



Universitat
de les Illes Balears

EL ACOSO LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Neus Bennassar Pascual

Trabajo de Fin de Grado

Facultad de Derecho

Universidad de las Illes Balears

Año Académico 2021-22

Palabras clave del trabajo:

Acoso Laboral, Administración Pública, sensibilización,...

Nombre Tutor/Tutora del Trabajo: Capilla Navarro Guzmán

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	3
MARCO TEÓRICO	7
Definición de acoso laboral o mobbing.....	7
Diferencia entre acoso laboral y otro tipo de conductas lesivas en el entorno laboral	10
Tipos de acoso laboral.....	11
Situación y posibles causas de acoso laboral en la Administración Pública.....	14
Protocolo de actuación en la Administración Pública ante casos de acoso laboral.....	16
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN A TRAVÉS DE LA SENSIBILIZACIÓN	20
Objetivos.....	20
Metodología	22
Implantación de la metodología	24
Conclusiones de la propuesta	29
CONCLUSIONES FINALES	31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33



JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Para empezar, en este apartado se expondrán la justificación y los objetivos del trabajo.

El tema que se va a tratar en este trabajo es el acoso laboral en la administración pública. Es un tema cada vez más frecuente, adentrarse en él dentro de la administración pública puede resultar verdaderamente interesante. Siempre causa interés el hecho de saber cómo abordar este tipo de situaciones, además, es necesario analizar las causas y consecuencias de este tipo de violencia. Es cada vez más común encontrarse ante una situación de acoso, en cualquier ámbito, sin necesidad de que sea laboral. Es un tema muy importante y se debe saber como actuar.

Es esencial que en el ámbito laboral se sepa como actuar ante este tipo de situación y seguir los pasos pertinentes de la manera más correcta. Son claves la información y la formación en estas situaciones y el hecho de que haya documentos o estudios que hablen del tema hace que se esté más informado y se pueda actuar mejor. Enfocando el tema ya en la administración, hay de miles de departamentos dentro de la misma y muchísimos trabajadores en ella. Es crucial el hecho de que cada departamento esté completamente formado e informado acerca del tema para así actuar de la mejor forma y garantizar una mayor seguridad y protección a sus trabajadores.

En los últimos años, el tema elegido ha sido abordado por varios autores dada su necesidad de visibilización (por ejemplo, Peralta, M o Puentes, A). Muchos psicólogos y sociólogos han visto necesarios dichos estudios, estudiando las causas, las acciones y las reacciones de las situaciones. Aunque haya muchos estudios realizando análisis del acoso se percibe la falta de soluciones y/o propuestas que puedan ponerse en práctica para mejorar la situación.



Es necesario que se estudie este tema desde dentro, desde la perspectiva laboral y se proporcione una propuesta de intervención para solventar el alto índice de acoso en aquel sector en el que nos centramos: la Administración Pública. La propuesta será de sensibilización sobre el tema, teniendo como prioridad la enseñanza sobre el mismo, la definición de cuándo realmente se está ante una situación de acoso laboral y una formación general.

Puede ser muy interesante estudiar el acoso laboral dentro de la Administración Pública ya que es uno de los sectores con más alto índice. Se debe visibilizar mucho más y ampliar la visión general que se tiene sobre este tema con estudios sobre ello.

Dentro de la Administración Pública se hallan dos tipos de trabajadores; el personal laboral y el personal funcionario. El primero se rige por la normativa laboral mientras que el personal funcional lo hace por la normativa estatutaria. Todos son trabajadores y por lo tanto todos deben regirse por unas normas generales en cuanto al acoso. Se tendrán en cuenta ambos tipos de trabajadores para la propuesta de sensibilización y formación.

Aunque la mayoría de los ciudadanos creen que el acoso es más frecuente en las empresas privadas, los estudios muestran lo contrario. Está demostrado que en la Administración Pública hay una mayor incidencia de acoso laboral.

El hecho de analizar este tema es muy importante tal y como se indica al inicio de este apartado ya que es necesario visibilizarlo y darle más credibilidad de la que ya tiene. Además, es una manera de aportar una mayor tranquilidad a los trabajadores.

Cuando los trabajadores sienten que están protegidos por sus superiores y son importantes para ellos, se sienten mejor en su trabajo. Entonces, es muy importante que se analice bien este tema y se propongan soluciones. De esta forma, los trabajadores sentirán una mayor tranquilidad y estarán más a gusto en



su trabajo. Por otro lado, la empresa notará que puede abordar con más fuerza y seguridad el acoso.

Respecto a los objetivos de este trabajo, se comprenden los siguientes:

Tal y como se ha indicado anteriormente, la finalidad no es otra que informar, concienciar y visibilizar un tema tan importante como es el acoso laboral, en este caso dentro de la Administración Pública.

El objetivo principal de este trabajo es crear una propuesta de intervención, mediante la sensibilización, para así informar sobre el tema y sobretodo, formar a los trabajadores, para que así se sientan más seguros frente al acoso en su trabajo, sepan reconocerlo y además, abordarlo.

Antes de plantear la propuesta, se deben fijar otros apartados. Se analizará de forma teórica el tema del trabajo, indicando los tipos de acoso que pueden darse, el tema en la actualidad, aportando datos que demuestren aquello que tratamos. Además, se indicará el índice de acoso en la Administración y las medidas que se utilizan para abordar este tipo de situaciones.

Así pues, el objetivo del trabajo sería dar a conocer el tema, contribuir a una mayor concienciación y un mayor entendimiento. Todo lo anterior de la mano de la formación, herramienta notablemente necesaria para los trabajadores y empresarios.

Si se tratan los objetivos personales, a parte de lo anteriormente mencionado, es esencial que el lector reaccione ante aquello que esta leyendo, que de alguna manera sea más consciente. Llevándolo a situaciones del día a día, sería muy interesante que los lectores tuvieran interés por la propuesta de intervención y



les pareciera interesante realizarla, o en el caso de que el lector fuese un empresario, decidiera llevarla a cabo en su empresa.

Es esencial que se haga una propuesta para la mejora de la situación en la empresa, pero es clave la actitud de todos en conjunto para que todo fluya y mejore. Si se implanta la propuesta de intervención, puede ayudar a controlar la situación e incluso mejorarla, pero, si a lo anterior se le añade que la actitud de todos en la empresa cambie y sea más comprometida, se puede lograr un mayor efecto de mejora.

La situación ideal sería que se enlazara la propuesta y el cambio de actitud, de esta forma quedarían satisfechos los objetivos y se contribuiría a que la Administración en este caso, notara una increíble mejora.

Una vez terminado este primer apartado, se continua con el marco teórico, que es el primer gran bloque, el cual cuenta con cinco apartados. Seguido del marco teórico se plasma el otro gran bloque, la propuesta de intervención, que cuenta con cuatro apartados. Después de los dos grandes bloques, siguen los últimos dos apartados; las conclusiones y las referencias bibliográficas.



MARCO TEÓRICO

Definición de acoso laboral o mobbing

Este apartado dentro del marco teórico se centrará en definir el término que se trata para así poder informar de manera completa al lector.

El primer autor que trasladó el término de acoso hacia el ámbito laboral (mobbing) fue Heinz Leymann en el año 1980.

“Una interacción social en la cual un individuo o más, es atacado por otro u otros individuos casi a diario y por un largo período de tiempo, trasladando a la persona atacada a una posición casi desamparada con un riesgo de expulsión muy alto.” (Leymann H. 1980).

Hoy en día, como expone en uno de sus textos Giner Alegría (2011), definimos el concepto de acoso laboral:

“El conjunto de comportamientos, acciones o conductas ejercidas por una o diversas personas de forma sistemática y a lo largo de tiempo, destinadas a dañar la integridad física y psicológica de una o más personas, con un desequilibrio de fuerzas, con el objetivo de destruir su reputación y sus redes de comunicación y perturbar el ejercicio de sus funciones aprovechando las deficiencias en el sistema organizativo.” (Alegría G. 2011).

Son muchos los autores que han abarcado este tema y han ido definiendo el concepto que tratamos.

Piñuel y Zabala, en 2001 definió también el término como el acoso que se da en un entorno laboral.



“Con el objetivo de intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la situación que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.” (Piñuel y Zabala, 2001).

Un hecho muy significativo para la historia del acoso laboral fue la reacción de la Unión Europea mediante su resolución del 14 de mayo de 2001, mediante la cual aportaba también una definición al término. Se definió de la siguiente forma:

“comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de manera directa o indirecta, de parte de una o más personas, con el objetivo y efecto de hacerle el vacío”. (Resolución 14 de Mayo de 2001).

A partir de la anterior resolución, empiezan a salir a la luz numerosos casos de acoso de la mano de las primeras sentencias condenatorias. Era muy necesario dar una respuesta jurídica dada la gran alarma social que se estaba generando. Ante esta situación había dos grandes posturas; por un lado, estaban los autores que apostaban por una legislación específica para regular el acoso laboral y por otro los que consideraban más que suficiente el marco normativo existente en dicho momento.

Como se ha indicado anteriormente la resolución de la Unión Europea se dio en el año 2001 y no fue hasta el 2010 cuando se reguló la figura de acoso laboral. Vemos dicha figura incluida en la Ley Orgánica 5/2012, de 22 de junio, mediante la cual se modifica el Código Penal. Se incluye el acoso laboral en los “delitos de



torturas y contra la integridad moral”, emplazando al mismo “en el ámbito de cualquier relación laboral o funcionarial y prevaliéndose de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso sobre la víctima”.

Así pues, se observa que la protección legal ante este tipo de situaciones ha sido muy lenta en comparación a los estudios psicológicos y sociológicos que con mucha anterioridad dieron nombre y clasificaron este tipo de acoso.

Una vez realizado este apartado explicativo, se da paso al siguiente, en el cual se expone la diferencia entre el acoso laboral y otros tipos de conflictos.



Diferencia entre acoso laboral y otro tipo de conductas lesivas en el entorno laboral

En este apartado, se plasmará la diferencia entre el acoso laboral y otro tipo de conflictos/conductas lesivas en el entorno laboral.

Como ya se ha tratado, el mobbing se produce dentro del ámbito laboral y es un tipo de violencia. Sin embargo, no se debe confundir con otro tipo de conductas dentro de este mismo entorno.

Como indica Kahale Carrillo (2008), la principal diferencia entre lo que es el acoso laboral y el defectuoso ejercicio, abusivo o arbitrario, de las facultades empresariales es que en el primero se agreden derechos fundamentales de la persona, mientras que en el segundo se limita a comprender estrictos derechos laborales. Para aclarar más dicha diferenciación, el autor añade lo siguiente: “la ausencia de un planteamiento de comportamientos repetitivos frente al trabajador permite diferenciar el mobbing de aquellas situaciones de conflicto que tienen su origen en el ejercicio (por parte del empresario) de su poder de dirección y organizativo”.

Una vez tratada la diferencia entre los tipos de conflictos que se plantean, se da paso a diferenciar los tipos de acoso laboral que se conocen.



Tipos de acoso laboral

Una vez definido el término y diferenciado de otras posibles conductas semejantes en el ámbito laboral, es esencial definir y plasmar los diferentes tipos de acoso, de esta forma el lector podrá conocer más sobre el tema e identificar los tipos de acoso.

Existen diferentes tipos de acoso laboral, estos se diferencian en función de la persona que lo realiza y otros en función de la finalidad de la conducta. Conforme a lo expuesto por Prieto Ballester (2016), se expone los tipos de acoso laboral que pueden encontrarse.

En función de la persona que ejerce el acoso existen los siguientes:

1. **Acoso laboral vertical**: es aquel que se basa en la jerarquía de la empresa, es decir, se basa en función de la jerarquía de la empresa.
 - 1.1 Acoso laboral vertical **descendente**: cuando el acosador se encuentra en una posición jerárquicamente superior al acosado ya que se lleva a cabo “hacia abajo” en la jerarquía de la empresa. Es el tipo de acoso laboral vertical más común dado el poder de superioridad que tiene el acosador.
 - 1.2 Acoso laboral vertical **ascendente**: cuando el acosador se encuentra en una posición inferior al acosado ya que sucede de una posición más baja hacia una más alta. Suele producirse por celos hacia la persona del rango superior. Es más común cuando una persona externa a la empresa se incorpora en un puesto superior.
2. **Acoso laboral horizontal**: este tipo de acoso no sigue la línea jerárquica de la empresa. En este caso, el acosador y el acosado se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Entre las causas más comunes encontramos el



hecho de atacar al más débil, conflictos en tareas de grupo, por aburrimiento o incluso por falta de trabajo.

Existen también, otros tipos de acoso, que no se clasifican en función de la persona que lo ejecuta, sino que se clasifica según la finalidad de la conducta.

Distinguimos cuatro modalidades de acoso en función de la intencionalidad del acosador: estratégico, de dirección, perverso y disciplinario.

1. Acoso laboral estratégico: la finalidad que se persigue con este tipo de acoso es que la víctima abandone voluntariamente la empresa y así no tener que cargar con el coste del despido.
2. Acoso laboral de dirección: este tipo de acoso no tiene una simple finalidad, es más variado. Por un lado, puede querer reducir cada vez más los recursos humanos para así reducir costes o por otro lado eliminar a los trabajadores brillantes que actúan como líderes y le quitan credibilidad al superior jerárquico.
3. Acoso laboral perverso: el acosador es seductor, tiene una amplia capacidad manipulativa y hostigadora, lo que hace que rápidamente se gane la confianza de la víctima, así esta le confiesa datos relevantes que posteriormente el acosador utilizará en su contra. El agresor aísla a la víctima de los demás miembros de la organización.
4. Acoso laboral disciplinario: esta modalidad es utilizada por los acosadores para así hacer que los demás miembros de la organización le tengan miedo. Con este tipo de acoso no solo se consigue el miedo de la víctima, sino que también se advierte a los demás compañeros de lo que les podría suceder a ellos si actúan de igual forma que la víctima. Es utilizado contra las personas cuyo carisma sobrepasa al del acosador. En este tipo de



Universitat
de les Illes Balears

acoso se crea un clima laboral en el que nadie se atreve a llevar la contraria.

Una vez clasificados y definidos los tipos de acoso, se expondrá a continuación la situación en la que se encuentra la Administración y las posibles causas de acoso laboral dentro de la misma.



Situación y posibles causas de acoso laboral en la Administración Pública

En este apartado, se encuentra plasmada la situación de la Administración Pública en cuanto al tema del acoso laboral, además se plasmarán también algunas posibles causas de acoso laboral dentro de dicha organización.

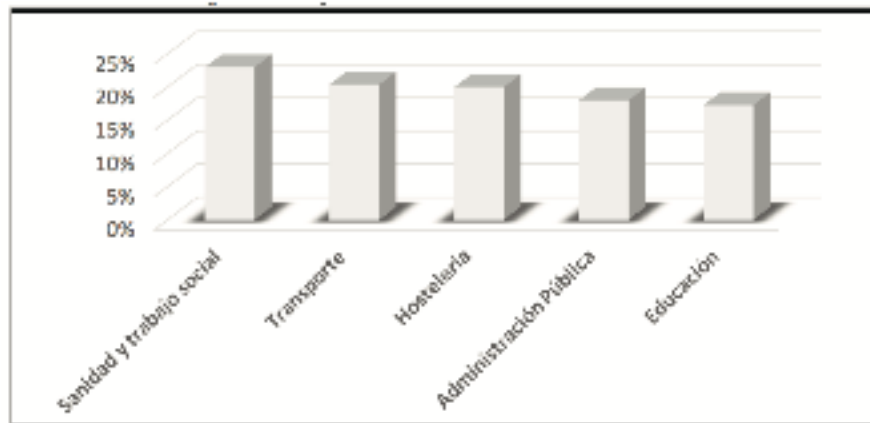
La Administración se caracteriza por ser una de las organizaciones existentes más rígidas, factor que no contribuye en favor del acoso laboral. Tal como identificó Robert Merton (1999), existen una serie de anomalías en el funcionamiento del sistema burocrático. Para entender mejor estos tipos de anomalías, a continuación, se señalan las siguientes características: un exagerado apego a los reglamentos, formalismo y papeleo excesivo, resistencia al cambio, despersonalización de las relaciones, jerarquización como base del proceso de decisión, conformidad con rutinas y procedimientos, exteriorización de signos de autoridad además de dificultad en la atención de clientes y conflictos con el público. Estas características anteriores, contribuyen a que haya más posibilidades de que se den situaciones de acoso laboral.

Sería necesario que la Administración evolucionara hacia un modelo de trabajo basado en la participación, equidad y motivación de los empleados transformando su modelo hacia la comunicación y la eficiencia (Jiménez, 2017). Dadas las características anteriores, se percibe la cultura de poder y control que existe en la Administración, que a diferencia del sector privado no busca la eficacia y la eficiencia, motivo por el cual en la primera se fomenta más la aparición de acoso laboral (Rubio, 2008).

Los trabajadores necesitan sentirse seguros y estar informados de este fenómeno para así saber como abordarlo.

Según las estadísticas, la Administración Pública es uno de los sectores donde más incidencia de acoso laboral existe. El acoso laboral, en este caso, está vinculado a las relaciones de poder existentes dentro de la Administración (Hirigoyen, 2001).

Para concluir este apartado, se aporta una imagen que muestra el porcentaje de acoso en la Administración comparado con otros sectores.



Fuente: Elaboración de Miguel Barrado y Prieto Ballester a partir de datos de Eurofound de 2015 (2016).

Así pues, queda expuesta la situación de la Administración en referencia al tema que se trata. A continuación, se encuentra el apartado del marco teórico en el que se expone el protocolo con el que cuenta la Administración Pública ante casos de acoso laboral.



Protocolo de actuación en la Administración Pública ante casos de acoso laboral

En este apartado, se expone el protocolo de actuación con el que cuenta la Administración Pública, que cuenta con varias fases.

El protocolo de actuación en la Administración Pública ante un caso de acoso laboral se encuentra estipulado en la resolución del 5 de mayo del 2011.

Dicho protocolo¹ se creó para complementar la normativa ya existente y así promover el cumplimiento de los derechos de los trabajadores. El objetivo principal es que los empleados disfruten de un entorno donde se de prioridad a la dignidad de la persona y que la misma sea respetada.

La resolución establece las acciones y los procedimientos a seguir ante situaciones de acoso, al igual que las sanciones correspondientes.

La definición que se le da al acoso laboral no es algo innovador, sino que utiliza el mismo concepto que abarca la Ley 5/2010 considerándolo de la siguiente forma: “la exposición a conductas de Violencia Psicológica intensa, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas, por parte de otra/s que actúen frente a aquella/s desde una posición de poder, con el propósito o el efecto de crear un entorno hostil o humillante que perturbe la vida laboral de la víctima. Dicha violencia se da en el marco de una relación de trabajo, pero no responde a las necesidades de organización del mismo; suponiendo tanto un atentado a la dignidad de la persona, como un riesgo para su salud”.

En el siguiente apartado de la resolución, se establece el proceso a seguir en el caso de estar ante una situación de acoso laboral.

¹ Resolución de 5 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba y publica el Acuerdo de 6 de abril de 2011 de la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado.



Se establecen dos fases principales dentro de las cuales se encuentran otros pasos a seguir para llevar a cabo el protocolo correctamente. En la primera fase encontramos lo siguiente:

1. Iniciación del procedimiento: es el primer paso del procedimiento, el cual se inicia con el recibimiento de la denuncia por parte de la persona presuntamente acosada o por alguno de sus posibles representantes. Dicha denuncia deberá ser dirigida al titular de la jefatura superior de personal, del departamento o del organismo donde preste servicios la víctima. Con carácter general la unidad responsable será la Inspección General de Servicios departamental, la cual después de llevar a cabo el primer análisis de los datos deberá efectuar la admisión de la denuncia o en su caso la inadmisión de esta.
2. Indagación y valoración inicial: en el caso de que se admita la denuncia, se inicia esta parte de la primera fase, en la cual se recopilará la máxima información posible de la mano del Servicio de Prevención del Departamento. Dicho servicio deberá aportar toda la información que tengan a su alcance y que pueda ayudar en el caso. Si se cuenta con algún especialista de Psicología laboral aplicada será de gran ayuda su colaboración. El proceso descrito hasta el momento deberá llevarse a cabo con la máxima rapidez, confidencialidad, sigilo y participación de todos los implicados (podría ser de ayuda efectuar entrevistas tanto al denunciante como al denunciado). Las entrevistas que se lleven a cabo deberán realizarse por personal técnico experto en análisis y resolución de conflictos interpersonales. Al finalizar este proceso la Unidad tramitadora deberá emitir informe de valoración inicial con conclusiones y propuestas. El informe deberá ser emitido en un máximo de 10 días naturales desde que se presentó la denuncia.



3. Elaboración de propuestas resultantes del informe de valoración inicial: esta es la última parte de la primera fase, en la cual el titular de la jefatura de personal deberá optar por alguna de las siguientes opciones:
 - 3.1. Archivar la denuncia ya sea por desistimiento, por falta de objeto, insuficiencia de indicios o bien porque por actuaciones previas se de por resuelto el contenido de la denuncia.
 - 3.2. La incoación del expediente disciplinario que corresponda al deducirse durante el análisis del caso, la comisión de alguna falta distinta al mobbing y tipificada en la normativa existente.
 - 3.3. Proceder con otro tipo de actuación en el caso de llegar a la conclusión de que el objeto de la denuncia corresponde a otro tipo de conflicto laboral, pero no al acoso laboral.
 - 3.4. En el caso de confirmarse el acoso, se podrá ordenar la incoación de un expediente disciplinario por falta muy grave de acoso.
 - 3.5. En el caso de no quedar claro si se trata de acoso laboral, se trasladará el informe efectuado anteriormente, a un Comité Asesor para situaciones de acoso, continuando con el proceso.

En este momento, ya se llega a la segunda fase del protocolo en la cual nos encontramos los siguientes apartados:

1. Constitución de un Comité Asesor: en la constitución del Comité además de nombrarse sus miembros, también se nombrará a un instructor del mismo.
2. Investigación: una vez reunido el Comité Asesor, se analizará el informe de valoración inicial. A partir de aquí, se podrá dar por terminada la investigación si no se aprecian indicios de acoso laboral. En el caso de percibirse dichos indicios, el instructor realizará las actuaciones



pertinentes para recabar la máxima información posible. Al finalizar, el instructor realizará un informe que presentará al Comité Asesor. El plazo para que el instructor recabe información y elabore el informe no podrá ser superior al de quince días naturales.

3. Elaboración del Informe de conclusiones del Comité Asesor: el instructor remitirá el informe al titular de la jefatura superior de personal del departamento u organismo. Dicho responsable, analizará el informe y en el plazo de quince días naturales podrá:
 - 3.1. Declarar la existencia de acoso y el archivo del expediente. Podrá también proponer medidas para mejorar la situación existente.
 - 3.2. Ordenar la incoación de un expediente disciplinario por falta muy grave y aplicar en el caso de que proceda, medidas correctoras.
 - 3.3. En el caso de estimarse que se pudiera constituir algún delito cometido por los empleados públicos contra el ejercicio de los derechos de la persona deberá remitirse a las normas procedimentales aplicables.
 - 3.4. Si se detecta alguna otra falta distinta a la de acoso, se propondrán las acciones correctoras persistentes para poner fin a la situación y se promoverá el expediente correspondiente.

Este es entonces, el protocolo que se debe seguir por parte del trabajador y la Administración Pública en el caso de darse una posible situación de acoso laboral. Este es el último apartado dentro del marco teórico, eso significa entonces, que se da paso al siguiente bloque, el de la propuesta de intervención a través de la sensibilización.



PROPUESTA DE INTERVENCIÓN A TRAVÉS DE LA SENSIBILIZACIÓN

Objetivos

Una vez realizado el marco teórico, se procede a realizar la propuesta de intervención para la Administración Pública. Como se ha observado en el apartado anterior, la Administración ya cuenta con un protocolo de intervención en caso de acoso laboral, por lo que tiene más sentido enfocar la propuesta hacia otro punto que no sea el de actuación ya que ya se cuenta con uno.

Realizar una propuesta a través de la sensibilización puede ser muy beneficioso para la Administración ya que tal vez haya una falta de información y sensibilización hacia el tema en particular. Si los trabajadores se forman e informan sobre el tema podrán detectar situaciones de acoso que quizás sin la información no detectarían o considerarían como acoso laboral.

Es muy importante informar a los trabajadores sobre este tema. La Administración Pública es muy grande y abarca muchísimos puestos de trabajo, por lo tanto, las posibilidades de que se den situaciones de acoso en sus organizaciones son muy elevadas, por lo que los trabajadores de estas deben estar plenamente preparados, tanto conociendo el protocolo como estudiando el tema para conocerlo plenamente y poder reaccionar y clasificar las diversas situaciones de acoso laboral que se puedan dar en su organización.

El objetivo principal es que se forme a los trabajadores a través de la metodología que se explicará en el siguiente apartado. A través de esta formación, conocerán en plenitud el término acoso laboral y aprenderán a identificarlo en las situaciones más cotidianas, tal vez alguno de los trabajadores sea incluso consciente de que ha sido víctima de acoso laboral en algún momento de su carrera y no supo identificarlo bien en aquel momento.



A modo de resumen, podemos decir que los objetivos que se buscan a través de la realización de la propuesta serían los siguientes: formar a los trabajadores, darles herramientas para identificar y gestionar las situaciones con las que topen y sobretodo sensibilizar a todos los trabajadores sobre el tema, así serán conscientes de la gravedad de tema y lo que supone realmente el acoso laboral para las víctimas.

Así pues, una vez expuestos los objetivos de esta propuesta, se da paso a la exposición de la metodología que se seguirá.



Metodología

A través de este apartado se explicará la metodología a utilizar en la propuesta de sensibilización. También se definirán las herramientas a utilizar. Más adelante, en el siguiente apartado, se procederá a aplicar a modo real las herramientas que se utilizarán; proponer un horario, unos días etc...

La sensibilización es muy importante en temas tan delicados como el que tratamos. El hecho de que los trabajadores se impliquen y les importe realmente el acoso laboral es un gran paso. Además, ayuda a que muchos quieran contribuir a mejorar la situación. Es importante tener un protocolo de actuación, con el cual ya se cuenta, pero también lo es el hecho de que los trabajadores se involucren y sepan identificar bien los casos y como bien indica el tipo de propuesta, se sensibilicen con el acoso laboral.

“Los programas de prevención y afrontamiento del acoso laboral tienen como objetivo el logro de un entorno libre de estrés” (Aramburu - Zabala Higuera, 2002). Tal como indica en varios de sus textos el citado autor, la información y la formación de los trabajadores en cuanto al acoso laboral, contribuye a que estos sepan manejar mejor las situaciones que se den en su organización.

Los programas o actividades como los que se plantearán en esta propuesta son un punto muy importante de la prevención del acoso laboral (Field, 1996). En el contenido de los programas que tratan los autores se incluye el entrenamiento sistemático de las habilidades asertivas e interpersonales a modo de defensa en las posibles situaciones (Ceres, 1992). En definitiva, todos los autores citados defienden la idea de que es necesaria la información y la formación para la buena actuación ante situaciones de acoso laboral. Esto refuerza la idea principal de esta propuesta a través de la sensibilización, ya que aquello que se propone es la realización de distintas actividades en las organizaciones que contribuyan a la formación e información del personal de la Administración Pública.



Con las lecturas de los autores citados anteriormente y sobretodo con la referencia de Luis Aramburu – Zabala Higuera, se ha llegado a la conclusión de que la implantación de las siguientes actividades/herramientas pueden contribuir de manera favorable dentro de la Administración Pública y permitir una mejora en la incidencia y la gestión del acoso laboral dentro de la misma.

A continuación, en el siguiente apartado, se mencionarán las actividades y/o herramientas que se proponen en la propuesta de intervención mediante la sensibilización y se explicarán con claridad.



Implantación de la metodología

A continuación, se detallarán todas las actividades y herramientas que se proponen en la propuesta de intervención mediante sensibilización en la cual se basa este trabajo.

1. Realización de charlas preventivas e informativas sobre acoso laboral, las cuales se realizarán trimestralmente.

El hecho de que se realicen trimestralmente no tiene otro sentido que el de dejar un mínimo de tiempo entre la una y la otra para documentarse con las novedades que vayan surgiendo. De esta forma, las personas encargadas de dar la charla podrán prepararse y actualizarse para que así todas sean distintas y aporten nueva información al personal.

En estas charlas se hablará de métodos de prevención del acoso laboral y se dotará a los asistentes con herramientas que les sean de gran utilidad ante situaciones de acoso en su puesto de trabajo.

Cabe añadir que los encargados de realizar estas charlas será profesionales del sector y técnicos en prevención de riesgos laborales.

La duración de la charla será de hora y media aproximadamente, y se realizará fuera del horario laboral dada su corta duración. Para que puedan acudir el máximo de trabajadores, se realizará antes de la charla una tabla en función de la preferencia horaria de los trabajadores, de esta forma se tendrán todos en cuenta y se elegirá el horario que a la mayoría le vaya mejor.

2. Mails informativos quincenales.

Esta herramienta puede no parecer muy útil al principio, pero realmente puede ayudar mucho en esta causa. El personal recibirá un mail cada 15 días aproximadamente, en el cual encontrarán información sobre el acoso, el



protocolo a seguir en el caso de darse algún caso y muchos textos y frases motivadoras y esperanzadoras.

El uso de estrategias para gestionar las situaciones de estrés, el nerviosismo o la incertidumbre se vincula en una reducción significativa en el nivel de estas emociones (Crego, 2017).

Como bien indica el anterior autor, ayudar a las personas a gestionar estas emociones y que no se sientan solas cuando las padecen, contribuye a la disminución de estas. Entonces, la implantación de esta herramienta de mails puede ser muy beneficiosa ya que de esta forma cada dos semanas los trabajadores verán en sus pantallas que no están solos, si están desmotivados quizás se motiven con alguna de las frases o si son víctimas de acoso laboral se les recordará cómo actuar y que no están solos.

3. Reuniones trimestrales para personas vulnerables y víctimas de acoso laboral.

Estas reuniones se realizarán cada tres meses, en ellas podrá acudir todo el personal que lo desee, pero estarán principalmente enfocadas a personal más vulnerable o en riesgo de exclusión y a víctimas de acoso laboral. La duración de estas reuniones será de dos horas fuera del horario laboral, ya que no se está obligado a acudir.

Durante la realización de estas, se hablará abiertamente de los sentimientos y sensaciones que tienen todos los participantes a cerca del acoso y se dará la oportunidad de que las víctimas puedan contar su experiencia si así lo desean. Estas reuniones podrían compararse con grupos de apoyo. Todos los participantes se reforzarán entre ellos.

La realización de estas reuniones las llevará a cabo un psicólogo especializado en acoso laboral y gestión de las emociones.



Es muy importante que los trabajadores se sientan satisfechos y acompañados en su puesto de trabajo. Si esto se cumple, su desarrollo mejorará positivamente y en paralelo lo hará también la organización (Fernández Argüelles, 2015).

4. Formaciones anuales para todo el personal.

Estas formaciones las llevarán a cabo profesionales expertos en prevención de riesgos laborales especializados en acoso laboral. Serán obligatorias para todo el personal de la organización, nadie estará excluidos. Se realizarán durante el horario laboral durante una semana al año; de lunes a viernes de 8 a 10, con una totalidad de 10 horas. En estas formaciones se repasará la legislación vigente en ese momento y el protocolo de actuación, así como mejoras en la actuación diaria de los trabajadores y pautas para los superiores para que así puedan gestionar mejor su departamento y detectar cuanto antes los posibles casos de acoso. De esta forma, aunque los trabajadores no lo cuenten por miedo, si los superiores lo detectan o sospechan se podrá actuar en consecuencia. Durante la práctica de estas reuniones se expondrán situaciones reales que se hayan dado en la organización y se resolverán según las estrategias y protocolos, de esta forma se verá si se solventaron correctamente o si hay algo que mejorar.

Se realizarán cada año ya que así habrá suficientes novedades a tratar y a renovar desde la anterior formación.

5. Encuestas al personal

Esta herramienta será muy útil para evaluar si los cambios realizados en la organización funcionan. Se podrá realizar trimestralmente, cada seis meses, o de forma anual (según la organización y los cambios realizados). En estas encuestas se preguntará al personal qué opina sobre los cambios realizados, si consideran adecuadas las herramientas implantadas y si notan la mejora de estas. También tendrán la oportunidad de evaluar cada una de las herramientas implantadas en



función de su duración, contenido, realización y resultado. La encuesta será diseñada por el departamento de prevención con la ayuda del psicólogo. Podrá rediseñarse cada vez que se realice en función de los resultados de la anterior, para así ir mejorando cada vez.

Es una forma también, de que los trabajadores se sientan valorados en la organización y vean que su opinión importa.

La encuesta será totalmente anónima y el trabajador podrá plasmar todo lo que piensa y siente en ellas. El hecho de que sea anónima es muy importante para que el trabajador se sienta más seguro.

6. Ampliación del personal especializado

Esta mejora, dependerá de cada organización en función de su tamaño. Es decir, si la organización cuenta con un departamento de prevención, deberá ampliarse y contar con un psicólogo especializado en acoso laboral. Si se trata de una organización muy pequeña, deberá contarse con un técnico en prevención y un psicólogo al cual se pueda acudir, aunque no esté siempre presente, deberá poderse acudir a ellos en cuanto se les necesite o acordar un horario para que estos vayan al lugar de trabajo "x" veces al mes. En definitiva, se gestionará esta ampliación en función del tamaño de la organización, pero todas deberán contar con un psicólogo especializado y un técnico en prevención (como mínimo).

En el caso de estar ante una organización con una incidencia de acoso muy elevada, será necesaria la formación de un departamento completo contra el acoso laboral y según se desarrollen los acontecimientos deberán realizarse con más frecuencia las herramientas anteriores.

Esta ampliación es necesaria, ya que de esta forma ya se contará con el personal mínimo para realizar las reuniones trimestrales, las formaciones anuales, la realización de los mails quincenales, las charlas preventivas y las encuestas trimestrales o anuales que se lleven a cabo.



Es positiva también esta ampliación, ya que de esta forma el personal de la Administración Pública sentirá más cerca la actuación de la misma contra el acoso y se notará más protegido y apoyado. También aumentarán las posibilidades de que quién acose se lo piense dos veces o simplemente pare de hacerlo, ya sea por miedo o por haber reflexionado sobre su conducta.

Así pues, se dan por expuestas las actividad y herramientas que se proponen en esta propuesta de intervención, a continuación, se encuentran las conclusiones de la propuesta realizada.



Conclusiones de la propuesta

Una vez concluida la propuesta, habiéndose expuesto los objetivos, la metodología y la implantación, se llega a la conclusión.

La implantación de esta propuesta puede ser muy positiva para la Administración Pública ya que se plantaría cara al acoso y se podría mejorar muy notablemente la incidencia en la misma.

Como todas las propuestas, existen ventajas y desventajas. En este caso, son muchas las ventajas; personal satisfecho, actividades y herramientas aplicadas, encuestas de valoración, erradicación hacia el acoso, mejora de la situación en la Administración...

Como desventaja se podría señalar el elevado coste que puede suponer la implantación de esta propuesta. Aunque el coste sea elevado merece la pena ya que es necesario para la mejora de la situación. Se habla de una ampliación de personal y muchas horas invertidas en actividades y formaciones, al igual que tiempo a invertir en leer mails y rellenar encuestas. Tratándose de la Administración Pública, hablamos también de un elevado coste en tiempo, ya que deberán realizarse muchas gestiones para conseguir la ampliación de personal en caso de que sea necesaria y la implantación de las actividades propuestas anteriormente.

Aunque las desventajas puedan parecer muchas, siempre pesarán mucho más las ventajas y es plenamente recomendable que se aplique la propuesta, ya no solo para una mejor gestión de la Administración, sino que es muy importante también para la salud de los trabajadores.

El hecho de que el trabajador perciba que la organización lleva a cabo gestiones de mejora para progresar en la situación del acoso laboral, hará que éste se sienta mucho más protegido y percibirá que a la Administración le importa y le preocupa su bienestar, tanto físico como mental.



No solo se sentirán mejor los trabajadores más vulnerables, sino que los jefes de personal o altos cargos de la Administración también verán un progreso en su situación, ya que se ésta mejorará ambientalmente, lo que afecta a toda la organización al completo.

Como se puede observar, la implantación de esta propuesta mejoraría la situación organizacional, disminuiría los casos de acoso laboral en ella y un largo etcétera mencionado anteriormente. Pero, además, mejoraría también la situación externa, es decir, se vería con mucho más prestigio y respeto desde un punto de vista externo. En resumen, si se aplican todos estos cambios y mejora la situación, las personas externas a la Administración, también percibirían esa mejora y verán que la organización se preocupa por temas tan importantes como el que tratamos, ya que a veces pasa demasiado desapercibido y no se percibe que las organizaciones le den la importancia necesaria.

Así pues, queda claro que la implantación de la propuesta anterior es plenamente beneficiosa y vale la pena implantarla.

Es necesaria una gestión de este tipo para solventar el gran problema al que se enfrenta la Administración Pública en la actualidad: el acoso laboral.

Una vez expuestas las conclusiones de la propuesta, se da paso al penúltimo apartado, en el cual se encuentran las conclusiones en referencia a todo el trabajo.



CONCLUSIONES FINALES

A continuación, se expondrán las conclusiones finales del presente trabajo.

Como se puede observar, con la realización del marco teórico, queda clara lo que es la teoría del tema tratado. De esta forma, el lector puede entender mejor lo que es el acoso laboral y sus posibles tipos, así como conocer el protocolo con el que cuenta la Administración Pública para gestionar los casos de acoso laboral en su organización. Una vez que el lector ha leído y comprendido el primer apartado, que es el más teórico, comprende con mayor facilidad, la necesidad inminente de crear una propuesta como la que se ha expuesto en este trabajo. Se entiende entonces, que el lector ha podido leer, ampliar información y comprender más sobre el acoso laboral, este era uno de los principales objetivos y se ha cumplido.

El otro objetivo principal, era la creación y propuesta de un posible plan de intervención, en este caso mediante la sensibilización. Dicho objetivo se ha cumplido también, proponiendo varias actividades y herramientas que una vez implantadas en la organización, contribuyan a una mejora en la incidencia de casos de acoso laboral, concretamente en la Administración Pública.

Así pues, se ve claramente que los objetivos expuestos al principio del trabajo se han cumplido.

Es necesario recalcar, como ya se ha hecho durante el desarrollo del trabajo, la necesidad de realizar este tipo de estudios, ya que con la lectura y análisis de este texto muchas personas pueden ampliar su conocimiento sobre este tema y querer actuar para contribuir con esta causa, la reducción de casos de acoso.

La propuesta que se ha realizado se basa en la prevención de estos casos, mediante la información y la sensibilización del tema a los trabajadores. Es necesaria también, la mejor gestión de los casos de acoso existentes, pero de esto se encara el protocolo de actuación ante casos de acoso laboral en la



Administración Pública, protocolo que encontramos en la Resolución de 5 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba y publica el Acuerdo de 6 de abril de 2011 de la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado.

Para concluir, se debe añadir que se entiende el presente trabajo como una contribución más para la mejora de la situación actual en la que se encuentra el tema tratado: el acoso laboral.

A continuación, se pasa al último apartado del trabajo, en el cual se encuentran las referencias bibliográficas utilizadas para la realización del presente estudio.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alegría, C. A. G. (2011). *Aproximación conceptual y jurídica al término acoso laboral*. Vol. 29 pág. 224-245. In Anales de derecho.

<https://revistas.um.es/analesderecho/article/view/143781>

Arciniega, R. S. (2012). *Factores organizacionales en la comprensión del mobbing*. Vol. 20, pág. 80-90. Psicología Iberoamericana.

<https://psicologiaiberoamericana.ibero.mx/index.php/psicologia/article/view/222>

Barrado M., Prieto Ballester, Jorge M. (2016). *El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso español*. Revista perspectivas. Vol. 38, pág. 25-44.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425948032003>

Fernández Argüelles, R., Cobos Díaz, P. A., & Figueroa Varela, M. D. R. (2015). *Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial*. Revista Cubana de Salud Pública. Vol. 41.

https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rcsp/v41n4/spu03415.pdf

Gómez Jiménez, E. (2017). *El acoso en la administración pública. Una propuesta de intervención a través de la mediación*. Universidad del País Vasco.

<https://addi.ehu.es/handle/10810/44659>



Higuera, L. A. Z. (2002). *Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias*. Cuadernos de relaciones laborales. Vol. 20, pág. 337-350.

Kahale Carrillo, D. T. (2008). *Acoso laboral (mobbing): diferencias con las tensiones ordinarias en el entorno de trabajo*. Pág. 195-212. Revista universitaria de ciencias del trabajo.

[https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/11365/RevistaUniversitariadeCienciasdelTrabajo-2008-9-Acosolaboral\(mobbing\).pdf?sequence=1](https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/11365/RevistaUniversitariadeCienciasdelTrabajo-2008-9-Acosolaboral(mobbing).pdf?sequence=1)

Leymann, H. (1996). *El contenido y desarrollo del mobbing en el trabajo*. Pág. 165-185. European journal of work and organizational psychology.

https://www.researchgate.net/profile/Sergio-Navarrete-Vazquez/publication/275522610_El_Contento_y_Desarrollo_del_Mobbing_en_el_Trabajo/links/553ea6970cf210c0bdaaaad5/El-Contenido-y-Desarrollo-del-Mobbing-en-el-Trabajo.pdf

Merton, R. (1999). *La estructura burocrática y la personalidad*. Pág. 224-225. Clásicos de la administración pública.

http://dspace.usalca.cl/bitstream/1950/9186/1/05_La_estructura_Burocratica_y_la_personalidad.pdf

Piñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Vol. 67. Editorial Sal Terrae.



Universitat
de les Illes Balears

Yaman, E. (2009). *The Validity and Reliability of the Mobbing Scale (MS)*. Vol. 9, pág. 981-988. Educational Sciences: Theory and Practice.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ847787.pdf>