún compañero o compañera esté siendo víctima de ello. Además de proporcionarte consejos sobre cómo proceder en caso de que así sea.

IDENTIFICANDO EL MOBBING

Ejemplos de acciones de mobbing:

- Insultos.
- Sabotajes intencionados al trabajo.
- Marginar o ignorar a propósito.
- Prohibición de hablar o expresarse.
- Gritos y/o faltas de respeto constantes.
- Intimidación física o verbal.
- Desacreditación del trabajo o de la credibilidad.
- Tratos injustos y/o desiguales a propósito.
- Acoso telefónico.
- Difusión de rumores mal intencionados.
- Intimidación u ofertas de carácter sexual.
- Asignar cargas de trabajo físicamente imposibles de cumplir.
- Burlas y/o comentarios hirientes hacia las creencias religiosas, nacionalidad, etnia, orientación sexual.
- Etc.

En definitiva, todo acto o actos mal intencionados con frecuencia y que perduran en el tiempo, que tienen como consecuencia el malestar psicológico de la víctima y habitualmente también físico.

Tipos de mobbing:

Existen cuatro tipos de mobbing dependiendo su origen y hacia quién va dirigido. Además, puede darse de persona a persona, de grupo a persona, y de persona a grupo.

- Acoso ascendente:

(De subordinado/s a superior/es)

Cuando un trabajador de rango superior en la jerarquía laboral, es acosado por uno o varios de sus subordinados. Por ejemplo, saboteando su labor directiva. Realizando falsas acusaciones. Marginando socialmente a propósito, etc.

Puede suceder, por ejemplo, cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior, con un rango superior, y sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, o porque ese puesto era deseado por alguno de ellos.

- Acoso horizontal:

(De igual a igual)

Cuando un trabajador es acosado por uno o varios de rango igual en la jerarquía laboral. Pese a no tener un mayor rango que el acosado/a, sí puede estar en una situación superior. Por ejemplo, por tener el favor de un superior. O tener control sobre un proceso laboral que afecta directamente al trabajo del acosado/a.

- Acoso descendente:

(De superior/es a subordinado/s)

Cuando un miembro superior de la jerarquía, acosa a uno o más de sus subordinados. Por ejemplo, con insultos, falsas acusaciones, comportamientos de desprecio, insinuaciones, etc.

- Mixto:

(Entre trabajadores de diversos niveles)

Puede darse que el acoso se dirija de varios niveles a una persona de otro nivel cualquiera. Por ejemplo: Uno o varios subordinados y su o sus jefes inmediatos, acosando a un miembro subordinado, quizá por ser designado por un directivo superior en contra de los deseos del grupo de trabajo ya establecido. Esta persona estaría por tanto siendo acosada de forma horizontal y descendente al mismo tiempo.

Qué NO es mobbing:

-Cuando la conducta es puntual y aislada. Para que sea acoso, debe haber una continuidad temporal y de frecuencia en las conductas de acoso. Aproximadamente una o más conductas a la semana durante unos 6 meses o más.

-Cuando la actividad del trabajo en sí, implica aislamiento.

-Cuando las acciones nos generan estrés por factores de trabajo, como puede ser una sobrecarga de trabajo o su ritmo, la repetitividad del trabajo, cambios en la organización, control excesivo de los jefes, o un autoritarismo elevado por parte de estos.

Los elementos claves que nos pueden ayudar a saber la diferencia estaría en la frecuencia y duración en el tiempo, el hecho de que esas acciones se dirijan a una persona concreta, y que se perciba una clara intención negativa al hacerlo.

CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS Y FISIOLÓGICAS

Las consecuencias del mobbing en el trabajador pueden ser muy diversas y depender de varios factores, como la intensidad y duración del acoso, el tipo de acciones de acoso, etc.

Los síntomas de sus consecuencias pueden ser tanto psicológicos como físicos a causa del estrés y ansiedad constante por la situación, también puede darse más de un síntoma:

Consecuencias psicológicas:

- Depresión y/o falta de ánimo constante.
- Sensación constante de estar alerta y/o sentir amenazas de cualquier situación, persona o acción.
- Ansiedad sin un motivo claro o directo.
- Autoaislamiento.
- Aparición de adicciones.
- Cambios permanentes en el humor.
- Reducción de la autoestima.
- Problemas de memoria y/o concentración.

Consecuencias físicas:

- Dolores de cabeza frecuentes.
- Dolores musculares y de articulaciones, y/o de espalda.
- Sensación de fatiga constante.
- Insomnio, despertares frecuentes y/o despertares tempranos no programados.

¿QUE PUEDO HACER?

● **A nivel psicológico**

La **resiliencia**, en psicología, es la capacidad de una persona de adaptarse y superar una situación negativa que afecta a su estado de ánimo negativamente.

Para ser capaz de poder gestionar una acción de acoso laboral hace falta poseer o adquirir habilidades psicológicas que aumenten nuestra resiliencia, al mismo tiempo que al conseguirlo, obtenemos una menor sensación de indefensión y un mayor ánimo para manejar positivamente la situación adversa. E aquí algunas claves de la resiliencia psicológica:

-Reconoce tus emociones: identifica cómo te sientes, qué sientes, y por qué las sientes. Hacerlo te será de ayuda para usar la razón frente a las emociones negativas, e incluso para tratar de desacreditar aquellas emociones que sientes, que sabes que no son verdad. Por ejemplo: Si un compañero/a te hace sentir inútil y desacredita tu trabajo. No te centres en cómo te

hace sentir eso, centraté en los hechos, es decir, tu trabajo y la calidad real que ya ha sido demostrada.

-Es preferible que en caso de conflicto actúes cuanto antes para que la situación no se convierta en algo habitual e incluso empeore. Ten en cuenta siempre la idea de que la situación no va a durar para siempre, y en tu mano está que dure aún menos.

-Trata de no centrarte en tus emociones negativas, es mejor hacerlo en la búsqueda de soluciones.

-Es conveniente asumir que en la vida no siempre va a ser todo justo, ni las situaciones ni las personas. Por tanto, entiende que no te encuentras en esa situación por ser tú y ser como eres, por lo que no deberías tener sentimientos de culpa de ningún tipo. Piensa que la persona con la que estás en conflicto, a menudo tiene un objetivo en mente, además de otros motivos personales por los que actúa así.

-Entiende que no tiene sentido sentirse mal por la opinión de personas que no merecen nuestro respeto, afecto, o consideración. El respeto, y la importancia que le demos a una opinión personal sobre nosotros/as, es algo que debe ganarse. Por eso, puedes buscar ayuda y consejo en las personas que sí merecen tu respeto.

-También puedes acudir tu médico de cabecera, cuéntale cómo te sientes, además de tus síntomas físicos, especialmente si reconoces en ti los síntomas antes mencionados.

● **A nivel práctico**

-Existe el llamado “Diario de Incidentes”**, el cual te guía sobre cómo y qué actos o pruebas recopilar para entender mejor tu situación. Además, podría servir de prueba judicial en caso de que se confirme que estás en una situación de mobbing.

● **A nivel de empresa**

-Puedes acudir a una entidad sindical donde un delegado podrá asesorarte.

-Si tu empresa tiene departamento de Recursos Humanos, puedes acudir a ellos si crees que sufres acoso. Te orientarán mejor sobre tu situación, especialmente al presentar tu Diario de Incidentes. Además, es recomendable preguntar si

tu organización dispone de un protocolo de actuación ante el acoso laboral para que te proporcionen una copia, además de explicarte su funcionamiento y qué debes hacer al respecto.

-Si tu empresa no dispone de departamento de RRHH, puedes acudir a los superiores en la jerarquía, como puede ser la dirección del centro de trabajo.

-También es aconsejable acudir a tu médico de empresa e incluso psicólogo si tienen.

● **A nivel jurídico**

Por lo general, los conflictos laborales pueden llegar a tener una solución dentro de la propia empresa, sin embargo, de ser necesaria una actuación jurídica puedes realizar lo siguiente:

-Existe la posibilidad de denunciar el mobbing ante el organismo de seguridad y prevención laboral de tu comunidad.**

-Puede existir la posibilidad de obtener pruebas del acoso, deja que el organismo de prevención laboral te indique qué pruebas y cómo recopilarlas.

-Si te resulta posible, puedes asegurarte el testimonio de tus compañeros y compañeras por si es necesaria alguna acción legal.

INFORMACIÓN ADICIONAL

*Puedes acceder a la ley mencionada en:

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-9953>

En esta web del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) podrás acceder al **organismo de seguridad y prevención laboral de tu comunidad y al **Diario de Incidentes**:

<https://www.insst.es/>

-Autores recomendados para ampliar información:

-Sobre mobbing: Iñaki Piñuel, Marie France Hirigoyen, M^a A. López Cabarcos.

-Sobre resiliencia: Anna Fores, Gloria Hussmann, Elias Kateb.

CONTACTO RRHH DE LA ORGANIZACIÓN: