

EFICACIA DE LOS PROTOCOLOS ANTIACOSO MORAL

**Trabajo Fin de Máster en Dirección de Recursos
Humanos**

José Eugenio Alonso Marrero

**Tutorizado por:
Mónica Molina García**

Curso Académico 2023-24

ÍNDICE

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. MARCO TEÓRICO	6
3.1. Definición del acoso moral en el ámbito laboral.....	6
3.2. Importancia y consecuencias del acoso moral.....	7
3.3. Antecedentes de planes anti acoso moral en empresas privadas.....	9
3.4. Teorías relacionadas con la eficacia de los planes anti acoso moral.....	13
4. INVESTIGACIÓN DE LA EFICACIA DE LOS PROTOCOLOS	17
4.1. Diseño de la investigación.....	17
4.2. Evaluación y análisis de los protocolos antiacoso moral.....	19
4.3. Comparativa entre protocolos.....	38
5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES	40
6. BIBLIOGRAFÍA	42

Resumen

Este estudio evalúa la eficacia de los protocolos antiacoso moral en el ámbito laboral. Mediante una revisión teórica, se examinan los efectos del acoso moral en las víctimas y en las empresas. Se analizaron los protocolos de diversas empresas privadas, observando la estructura, la implementación de medidas preventivas, la gestión de denuncias, las sanciones, etc. La investigación identificó tanto fortalezas como debilidades en los distintos protocolos analizados. Los resultados destacan la importancia de un compromiso de las empresas para garantizar un ambiente laboral seguro y saludable. Las conclusiones ofrecen recomendaciones para mejorar los protocolos contra el acoso moral, promoviendo así un entorno laboral más justo y seguro para todos los empleados.

Palabras clave: Acoso moral, protocolo, eficacia

Abstract

This study evaluates the effectiveness of anti-bullying protocols in the workplace. Through a theoretical review, it examines the effects of bullying on victims and companies. The protocols of several private companies were analysed, looking at the structure, implementation of preventive measures, complaint handling, sanctions, etc. The research identified both strengths and weaknesses in the different protocols analysed. The results highlight the importance of a commitment by companies to ensure a safe and healthy working environment. The findings provide recommendations for improving anti-bullying protocols, thus promoting a fairer and safer working environment for all employees.

Keywords: bullying, protocol, effectiveness

2. INTRODUCCIÓN

En el entorno laboral, los cambios estructurales, tecnológicos y organizativos generan preocupación por los riesgos psicosociales de los trabajadores. El acoso laboral se destaca como una problemática particularmente preocupante, relacionada principalmente con la carga de trabajo, la ambigüedad en las responsabilidades y la falta de reconocimiento por parte de los superiores, entre otros muchos factores. Esto ha aumentado la inquietud sobre la seguridad y salud de los trabajadores, impulsando la necesidad urgente de implementar medidas eficaces para prevenir y abordar el acoso moral en el entorno empresarial.

El acoso laboral en todas sus facetas es un fenómeno que cada día está más presente en nuestra sociedad y en el mundo laboral. La Asociación Española contra el acoso laboral y la violencia en el ámbito familiar (AECAL), publicó en el año 2019, que entre el 15-20% de los empleados ha sufrido algún tipo de acoso en el trabajo en algún momento de su vida. Por otro lado, específicamente en cuanto al acoso moral en el trabajo, la primera encuesta de la OIT realizada a nivel mundial sobre el mobbing, publicada en diciembre de 2022, desvela algunos datos significativos como que aproximadamente el 22,8% de los empleados a nivel mundial ha sufrido acoso laboral alguna vez, y al mismo tiempo, más de 3 de cada 5 víctimas de violencia y acoso en el trabajo afirman haberlo sufrido varias veces. Este fenómeno, que abarca diversas formas de hostigamiento como el abuso verbal, la exclusión social, la intimidación o la difamación, supone una preocupación prioritaria en el mundo laboral actual.

En cuanto al marco normativo actual, cualquier empresa, incluso la que cuenta con una estructura organizativa pequeña, se ve obligada a contar con un protocolo en materia de acoso laboral, por razón de sexo, acoso sexual o moral. En ocasiones, este deber se hace evidente cuando surgen conflictos entre compañeros o incluso con la propia dirección y es en ese momento cuando se advierte que en muchas empresas no está implementado ningún protocolo antiacoso moral, ni de ningún tipo de acoso laboral.

Proteger a los trabajadores bajo esta perspectiva no es solo una obligación legal, sino también el derecho de todas las personas al respeto y a la debida consideración en su dignidad. Así como, a no ser discriminados por ningún tipo de razón y trabajar en un ambiente digno. Derechos reconocidos, tanto en la Constitución Española como en el art. 4.2 c) del Estatuto de los Trabajadores (ET).

Los protocolos tienen como objeto principal erradicar el acoso moral en el entorno de trabajo de las personas. Para lograr esto, debe informar a toda la plantilla de las medidas preventivas, del procedimiento de cómo actuar frente a tales situaciones, el canal para realizar denuncias, así como el proceso de investigación para esclarecer los hechos, y mecanismos para sancionar estas conductas. Todo ello, garantizando la más absoluta confidencialidad.

La legislación laboral, consciente de esta problemática, establece la obligación para los empleadores de garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables. Sin embargo, a pesar de esta exigencia legal, los datos revelan una brecha significativa entre la normativa y su aplicación práctica. Según la Encuesta Nacional de Gestión de Riesgos Laborales en Empresas (ESENER-2-España), apenas el cuarenta por ciento de los trabajadores españoles señalan que sus empresas disponen de protocolos específicos para hacer frente a distintos tipos de acoso moral o mobbing (ESENER-2-España, p. 11).

Muchos de los protocolos manifiestan su intención de garantizar la protección de los derechos de los trabajadores, con un compromiso de establecer una cultura organizativa de normas y valores contra el acoso moral o mobbing. Para ello, suelen hacer referencia o incluso transcripción literal de ciertas cláusulas o principios de las siguientes normativas básicas:

- Constitución Española, de 29 de diciembre de 1978 -BOE núm. 311- (CE)
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres - BOE núm. 71-(LO de Igualdad)
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del ET -BOE núm. 255- (LET)

- Ley 7/2007, de 12 abril del Estatuto básico del Empleado Público -BOE núm. 89- (EBEP)
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales -BOE núm. 269 -(LPRL)

Esta disparidad entre la normativa existente y su implementación efectiva destaca la necesidad de una evaluación rigurosa de la eficacia de los protocolos anti acoso moral en empresas privadas. Es en este contexto que surge la relevancia del presente trabajo de investigación, que tiene como objetivo principal analizar la efectividad de dichos protocolos en la prevención y gestión del acoso moral en entornos laborales privados.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Definición del acoso moral en el ámbito laboral

En primer lugar, desde un punto de vista legal, el acoso moral en el ámbito laboral se refiere a conductas abusivas y reiteradas que buscan denigrar la integridad física y/o psicológica del trabajador, afectando a su dignidad, su desempeño laboral y su estabilidad emocional. En el ordenamiento jurídico español, aunque no existe una definición cerrada y explícita en la legislación laboral, distintos marcos normativos y propuestas legislativas han abordado este fenómeno. Según la Propuesta de Ley sobre el acoso moral en el trabajo, presentada por el Grupo Parlamentario en 2001, se define el acoso moral como:

"Toda conducta abusiva o violencia psicológica que se realice de forma sistemática sobre una persona en el ámbito laboral, manifestada especialmente a través de reiterados comportamientos, palabras o actitudes que lesionen la integridad psíquica y que pongan en peligro o degraden las condiciones de trabajo".

Esta definición destaca la sistematicidad y la intencionalidad de las acciones, las cuales deben ser repetitivas y con la finalidad de degradar las condiciones laborales y la integridad psicológica de la víctima para ser considerado como acoso moral.

Desde una perspectiva constitucional, el acoso moral en el trabajo atenta a derechos fundamentales, como el derecho a la dignidad y a la integridad moral del trabajador. La Constitución Española, en su artículo 10.1, reconoce la dignidad de la

persona como fundamento del orden político y de la paz social, mientras que el artículo 15 protege el derecho a la integridad física y moral. Estos preceptos constitucionales nos sirven para entender el acoso moral desde un punto de vista jurídico, integrando estos derechos como núcleo esencial de la protección contra el acoso moral en el ámbito laboral.

Por otro lado, en el objetivo de entender cómo se define el acoso moral, la jurisprudencia también ha jugado un papel fundamental en la definición y delimitación del concepto de acoso moral en el ámbito laboral. Los tribunales han establecido que para que se configure el acoso moral, es necesario que exista una conducta sistemática y prolongada en el tiempo que tenga como objetivo menoscabar la dignidad y la salud del trabajador. Una sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Galicia del 17 de noviembre de 2003 destaca que el acoso moral implica un ataque continuo y sistemático a la dignidad del trabajador, utilizando conductas hostiles que pueden manifestarse a través de acciones, palabras u omisiones que afecten negativamente a la víctima.

También, se debe mencionar que se ha reconocido que no toda situación conflictiva en el ámbito laboral constituye acoso moral. La diferencia clave radica en la intencionalidad y en el carácter sistemático de las conductas, puesto que, el acoso moral se diferencia de otros conflictos laborales por el componente agresivo y el ataque a la dignidad personal, que es lo que realmente define y caracteriza esta conducta.

Además, la jurisprudencia ha identificado diversas manifestaciones del acoso moral, que incluyen el aislamiento social, la sobrecarga de trabajo, la asignación de tareas degradantes, y el hostigamiento verbal y no verbal. Estas conductas, cuando se presentan de manera sistemática y prolongada, tienen el potencial de afectar gravemente la salud mental y física del trabajador, generando cuadros de estrés, ansiedad, depresión e incluso trastornos psicosomáticos. La intencionalidad detrás de estas acciones es clave para diferenciarlas de otros conflictos laborales menos graves y situacionales.

3.2. Importancia y consecuencias del acoso moral

El acoso moral en el ámbito laboral es un fenómeno de gran trascendencia, tanto para las personas como para las empresas. Este tipo de acoso, caracterizado por una serie de conductas abusivas y repetitivas como hemos comentado anteriormente, impacta profundamente en la salud mental y física de los trabajadores afectados, además

de tener repercusiones significativas en la productividad y clima laboral de las empresas.

La importancia de afrontar el acoso moral en el trabajo se basa en la capacidad que tiene este fenómeno de denigrar personal y profesionalmente a los empleados. Estudios y análisis sociológicos y psicológicos han demostrado que las víctimas de acoso moral sufren una variedad de consecuencias negativas, que van desde el estrés y la ansiedad hasta la depresión y otros trastornos psicológicos severos. Estos problemas no solo perjudican al individuo, sino que también pueden llevar a una disminución de la motivación y el compromiso laboral, aumentando las tasas de ausentismo en la empresa.

Además, el acoso moral tiene implicaciones directas en la eficiencia y la gestión organizacional. Empresas con una dirección y organización inadecuadas, que toleran o no se enfrentan de manera efectiva a este tipo de conductas, tienden a experimentar un deterioro en el clima laboral. La falta de comunicación y autonomía, junto con la presencia de conflictos no resueltos, crea un ambiente ideal para el acoso moral. Por tanto, esta información nos viene a decir que la relevancia del acoso moral es principalmente para la víctima que lo sufre pero que no solo afecta el bienestar de los empleados, sino que también puede resultar en una reducción significativa de la productividad y la calidad del trabajo, lo que supone unas consecuencias indirectas muy importantes para la organización donde se produce el acoso.

Las consecuencias jurídicas y económicas del acoso moral también son considerables. Desde el punto de vista legal, el acoso moral en el trabajo está cada vez más reconocido como una violación de los derechos fundamentales de los trabajadores, lo que ha llevado a un aumento en las demandas judiciales y, en algunos casos, a la implementación de leyes específicas para combatir contra estas situaciones de acoso. Las empresas pueden enfrentar sanciones económicas y daños a su reputación si no implementan políticas efectivas para prevenir y abordar el acoso moral.

El impacto del acoso moral se extiende también a nivel social y político. La creciente conciencia sobre este problema ha impulsado movimientos para la creación de normativa que proteja a los trabajadores y promueva ambientes laborales saludables. Ejemplos de esto son las leyes antidiscriminatorias y de igualdad de oportunidades que, aunque no siempre enfocadas exclusivamente en el acoso moral, contribuyen a una mayor protección contra estas prácticas abusivas.

Desde una perspectiva organizacional, la implementación de políticas y planes efectivos para prevenir el acoso moral es de suma importancia. Las empresas que adoptan un enfoque proactivo y preventivo no solo protegen a sus empleados, sino que también mejoran su clima laboral y aumentan su competitividad. La creación de un entorno de trabajo respetuoso y justo, donde se promueve la comunicación abierta y se resuelven los conflictos de manera efectiva, es fundamental para evitar la aparición y propagación del acoso moral.

Se podría llegar a afirmar que la importancia del acoso moral en el ámbito laboral es tal por sus graves y variadas consecuencias. Desde la salud y el bienestar de los trabajadores hasta la eficiencia y productividad organizacional, las repercusiones de este fenómeno destacan la necesidad urgente de contrarrestarlo de manera efectiva. La implementación de políticas preventivas, junto con un fuerte marco legal, es fundamental para proteger a los empleados y fomentar ambientes laborales saludables y productivos.

3.3. Antecedentes de planes anti acoso moral en empresas privadas

Históricamente, el reconocimiento del acoso moral como un problema significativo comenzó a tomar forma en las últimas décadas del siglo XX. Durante este período, se hicieron evidentes los efectos tan nocivos del acoso sobre la salud mental y física de los empleados, así como sobre la productividad y el clima organizacional. En respuesta, varios países europeos lideraron la incorporación de medidas legislativas para combatir esta problemática.

Uno de los hitos más significativos en la lucha contra el acoso moral en el trabajo fue la implementación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en Europa, que incluía el acoso laboral como un riesgo psicosocial que debía ser gestionado por las empresas. Esta legislación obligó a las organizaciones a tomar medidas preventivas y correctivas, incluyendo la creación de protocolos específicos para manejar casos de acoso.

En España, la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, así como la Directiva 2004/113/CE, establecieron requisitos para que las empresas desarrollaran procedimientos para prevenir y resolver casos de acoso. Estas normativas destacan la responsabilidad de las empresas en garantizar un entorno laboral

libre de acoso y discriminación, enfatizando la necesidad de protocolos de actuación claros y efectivos.

En la práctica, los planes de prevención y actuación frente al acoso moral han evolucionado desde simples códigos de conducta hasta sistemas integrales que incluyen formación, canales de denuncia, y apoyo psicológico para las víctimas. Por ejemplo, muchas empresas han adoptado programas de formación para todos los empleados, destinados a sensibilizar sobre el acoso moral y enseñar cómo identificarlo y actuar ante él. Estos programas suelen incluir talleres y módulos en línea que tratan temas como el reconocimiento de conductas inapropiadas, el manejo de conflictos y la promoción de un ambiente de respeto mutuo.

Además, las empresas han establecido canales confidenciales para la denuncia de acoso, los cuales pueden ser internos, como un buzón de quejas, o externos, mediante acuerdos con terceros independientes. Estos canales son clave para que las víctimas puedan reportar el acoso sin miedo a represalias y con la garantía de que sus denuncias serán investigadas de manera imparcial y efectiva.

Otro componente esencial de los planes antiacoso es la creación de comités o unidades especializadas en la gestión de estos casos. Estos comités suelen estar formados por profesionales de recursos humanos, psicólogos y, en algunos casos, representantes sindicales. Su función es evaluar las denuncias de acoso, llevar a cabo investigaciones internas y recomendar acciones para solventar la situación. La existencia de estos comités asegura una respuesta estructurada y sistemática a las denuncias, minimizando el riesgo de subjetividad y parcialidad en la gestión de los diferentes casos.

Los protocolos y planes también incluyen medidas de apoyo a las víctimas, como el acceso a servicios de asesoramiento psicológico y legal. La intervención a tiempo es fundamental para reducir el impacto del acoso en la salud de los empleados y para prevenir el aumento de los conflictos. Además, las empresas suelen implementar políticas de reintegración para las víctimas de acoso, facilitando su regreso al trabajo en un entorno seguro y de apoyo.

La implementación de medidas preventivas, como la identificación y evaluación de riesgos psicosociales, es otra área clave. Las empresas deben realizar evaluaciones

periódicas del clima laboral mediante encuestas y entrevistas, identificando áreas de mejora y tomando acciones proactivas para evitar situaciones de acoso. Estas evaluaciones permiten a las organizaciones detectar patrones de comportamiento que podrían derivar en acoso y actuar antes de que se conviertan en problemas mayores.

A nivel internacional, organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han tenido un papel importantísimo en la promoción de entornos laborales libres de acoso moral. La OIT ha desarrollado varios convenios que instan a los países y empresas a tomar medidas concretas para combatir el acoso moral. Estas directrices han sido adoptadas y adaptadas por muchas empresas multinacionales, que buscan cumplir con los estándares internacionales y mejorar su reputación corporativa.

La evolución de los planes antiacoso en el ámbito privado también ha sido impulsada por casos judiciales que han sentado precedentes importantes. Los tribunales han determinado en múltiples ocasiones la responsabilidad de las empresas en proteger a sus empleados del acoso y han impuesto sanciones significativas a aquellas que no cumplen con sus obligaciones. Estos casos han servido como un fuerte incentivo para que las empresas desarrollen y reestructuralicen sus políticas y procedimientos antiacoso.

La responsabilidad de las empresas en la implementación de estos planes no solo es por el cumplimiento de las normativas legales, sino también por la creación de una cultura organizacional que valore el bienestar y la dignidad de todos sus empleados. Las empresas que han tenido éxito en sus esfuerzos antiacoso suelen compartir ciertos enfoques y estrategias comunes.

Una estrategia efectiva es la formación continua de todos los empleados y directivos sobre los principios del respeto mutuo y la comunicación efectiva. La formación debe tratar el reconocimiento del acoso moral, así como también la gestión de conflictos y promover un ambiente inclusivo. Un estudio sobre las mejores prácticas en empresas multinacionales encontró que las organizaciones que realizan formaciones regulares sobre estos temas resultan tener una disminución significativa en los casos de acoso y un clima laboral más positivo (Richards, 2003).

Además, la creación de un entorno de apoyo y confianza es fundamental. Esto implica que los empleados deben sentirse seguros al denunciar incidentes de acoso,

sabiendo que sus preocupaciones serán tratadas con seriedad y confidencialidad. Empresas como Google y Microsoft han desarrollado sistemas internos muy estructurados y confiables que permiten a los empleados reportar conductas inapropiadas de manera anónima y recibir apoyo durante el proceso de investigación. Estos sistemas incluyen líneas de ayuda confidenciales, aplicaciones móviles para reportes anónimos y la asignación de coordinadores de caso que guían a las víctimas a través del proceso.

Algunas investigaciones (Peralta, 2006), han demostrado que el hecho de conseguir que la víctima comprenda lo ocurrido y la gravedad de lo sucedido es un primer paso fundamental para poder abordar la problemática del acoso desde el mejor punto de partida posible. Además, también se ha evidenciado que la implementación de políticas de tolerancia cero es otro componente fundamental. Estas políticas deben ser claramente comunicadas a todos los empleados y respaldadas por acciones firmes y coherentes. La empresa debe demostrar que cualquier comportamiento de acoso será investigado y sancionado adecuadamente. Este enfoque ayuda a establecer expectativas claras y a crear un ambiente donde el acoso no sea tolerado bajo ninguna circunstancia.

Además de los procedimientos internos, las empresas también han encontrado útil colaborar con expertos externos y organizaciones especializadas en la prevención del acoso. Estas colaboraciones pueden incluir la auditoría de las políticas y prácticas de la empresa, la realización de talleres de sensibilización como se ha comentado anteriormente o la provisión de servicios de mediación para resolver conflictos laborales. La intervención de expertos externos puede ofrecer una perspectiva imparcial y proporcionar soluciones innovadoras y efectivas que quizás no se hayan considerado internamente.

En términos de mejora continua, las empresas deben adoptar un enfoque proactivo para medir la eficacia de sus planes antiacoso. Esto puede incluir la realización de encuestas de clima laboral y el análisis de los datos de incidentes reportados. Las empresas deben estar dispuestas a adaptar y mejorar sus estrategias en función de los resultados obtenidos y de los cambios en el entorno laboral. Un ejemplo notable de esta práctica es la empresa IBM, que lleva a cabo auditorías anuales de su clima laboral y utiliza los hallazgos para ajustar sus políticas antiacoso. Estas auditorías incluyen encuestas anónimas, entrevistas con empleados y análisis de datos de recursos humanos.

IBM también organiza foros de discusión y grupos de debate para obtener retroalimentación directa de los empleados sobre sus experiencias y percepciones respecto a las políticas de acoso. Este enfoque iterativo ha permitido a IBM mantener un entorno de trabajo positivo y adaptarse rápidamente a cualquier problema.

En definitiva, la evolución de los planes antiacoso moral en empresas privadas muestra un compromiso creciente con la creación de ambientes laborales seguros y respetuosos. La implementación exitosa de estos planes requiere políticas claras, canales de denuncia eficaces, y un enfoque continuo en la formación y el desarrollo de una cultura organizacional que valore el respeto y la dignidad. Colaborar con expertos externos y realizar evaluaciones periódicas asegura que las estrategias antiacoso sean efectivas y puedan adaptarse a nuevas situaciones. A través de estos esfuerzos, las empresas no solo previenen el acoso, sino que también promueven un entorno de trabajo donde los empleados pueden desarrollarse plenamente, lo que se traduce en mayor satisfacción laboral, productividad y una mejor reputación. Así, el compromiso con la erradicación del acoso moral se convierte en un elemento central para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

3.4. Teorías relacionadas con la eficacia de los planes anti acoso moral

En primer lugar, destacar la teoría de Heinz Leymann como fundamental para comprender el acoso moral en el ámbito laboral. Leymann definió el acoso moral como un conjunto de comportamientos hostiles que se ejecutan de forma sistemática y repetida, afectando negativamente a la víctima. Para que un comportamiento sea considerado como acoso moral, según Leymann, debe realizarse de manera persistente, al menos una vez por semana y durante un periodo prolongado de tiempo, superior a seis meses. Esta definición es adoptada por la Nota Técnica de Prevención (NTP) 854 del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) en España. La NTP 854 no solo recoge la definición de Leymann, sino que también destaca la importancia de identificar el origen del acoso moral en situaciones de conflicto en el lugar de trabajo. Según esta perspectiva, el mobbing o acoso psicológico suele surgir de conflictos laborales preexistentes que no han sido gestionados de manera adecuada. Por esta razón, los protocolos frente al acoso deben incluir mecanismos para detectar y resolver conflictos laborales desde sus etapas iniciales.

La incorporación de estos aspectos en los protocolos es de gran importancia para prevenir el acoso moral. Sin embargo, se ha observado que pocos protocolos actuales incluyen estas consideraciones, lo que dificulta la prevención efectiva de situaciones de acoso moral derivadas de una gestión pasiva o inadecuada de los riesgos laborales en un primer momento.

Por otro lado, la teoría médica, también conocida como la perspectiva psicopatológica, considera el acoso moral como un factor de riesgo que puede desencadenar una serie de problemas de salud tanto mental como física en los empleados. Según esta teoría, las víctimas de acoso moral pueden experimentar síntomas severos de estrés, ansiedad, depresión, y otras condiciones psicológicas y psiquiátricas. La exposición prolongada a conductas hostiles en el trabajo, como humillaciones, amenazas, y aislamiento, puede llevar a trastornos de estrés postraumático y a un deterioro significativo en la calidad de vida del trabajador. Los protocolos anti acoso moral que incorporan la teoría médica deben incluir mecanismos para la detección temprana de los signos y síntomas del acoso. Esto puede implicar la implementación de evaluaciones periódicas de salud mental para los empleados, así como la formación de los gerentes y recursos humanos para reconocer las señales de acoso y sus efectos psicológicos. Además, es fundamental que estos protocolos ofrezcan acceso a servicios de apoyo psicológico y médico para las víctimas. La intervención temprana puede erradicar los efectos negativos del acoso y proporcionar a las víctimas las herramientas necesarias para recuperarse. Por ejemplo, programas de asistencia al empleado (EAP) y asesoramiento confidencial pueden ser componentes clave de un plan o protocolo basado en la teoría médica.

La teoría de la personalidad se enfoca en los rasgos y características individuales que pueden influir tanto en el comportamiento del acosador como en la vulnerabilidad de la víctima. Esta teoría postula que ciertos rasgos de personalidad, como el narcisismo, la agresividad, y la falta de empatía, pueden predisponer a una persona a comportarse de manera abusiva hacia los demás. Y por el lado contrario, características como la baja autoestima, la dependencia y la sumisión pueden hacer que ciertos individuos sean más propensos a convertirse en víctimas de acoso. Tener en cuenta la teoría de la personalidad en los protocolos anti acoso moral implica desarrollar estrategias para identificar y manejar estas dinámicas de personalidad dentro del lugar de trabajo. Por ejemplo, los procesos de selección de personal pueden incluir

evaluaciones psicológicas para detectar rasgos de personalidad que podrían predisponer a un individuo al comportamiento acosador. Además, los programas de formación y desarrollo deben enfocarse en fomentar habilidades interpersonales y de comunicación efectiva, promoviendo un ambiente de respeto mutuo. Además, la formación en inteligencia emocional y resolución de conflictos puede ayudar a los empleados a manejar mejor las interacciones difíciles y a prevenir situaciones de acoso.

La teoría organizacional sugiere que la estructura y cultura de una organización juegan un papel muy importante en la aparición y perpetuación del acoso moral. Según esta teoría, las organizaciones con estructuras jerárquicas muy establecidas, comunicación deficiente, y una cultura de competencia agresiva son más propensas a experimentar problemas de acoso. Factores como la falta de apoyo a los empleados, la ambigüedad en los roles, y la presión excesiva para alcanzar metas pueden crear un ambiente propicio para el acoso.

Para que los protocolos anti acoso moral sean efectivos desde la perspectiva de la teoría organizacional, deben abordar y modificar los aspectos estructurales y culturales que facilitan el acoso. Esto puede incluir la promoción de una cultura organizacional abierta y de apoyo, donde se fomente la colaboración y el respeto. Políticas claras y efectivas contra el acoso deben ser comunicadas a todos los niveles de la organización, y los empleados deben ser animados a denunciar conductas inapropiadas sin miedo a las consecuencias.

La teoría de sistemas se enfoca en la organización como un todo y en cómo las diferentes partes de la organización interactúan entre sí. Desde esta perspectiva, el acoso moral puede ser visto como un síntoma de problemas más profundos en el sistema organizacional. Un enfoque basado en la teoría de sistemas para los protocolos anti acoso moral implica un análisis total y completo de la organización, identificando los puntos críticos donde el acoso puede surgir. Esto incluye la evaluación de políticas, procedimientos, y la dinámica de poder dentro de la organización. Para aplicar esta teoría en los protocolos anti acoso moral, es importante realizar auditorías regulares de las prácticas y procedimientos organizacionales. Estas auditorías deben incluir una revisión de cómo se manejan las quejas y denuncias de acoso, así como la efectividad de las medidas correctivas. La implementación de un enfoque de mejora continua, donde se realicen ajustes y mejoras basadas en el feedback de los empleados, puede ayudar a

mantener un ambiente de trabajo saludable y libre de acoso. Además, la integración de sistemas de apoyo y recursos, como la mediación y la resolución de conflictos, puede ser efectiva para abordar y resolver problemas de acoso de manera constructiva a tiempo, antes de que pueda desembocar en una conducta abusiva.

La teoría del cambio organizacional destaca la importancia de adaptar y transformar la cultura y estructura organizacional para prevenir el acoso moral. Según esta teoría, el cambio organizacional es esencial para crear un entorno de trabajo que promueva el respeto y la dignidad de todos los empleados. Esto nos puede llevar a la idea de que los planes anti acoso moral deben incluir estrategias para gestionar y liderar el cambio dentro de la organización. Esto puede implicar la implementación de programas de sensibilización y formación sobre acoso, así como la promoción de líderes que modelen comportamientos respetuosos y apoyen activamente las iniciativas anti acoso. Un enfoque basado en la teoría del cambio organizacional también implica la evaluación continua de la efectividad de los protocolos anti acoso moral y la disposición para realizar cambios cuando sea necesario. Las organizaciones deben estar abiertas a adaptar sus políticas y procedimientos basados en las necesidades y experiencias de sus empleados. La participación de todos los niveles de la organización en el proceso de cambio es fundamental para asegurar un compromiso colectivo hacia la prevención del acoso moral.

Por otro lado, la teoría de la equidad y la justicia organizacional se centra en la percepción de los empleados sobre la justicia y equidad en el trato que reciben dentro de la organización. Esta teoría sugiere que la percepción de inequidad o injusticia puede contribuir al acoso moral. Los empleados que sienten que no son tratados de manera justa pueden experimentar resentimiento y frustración, lo que puede manifestarse en comportamientos de acoso hacia sus compañeros de trabajo. Para afrontar esta cuestión, los protocolos anti acoso moral deben asegurar que todas las políticas y procedimientos sean aplicados de manera equitativa y justa. La transparencia en la toma de decisiones y la equidad en el trato de todas las quejas y denuncias de acoso son esenciales para construir un ambiente de confianza. Los empleados deben tener la certeza de que sus preocupaciones serán tomadas en serio y gestionadas de manera justa. La implementación de un sistema imparcial de investigación y resolución de quejas puede ayudar a reforzar la percepción de justicia dentro de la organización.

En conclusión, las diferentes teorías que se han expuesto proporcionan un marco muy útil para diseñar y evaluar la eficacia de los planes anti acoso moral en el lugar de trabajo. Tener en cuenta e integrar estas teorías en los protocolos anti acoso moral permite abordar el problema desde múltiples perspectivas, promoviendo un entorno de trabajo saludable, respetuoso y equitativo. Las organizaciones deben considerar estas teorías al desarrollar sus políticas y estrategias para asegurar una implementación efectiva y sostenida de los planes o protocolos anti acoso moral.

4. INVESTIGACIÓN DE LA EFICACIA DE LOS PROTOCOLOS

4.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación para evaluar la eficacia de los protocolos antiacoso moral en empresas privadas se basa en gran parte en la "Guía Análisis Comparado de los Protocolos de Actuación Frente al Acoso en el Trabajo" de la Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente de UGT (2018). Esta guía proporciona una estructura y unos requisitos claros y bien definidos de lo que debe ser un buen protocolo antiacoso moral en el trabajo, lo que facilita el análisis de los protocolos, ayudando así a que la evaluación sea precisa. Por otro lado, para realizar una evaluación completa de la eficacia de los protocolos también se tendrán en cuenta características propias de lo establecido en el marco teórico de este trabajo.

Para llevar a cabo esta investigación, se seleccionarán cinco empresas privadas de diversos sectores, buscando una muestra representativa que incluya tanto empresas grandes como pequeñas. La selección se basará en la disponibilidad de protocolos formales para la prevención y tratamiento del acoso moral, así como en la disposición de las empresas para compartir dichos documentos para su análisis. Este proceso de selección garantizará que los protocolos evaluados sean ricos en contenido y bastante variados, proporcionando una visión amplia de las prácticas actuales en diferentes contextos empresariales.

Una vez seleccionadas las empresas, se procederá al análisis de los protocolos antiacoso moral de cada una. Estos documentos serán revisados de forma exhaustiva, comparándolos con los estándares y mejores prácticas establecidos en la guía de UGT. Este análisis documental permitirá identificar las similitudes y diferencias en la

definición del acoso moral, los procedimientos de denuncia, las medidas preventivas y las acciones correctivas descritas en cada protocolo.

El análisis le dará mucha importancia a evaluar la precisión con la que cada protocolo define el acoso moral. Esto incluye la identificación de comportamientos específicos que se consideran acoso, así como la distinción entre diferentes tipos de acoso moral, como el acoso descendente (de superiores a subordinados), ascendente (de subordinados a superiores) y horizontal (entre compañeros). Una definición clara y precisa es fundamental para que los empleados y empleadores comprendan qué comportamientos son inaceptables y cuáles son las posibles consecuencias.

Además, se examinarán los mecanismos establecidos para la denuncia de casos de acoso. Esto implica evaluar la accesibilidad y confidencialidad de los procedimientos de denuncia, así como la protección que se ofrece a las víctimas/denunciantes. Un buen protocolo debe proporcionar múltiples canales de denuncia, permitir denuncias anónimas y garantizar que las denuncias se gestionen de manera rápida y privada.

Las estrategias preventivas también serán objeto de análisis. Estas estrategias pueden incluir campañas de sensibilización, formación para empleados y supervisores y la creación de un entorno laboral que fomente el respeto y la igualdad. Se evaluará la frecuencia y el alcance de estas actividades preventivas, así como su efectividad percibida. Un protocolo donde se haga especial hincapié en la prevención es fundamental para reducir la incidencia del acoso moral y crear una cultura organizacional que no tolere este tipo de comportamientos.

Por otro lado, se revisarán las medidas correctivas y disciplinarias especificadas para tratar los casos de acoso moral. Esto incluye evaluar la proporcionalidad y dureza de las sanciones, así como la efectividad de las acciones correctivas para prevenir la recurrencia del acoso. Las medidas correctivas deben ser justas y transparentes, y deben aplicarse de manera coherente para todos los empleados, independientemente de su nivel jerárquico. También se considerará la existencia de mecanismos para el seguimiento y la evaluación de la efectividad de estas medidas a largo plazo.

Otro aspecto importante del análisis es el apoyo ofrecido a las víctimas de acoso. Esto incluye servicios como asesoramiento psicológico, asistencia legal y apoyo en el lugar de trabajo. Se evaluará la disponibilidad y accesibilidad de estos recursos. Un buen

protocolo debe ofrecer un apoyo completo a las víctimas, ayudándolas a recuperarse del impacto del acoso y a reintegrarse en el entorno laboral de manera segura y efectiva.

Una vez completado el análisis de cada protocolo, se documentarán los resultados encontrados. Este informe destacará las fortalezas y áreas de mejora de los distintos protocolos. Además, se incluirán recomendaciones específicas para mejorar la efectividad de cada protocolo.

Finalmente, se hará una breve comparación de los protocolos analizados para identificar patrones y tendencias comunes. Esto permitirá extraer conclusiones generales sobre el estado actual de las políticas de acoso moral en las empresas privadas y ofrecer recomendaciones para mejorar la prevención y gestión del acoso moral en el lugar de trabajo. La guía de UGT será una referencia constante a lo largo de todo este proceso, proporcionando un marco bien establecido para la evaluación.

Este diseño de investigación está orientado a proporcionar una evaluación completa y detallada de la eficacia de los protocolos antiacoso moral en el ámbito empresarial. Al centrarse en el análisis documental, se pretende ofrecer una visión de las políticas actuales y contribuir a la mejora continua de las prácticas de prevención y tratamiento del acoso en el lugar de trabajo.

4.2. Evaluación y análisis de los protocolos antiacoso moral

PROTOCOLO 1: Protocolo antiacoso moral de “Spring Hoteles”

Estructura y organización del protocolo

El protocolo de Spring Hoteles está bien organizado y claramente estructurado, facilitando tanto la comprensión como su aplicación. El documento del protocolo incluye un histórico con las revisiones que se le han realizado, lo cual es fundamental para mantener el protocolo actualizado. Este histórico detalla de forma esquemática las partes que se han ido corrigiendo del protocolo y las novedades que se le han incorporado al mismo. Además, presenta una declaración de principios y compromisos, donde la empresa reitera y expone su postura de tolerancia cero hacia el acoso y se compromete a proporcionar un entorno laboral seguro y saludable para todos sus empleados.

Sin embargo, una posible debilidad es que el protocolo, aunque bien estructurado, podría beneficiarse de un resumen al principio. Este resumen ayudaría a los empleados a comprender rápidamente los puntos clave sin necesidad de leer el documento completo.

Definición de acoso moral

El protocolo proporciona una definición clara y precisa de acoso psicológico, describiéndolo como la exposición a conductas de violencia psicológica dirigidas de forma reiterada y prolongada hacia una o más personas por parte de otras que actúan desde una posición de poder. Esta definición se complementa con la denominación de los diferentes tipos de acoso moral que se pueden perpetrar, desde el acoso ascendente, descendente u horizontal hasta la discriminación directa o indirecta. Además, el protocolo distingue entre acoso moral y otras situaciones como conflictos laborales ocasionales o estrés, lo que ayuda a evitar confusiones y asegura que los empleados puedan identificar adecuadamente el acoso moral. Estas definiciones se alinean perfectamente con las definiciones que se han visto a lo largo del trabajo, así como también los requisitos que se han de tener en cuenta para considerar el acoso moral (o psicológico como se menciona en este protocolo).

No obstante, podría mejorar proporcionando ejemplos específicos de lo que pueden considerarse casos de acoso psicológico o moral y qué casos podrían ser vistos como conflictos laborales, esto daría a los empleados una idea más práctica para saber si están sufriendo acoso psicológico y activar el protocolo o no.

Procedimientos de Denuncia

El protocolo de Spring Hoteles establece procedimientos claros para la denuncia de acoso moral. Los empleados pueden denunciar incidentes a través de múltiples canales, incluyendo la posibilidad de reportar directamente a la Comisión Permanente Instructora (CPI). La CPI es responsable de recibir, investigar y gestionar las denuncias de manera inmediata y exhaustiva. Este órgano está compuesto por miembros capacitados para gestionar casos de acoso, garantizando un proceso justo y eficiente.

La confidencialidad y la protección contra represalias son principios fundamentales de este protocolo, alineándose con las recomendaciones de la guía de UGT. Además, se

establece un tiempo máximo para la resolución de los casos, lo que demuestra un compromiso con la rapidez y la eficiencia en la gestión de denuncias. Se establece específicamente que el informe de investigación posterior a la denuncia tendrá un plazo no superior a 26 días laborales y se emite un informe en el que se indica si existen indicios de acoso o no, su naturaleza y su grado, así como las medidas que se proponen para solucionar, en su caso, los problemas detectados.

Medidas Preventivas

Spring Hoteles implementa una serie de medidas preventivas diseñadas para evitar el acoso psicológico. El protocolo incluye la divulgación sistemática de su contenido a todos los empleados, asegurando que todos estén informados sobre las políticas y procedimientos de la empresa. Además, se llevan a cabo formaciones anuales sobre gestión de personas, control del estrés y estilos de dirección participativos. Estas formaciones son obligatorias para todos los empleados, haciendo especial hincapié en los directivos y el personal de recursos humanos. La formación temas como la identificación del acoso, la gestión de conflictos y la creación de un ambiente de trabajo respetuoso.

Sin embargo, un punto negativo a mencionar es que no se especifica con qué frecuencia se actualizan estos materiales de formación. Asegurar que los contenidos estén actualizados regularmente es esencial para mantener la relevancia y efectividad de la formación.

Medidas Correctivas y Disciplinarias

En el protocolo se observan claramente las responsabilidades de todos los empleados en la prevención del acoso, especialmente de la escala de mando y el área de Recursos Humanos. Las sanciones para los infractores están bien definidas y son aplicadas de manera justa y coherente según lo que aparece en el documento del protocolo. Estas sanciones varían desde advertencias verbales y escritas hasta la suspensión y, en casos graves, la terminación del contrato. Además, el protocolo menciona que se tomarán medidas disciplinarias contra aquellos que, por acción u omisión, permitan o fomenten el acoso. Este enfoque asegura que todos los niveles de la organización estén comprometidos con la prevención del acoso y que las normas se apliquen de manera uniforme y justa.

Una recomendación en este apartado del protocolo viene a ser de nuevo la parte de ejemplos para una comprensión práctica de los empleados, por lo que sería beneficioso incluir ejemplos específicos de sanciones aplicadas en el pasado (anónimamente), para que los empleados puedan comprender mejor las consecuencias de sus acciones.

Apoyo a las Víctimas

Spring Hoteles ofrece un apoyo total a las víctimas de acoso psicológico, incluyendo asesoramiento psicológico y asistencia legal. Estos servicios son proporcionados por profesionales externos para asegurar la independencia y la confidencialidad. Además, el protocolo permite la reubicación temporal o permanente dentro de la empresa para las víctimas, si así lo desean, para asegurar su bienestar y seguridad. Se establece un seguimiento continuo de las víctimas para evaluar su recuperación y reintegración en el entorno laboral. Según aparece en el catálogo de medidas provisionales del documento del protocolo, la empresa brinda un “apoyo psicoemocional experto” a las víctimas de acoso.

La guía de la unión general de trabajadores recomienda ofrecer un apoyo integral a las víctimas, y el protocolo de Spring Hoteles cumple con este criterio al proporcionar recursos adecuados y accesibles.

Inclusión de Diversos Tipos de Acoso Moral

El protocolo de Spring Hoteles abarca una amplia variedad de formas de acoso, incluyendo el ciberacoso y el acoso durante viajes de trabajo, que supone un detalle bastante diferencial con respecto a la gran mayoría de empresas que cuentan con un protocolo, ya que no es algo habitual de matizar por parte de las empresas. La inclusión del ciberacoso es particularmente relevante en la era digital actual, donde las interacciones a través de teléfonos móviles u ordenadores son realmente comunes. Además, el protocolo tiene en cuenta la identidad de género y la orientación sexual en su definición de acoso, reflejando un enfoque inclusivo y diverso. Se reconocen y abordan formas específicas de acoso que pueden afectar a grupos vulnerables, lo que demuestra un compromiso con la creación de un entorno de trabajo equitativo y seguro para todos los empleados.

Evaluación de la Implementación

El protocolo no solo se enfoca en la teoría sino también en la práctica efectiva de sus políticas. La implementación práctica se verifica a través de la formación y sensibilización de los empleados, la comunicación interna sobre las políticas de acoso y la efectividad de los canales de denuncia y apoyo. El protocolo establece indicadores de desempeño clave (KPI) relacionados con la prevención del acoso, como la reducción en el número de incidentes reportados y el aumento en la participación de las formaciones.

Una debilidad identificada es la falta de detalle sobre los resultados específicos de estas revisiones y evaluaciones. Publicar informes o información relacionada sobre el desempeño del protocolo podría aumentar la transparencia y la confianza de los empleados en las medidas adoptadas.

En conclusión, el protocolo antiacoso moral de Spring Hoteles es un documento bien estructurado y completo que concuerda en gran medida con las recomendaciones de la guía de UGT-CEC y que coincide con las nociones acerca del acoso que se han desarrollado en este trabajo. La claridad en la definición de acoso, los procedimientos de denuncia accesibles y confidenciales, las medidas preventivas y correctivas, el apoyo a las víctimas y la inclusión de diversas formas de acoso son aspectos destacados que demuestran el compromiso de Spring Hoteles con la creación de un entorno laboral seguro y respetuoso. Sin embargo, algunas áreas de mejora incluyen la necesidad de un posible resumen introductorio, la actualización regular de los materiales de formación y la inclusión de ejemplos de sanciones y resultados revisiones.

PROTOCOLO 2: Protocolo antiacoso moral de “MAPFRE”

Estructura y Organización del Protocolo

El Protocolo corporativo para la prevención y el tratamiento del acoso en MAPFRE está diseñado de una forma muy estructurada y esquemática con un índice inicial que facilita su hipotética aplicación y su comprensión por parte de todos los empleados de la empresa. El documento está dividido en varias secciones clave que abarcan desde la definición de acoso hasta los procedimientos para su denuncia y las medidas preventivas y correctivas correspondientes.

MAPFRE destaca en todo momento en su protocolo su compromiso con la creación de un entorno de trabajo libre de acoso mediante una declaración de principios en contra de

cualquier forma de acoso sea del tipo e índole que sea. Esta declaración incluye referencias a la normativa legal aplicable continuamente, asegurando que las políticas internas se corresponden con las leyes y regulaciones vigentes en las distintas jurisdicciones donde opera la empresa. Esta integración de la normativa legal es esencial para garantizar la eficacia del protocolo.

Definición de Acoso Psicológico

El protocolo de MAPFRE define el acoso psicológico de manera muy acertada comparándolo con las definiciones que se han dado en nuestro marco teórico y con la manera que se sugiere definirlo en la guía de UGT, describiéndolo como toda conducta, práctica o comportamiento que, de forma sistemática y recurrente en el tiempo, suponga, en el contexto de la relación laboral, un menoscabo o atentado contra la dignidad de la persona, dirigido a someterla emocional y psicológicamente y que persigue anular su capacidad, promoción profesional o permanencia en el puesto de trabajo, creando un ambiente hostil, intimidatorio o degradante, y afectando negativamente al entorno laboral. También un detalle bastante llamativo es que añade a su definición una serie de elementos como requisitos para que este tipo de conductas sean consideradas acoso, como son:

- Que exista intención o efecto de dañar: que exista intención real de una finalidad lesiva de la dignidad profesional y personal o se produzca el efecto de dañar.
- Su persistencia en el tiempo.
- La vulneración de los derechos fundamentales de la persona.

Procedimientos de Denuncia

El protocolo establece un procedimiento bastante claro y accesible para la denuncia de incidentes de acoso. Un problema que se puede identificar en primera instancia relacionado con este parámetro es el hecho de que los empleados no tienen a su disposición múltiples y diferentes canales para reportar casos, solamente se les facilita el poner en conocimiento a la dirección de Recursos Humanos de la entidad correspondiente. Por otro lado, el procedimiento de denuncia está bastante bien explicado y detallado y expone muy bien los pasos que deben seguirse desde la recepción de la denuncia hasta la resolución del caso. Esto incluye la notificación a las partes involucradas, la recopilación de pruebas y testimonios, y la decisión final sobre

las medidas correctivas a tomar. La transparencia y claridad de este procedimiento es bastante significativa y es fundamental para generar confianza entre los empleados y asegurar que las denuncias se gestionen de manera justa.

Algo notablemente positivo y que hay que destacar del protocolo en relación al procedimiento de denuncia es la inclusión de una política de no represalias, que garantiza que los empleados que denuncien casos de acoso no sufran consecuencias negativas por su acción. Esta política es esencial para fomentar un ambiente donde los empleados se sientan seguros y respaldados al denunciar las conductas inapropiadas.

Medidas Preventivas

MAPFRE, según su protocolo, implementa una serie de medidas preventivas con el objetivo de evitar situaciones de acoso en el lugar de trabajo. Estas medidas incluyen el dar a conocer el protocolo a todos los integrantes de MAPFRE, garantizando la accesibilidad al mismo. Como también informar y formar a toda la plantilla sobre el contenido del protocolo y sensibilizar en los valores de respeto a la dignidad sobre los que se inspira. Otra medida que presenta el protocolo es el hecho de integrar en la gestión de recursos humanos las actuaciones para la prevención y resolución de situaciones de acoso en el trabajo.

El protocolo también enfatiza la importancia de una cultura organizacional basada en el respeto y la colaboración. MAPFRE promueve a través de su protocolo un entorno de respeto en el ambiente de trabajo, inculcando a toda la plantilla los valores de igualdad de trato, respeto, dignidad y libre desarrollo de la personalidad.

Medidas Correctivas y Disciplinarias

En relación a esto, en el protocolo se establece un conjunto de medidas correctivas y disciplinarias que se aplican en caso de que una vez desarrollado el procedimiento, se confirme una denuncia de acoso. Las sanciones varían desde advertencias verbales hasta la terminación del contrato, dependiendo de la gravedad del caso. Esta característica de escalonar las sanciones permite que la empresa responda de manera proporcional a la dureza de las acciones o conductas de acoso.

Además de las sanciones, el protocolo incluye medidas correctivas destinadas a restaurar un ambiente laboral saludable y seguro para la víctima una vez se da la situación de acoso.

Una debilidad observada en este protocolo podría ser la falta de detalle sobre los criterios específicos utilizados para determinar la dureza o severidad de las sanciones. Proporcionar ejemplos anónimos de casos y sus respectivas sanciones o simplemente detallar mejor cuando pasa de una sanción leve a una grave podría ayudar a los empleados a entender mejor las posibles consecuencias de sus acciones y a promover una mayor transparencia en la aplicación de las medidas disciplinarias.

Apoyo a las Víctimas

Según el documento de su protocolo, MAPFRE ofrece un fuerte y amplio apoyo a las víctimas de acoso psicológico, incluyendo asesoramiento psicológico y asistencia legal si fuese necesario. El protocolo también tiene en cuenta la posibilidad de reubicar temporal o permanentemente a las víctimas dentro de la empresa, si así lo desean, para asegurar su bienestar y seguridad. En el protocolo se especifica que el apoyo constará de apoyo psicológico, médico y social a la persona acosada.

El seguimiento continuo de las víctimas es otro punto a destacar del protocolo. Este seguimiento incluye evaluaciones para conocer el estado emocional y psicológico de la víctima, y la implementación de medidas adicionales, como puede ser la modificación de aquellas condiciones laborales que, previo consentimiento de la persona trabajadora acosada, se estimen beneficiosas para su recuperación si es necesario para facilitar su recuperación y reintegración en el entorno laboral.

Por otro lado, una debilidad en esta área podría volver a ser la falta de especificidad en los procedimientos de seguimiento y la duración del apoyo ofrecido. Detallar estos aspectos podría mejorar la percepción de compromiso de la empresa con el bienestar de las víctimas y aumentar la confianza en las medidas de apoyo, ya que no conocer cuánto puede durar este apoyo a la víctima puede hacer pensar a los empleados que en caso de sufrir acoso moral rápidamente se “desentenderán” de ellos tras pasar unos días o semanas.

Evaluación de la Implementación

El protocolo de MAPFRE no menciona la implementación práctica de sus políticas de manera adecuada. No se detallan auditorías internas ni seguimientos para evaluar la efectividad del protocolo. Además, no se menciona en ningún momento que se solicite feedback de los empleados que han activado el protocolo para identificar áreas de mejora. La ausencia de revisiones, tanto de casos denunciados como de la efectividad de las medidas preventivas y correctivas, junto con la falta de evaluación de la satisfacción de las víctimas con el proceso y las soluciones que se han facilitado, es una notable deficiencia.

Esto es un punto bastante clave a mejorar. La publicación de informes donde se pueda hacer una idea el empleado de si el protocolo es útil o no aumentaría la transparencia y la confianza de los empleados en las medidas adoptadas, demostrando el compromiso de la empresa con la mejora de sus políticas de prevención y tratamiento del acoso. Poder ver cómo las víctimas que han pasado por situaciones similares confirman la eficacia del procedimiento del protocolo antiacoso moral favorecería la confianza de las potenciales víctimas.

PROTOCOLO 3: Protocolo antiacoso moral de “Mercatenerife”

Estructura y Organización del Protocolo

El Protocolo antiacoso moral de Mercatenerife que lo denominan como “Protocolo de Actuación ante el Acoso en el Trabajo” presenta una estructura nuevamente detallada y organizada con un índice muy completo, diseñado para facilitar su aplicación y comprensión por parte de todos los empleados. El documento se divide en varias secciones clave, comenzando con una introducción que expone la evaluación del riesgo psicosocial y su impacto en el entorno de trabajo. A continuación, se detallan los procedimientos específicos para la denuncia, investigación y resolución de casos de acoso. Esta organización clara y fácil de entender es esencial para asegurar que todos los empleados comprendan sus derechos y responsabilidades, y sepan cómo proceder en caso de enfrentarse a situaciones de acoso.

Definición de Acoso Psicológico

Se puede considerar que el protocolo de Mercatenerife ofrece una definición bastante específica del acoso psicológico, describiéndolo como cualquier comportamiento que de manera repetida o sistemática afecte la dignidad o integridad de una persona en el lugar

de trabajo, lo que coincide con lo establecido a lo largo de este trabajo. Esta definición incluye ejemplos detallados de conductas que pueden ser consideradas acoso psicológico, como humillaciones, insultos, amenazas, y la imposición de tareas imposibles o degradantes.

Una característica única con respecto a las definiciones es que al mismo tiempo que definen lo que es el acoso moral en el trabajo (“mobbing”) también añaden una definición de los papeles que pueden desempeñar las personas en relación a este protocolo, como pueden ser la persona denunciante, la persona denunciada o en específico, la persona protegida, que esta expresión hace referencia a las personas amparadas por el protocolo e incluye al personal de plantilla de MERCATENERIFE, y al personal de contratas o con beca que preste servicios en MERCATENERIFE.

Procedimientos de Denuncia

El protocolo establece un procedimiento de denuncia muy detallado y orientativo para los empleados que deseen presentar quejas en relación a incidentes de acoso. Se nombran varios canales de denuncia, incluyendo como puede ser en una modalidad escrita o presentarla de forma verbal ante el departamento de Recursos Humanos, aunque siempre finalmente se deberá ratificar en un documento escrito. Esto asegura que todos los empleados, independientemente de sus circunstancias personales, tengan una manera accesible y cómoda de presentar la denuncia.

Un aspecto notable que destaca beneficiosamente para la empresa con respecto al procedimiento de denuncia es que en su protocolo adjunten un anexo con el modelo de lo que sería presentar una queja formal por acoso laboral en la empresa, algo que ayuda a que los empleados que consulten el protocolo sean plenamente conscientes de en qué consiste y cómo se puede presentar una denuncia por acoso.

Medidas Preventivas

Mercatenerife expone en un apartado de su protocolo que implementa una serie de medidas preventivas para evitar situaciones de acoso en el lugar de trabajo y que cuenta con un servicio de prevención dirigido por un delegado de prevención frente al acoso. Estas medidas también incluyen programas de formación y sensibilización para todos los empleados, con especial énfasis en la capacitación de los jefes y supervisores. Los programas de formación tratan temas como la identificación y prevención del acoso, la

creación de un ambiente laboral respetuoso, y las mejores prácticas para manejar denuncias de acoso.

El protocolo también promueve la integración de políticas de prevención del acoso en la cultura organizacional de la empresa. Se fomenta un ambiente de trabajo basado en el respeto mutuo, la igualdad, y la diversidad, y se promueve a todos los empleados a participar activamente en la promoción de estos valores. Este punto de vista ayuda a prevenir el acoso desde una perspectiva más cultural y ética que desde el punto de vista legal o no solo como una cuestión de cumplimiento normativo.

Medidas Correctivas y Disciplinarias

Mercatenerife establece en su protocolo un conjunto claro de medidas correctivas y disciplinarias que se aplicarán en caso de confirmarse una denuncia de acoso. Las sanciones pueden variar desde advertencias verbales hasta la terminación del contrato de trabajo, dependiendo de la gravedad del caso. Además de las sanciones disciplinarias, el protocolo incluye medidas correctivas diseñadas para restaurar un entorno laboral seguro y saludable para la víctima. Estas medidas pueden incluir la reubicación del acosador, ya sea durante el periodo de investigación del caso o de forma definitiva, la provisión de apoyo psicológico para la víctima, y la implementación de programas adicionales de sensibilización en el departamento afectado. Estas medidas correctivas demuestran un compromiso con la reparación del daño y la prevención de futuros incidentes.

Apoyo a las Víctimas

El protocolo de Mercatenerife parece ofrecer un fuerte sistema de apoyo para las víctimas de acoso, que incluye asistencia psicológica, asesoramiento legal, y apoyo práctico para gestionar las consecuencias del acoso. Estos servicios son proporcionados por profesionales externos, que es una dinámica que vemos que está muy normalizada en los protocolos de las diferentes empresas analizadas, con el objeto de garantizar siempre la independencia y confidencialidad del apoyo ofrecido.

Una característica destacable del protocolo es el seguimiento continuo de las víctimas. Después de la resolución de un caso de acoso, se realizan evaluaciones para tener un seguimiento del bienestar de la víctima y asegurarse de que no haya repercusiones negativas adicionales.

Evaluación de la Implementación

En Mercatenerife, la implementación del protocolo contra el acoso moral presenta una clara carencia en cuanto a la evaluación de su eficacia o en la implementación del mismo. No se menciona que se hayan establecido mecanismos de auditorías interna ni procedimientos de seguimiento que permitan medir cómo se están aplicando las políticas establecidas. Asimismo, no existe un sistema para recopilar y analizar el feedback de los empleados que han recurrido al protocolo, lo que impide identificar áreas de mejora y ajustar las medidas preventivas y correctivas de manera efectiva.

La falta de estas evaluaciones tiene diversas consecuencias. Sin un control adecuado, es imposible determinar si las medidas implementadas realmente están funcionando o si las víctimas están satisfechas con el proceso y las soluciones que se les han ofrecido. Esto puede llevar a una falta de confianza generalizada entre los empleados, quienes pueden percibir que la empresa no toma en serio la prevención y el tratamiento del acoso moral. Además, sin la publicación de informes sobre las revisiones y los resultados obtenidos, la transparencia y el compromiso de la empresa quedan en entredicho.

Para remediar esta situación, Mercatenerife debería considerar la implementación de auditorías y la solicitud activa de feedback de los empleados afectados. Publicar los resultados de estas evaluaciones no solo aumentaría la transparencia, sino que también demostraría un compromiso con la mejora continua de sus políticas de acoso moral, fomentando un ambiente de mayor confianza y seguridad entre sus trabajadores.

A modo de síntesis, el Protocolo de Actuación ante el Acoso en el Trabajo de Mercatenerife es un documento bien estructurado y completo que refleja un fuerte compromiso con la creación de un entorno laboral seguro y respetuoso que a su vez concuerda en gran medida con la guía de la UGT y con lo comentado a lo largo de este trabajo. Su especial énfasis en la accesibilidad, la confidencialidad, y el apoyo a las víctimas son particularmente destacables, aunque podría beneficiarse de lo comentado anteriormente para poder mejorar significativamente su protocolo añadiendo una serie de revisiones acerca de su eficacia a la hora de implementarlo.

PROTOCOLO 4: Protocolo antiacoso moral de “Mercadona”

Estructura y Organización del Protocolo

El Protocolo de Actuación ante el Acoso en el Trabajo de Mercadona, incluido en su convenio colectivo, presenta una estructura muy simple pero bien detallada y estructurada que facilita su comprensión y aplicación. El apartado del protocolo dentro del convenio se divide en varias secciones, comenzando con una definición en profundidad del acoso laboral, que incluye tanto el acoso moral como el acoso sexual y por razón de sexo, donde nos centraremos en el acoso moral. La estructura del protocolo sigue un orden lógico que va desde la identificación del problema hasta las medidas correctivas y preventivas.

El documento destaca la importancia que supone para la empresa mantener un ambiente de trabajo respetuoso y seguro para todos los empleados. Para ello, establece directrices claras sobre cómo identificar y denunciar situaciones de acoso, y detalla los procedimientos que la empresa seguirá para investigar y resolver dichas denuncias. Esta organización asegura que todos los empleados comprendan sus derechos y sepan cómo actuar en caso de enfrentar situaciones de acoso.

Definición de Acoso Psicológico

El protocolo de Mercadona no describe el acoso psicológico como tal, simplemente menciona que se considera acoso todas aquellas conductas contrarias a los principios de conducta establecidos y que puedan constituir una situación de acoso. El no tener una definición específica se considera como algo negativo ya que deja abierta la puerta a la ambigüedad y no ayuda a que los empleados interioricen las conductas que pueden ser consideradas como acoso moral. Lo que por supuesto no coincide con las definiciones expuestas en el trabajo.

Procedimientos de Denuncia

El protocolo sí que establece procedimientos bastante claros y accesibles para la denuncia de casos de acoso moral. Los empleados tienen varias vías para presentar sus quejas o denuncias. El procedimiento se inicia cuando la persona afectada lo pone de manifiesto a la empresa de forma verbal o por escrito, a través del canal de denuncias (establecido en la página Web corporativa). No obstante, y con el objetivo de no limitar los cauces para la presentación de denuncias, también se tendrán en cuenta las que sean

presentadas por otras vías (superior inmediato, representante legal de las personas trabajadoras, gerente de RR.HH., especialista en prevención y personal médico).

El documento también destaca que se garantiza que las denuncias serán tratadas con la máxima discreción para proteger la identidad y los intereses de la víctima. Además, el protocolo especifica que no se tomarán represalias contra aquellos que denuncien comportamientos inapropiados de buena fe, lo cual es crucial para fomentar un ambiente en el que los empleados se sientan seguros al denunciar el acoso. Asimismo, también se especifica que para garantizar el uso correcto y proporcionado, no se tramitarán aquellas reclamaciones que estén ausentes de hechos concretos, sin identificar la/s persona/s denunciada/s, así como aquellas que, por su propio contenido, pueda deducirse la inexistencia de una situación constitutiva de acoso.

Medidas Preventivas

En el protocolo de Mercadona no aparecen medidas preventivas específicas para evitar situaciones de acoso en el lugar de trabajo. No se mencionan medidas como programas de formación y sensibilización para empleados. Tampoco se promueve la integración de políticas de prevención del acoso en la cultura organizacional, dejando de lado el fomento de un ambiente laboral basado en el respeto.

La ausencia de estas medidas preventivas tiene varias consecuencias negativas. Al centrarse únicamente en acciones una vez que el protocolo se activa, la empresa no aborda la raíz del problema ni fomenta un entorno de trabajo seguro y respetuoso. Esto puede llevar a una mayor incidencia de casos de acoso, ya que los empleados no están debidamente formados para identificar y prevenir estas situaciones. Además, sin una cultura organizacional que promueva activamente la prevención del acoso, la confianza en la efectividad del protocolo disminuye, lo que puede disuadir a las víctimas de denunciar incidentes por temor a que no se tomen medidas adecuadas.

Medidas Correctivas y Disciplinarias

Por otro lado, el protocolo de Mercadona sí que establece un conjunto de medidas correctivas y disciplinarias que se aplicarán en caso de confirmarse una denuncia de acoso. Las sanciones pueden variar desde advertencias verbales hasta el despido del acosador, dependiendo de la gravedad del caso, un ejemplo específico que se expone en el protocolo es el cambio de centro de trabajo para el denunciado.

Además de las sanciones disciplinarias, el protocolo incluye medidas correctivas diseñadas para restaurar un entorno laboral seguro y saludable para la víctima. Estas medidas pueden incluir la reubicación del acosador como se ha mencionado o el apoyo psicológico para la víctima. Estas acciones correctivas demuestran el compromiso de la empresa con la reparación del daño y la prevención de futuros incidentes.

El documento también especifica que, en casos graves, se considerará la intervención de autoridades externas, como inspecciones laborales o incluso acciones legales, para asegurar que se traten adecuadamente todas las dimensiones del problema.

Apoyo a las Víctimas

El protocolo de Mercadona no hace referencia a parámetros de "Apoyo a las víctimas". No se mencionan servicios de asesoramiento, apoyo psicológico o acompañamiento durante el proceso de denuncia y resolución del acoso. Esta omisión puede dejar a las víctimas sintiéndose aisladas y sin los recursos necesarios para enfrentar las consecuencias del acoso.

La falta de un sistema de apoyo claro y explícito puede agravar la situación de las víctimas, incrementando su vulnerabilidad y desconfianza en la empresa. Sin un respaldo adecuado, es menos probable que las víctimas se sientan seguras al denunciar incidentes, lo que puede llevar a la perpetuación de un ambiente laboral hostil.

Evaluación de la Implementación

De nuevo, en el protocolo de Mercadona, no se hace mención alguna a la "Evaluación de la Implementación". La falta de un proceso estructurado para evaluar cómo se implementan y ejecutan las políticas contra el acoso laboral puede resultar en una incapacidad para medir la efectividad de dichas políticas. Esto podría llevar a la empresa a perder oportunidades importantes para ajustar y mejorar sus estrategias de prevención y tratamiento del acoso.

PROTOCOLO 5: Protocolo antiacoso moral de “SOEMCA”

Estructura y organización del protocolo

El protocolo de SOEMCA, a pesar de ser una empresa pequeña, está notablemente bien organizado y estructurado, facilitando tanto su comprensión como presuponemos su hipotética aplicación. Desde el inicio, el documento establece con claridad su propósito y ámbito de aplicación, destacando el compromiso de la empresa con un ambiente laboral libre de acoso. Este protocolo no solo incluye una declaración de principios donde se reafirma la política de tolerancia cero hacia el acoso moral, sino que también presenta una guía detallada sobre cómo proceder en diversas situaciones, lo cual es particularmente útil en una organización de menor tamaño donde los recursos pueden ser más limitados.

Una característica destacable de este protocolo a diferencia de muchos otros que se han revisado es que al principio del documento tiene un apartado denominado “Alcance” donde afirma que toda la plantilla de SOEMCA, incluidas las personas de prácticas, voluntariado, así como el personal externo que esté desarrollando actividades en sus instalaciones se ven involucradas en este protocolo, tanto para su prevención y tratamiento como para sus posibles consecuencias en caso de provocar acoso a algún compañero.

Definición de acoso moral

El protocolo de SOEMCA ofrece una definición muy conveniente de acoso moral, describiéndolo como conductas abusivas de hostigamiento verbal y maltrato psicológico, sistemáticas, deliberadas, ejercidas por una persona o varias en el entorno laboral de forma prolongada sobre otra/s, con la finalidad de deteriorar su imagen personal y profesional y que le exponen a un riesgo de su salud, integridad física y/o psíquica, atentando contra su dignidad. El documento incluye ejemplos claros y concretos de acoso moral, como pueden ser juicios de valor ofensivos o asignación de tareas degradantes. Además, distingue entre acoso moral y otros conflictos laborales que no califican como acoso, lo cual ayuda a los empleados a identificar correctamente situaciones de acoso.

Un aspecto único de este protocolo es la atención que se presta a los matices culturales y organizacionales específicos de una empresa pequeña. La definición de acoso moral se adapta a las prácticas particulares de una organización de menor tamaño, donde las relaciones interpersonales pueden ser más estrechas y las líneas de jerarquía menos formales. Sin embargo, el protocolo podría beneficiarse de incluir ejemplos adicionales

de situaciones grises o límites para ayudar a los empleados a entender mejor las variaciones de comportamiento que podrían constituir acoso moral.

Procedimientos de Denuncia

El protocolo de SOEMCA establece procedimientos claros y accesibles para la denuncia de acoso moral. Los empleados pueden denunciar incidentes a través de diferentes canales, se diferencian entre cauces por vía interna (donde es todo absolutamente confidencial) o cauces por vía externa. Una vez recibida una denuncia, se inicia una investigación preliminar para determinar su veracidad. Si se considera necesario, se procede con una investigación formal, manteniendo siempre la confidencialidad de todas las partes involucradas y protegiendo al denunciante de cualquier represalia o consecuencia.

Una característica a mencionar de este protocolo es la flexibilidad en los canales de denuncia, lo cual es fundamental en una empresa pequeña donde los empleados pueden sentirse más expuestos al presentar quejas. El protocolo también enfatiza la importancia de una respuesta rápida y efectiva, estableciendo plazos claros para cada etapa del proceso de denuncia, como es el caso de un plazo máximo de 2 días (según la gravedad de los hechos) para la recogida de toda la información para la investigación del caso.

Medidas Preventivas

SOEMCA a pesar de su tamaño, destaca que también implementa una serie de medidas preventivas destinadas a evitar el acoso moral en el lugar de trabajo al igual que la mayoría de los protocolos de las grandes empresas. Estas incluyen la realización de sesiones de formación sobre acoso moral para sus empleados y directivos, y la difusión constante de información sobre las políticas de la empresa en este ámbito.

Un aspecto distintivo del protocolo de SOEMCA es la personalización de las medidas preventivas para una empresa mediana o pequeña. Las sesiones de formación no solo se centran en la identificación de conductas de acoso, sino que también abordan la gestión de conflictos en un entorno de trabajo cercano y colaborativo.

Medidas Correctivas y Disciplinarias

El protocolo de SOEMCA establece claramente las medidas correctivas y disciplinarias que se tomarán en caso de acoso moral confirmado. Las sanciones incluyen desde

advertencias verbales hasta el despido, dependiendo de la gravedad del caso. El documento también menciona que se tomarán medidas contra aquellos que, por acción u omisión, permitan el acoso.

Un punto fuerte de este protocolo es la especificidad con la que se detallan las posibles consecuencias de las acciones de acoso, asegurando que todos los niveles de la organización están comprometidos con la prevención del acoso. Sin embargo, una recomendación podría ser incluir ejemplos específicos (anónimos) de sanciones aplicadas en el pasado para ilustrar claramente las posibles consecuencias de las acciones de acoso, ayudando así a los empleados a comprender mejor las normas y expectativas.

Apoyo a las Víctimas

Según su protocolo, SOEMCA proporciona un apoyo total a las víctimas de acoso moral, incluyendo asesoramiento psicológico y asistencia legal en casos graves. Estos servicios son ofrecidos por profesionales externos, algo que hemos visto que se ha repetido en varios protocolos independientemente del sector y tamaño de la empresa.

Otro detalle que se destaca bastante en el protocolo de SOEMCA es la personalización del apoyo a las víctimas, reflejando la naturaleza más íntima y cercana de una empresa pequeña. Se proporciona seguimiento continuo y se realizan evaluaciones del bienestar de las víctimas para asegurar su recuperación y reintegración efectiva en el entorno laboral.

Evaluación de la Implementación

En cuanto a la evaluación y seguimiento de la implementación del protocolo antiacoso moral de la empresa de SOEMCA, “La comisión de igualdad” con la que cuenta la empresa, llevará el seguimiento de los casos de acoso, al menos una vez al año, con el fin de evaluar la aplicación del protocolo, las medidas preventivas adoptadas e ir adoptando nuevas medidas preventivas. Llevará un registro del número de denuncias, tipo, resolución, y valoración de la misma. También se menciona que el protocolo ha sido consensuado con la Comisión de Igualdad en la que está representado por la representación legal de la plantilla, algo que también es interesante saber que empleados de diferentes niveles de la empresa han contribuido al desarrollo de este protocolo.

Una debilidad que se ha observado es la falta de transparencia en los resultados de estos registros que se mencionan, ya que, publicar informes sobre la efectividad del protocolo y las mejoras implementadas podría aumentar la confianza de los empleados y demostrar el compromiso de la empresa con la mejora continua. Además, en el contexto de una empresa pequeña, la transparencia y la comunicación abierta han de tener un papel fundamental en la construcción de una cultura organizacional de confianza y libre de acoso.

4.3. Comparativa entre protocolos

La comparación de los protocolos de prevención y actuación frente al acoso moral en el trabajo de Spring Hoteles, Mapfre, Mercatenerife, Mercadona y SOEMCA muestran diferencias y similitudes en sus enfoques, estructura y prácticas, reflejando las particularidades de cada organización, asimismo, al compararlos tanto con la guía de la UGT como entre sí, también se evidencian algunas carencias de ciertos protocolos. A pesar de estas diferencias, todos los protocolos comparten el objetivo evidente de crear un entorno laboral seguro y respetuoso.

En cuanto a la organización y estructura de los protocolos, Spring Hoteles destaca sobre el resto por su claridad y nivel de detalle. El hecho de que incluya un histórico de revisiones y una declaración de principios refuerza su compromiso con la tolerancia cero hacia el acoso, facilitando tanto la comprensión como la aplicación del protocolo. Destacar también que es la única empresa que menciona explícitamente el ciberacoso y el acoso durante viajes, demostrando una adaptación a las nuevas formas de acoso en el entorno laboral moderno. En comparación, el protocolo de MAPFRE, aunque bien estructurado, no ofrece múltiples canales de denuncia, limitándose a la comunicación con la dirección de Recursos Humanos. Esta falta de diferentes canales puede limitar la accesibilidad y confidencialidad de las denuncias, importante para una gestión efectiva de los casos de acoso.

En términos de la definición de acoso, los protocolos varían en su precisión y alcance. La definición en el protocolo de Spring Hoteles es exhaustiva, abarcando acoso ascendente, descendente y horizontal, así como discriminación directa e indirecta. Este nivel de detalle ayuda a los empleados a identificar claramente las conductas inaceptables. Por otro lado, MAPFRE incluye en su definición la intención de dañar y la

persistencia en el tiempo, elementos que alinean su protocolo con las recomendaciones de la guía de UGT. Sin embargo, Mercadona presenta un protocolo notablemente pobre y poco detallado donde ni siquiera se define el acoso moral, alejándose de las orientaciones de un buen protocolo según la guía de UGT. Una de las razones puede ser el hecho de estar inmerso en el convenio colectivo y no contar con un documento único y cohesivo, lo que dificulta la claridad y especificidad necesarias para una aplicación efectiva.

La gestión de denuncias es otro aspecto crítico donde se observan diferencias significativas. Spring Hoteles proporciona múltiples canales de denuncia accesibles y confidenciales, incluyendo la Comisión Permanente Instructora (CPI), que garantiza una gestión justa y eficiente de las denuncias y protege contra represalias. Este enfoque se alinea con las mejores prácticas recomendadas por la guía de UGT y con lo visto a lo largo de todo este trabajo. En contraste, la limitación de MAPFRE a un solo canal de denuncia, como se comentaba anteriormente, puede afectar a la confianza de los empleados en el sistema. Mercatenerife, aunque con un protocolo más conciso, asegura la accesibilidad y comprensión de sus políticas, promoviendo un entorno donde los empleados se sientan seguros para presentar quejas o denunciar incidentes.

En relación a las medidas preventivas y apoyo a las víctimas también varían entre los protocolos. Spring Hoteles implementa medidas preventivas efectivas, como la formación regular de los empleados y la sensibilización sobre el acoso. Esto incluye asesoramiento y seguimiento continuo, lo que demuestra una vez más el compromiso significativo con la protección de los empleados. Por otro lado, el protocolo de SOEMCA, aunque de una empresa más pequeña, es realmente completo, con un enfoque similar en la prevención y apoyo a las víctimas. Este protocolo, a pesar de su tamaño, ofrece más contenido y medidas preventivas que el de una gran empresa como Mercadona, que carece de un enfoque preventivo sólido y de procedimientos de denuncia adecuados.

Un aspecto crítico que casi todas las empresas comparten como una debilidad es la carencia de evaluación de la implementación del protocolo. La mayoría de los protocolos no incluyen mecanismos claros para evaluar regularmente su efectividad y hacer ajustes según sea necesario. Empresas como Mercadona o Mercatenerife, por ejemplo, no detallan cómo se controla la implementación de sus protocolos ni si se

recopilan y analizan datos sobre incidentes denunciados y resueltos. Sin embargo, el protocolo de SOEMCA menciona la evaluación y revisión periódica del protocolo, aunque no proporciona detalles específicos sobre el proceso.

En resumen, el protocolo de Spring Hoteles es el más completo y detallado, abarcando de forma muy exhaustiva todos los parámetros analizados, proporciona un sistema de denuncia accesible, medidas preventivas efectivas y apoyo integral a las víctimas. MAPFRE, aunque bien estructurado, se ve limitado por la falta de canales de denuncia. Mercadona, por otro lado, presenta deficiencias notables en su estructura y aplicación, alejándose de las buenas prácticas recomendadas por la guía de UGT, posiblemente debido a su integración en el convenio colectivo, lo que le hace tener menos espacio y terminar teniendo una estructura muy pobre. SOEMCA, a pesar de su tamaño, demuestra un fuerte compromiso con la prevención del acoso. Mercatenerife, tiene algunas carencias y debilidades en ciertas partes de su protocolo pero en general se podría considerar un buen protocolo que destaca por ofrecer un fuerte sistema de apoyo a las víctimas y denunciantes de acoso. Las empresas deben considerar todos estos aspectos críticos al desarrollar o revisar sus protocolos antiacoso para garantizar un entorno laboral seguro y respetuoso para todos sus empleados.

5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Este estudio ha permitido evidenciar la importancia de los protocolos antiacoso en las empresas privadas, destacando cómo los distintos aspectos de estos documentos impactan directamente en la prevención y gestión del acoso laboral. A través de un análisis de los protocolos de Mercatenerife, Mapfre, Spring Hoteles, Mercadona y SOEMCA, se han identificado tanto fortalezas como áreas de mejora, proporcionando una idea muy amplia y variada de las prácticas actuales en el ámbito empresarial.

La mayoría de los protocolos analizados, como única excepción de Mercadona S.A., coinciden en que se destacan por tener una correcta estructura y por su claridad en la definición de acoso laboral y las conductas que lo constituyen. Otro descubrimiento relevante es la accesibilidad y diversidad de los canales de denuncia. Diferentes empresas analizadas independientemente de su tamaño y sector como son SOEMCA y Spring Hoteles ofrecen múltiples vías para que los empleados denuncien incidentes, incluyendo desde buzones de denuncia hasta correos electrónicos destinados a ello, lo

cual facilita el acceso y garantiza el hecho de que el empleado sea plenamente consciente de que puede denunciar y de cómo puede hacerlo. Por otro lado, sin embargo, se observó que algunas empresas podrían mejorar la formación y la sensibilización de su personal, asegurando que todos los empleados estén al tanto de los procedimientos y recursos disponibles, ya que el aspecto de la formación y divulgación del protocolo a los empleados para la prevención del acoso no se ha visto en todos los protocolos.

La efectividad de un protocolo no solo depende de su contenido, sino también de cómo se comunica y aplica en el día a día. Las empresas deben invertir en la formación continua de sus empleados y promover una cultura organizacional que rechace firmemente cualquier forma de acoso. Este descubrimiento se puede relacionar directamente con lo que se puede entender como un obstáculo, como es el hecho de que la mayor parte de las empresas tengan un único protocolo en el que se integren todos los tipos de acoso y no solo el acoso moral ya que esto limita mucho lo que se puede expandir y lo que puede centrarse una empresa en cada tipo de acoso, si todas tuviesen, como es el caso de Spring Hoteles, un único protocolo para el acoso psicológico y otros protocolos para otros tipos de acoso como el sexual, sería mucho mejor para los empleados el hecho de consultar ciertos aspectos específicos y sería mejor para la empresa tener cada tipo de acoso mejor detallado y diferenciado.

Por otro lado, es de suma importancia que las empresas no solo desarrollen protocolos, sino que también realicen evaluaciones cada cierto tiempo de su implementación y eficacia. Esto incluye recoger y analizar feedback de los empleados y adaptar las medidas preventivas y correctivas según sea necesario. Que como hemos observado a lo largo de este estudio, la mayor parte de las empresas no incluyen en sus protocolos este tipo de evaluaciones de la implementación del mismo protocolo.

Este estudio contribuye al conocimiento existente sobre la prevención y tratamiento del acoso moral en el entorno laboral, ofreciendo una comparación de diferentes puntos de vista y prácticas. Sin embargo, para obtener una visión más completa y representativa, se recomienda ampliar la muestra de protocolos analizados en futuras investigaciones, incluyendo empresas de diversos tamaños y sectores.

Asimismo, sería beneficioso investigar más a fondo la percepción de los empleados sobre la efectividad de estos protocolos y la cultura organizacional de las empresas.

Incluir métodos cualitativos como entrevistas o cuestionarios a empleados podría proporcionar una mejor comprensión de las experiencias y necesidades de los trabajadores.

Por otro lado, en cuanto a las limitaciones de este trabajo, una de las principales limitaciones de este estudio seguramente es la restricción en el acceso a múltiples protocolos antiacoso moral específicos. Aunque los documentos analizados provienen de empresas representativas, el acceso a los protocolos es realmente difícil por lo que ha supuesto una limitación en la muestra tanto de número como de tipo de empresas.

Durante el desarrollo de este trabajo, uno de los principales obstáculos que viene en relación a la limitación comentada anteriormente, fue la falta de bibliografía específica sobre protocolos antiacoso en empresas privadas, que no quiere decir los protocolos en sí, sino bibliografía relacionada con la temática de este estudio, lo cual restringe el contexto teórico y comparativo del análisis. La falta de acceso a documentación y otros estudios similares representó un desafío, limitando la diversidad y amplitud del estudio.

En conclusión, aunque este estudio proporciona una visión muy completa de los protocolos antiacoso moral de varias empresas, futuras investigaciones deben abordar estas limitaciones para ofrecer un panorama más completo y representativo de las prácticas de prevención y gestión del acoso laboral en el ámbito empresarial.

6. BIBLIOGRAFÍA

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2010). NTP 854: *Acoso psicológico en el trabajo: definición*. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/328096/854+web.pdf/f4aa95ee-cd21-4c73-9842-769589a526fb>

Velázquez Fernández, M., “La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o "Mobbing"”. *Prevención, Trabajo y Salud. Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. núm. 17 (2001), 27-38.

Roca, L. B., “El "Mobbing" o acoso moral en el trabajo”. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*. núm. 2(2) (2002), 113-120.

Richards, J., “*Cross-cutting theme study: Management of workplace violence victims*”. Geneva: ILO/ICN/WHO/PSI Joint Programme on the Workplace in the Health Sector (2003).

Leymann, H., “Mobbing and psychological terror at workplace”. *Violence and Victims*. núm. 5 (1990), 119-126.

Peralta, M. C., “Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: estudio de caso”. *Psicología desde el Caribe*. núm. 17 (2006), 1-26.

Diputación de Barcelona, “*El acoso moral: incidencia en el sector público*”. Barcelona: Dirección de Comunicación de la Diputación de Barcelona (2007). ISBN: 978-84-9803-263-5.

Leymann, H., “The content and development of mobbing at work”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. núm. 5(2) (1996), 165-184.

UGT-CEC, “*Guía análisis comparado de los protocolos de actuación frente al acoso en el trabajo*”. Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente, UGT-CEC. Blanca Impresores S.L. Depósito Legal: M-40992-2018 (2018).

Mercatenerife. (2023). *Protocolo de actuación ante el acoso en el trabajo*. Recuperado de <https://mercatenerife.com/wp-content/uploads/2021/04/Protocolo-de-actuacion-ante-el-Acoso-en-el-Trabajo.pdf>

Mapfre. (2023). *Protocolo corporativo para la prevención y el tratamiento del acoso en MAPFRE*. Recuperado de <https://www.mapfre.com/media/accionistas/2023/protocolo-para-la-prevencion-y-tratamiento-del-acoso.pdf>

Spring Hoteles. (2023). *Protocolo para la prevención y actuación ante situaciones de acoso psicológico en el trabajo*. Documento interno no publicado, remitido por la empresa a través del Departamento de Recursos Humanos.

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024). Resolución de 16 de febrero de 2024, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de Mercadona, SA. *Boletín Oficial del Estado*, (52), 23700-23702. <https://www.boe.es/boe/dias/2024/02/28/pdfs/BOE-A-2024-3851.pdf>

SOEMCA. (2023). *Protocolo para la prevención y el tratamiento del acoso*. Recuperado de https://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/Soemca_Protocolo.pdf