



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultad de Educación

**Memoria del Trabajo Final de Grado**

# Análisis de Protocolos de Actuación ante Casos de Mobbing en la Administración Pública Española.

Laura Duma Dancai

**Grado de Pedagogía**

Año académico 2014-15

DNI del alumno: X7879245C

Trabajo tutelado por: Margarita Vives Barceló  
Departamento de Pedagogía y Didácticas Específicas



Se autoriza a la Universidad a incluir mi trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación.

Palabras clave del trabajo:  
Mobbing, Acoso Laboral, Acoso Psicológico, Administración Pública, España.



## **Resumen**

Este trabajo se propone analizar protocolos de actuación en casos de mobbing o acoso laboral o acoso psicológico en diferentes organismos de la administración pública española. Para ello se han seleccionado diez protocolos de diferentes organismos públicos, como puedan ser ayuntamientos o consejerías de diversas comunidades autónomas. A través de un análisis sistemático de los protocolos, de aspectos más generales a más específicos, lo que se pretende es conocer en profundidad la estructura y contenido de los protocolos, e identificar los puntos débiles y fuertes de los mismos, para mejorar los futuros protocolos.

*Palabras clave:* mobbing, acoso laboral, acoso psicológico, administración pública, España.

---

## **Abstract**

The aim of this study is analyze protocols in case of psychological harassment or mobbing in different agencies of the Spanish public administration. To do it, there were selected ten protocols of different public bodies, such as municipalities or councils of different autonomous communities. Through a systematic analysis, from general to more specific questions, the aim was to find out the structure and content of the protocols, and identify their weaknesses and their strong points, to improve future protocols.

*Keywords:* mobbing, bullying, psychological harassment, public administration, Spain.

## Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Justificación .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Objetivo general y específicos del trabajo .....</b>	<b>6</b>
<b>4. El mobbing .....</b>	<b>6</b>
<b>4.1.Introducción al mobbing .....</b>	<b>6</b>
<b>4.2. Comportamientos constitutivos del mobbing .....</b>	<b>7</b>
<b>4.3.Protagonistas .....</b>	<b>11</b>
<b>4.4.Tipos de mobbing .....</b>	<b>14</b>
<b>4.5.El proceso .....</b>	<b>14</b>
<b>4.6.Consecuencias .....</b>	<b>16</b>
<b>5. El mobbing en la Administración Pública española .....</b>	<b>18</b>
<b>5.1.Tratamiento normativo .....</b>	<b>19</b>
<b>6. Metodología .....</b>	<b>20</b>
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>38</b>
<b>8. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>41</b>

## **1. Introducción.**

A lo largo del presente trabajo se pretende trabajar y conocer en profundidad el mobbing o acoso psicológico en la administración pública española. Está dividido en tres grandes partes.

En la primera parte se encuentra una aproximación conceptual al acoso laboral; qué es, qué fases tiene, cuáles son los aspectos comportamientos que lo constituyen, que protagonistas tiene y cuáles son los tipos de mobbing que pueda haber y finalmente el proceso que sigue y las consecuencias que causa.

En la segunda parte se encuentra una breve descripción del mobbing dentro de la administración pública española y también un resumen de la normativa que podría contemplar el mobbing.

Y por último, en la tercera fase hay un análisis sistemático de diez protocolos de actuación en casos de mobbing de diferentes organismos de la administración pública española, donde se estudian desde los aspectos más generales a los más específicos. Para acabar, unas conclusiones enfocadas sobre todo en el contenido de los diferentes protocolos analizados.

## **2. Justificación.**

En vista de que las acciones de prevención en los casos de mobbing no siempre son efectivas, me ha llevado a preguntarme cuales son los pasos a seguir una vez detectado este conflicto en las organizaciones. La idea de realizar este trabajo final de grado viene a raíz de la búsqueda de protocolos de actuación en los casos antes mencionados, y debido a que son pocos los encontrados, surge la necesidad de entender los pasos a seguir para crearlos y cuáles son los contenidos, herramientas y estrategias a utilizar.

En cuanto al ámbito de actuación de estos protocolos, el escogido es la Administración Pública de España, tanto ayuntamientos, como sindicatos, consejerías u organismos autonómicos o diputaciones provinciales. Los protocolos a analizar son diez, de cualquiera de las entidades antes nombradas.

A partir del análisis de los diferentes protocolos, lo que se pretende con este documento es entenderlos y mejorarlos, para poder así perfeccionar la práctica futura.

La hipótesis a tratar a lo largo de este trabajo es:

- Los protocolos de actuación ante los casos de mobbing en la Administración Pública, no están abordados desde un punto de vista integral de la persona y tampoco se tiene en cuenta el contexto en el que se dan los casos.

Mediante esta revisión sistemática lo que se pretende es hacer un análisis global y minucioso de todos los componentes del protocolo, con la finalidad de encontrar aquellos aspectos a mejorar e identificar aquellos que son más eficaces.

### **3. Objetivo general y específicos del trabajo.**

Mediante este trabajo el objetivo que se pretende conseguir es:

**Objetivo general.** Revisión sistemática de protocolos de actuación en casos de mobbing en la Administración Pública española.

#### **Objetivos específicos.**

- Búsqueda de protocolos de actuación en casos de mobbing, de los diferentes órganos que forman la Administración Pública española.
- Análisis de los conceptos clave, contenidos y estrategias ligados a los protocolos antes mencionados.

### **4. El mobbing.**

#### **4.1. Introducción al mobbing.**

En España se ha dado una variedad terminológica notable para nombrar este fenómeno: mobbing, acoso moral, acoso psicológico, hostigamiento psicológico, psicoterror laboral, maltrato psicológico, violencia psicológica, acoso laboral, acoso social, terrorismo psicológico, etc. Básicamente, se ha adoptado la conceptualización que H. Leymann realiza y que denomina mobbing. No obstante, entendemos que tanto lo que define al proceso como su desarrollo y posteriores consecuencias encaja mejor en la conceptualización de Acoso Psicológico en el Trabajo (Fidalgo et al., 2009).

Piñuel (2001) señala que en el ámbito laboral el mobbing se concibe como un continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro/s, que se

comportan con él de forma cruel con el objetivo de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos.

Según el profesor Leymann (1996):

*“Los conflictos son inevitables... No estamos hablando aquí, sin embargo, del conflicto. Nos referimos a un tipo de situación comunicativa que amenaza con infligir al individuo graves perjuicios psíquicos y físicos. El mobbing es un proceso de destrucción; se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición tiene efectos perniciosos”.*

Pero al hablar de mobbing o acoso laboral no se hace referencia a un maltrato puntual o fruto de una discusión entre compañeros de trabajo, sino de un acoso prolongado en el tiempo, Leymann (1966).

Para que podamos hablar de mobbing se tienen de dar tres condiciones (Leyman, 1996):

- Estos actos llegan a ser sentidos como hostiles.
- Se repiten frecuentemente (al menos una vez por semana).
- Se prolongan durante un cierto periodo de tiempo (por lo menos seis o más meses).

#### **4.2. Comportamientos constitutivos del mobbing.**

De acuerdo con Caballero y Luisa (2014), citando a Bosqued (2005) los comportamientos más frecuentes a los que recurre un hostigado psicológico para atacar a su víctima y conseguir que se marche de la empresa varían de un autor a otro. Mientras que para Knorz, Kapf y Kulla eran 39, para Leyman en su Inventario de Acoso Laboral (LIPT) eran 45, en 2002 para González de la Rivera fueron 60 (LIPT-60) ya que añadió 15 conductas más a las de Leyman de su LIPT-45, etc. Cada autor ha recogido en distintos grupos conforme su finalidad aunque algunos de estos comportamientos se pueden introducir en uno o varios de ellos.

Para poder referirnos al mobbing, tienen que darse uno o varios de los siguientes cuarenta y cinco comportamientos en la frecuencia temporal mencionada anteriormente (Astorga, 2005):

- a. Comportamiento cuya finalidad es impedir que la víctima se exprese.** Uno de los objetivos del mobbing es lograr la incomunicación verbal de la víctima. Los agresores se preocupan de que la víctima no tenga oportunidad de expresarse, se le impide el acceso a la información y se impone al resto de compañeros sobre los que tienen

influencia que no se comuniquen con la víctima. Los comportamientos que se incluyen son:

- Se niega a la víctima la posibilidad de expresarse.
- La víctima es continuamente interrumpida cuando habla.
- Los compañeros le impiden expresarse.
- Los compañeros le gritan, le insultan.
- Se ríen de ella cuando habla.
- Critican el trabajo de la víctima.
- Aterrorizan a la víctima con llamadas de teléfono.
- Le amenazan verbalmente.
- Le amenazan por escrito.
- Rehúyen el contacto con la víctima (evitan mirarla, hacen gestos de rechazo).
- Ignoran su presencia, se dirigen exclusivamente a terceros, nunca a la víctima.

**b. Comportamientos cuya finalidad es aislar a la víctima.** Un trabajador ya se siente aislado cuando una sola persona no le dirige la palabra, pero cuando un grupo de compañeros no lo hace no es solo una forma de castigo, es una presión que en ocasiones logra que la víctima se hunda. Cuando en este proceso participa un superior jerárquico se alcanza el punto más álgido. Los comportamientos que se dan son:

- No hablar más con la víctima.
- No se dejan dirigir la palabra por ella.
- Le asignan un puesto de trabajo que le aleja y le aísla de sus compañeros.
- Prohíben a los compañeros dirigirle la palabra.
- Niegan la presencia física de la víctima.

Cabe destacar que en este segundo grupo Caballero y Luisa (2014), citando a López y Camps (1999), añaden que las relaciones sociales son necesarias para los trabajadores. Por ello, si a una persona se le obliga a aislarse del grupo, el nivel de estrés aumentará, pero en cambio, citando a Perles y Martimportugues (1997), la víctima podría hacerle frente gracias al apoyo social del resto de compañeros a quienes les confiesan sus problemas y le ayudan a encontrar soluciones.

**c. Comportamientos dirigidos a desacreditar a la víctima delante de sus compañeros.** En gran medida la expresión es la autoestima, la consideración y el



reconocimiento de las personas que te rodean. La confianza y la seguridad en uno mismo vienen proporcionadas por el sentimiento de ser tratado justamente por el entorno. Cuando esto no se da hace que la persona pierda su propia seguridad y confianza, además del nivel de autoestima necesario para el equilibrio psíquico. Los agresores exhiben comportamientos como:

- Vigilan y espían a la víctima y la siguen allí dónde va.
- Difaman de ella o la calumnian.
- Lanzan rumores a propósito de ella.
- Se burlan de ella, la ridiculizan.
- Presuponen que una enferma mental.
- Intentan obligarla a realizar un examen psicológico.
- Parodian e imitan su supuesta discapacidad.
- Imitan sus andares, la voz, los gestos de la víctima para ridiculizarla.
- Se mofan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.
- Se burlan de su vida privada.
- Le obligan a realizar trabajos humillantes.
- Juzgan el trabajo de la víctima arbitrariamente y en términos malintencionados.
- Cuestionan y critican las decisiones de la víctima.
- La injurian en términos obscenos y degradantes.
- Acosan sexualmente a la víctima (gestos o proposiciones).

**d. Desacreditar a la víctima en su trabajo.** El origen del mobbing es el interés extremo de manipulación (la víctima debe estar al servicio del acosador). Si esto no se consigue el único objetivo restante es el abandono de la víctima, porque ya no le sirve a sus perseguidores para alcanzar sus intereses personales. Los actos de desacreditación que se dan son:

- No encargarle ninguna tarea más.
- Privarle de realizar cualquier ocupación y vigilar para que no pueda encontrar ninguna por sí mismo/a.
- Obligarle a realizar tareas inútiles o absurdas.
- Encargarle tareas muy inferiores a sus competencias.
- Darle sin cesar tareas nuevas.

- Hacerle realizar trabajos humillantes.
- Confiar a la víctima tareas que requieren una cualificación muy superior a sus competencias, de manera que la desacrediten.

Además la ITSS (2009) especifica que en este grupo los principales comportamientos a tener en cuenta, entre otros, serían: no determinar una tarea en la empresa a la persona acosada, asignarle un trabajo incoherente e ilógico, encomendarle una tarea por encima o por debajo de sus competencias profesionales o que no se pueden lograr con los medios proporcionados por la empresa, los actos de venganza atacando a los trabajadores que han puesto alguna denuncia, querrela o reclamación contra la organización o que han cooperado con aquellos trabajadores que han presentado alguna queja.

**e. Comprometer la salud de la víctima.** Las consecuencias del mobbing se reflejan rápidamente dando lugar a la aparición de síntomas psicosomáticos. Los comportamientos comunes que exhiben los perseguidores son:

- Obligar a la víctima a realizar trabajos peligrosos o nocivos para la salud.
- Amenazarla con violencia física.
- Agredirla físicamente, pero sin gravedad, “a modo de advertencia”.
- Agredirla físicamente, sin contemplaciones.
- Ocasionar voluntariamente gastos a la víctima con la intención de perjudicarla.
- Ocasionar daños en el domicilio de la víctima o en su puesto de trabajo.
- Agredir sexualmente a la víctima.

En este último grupo, Caballero y Luisa (2014) añaden citando a Morán (2009) que en las organizaciones de reducido tamaño el mobbing ha terminado con la muerte de la persona acosada debido a un accidente si testigos, por ello justificar que esa muerte fue como consecuencia laboral es algo muy complicado y, debido a esto, los acosadores han quedado exentos de cargos por falta de pruebas.

Finalmente, añadir que la ITSS (2009), es decir, Inspección De Trabajo De La Seguridad Social, elaboró una Guía explicativa de buenas prácticas para la detección y valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo donde explica que para que podamos saber claramente que nos encontramos ante una conducta de hostigamiento psicológico se deben presentar las siguientes notas: que tenga un carácter objetivo, que sea

una conducta bilateral dirigida por un hostigador contra la persona acosada y que la víctima reciba ofensas de forma frecuente y reiterada causándole daño a su salud.

Al mismo tiempo la ITSS enumero aquellas conductas que no son mobbing como: “modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo sin causa y sin seguir el procedimiento legal establecido, presiones para aumentar la jornada o realizar determinados trabajos, conductas despóticas dirigidas indiscriminadamente a varios trabajadores, conflictos durante las huelgas, protestas, etc., ofensas puntuales sin descalificar por no realizar bien el trabajo, los conflictos personales y sindicales” (ITSS, 2009).

### **4.3. Protagonistas.**

En los casos de mobbing encontramos diversos roles y personajes que forman parte. Existen varios tipos de “mobbers” o perseguidores según el cargo que ocupe dentro de la empresa, puede ser promovido por un perseguidor jerárquico o ser desencadenado por los propios compañeros de trabajo, también se podría dar gracias a un subordinado que estando en un rango inferior quiere ocupar el puesto de su compañero/a. Para poder tratar el problema es indispensable localiza el foco que desencadena el mobbing.

Martel y Mateo (2012) señalan que en el proceso de mobbing al acosador no lo define la raza, el sexo, la religión, el nivel de estudios, la ideología, o cualquier otro aspecto similar sino que son otras características las que van a definir a un psicoterrorista.

El generador del mobbing es una persona que tiene cierto poder de liderazgo en la organización, aunque en ocasiones no esté legítimamente reconocido, pero puede tenerlo por ser conocido como amigo del jefe o de los directivos. Otras veces puede derivar únicamente de su osadía, de su impulso y deseo de ejercerlo (Astorga, 2005).

Las características del generador son:

- Normalmente no es visible, actúa en la retaguardia, manipulando y dando órdenes a los actores del mobbing (terceras personas implicadas en el proceso), son ellos los que perturban, acosan, agreden y molestan a la víctima.
- Suelen actuar con diplomacia ante la diana del mobbing, llegando incluso a brindarle su ayuda.

- Es difícil de detectar y de demostrar su implicación o culpabilidad, a menos que los actores del mobbing lo delaten.
- Gran capacidad de manipulación de personas y grupos humanos, reforzada por su poder de castigar a aquellos que no le obedecen. Los dos castigos que utiliza son la expulsión del grupo o convertir a la persona en objetivo de persecución y acoso.
- Utiliza permisos o refuerzos ilusorios para convencer a los actores de que pueden conseguir mayores ventajas en la organización.
- En cuanto a su personalidad cabe destacar su frialdad afectiva, para conseguir aquello que quiere no le importa los medios que utiliza para conseguirlo (violencia física o psicológica).
- Alta necesidad de controlar a los demás, de ponerlos a sus servicios.
- Excesivo afán de manipulación, inseguridad, carácter neurótico y cobarde. Personas manipuladoras y mentirosas compulsivas.
- Muchos suelen ser profesionalmente mediocres, sin ninguna relevancia, utilizan el mobbing como herramienta de encubrimiento.

En cambio Piñuel (2001) indica que el perfil del acosador responde a personas mediocres, débiles, perversas, prepotentes, resentidas, cobardes, frustradas, envidiosas, celosas, egoístas, faltas de empatía, egocéntricas, narcisistas, manipuladoras, tergiversadoras de la verdad, necesitadas de admiración, reconocimiento y protagonismo, faltas de interés por los demás pero deseosas de despertar el interés del resto de personas, necesitadas de tener la sensación de dominio y control sobre los demás, convencimiento de que todo lo que poseen las personas de su entorno laboral se lo deben a él únicamente porque por sí mismas no son capaces de conseguir el un puesto de trabajo.

Los acosadores del mobbing son de dos tipos (Astorga, 2005):

- a) Perseguidores activos y persistentes. Son compañeros de trabajo por lo general, pertenecientes al mismo grupo profesional o al grupo inmediatamente inferior al de la diana del mobbing.

Utilizan el acoso como mecanismo para lograr la exclusión de otros trabajadores y un mayor beneficio personal. Estos agresores raramente o casi nunca actúan solos debido a su gran inseguridad, el grupo refuerza esta carencia, o por que perciben al acosado más fuerte y por eso se apoyan en el grupo.

Adoptan conductas más extremas y suelen atacar directamente a la diana, exhiben sistemáticamente las conductas y los actos típicos del mobbing. Son caracterizados como verdaderos agresores, con tendencias psicopáticas, que carecen de escrúpulos y de sentimiento de culpa, al igual que el generador.

- b) Agresores ocasionales. Sólo exhiben conductas de mobbing cuando el grupo perseguidor está presente, llegando a imitar sus comportamientos, al desaparecer ellos su comportamiento se normaliza.

En la gran mayoría de casos estos agresores no son conscientes del daño que causan, llegan a mostrar rechazo por estas conductas en todo momento. Su poder está en el poder del grupo.

En cuanto a la diana del mobbing, las víctimas, no son personas afectadas por alguna patología o particularmente débiles, todo lo contrario. Tal y como señalan Martel y Mateo (2012), cualquier persona puede ser objeto de mobbing con independencia de la raza, del sexo, de la religión, de la nacionalidad, de su nivel de estudios, de su ocupación, de su ideología, de su condición social, etc. El acoso empieza cuando la persona reacciona contra el autoritarismo de un generador de mobbing y no se deja avasallar. Es su capacidad de resistir a la autoridad lo que lo señala como blanco.

Generalmente son profesionales brillantes, con mejores comportamientos, más éticos y con más habilidades de empatía. Suelen destacar por encima del resto y son percibidos como una amenaza.

Según Piñuel (2001), las víctimas son personas que caracterizadas por el siguiente perfil personal: alegría, felicidad, situación familiar buena, capacidades, transparencia, talentos, carisma, orientación ética, independencia, capacidad de liderar, popularidad, etc. Todas estas cualidades despiertan en el agresor unos insoportables sentimientos de celos y envidia personal y/o profesional.

Astorga (2005) citando a Leymann (1996a) y Schuster (1996) clasifican a los sujetos con riesgos de padecer mobbing en tres grandes grupos: los envidiables, personas brillantes y atractivas, pero consideradas peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo. Los vulnerables, individuos con alguna peculiaridad o defecto o únicamente depresivos necesitados de afecto y aprobación. Y los amenazantes, individuos activos, eficaces y trabajadores, que ponen en evidencia lo establecido.

#### **4.4. Tipos de mobbing.**

El denominado mobbing horizontal es el más frecuente, se produce cuando los agresores son compañeros de trabajo. El ser diferente por razones de raza, color, sexo, religión, creencias políticas, apariencia física, puede convertir a alguien en diana y en otras ocasiones por que algún/os sujeto/os del grupo necesitan tener un chivo expiatorio.

Otro de los casos se da cuando un superior jerárquico es agredido por sus subordinados (mobbing ascendente), generalmente se trata de una protesta, el personal se subordina contra el nombramiento de una persona que no es de su agrado.

Y por último el mobbing descendente, dónde algunos subordinados son agredidos por un superior jerárquico. Las causas de este proceso pueden ser múltiples, despedir a alguien sin que merezca serlo, reducir la influencia de un trabajador en los demás,...la característica común es que un superior hace valer su poder de forma desmesurada, autoritaria y primitiva (Astorga, 2005).

#### **4.5. El proceso.**

Podemos encontrar diferentes clasificaciones del proceso que se desarrollo en una situación de mobbing.

Astorga (2005) indica que en el desarrollo del mobbing los acontecimientos se dan en una escala vertical, pero se pueden distinguir cinco fases:

##### **1. Fase preliminar.**

El generador del mobbing se toma un tiempo determinado de latencia desde el cual observa a la diana del mobbing y la somete a diversas pruebas para comprobar en qué medida y grado esta persona es manipulable, controlable y se somete a sus exigencias.

La diana sin esperarlo es señalada como culpable de haber cometido un error de características desmesuradas.

##### **2. Fase de conflicto.**

Cuando aparece el incidente crítico la diana es colocada en el centro de un ataque desmesurado, que le resulta imprevisible y ante el cual se encuentra desarmada. La mayoría de los compañeros de trabajo creen los hechos descritos por el generador del mobbing, debido

a sus dotes de mentiroso compulsivo y sus habilidades manipulativas. Comienza así la persecución.

### 3. Fase de persecución.

Aparecen comportamientos agresivos por parte de los miembros de la organización y por parte de los que sencillamente deben secundar (por miedo o fidelidad) al generador del mobbing.

Se instaura la persecución sistemática, llevada a cabo por los que tengan un interés personal en hacer desaparecer a la víctima. Convirtiéndose en perseguidores activos y persistentes, haciendo uso de comportamientos agresivos, siendo su objetivo la expulsión, la aniquilación profesional y personal de la diana de mobbing. Los otros miembros de la organización, menos implicados, secundan esporádicamente estas actitudes hostiles, convirtiéndose en agresores ocasionales.

Esta fase se prolonga en ocasiones hasta acabar con la resistencia de la víctima. Por factores como la baja credibilidad que se le otorga a la diana del mobbing. La falta de respaldo de los alumnos que no participan y la atribución de una ligera paranoia de la persona afectada, así como las carencias del sistema judicial y la dificultad de probar los hechos se encargan de agravar el problema, acabando con la resistencia de la víctima.

### 4. Implicación de la dirección.

Esta fase suele desempeñar un papel negativo en el ciclo, infravalorando la situación. No se da el apoyo social esperado, sino que comienza el aislamiento y el proceso de expulsión. Se etiqueta al trabajador de “difícil” o de “enfermo mental”, obligándole a realizar exámenes psiquiátricos, en la gran mayoría de casos.

Según la cultura de cada organización y la legislación vigente se desarrollan políticas de resolución de conflictos, la toma de medidas para mejorar o solucionar el problema de forma positiva.

### 5. Fase de resolución de conflicto.

Si la dirección no es capaz de solucionar el problema positivamente, ponerle fin y sancionar a los perseguidores, si se hace cómplice del proceso de mobbing, la víctima puede resignarse o seguir por la vía legal anteponiendo una demanda en instancias superiores.

El trauma ocasionado puede producir a la víctima trastornos por estrés postraumático que le lleve a una baja laboral o a abandonar el trabajo.

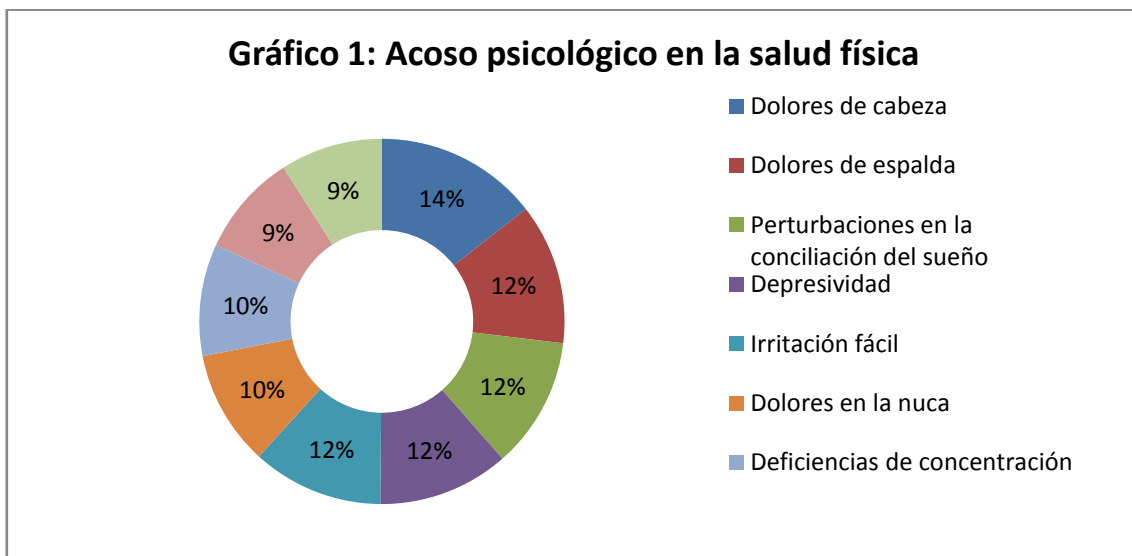
En cambio, Piñuel y Oñate (2005) nos presentan otra propuesta de clasificación, que consta cinco fases que suelen repetirse en los diferentes casos de psicoterror:

1. Incidentes críticos.
2. Fase de acoso y estigmatización.
3. Intervención de la dirección (responsables jerárquicos).
4. Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto
5. Salida de la organización.

#### 4.6. Consecuencias.

Según Piñuel (2001) los efectos psicológicos en las víctimas son diversos:

- Los efectos del acoso psicológico en la salud física. Citando a Heinz Leymann, Piñuel (2001) remarca la incidencia estadística de síntomas entre las víctimas del mobbing:



- Los efectos psicológicos en las víctimas del acoso:
  - o Estrés postraumático: el acosado grava en su memoria las agresiones y humillaciones sufridas y las revive una y otra vez a través de pensamientos, imágenes o emociones, sobre todo durante el sueño.
  - o Crisis nerviosa o “breakdown”: cuando la presión del psicoterror se prolonga en el tiempo y/o alcanza los niveles elevados, puede producirse una ruptura



psicológica de la persona mediante la cual todo el organismo y la psique de la víctima parecen decir “ya no puedo más”.

- El suicidio: el acosador consigue su objetivo cuando la víctima no ve otra salida que quitarse de en medio. Utilizan el suicidio como salida de la frustración y el malestar que el psicoterror provoca.
  - Síndrome de Fatiga Crónica (SFC): los síntomas se presentan bajo una serie de dolencias dispares e inespecíficas que tienen como núcleo la sensación de una fatiga o un cansancio enormes que no desaparecen con el descanso y que llegan a interferir e incluso anular la vida laboral de los que los padecen.
  - Cambios en la personalidad de la persona. Se pueden producir tres grandes cambios: cambio permanente en la personalidad que se vuelve predominantemente obsesiva, cambio permanente en la personalidad que se vuelve predominantemente depresiva o cambio permanente en la personalidad que manifiesta síntomas de haberse resignado a la situación.
- Los efectos del acoso laboral en las relaciones interpersonales y la vida social de la víctima.

Se producen tres grandes daños: la estigmatización en la relación con sus compañeros, el deterioro de la relación de pareja y el aislamiento en el ámbito social y familiar.

- Los efectos del acoso laboral en la economía de las víctimas: la precariedad económica. El deterioro de la situación económica de la víctima agrava el resto de los efectos causado por el mobbing, pasando a un círculo vicioso del que será cada vez más difícil de escapar.
- Los efectos del acoso laboral en la esfera profesional de la víctima: el final de la empleabilidad. Con el final de la empleabilidad la persona no puede cambiar de trabajo, pedir un traslado o, simplemente buscar otro modo de subsistencia, quedando abocado a una situación profesional imposible.

Además se reducen las posibilidades de hacer frente a las manipulaciones y acusaciones malévolas del hostigador, pues se acaba con la calidad de trabajo de manera efectiva.

## 5. El mobbing en la Administración Pública Española.

El contexto en el cual está enfocado este trabajo es la Administración Pública Española tanto ayuntamientos, como sindicatos, consejería u organismo autónomo o diputaciones provinciales.

Torres et al., (2008) citando a Martino Di, Hoel y Cooper (2003); y Piñuel y Oñate (2004) nos indican que diversos estudios epidemiológicos recientes revelan un incremento progresivo de los riesgos psicosociales en las organizaciones, y en particular del mobbing o acoso laboral, sobre todo entre los trabajadores pertenecientes al ámbito de la Administración pública. Según el autor en este caso la presencia de mobbing viene provocada por múltiples factores organizativos que actúan como fuentes de riesgo, tales como políticas de gestión de personal arbitrarias, funcionamiento interno rígido, estructuras organizativas inflexibles y el predominio de jerarquías, poder y autoridad como base de las relaciones personales.

Además según Picón-Prado y Vázquez-Rodríguez (2008) una de las variables que está más asociada con la incidencia de determinadas conductas de acoso es el grado de estabilidad laboral que tiene el trabajador.

En la siguiente tabla, Picón-Prado y Vázquez-Rodríguez (2008), indican el porcentaje de funcionarios y no funcionarios acosados, se observa que aquellos trabajadores con mayor precariedad e inestabilidad laboral, manifiestan las tasas más altas de acoso.

**Tabla 1. Principales diferencias en las manifestaciones de acoso psicológico entre funcionarios y no funcionarios.**

Conducta hostil	% de acosados		Diferencial
	Funcionarios	Laborales	
1º Evalúan negativamente mi trabajo.	21.05	87.50	66.45*
2º Atacan mis convicciones políticas y/o religiosas.	0.00	50.00	50.00*
3º Me asignan tareas inútiles o absurdas.	15.79	62.50	46.71*
4º Utilizan gestos despreciativos.	15.79	62.50	46.71
5º Critican mi trabajo exageradamente.	31.58	75.00	43.42
6º Infravaloran mi esfuerzo profesional.	31.58	75.00	43.42
7º Me aíslan físicamente	21.05	62.50	41.45

con tareas.			
8º Rechazan mis iniciativas de conversación.	26.32	62.50	36.18
9º Me acusan de errores o fallos difusos.	31.58	62.50	30.92
10º Amplifican nimiedades.	31.58	62.50	30.92

\*Estadísticas significativo con  $\alpha=0.05$

Fuente: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: Picón-Prado y Vázquez-Rodríguez, 2008, p. 49.

### 5.1.Tratamiento normativo.

En el caso del mobbing no existe una respuesta específica e integral, debido a su carácter de lesión múltiple, se ampara en diversos ámbitos y preceptos, sin que exista un concepto legal de este tipo de acoso (García, 2011).

Para empezar, la vigente Constitución clasifica como derechos fundamentales determinados valores que pueden ser vulnerados al producirse el acoso moral, destacan los siguientes:

- La dignidad como fundamento del “orden político” y de la “paz social” (art. 10.1 CE).
- El principio general de no discriminación “negativa” (art. 14 CE).
- Derecho a la integridad moral, a la propia imagen y a la libertad de expresión (arts. 15, 18.1 y 20.1.a CE).

Además el Tribunal Constitucional señala que la dignidad constituye un “valor espiritual y moral inherente a la persona” (Sentencia Tribunal Constitucional –STC- de 11.04.1985); como valor jurídico de naturaleza pública, fundamento de los derechos fundamentales.

En cuanto al ámbito del empleo público es donde más se ha avanzado para poder atender los episodios de acoso moral.

Tiene un especial interés la Resolución de cinco de mayo de 2011 que aprueba y publica el Acuerdo de seis de abril del mismo año de la Mesa general de negociación de la Administración General del Estado sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en el ámbito donde se recoge el concepto de “violencia psicológica en el trabajo”, que supone un atentado a la dignidad del trabajador y un riesgo para la salud desde su vertiente positiva y negativa. Establece así los elementos del acoso y también aquellas conductas conflictuales no constituyentes del mobbing (II.2.1).

Des del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) también se ha avanzado. Además de la obligación genérica que tienen las Administraciones Públicas de garantizar y promover la igualdad de sexos y la no discriminación, impone la obligación de establecer planes de igualdad negociados con la representación de los trabajadores y funcionarios (da. 8ª. EBEP). En consecuencia se ha aprobado el I Plan de Igualdad en el ámbito de la Administración general del Estado y sus organismos públicos, aprobado por Acuerdo del Consejo de ministros de 28 de enero de 2011.

El Estatuto de los Trabajadores recoge diferentes derechos, como son:

- Derechos en la “relación de trabajo” (art. 4.2).
- Respeto a la dignidad del trabajador (art. 4.2.e).
- El principio general de no discriminación (art. 4.2.c).
- La protección de su integridad física, a través de la política de seguridad y salud en el trabajo (art. 4.2.d).
- Prohibición de acoso “por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo” (art. 4.2.e).

Y por último cabe añadir que en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) se puede encontrar una protección indirecta del acoso moral, ya que reconoce que el trabajador tiene derecho a una “protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo”.

## **6. Metodología.**

La metodología a utilizar es la revisión sistemática de los siguientes diez protocolos de actuación en casos de mobbing, realizados por entidades públicas españolas. La búsqueda de los diferentes protocolos se ha hecho por comunidades autónomas, si bien no todas ellas tienen un protocolo publicado en internet.

En cuanto a la revisión sistemática decir que se llevará a cabo un análisis des de aquellos aspectos más generales como la entidad pública que lo realiza o el año de realización, a aquellos aspectos más concretos como los objetivos o las fases que siguen los diferentes protocolos para trabajar con los casos de mobbing.

Así pues, como hemos comentado anteriormente en la siguiente tabla se puede observar las diferentes entidades públicas y el año de realización de cada protocolo a analizar:

**Tabla 2. Protocolos de actuación en casos de mobbing, entidad pública y año de realización.**

Protocolo	Entidad Pública	Año de realización
1. Propuesta de acuerdo entre TRAGSATEC y las organizaciones sindicales para la prevención y tratamiento del acoso moral y sexual en el trabajo.	Sección sindical de la UGT en TRAGSATEC-Madrid.	2010
2. Protocolo contra el acoso psicológico (mobbing) y el acoso sexual.	Ayuntamiento de Alcobendas y patronatos.	2006
3. Protocolo de prevención y erradicación del acoso laboral en las Administraciones Públicas.	Secretaría de Salud Laboral y Medioambiente de UGT-Madrid.	Sin especificar
4. Instrucción del 15 de diciembre de 2006 de la dirección general de función pública por la que se aprueba el procedimiento de actuación en casos de queja por acoso psicológico en el trabajo.	Gobierno de La Rioja.	2006
5. Protocolo de prevención contra el acoso laboral-Mobbing.	Diputación de Alicante.	2007
6. Protocolo de actuación en materia de acoso laboral - mobbing.	Ayuntamiento de Leganés.	2009
7. Protocolo de actuación frente al acoso en el entorno laboral del Ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos.	Ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos.	2011
8. Protocolo de Actuación contra el acoso laboral.	Diputación de Málaga.	Sin especificar
9. 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.	Ministerio de política territorial y administración pública.	2011
10. Protocolo de actuación ante el acoso en centros públicos docentes dependientes de la conselleria de educación.	Generalitat valenciana - Conselleria de Educación.	2010

Tal y como se observa en la anterior tabla, los protocolos escogidos han sido realizados por diferentes entidades pertenecientes a la Administración Pública española, como son:

- Sección sindical de la UGT en TRAGSATEC-Madrid.
- Ayuntamiento de Alcobendas y patronatos.
- Secretaría de Salud Laboral y Medioambiente de UGT-Madrid.
- Gobierno de La Rioja.

- Diputación de Alicante.
- Ayuntamiento de Leganés.
- Ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos.
- Diputación de Málaga.
- Ministerio de política territorial y administración pública.
- Generalitat valenciana - Conselleria de Educació.

Por tanto el ámbito de actuación es diverso, des de ayuntamientos, sindicatos, organismos autonómicos, ministerios o generalitat. Pero todos los protocolos coinciden que los destinatarios son trabajadores públicos que presten servicio en los organismos anteriormente mencionados.

También cabe añadir que la fecha de realización de los anteriores protocolos varía entre los años 2006 y 2011, aunque hay que tener en cuenta que en algunos no se especifica una fecha exacta, si bien por la introducción o la contextualización de los protocolos se puede concretar que también se realizaron a partir del año 2006.

Otro aspecto a tener en cuenta de los protocolos es que no todos están enfocados íntegramente a la aplicación de una metodología o estrategia para corregir las situaciones de mobbing o acoso laboral que se puedan dar. Es el caso de los siguientes protocolos, que además del tema que nos atañe también dedican un parte del protocolo a la prevención y/o también a otro tipo de acoso, en este caso sexual.

**Tabla 3. Protocolos que integran prevención y/o acoso sexual.**

<b>Protocolo</b>	<b>Integra prevención</b>	<b>Integra acoso sexual</b>
<b>1</b>	x	x
<b>2</b>		x
<b>3</b>	X	x
<b>5</b>	X	

A continuación se profundizara más en el contenido de los diferentes protocolos, empezando por la declaración de principios o de intenciones:

**Tabla 4. Contenido de la declaración de principios o de intenciones de los protocolos seleccionados.**

Protocolo	Declaración de principios	¿Qué contienen?
1	X	Se reconoce el <b>derecho de todas las personas de manifestación</b> de acoso en el trabajo y a tener un <b>entorno laboral libre de conductas y comportamientos hostiles; garantizan</b> también la <b>integridad física y moral</b> de los trabajadores. Por ello, las diferentes partes, se comprometen, entre otros aspectos a informar a la plantilla del protocolo creado, investigar con confidencialidad los posibles casos de mobbing, que toda persona con sospechas de acoso pueda solicitar medidas cautelares y adoptar medidas contra la persona acosadora; entre otros.
2	X	Las partes reunidas reconocen el <b>derecho de los trabajadores a la dignidad</b> . También integran las definiciones de acoso sexual y de acoso psicológico o mobbing. Así pues el ayuntamiento de compromete a rechazar tajantemente el acoso, en todas sus formas y modalidades y a atender a los implicados sin importar el rango jerárquico de acosado y acosador.
3	X	A raíz de la <b>Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales</b> , crean el presente protocolo para de esta forma detectar las conductas del acoso, su prevención, denuncia, sanción y erradicación. Ponen de manifiesto su intención de que la Administración integre la Prevención de Riesgos Laborales en la cultura organizativa.
4	X	La Administración adquiere el compromiso de <b>luchar contra las situaciones que supongan un menoscabo a la dignidad de sus trabajadores o un ataque a su integridad física, psíquica o moral</b> . Además dan entrada en la resolución del conflicto al Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, como órgano encargado de la ejecución del protocolo y su informe a los trabajadores.
5	X	El Ayuntamiento tacha el hostigamiento psicológico de inadmisibles y reconoce el <b>derecho de sus trabajadores a ser tratados con dignidad, consideración y respeto</b> . Según las cláusulas de protocolo las reclamaciones en materia de mobbing serán tratadas de manera confidencial y profesional por la institución.
6	X	Las partes reconocen el <b>derecho de las personas as recibir un trato cortés, respetuoso y digno en el ámbito laboral</b> . Reconocen que si una trabajador es acosado afecta a la institución entera y también que la persona afectado tiene <b>derecho a solicitar una actuación</b> ante la situación que está viviendo. Y también se comprometen a la confidencialidad e intimidad de la persona que presenta una queja por acoso.
7	X	El conjunto de instituciones se compromete a prevenir y a afrontar las reclamaciones que puedan producirse en las conductas de acoso, que <b>clasifican de conducta no tolerable</b> . Se suman también a garantizar al trabajador que por denunciar y aplicar el protocolo la víctima no será objeto de intimidación, trato injusto, discriminatorio o desfavorable.
8	X	Reconocen el <b>derecho de los trabajadores a ser tratados con dignidad</b> . Y se comprometen a la mejora de condiciones de trabajo de su personal y a elevar el nivel de protección de la seguridad y salud laboral en los casos de denuncia de acoso en el trabajo. Para ello crean el presente protocolo, con la finalidad de solucionar dichos conflictos de forma rápida y eficaz. Mencionan también el Convenio Colectivo y Acuerdo Marco de Funcionarios/as de la Diputación de Málaga para el período 2003-2007, donde se indica: “la falta por acoso sexual o mobbing tendrá la <b>consideración de muy grave</b> ”.
9	X	Referencian la <b>Constitución, la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombre, la Ley 7/2007 de 12 de abril del Estatuto Básico del Empleado Público, la Ley Orgánica 5/2010 de 22 de junio y la Resolución del Parlamento Europeo</b> sobre el acoso moral en el lugar de trabajo (2001/2339), para justificar la creación del protocolo y plasmar la necesidad de creación de un protocolo de actuación para hacer frente al acoso laboral. Plantean el protocolo desde una perspectiva esencialmente preventiva y de actuación en la fase más precoz del problema.
10	X	Citan diversas leyes para justificar la realización del protocolo, como son: <b>el Decreto 180/1992 de 10 de noviembre del Consell</b> por el cual se regula la organización y

	<p>funciones de la inspección educativa por los inspectores educativos y por el cauce usual de cualquier denuncia; <b>la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y la Mesa Sectorial de Función Pública</b> sobre condiciones de trabajo para el período 2008-2010 donde se procede a “<i>la implantación de un procedimiento para la solución de las posibles denuncias por acoso moral (mobbing) de los empleados públicos</i>”.</p> <p>También establecen tres niveles de actuación: primaria (se efectúa antes de la aparición del riesgo), secundaria (a través de la detección precoz del problema y la intervención rápida del mismo) y terciaria (orientada a la reducción de las consecuencias derivadas de la exposición al riesgo).</p>
--	--

Cada una de las instituciones u organizaciones cuyos protocolos analizamos, establecen sus propios objetivos a alcanzar, como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 5. Objetivo/os principales de los protocolos analizados.**

Protocolo	Objetivo/os principal/es
1	Sin especificar
2	- Establecer aquellas medidas necesarias para <b>prevenir y evitar</b> que se produzca el acoso sexual y psicológico en la institución, así como <b>determinar concretamente las actuaciones de instrucción y sanción internas y sus garantías</b> en caso de que algún trabajador presente queja en estas materias.
3	- Implantar en la Organización las medidas necesarias que <b>prevengan, eviten y erradiquen</b> el acoso laboral; determinando aquellas <b>actuaciones que sean necesarias para la investigación, persecución y sanción</b> de dichas conductas en caso de que se produzcan, facilitando a los trabajadores el procedimiento adecuado para presentar sus quejas, mediante la implantación y divulgación del presente protocolo.
4	- <b>Reglar las actuaciones</b> a realizar desde cada Conserjería u Organismo Autónomo del Gobierno de La Rioja ante la queja de un trabajador en materia de acoso psicológico en el trabajo (mobbing).
5	Sin especificar.
6	- <b>Definir las pautas</b> que nos permitan identificar una situación de acoso para <b>prevenir y evitar</b> que se produzcan. - <b>Informar, formar y sensibilizar</b> a los trabajadores/as de las situaciones de acoso en el trabajo. - <b>Disuadir</b> a los posibles acosadores de que continúen en su actitud. - En caso de que se hubiere producido una situación de acoso, contar con las <b>herramientas necesarias para corregir</b> el mismo. - <b>Fomentar</b> , mediante campañas de información, formación y sensibilización un <b>buen clima laboral</b> , creando <b>ambientes de colaboración y cooperación en el trabajo</b> , libre de acosos.
7	- <b>Definir el marco de actuación</b> en relación a los casos de acoso psicológico o moral, acoso sexual y por razón de sexo y acoso discriminatorio, con la finalidad de evitar estos tipos de conductas en el ámbito del Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autonómicos.
8	- <b>Establecer un instrumento de garantía</b> para la prevención de conductas que pudieran atentar contra la <b>dignidad, consideración y respeto</b> de cualquier empleado/a de la Diputación de Málaga.
9	- <b>Establecer un procedimiento de actuación</b> ante situaciones que pudieran constituir acoso laboral en los términos establecidos, en el ámbito de la Administración General del estado y de los organismos públicos vinculados o dependientes de ella.
10	Sin especificar.



Por otro lado cabe añadir que aquellos protocolos que determinan un/os objetivo/os a conseguir mediante el protocolo que quieren establecer también cuentan con objetivos específicos que ayuden a conseguir los objetivos generales antes nombrados (tabla 5).

Para poder contextualizar mejor el problema o el acoso la mayoría de los protocolos elegidos para el trabajo dedican una parte a la definición del mobbing, y otros conceptos que creen puede ayudar a contextualizar el problema que se está tratando. Los conceptos más definidos son:

**Tabla 6. Principales conceptos definidos en los protocolos seleccionados.**

Conceptos	Protocolos									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acoso moral o mobbing o acoso laboral o acoso psicológico	X	X	X		X	X	X	X	X	
Acoso sexual	X	X	X				X			
Acoso por razón de sexo	X						X			
Denuncia falsa	X									
Clasificación de las conductas de acoso laboral			X							
Modalidades del mobbing		X	X			X	X			
Fases del acoso laboral			X				X			
Grados de acoso laboral							X			
Demandante / demanda								X		
Acoso discriminatorio							X			
Persona protegida								X		

Entre otros uno de los aspectos más importantes a la hora de llevar a cabo un protocolo de actuación es quién realizará las acciones que se detallan en los casos detectados de mobbing. En los protocolos que se analizan los encargados de llevar a cabo todo el proceso forman un comité, cuya composición varia:

**Tabla 7. Composición de los comités.**

Protocolos	Composición comité
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El/la superior jerárquico que corresponda al miembro del personal.</li> <li>- El/la gestor de la igualdad y del tratamiento de los acosos.</li> <li>- El/la jefe del servicio de prevención o persona que éste designada.</li> <li>- Un/a representante de los sindicatos.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un/a médico del servicio médico.</li> <li>- Un/a técnico/a de prevención de riesgos laborales.</li> <li>- Un/a delegado/a de prevención.</li> <li>- Un/a técnico/a jurídico.</li> <li>- Un/a técnica de recursos humanos.</li> <li>- Un/a psicólogo/a.</li> </ul>

<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un médico y psicólogo del servicio médico.</li> <li>- Un técnico en prevención perteneciente a los servicios de prevención.</li> <li>- Un delegado de prevención de la parte social.</li> <li>- Un técnico de recursos humanos.</li> <li>- Un jurista.</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de prevención de riesgos laborales.</li> <li>- Superior inmediato común a las personas afectadas por el conflicto.</li> <li>- Secretario general técnico de la Consejería, o gerente del Organismo Autónomo.</li> <li>- Comité de Seguridad y Salud.</li> </ul> <p>Cuando las quejas se produzcan en el seno de un Organismo Autónomo, las referencias al secretario general técnico se entenderán referidas al gerente de dicho organismo.</p>
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un especialista de la salud mental, psiquiatra.</li> <li>- Un médico especialista en medicina del trabajo.</li> <li>- Un técnico de prevención de riesgos laborales / ergonomía y psicología.</li> <li>- Un técnico de recursos humanos.</li> <li>- Un técnico de los servicios jurídicos.</li> <li>- Un técnico cualificado a propuesta de la junta de personal.</li> <li>- Un técnico cualificado a propuesta del comité de empresa.</li> </ul>
<b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La directora/a de recursos humanos.</li> <li>- El médico del servicio médico de salud laboral.</li> <li>- Un técnico/a de prevención de riesgos laborales (psicólogo).</li> <li>- Un técnico jurídico.</li> <li>- Un técnico de recursos humanos.</li> <li>- Dos delegados de prevención.</li> </ul>
<b>7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un representante de la administración municipal nombrado por el coordinador general de recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid o por el órgano equivalente del Organismo Autónomo del Ayuntamiento de Madrid, según donde preste sus servicios la persona presuntamente acosada.</li> <li>- Un técnico del servicio de prevención, preferiblemente especialista en ergonomía y psicología aplicada.</li> <li>- Un delegado de prevención.</li> <li>- Un experto designado al efecto (si el comité lo estima necesario).</li> </ul>
<b>8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tres personas en representación de la corporación, uno de los cuales será designado presidente de la comisión y otro secretario/a.</li> <li>- Dos delegados/as de prevención.</li> </ul>
<b>9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un representante de la Administración general del Estado nombrado por el titular de la jefatura de personal en la organización donde preste sus servicios la persona presuntamente acosada.</li> <li>- Un/a técnico/a del servicio de prevención, preferentemente especialista en ergonomía y psicología aplicada.</li> <li>- Un/a delegado/a de prevención.</li> <li>- Un/a experto/a al efecto (si el comité lo estima necesario).</li> </ul>
<b>10</b>	<p>El comité se formará por representantes de los siguientes órganos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio central de la inspección educativa.</li> <li>- Servicio de prevención de riesgos laborales del sector docente de la Conselleria de Educación.</li> <li>- Servicios territoriales de la inspección educativa de cada dirección territorial de educación.</li> <li>- Secciones de prevención de riesgos laborales de cada dirección territorial de educación.</li> <li>- Unidades médicas de personal docente de cada dirección territorial de educación.</li> </ul>

Pasamos ahora a las fases de actuación que cada protocolo establece para poder entenderlas mejor analizaremos cada una individualmente. Para empezar se analizar aquellos protocolos que se llevan a cabo, en su mayoría, dentro del centro o la institución pública. Y posteriormente se hará un análisis de las fases de actuación de aquellos protocolos que tienen dos vías diferentes de actuación (interna y externa).

A continuación, se pueden observar las fases de actuación que se realizan en la institución pública, íntegramente o en mayor medida:

**Tabla 8. Fase 1 del protocolo de actuación.**

Protocolos	Fase 1	Contenido
1	Resolución extraoficial de los incidentes en materia de acoso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se alienta a los trabajadores que hayan sido o son víctimas de acoso a resolver el problema de manera extraoficial con el individuo o grupo de que se trate.</li> <li>b. Para entrevistarse con el demandado, el demandante podrá ir acompañado de la persona que estime oportuna para facilitar el proceso de resolución extraoficial a través de la mediación y la conciliación.</li> <li>c. Si el trabajador considera que la resolución extraoficial no es procedente podrá acogerse a la opción incluida en el apartado “Denuncia ante el gestor de la igualdad y del tratamiento de los acosos”.</li> <li>d. Con el fin de resolver la queja el trabajador podrá solicitar una reunión extraoficial con cualquier de los superiores jerárquicos correspondientes, el cual deberá acceder.</li> </ul>
4	Ponerse en contacto con la persona que ha puesto la queja y mantener una entrevista con él/ella.	Sin especificar.
5	Resolución previa de los incidentes en materia de acoso laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se recomienda a los empleados a que traten de resolver el conflicto, en primera instancia, directamente con los implicados.</li> <li>b. El empleado podrá ir acompañado de la persona que considere oportuna para una solución previa.</li> <li>c. Si no se considera adecuada esta vía, la persona podrá presentar una reclamación ante la “Comisión de Instrucción del Acoso”.</li> </ul>
7	Inicio del procedimiento: solicitud de intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Las personas que pueden iniciar el proceso son: la persona afectada o su representante legal, los delegados de prevención, los representantes de los empleados y/o delegados sindicales, la subdirección general de prevención de riesgos laborales, cualquier trabajador conocedor del problema o la unidad directiva afectada.</li> <li>b. Se pedirá la intervención a través de un escrito a su disposición que deberán presentar ante las secretarías generales técnicas de Gobierno y/o ante el coordinador general de recursos humanos.</li> <li>c. El escrito finalmente se remitirá a la inspección general de servicios, en un plazo no superior a diez días laborales.</li> </ul>
8	Mediación previa, informal, de los incidentes en materia de acoso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se recomienda a los empleados que consideren ser víctimas de acoso traten de resolver en primera instancia el asunto directamente con el implicado/os, avisando previamente al jefe/a del departamento de prevención de riesgos laborales.</li> <li>b. Para entrevistarse con la persona demandada, el demandante deberá ir acompañado de un mediador/a.</li> <li>c. Si no se tiene éxito en la mediación se informará al jefe/a del departamento de prevención de riesgos laborales quien presentará la</li> </ul>

reclamación ante la comisión arbitral del acoso laboral.		
<b>9</b>	Primera fase.	<p>a. Iniciación del procedimiento. Al partir de la presentación de un escrito o denuncia.</p> <p>b. Indagación y valoración inicial. Si la unidad referida considera procedente inicial la tramitación comenzará ésta solicitando informa al servicio de prevención del departamento/organismo y recopilará la información inicial que se requiera para poder efectuar una primera valoración del caso.</p> <p>c. Elaboración de propuestas resultantes del informe de valoración inicial. A la vista del informe el titular de la jefatura superior de personal precitado deberá actuar en consecuencia, debiendo optar por algunas de las siguiente alternativas: archivo de denuncia, si el análisis del caso dedujera la comisión de alguna otra falta (distinta al mobbing) se propondrá la incoación del expediente disciplinario que corresponda y si el referido informe señala un caso de mobbing se deberán tomar las siguiente medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Activar los mecanismos de resolución de conflictos interpersonales o proponer un mediador admitido por las partes.</li> <li>○ Aplicar las medidas correctoras señaladas en el informe o valoración inicial.</li> </ul> <p>Si hay indicios claros de acoso se aplicaran medidas correctoras de la situación y si solo hay indicios o presuposiciones de acoso se trasladara toda la información al “comité asesor para situaciones de acoso”, que continuara con las fases del protocolo establecido.</p>

Se puede observar que en esta primera fase del protocolo de actuación que las diferentes administraciones proponen o recomiendan que el problema se solucione extraoficialmente, aconsejando sobretodo la mediación, pero siempre con el apoyo interno de la administración. Para seguidamente, si el problema no se soluciona o no se llega a un acuerdo satisfactorio para las dos partes, pasar a una denuncia o queja formal a nivel institucional para poder activar el protocolo interno actuación.

En todo caso, para activar el protocolo suele haber una valoración inicial de la situación y una entrevista con los afectados para poder conocer las dos versiones y saber cómo proceder para solucionar o trabajar con el conflicto durante la siguiente fase.

**Tabla 9. Fase 2 del protocolo de actuación.**

Protocolos	Fase 2	Contenido
<b>1</b>	Denuncia ante el gestor/a de la igualdad y del tratamiento de los acosos.	<p>a. El gestor/a de la igualdad y del tratamiento de los acosos será elegido por la dirección de Tragsatec y aceptada por los representantes de los trabajadores. También la dirección de la entidad nombra a un segundo gestor/a. Sus atribuciones serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recibir las denuncias por acoso moral, sexual o por razón de sexo.</li> <li>○ Llevar a cabo la investigación del protocolo establecido.</li> <li>○ Instar y gestionar ante la dirección de recursos humanos las medidas que estime oportunas en relación a las consultas y denuncias recibidas.</li> <li>○ Elaborar una memoria semestral de todas las actuaciones realizadas.</li> <li>○ Cualquier otra acción que pueda derivar de la aplicación del</li> </ul>

		<p>protocolo.</p> <p>b. En un plazo de 5 días, el gestor/a deberá escribir un informe de la información recolectada del caso de acoso y proponer una de las siguientes actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inicio de expediente informativo.</li> <li>○ Sobreseimiento de la denuncia.</li> <li>○ Medidas de resolución del conflicto.</li> </ul> <p>c. El informe será remitido a la dirección de recursos humanos para su ejecución y al comité de seguridad y salud, para su información y seguimiento.</p>
<b>4</b>	Poner en contacto con la persona que refieren que hace “acoso psicológico en el trabajo” y mantener una entrevista con él/ella.	Sin especificar.
<b>5</b>	Procedimiento de resolución de las reclamaciones: inicio.	<p>a. Todo empleado que desee puede presentar una reclamación por escrito (se les proporcionará un modelo a quien los solicite), que se dirigirá a la comisión de instrucción del acoso laboral.</p> <p>b. Los expedientes se custodiarán en el servicio de prevención de riesgos laborales, para garantizar la confidencialidad.</p>
<b>7</b>	Valoración inicial.	<p>a. Tras la valoración inicial del asunto denunciado, se pondrá en conocimiento de la subdirección general de prevención de riesgos laborales el hecho de la activación del protocolo.</p> <p>b. Se empieza el proceso de recopilación de información con la petición de antecedentes.</p> <p>c. Se realizarán entrevistas con las dos partes por el delegado de prevención y otro acompañante de su elección.</p> <p>d. Se emitirá un informe de valoración inicial, en un plazo de diez días. Se pueden dar 5 grupos de situaciones en esta fase:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conflicto menor.</li> <li>2. Conflicto psico-social.</li> <li>3. Responsabilidad disciplinaria.</li> <li>4. Acoso laboral.</li> <li>5. Presunción razonable de indicios de acoso laboral, pero no se está aún en condiciones de emitir una valoración precisa.</li> </ol>
<b>8</b>	La comisión arbitral del acoso laboral: funciones y composición.	<p>a. El procedimiento de la Comisión Arbitral consistirá en un examen completo de los hechos y/o argumentos objeto de discusión entre demandante y demandado, tomando en consideración el carácter delicado de las quejas en materia de acoso.</p> <p>b. Culminará con una propuesta de acción formulada por dicho comité.</p> <p>c. Informará de los resultados de la investigación a las partes afectadas.</p>
<b>9</b>	Segunda fase.	<p>a. Constitución de un comité asesor. La aceptación del informe inicial motivará a la creación de un comité asesor en cinco días hábiles.</p> <p>b. Investigación. Si reunido el comité no ve indicios de acoso laboral puede dar por terminada la reunión. Si deciden seguir con la investigación el instructor del comité se encargará de reunir la información que considere que falte, en un máximo de quince días naturales.</p> <p>c. Elaboración del informe de conclusiones del comité asesor. Finalizada la investigación, el encargado del departamento de las personas implicadas podrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Declarar la inexistencia de acoso y archivar expediente.</li> <li>○ Ordenar la incoación de un expediente disciplinario por falta</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>grave de acoso y aplicar medidas correctoras.</li> <li>○ Si estima que son hechos constitutivos de algún delito cometido, deberá remitirse a las normas procedimentales aplicables.</li> <li>○ Si se detecta otra falta distinta al acoso, se aplicara las acciones correctoras pertinentes.</li> </ul>
--	--	--

Durante esta segunda fase, se crea un comité de actuación que pone en práctica el protocolo que se establece. También, gracias a una investigación inicial, se determina si seguir con la investigación o se desestima que sea mobbing. En caso de serlo o tener sospechas de que pueda serlo se hace una investigación más profunda que finaliza con un diagnóstico y una propuesta de actuación en la gran mayoría de casos analizados. Dando paso a la tercera fase:

**Tabla 10. Fase 3 del protocolo de actuación.**

Protocolos	Fase 3	Contenido
1	Instrucción del expediente informativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. El comité de salud será informado del inicio, tramitación y finalización de los expedientes informativos, así como de la resolución final de los mismos.</li> <li>b. La instrucción del expediente se iniciará en los cinco días hábiles siguientes a la comunicación del gestor/a y tendrá una duración de quince días hábiles.</li> <li>c. Los instructores tendrán libre acceso a la información que necesiten, podrán realizar entrevistas con los implicados, que también podrán presentar las pruebas que consideren necesarias para sustentar su posición. La resta de trabajadores que sean convocados para esclarecer los hechos, estarán obligados a comparecer, pero podrán ir acompañados de un representante legal de los trabajadores.</li> </ul>
4	Estudio de la información presentada.	Sin especificar.
5	Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recibida la reclamación la comisión de instrucción del acoso laboral, deberá reunirse en el plazo de siete días para iniciar las actuaciones pertinentes.</li> <li>b. Las personas interesadas podrán aducir en cualquier momento, alegaciones y aportar documentos o elementos que se podrán tener en cuenta por la comisión de instrucción.</li> <li>c. Los interesados podrán actuar asistidos de un asesor cuando lo consideren conveniente. La comisión de instrucción adoptará las medidas necesarias para lograr el pleno respeto a los principios de contradicción y de igualdad de los interesados en el procedimiento.</li> </ul>
7	Fase de resolución: alternativas.	<p>A la vista del informe inicial, acompañado de las actuaciones prácticas el órgano competente puede tomar las siguientes decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1ª. Archivar motivadamente la solicitud de intervención, por falta de objeto o de indicios suficientes.</li> <li>2ª. Los órganos competentes podrán incoar el correspondiente expediente disciplinario a las personas que han iniciado o participado en el desarrollo de los trámites, en caso de que los documentos o testimonios aportados sean falsos.</li> <li>3ª. Si el informe dedujese que se trata de un conflicto laboral se aplicará algunas de las siguientes medidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Si se trata de una situación de conflicto: activar los protocolos de resolución de conflictos interpersonales con la intervención de un mediador, admitido por las partes.</li> <li>b. Si se trata de “otros problemas” incluidos en el ámbito de los riesgos psicosociales: aplicar las medidas correctoras que aconseje el informe de valoración inicial.</li> </ul> </li> <li>4ª. Si del informe se deduce que se trata de una falta disciplinaria, abrir el</li> </ul>

		<p>pertinente expediente disciplinario.</p> <p>5ª. Si se presumiera razonablemente de que existen claros indicios de acoso laboral se adoptarán las medidas oportunas, de las cuales destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con carácter inmediato se adoptará las medidas necesarias con el fin de impedir el mantenimiento de la situación de acoso.</li> <li>- Practicará una información reservada de acuerdo con sus protocolos de actuación.</li> <li>- Instará la apertura de un expediente disciplinario.</li> </ul> <p>6ª. En los casos en que se tenga indicios claros de manifestación penal del acoso se dará cuenta al Ministerio Fiscal de la situación producida con el fin de que se instruya el procedimiento penal previsto.</p> <p>7ª. Si del informe de valoración inicial se presumiera razonablemente que existen indicios de acoso laboral, contra el personal que presta sus servicios en el Ayuntamiento de Madrid o en sus organismos autónomos, pero no se está aún en condiciones de emitir una valoración precisa, el órgano administrativo actuante, trasladará toda la información del caso al “comité asesor para situaciones de acoso”.</p> <p>El comité asesor investigara más a fondo el caso y elaborara un informe de conclusiones del comité asesor en un plazo de quince días.</p>
<b>8</b>	Procedimiento de resolución ante la comisión arbitral.	<p>a. El/la demandante remitirá una queja escrita a la comisión arbitral la queja en materia de acoso mediante una notificación escrita, a disposición de los trabajadores.</p> <p>b. Los expedientes los custodiarán el departamento de prevención de riesgos laborales, para garantizar la confidencialidad.</p> <p>c. Una vez notificada la queja oficialmente la comisión arbitral instará al demandado y a quien considere oportuno, que formulen por escrito cualquier declaración que desee hacer. Al escrito lo podrá acompañar la documentación que se estime pertinente y podrán solicitar la vista oral.</p> <p>d. El/la presidente de la comisión arbitral dirigirá las labores, además los miembros del comité podrán establecer normas, en caso de ser necesario.</p> <p>e. De cara a la vista oral demandante y demandado tendrán derecho a hacerse acompañar por un representante de los sindicatos o por cualquier representante de su elección.</p> <p>f. Si la persona demandante y la demandada notifican, mediante un escrito conjunto al presidente/a de la comisión, haber alcanzado una solución mutuamente aceptable, se pondrá fin al proceso ante la comisión arbitral.</p>
<b>9</b>	Denuncias infundadas o falsas.	<p>En caso de que del informe de valoración inicial o del emitido por el comité asesor, resulta que la denuncia se ha hecho de mala fe, o que los datos o testimonios aportados son falsos, el responsable del departamento podrá incoar el correspondiente expediente disciplinario a las personas responsables.</p>

Durante esta tercera fase, en la mayor parte de protocolos (que no en todos) se crea el comité encargado de la denuncia o queja formal, que una vez recibida dicha queja se encarga de llevar a cabo las investigaciones y entrevistas necesarias, así como la recolección de pruebas e indicios, para esclarecer los hechos.

**Tabla 11. Fase 4 del protocolo de actuación.**

Protocolos	Fase 4	Contenido
<b>1</b>	Resolución del expediente informativo.	<p>Tras tres días de presentar toda la información recogida los instructores emigran un informe recogiendo las denuncias y las diligencias prácticas, así como las conclusiones alcanzadas durante el mismo, proponiendo:</p> <p>a. La apertura de un expediente disciplinario al denunciado por entender que el denunciante, o la víctima, ha sufrido acoso laboral, por razón de sexo o acoso</p>



		<p>moral en el trabajo.</p> <p>b. El archivo de las actualizaciones, por entender que los hechos denunciados no pueden ser calificados como constitutivos de acoso, sin perjuicio de proponer las medidas organizativas oportunas para solventar las posibles diferencias entre demandante y demandado.</p> <p>c. Aquellas denuncias que se demuestren como intencionalmente no honestas o dolosas, podrán ser constitutivas de actuaciones disciplinarias, sin perjuicio de las restantes acciones que en derecho pudieran corresponder.</p>
4	Recogida de información del entorno y entrevistas.	Sin especificar.
5	Finalización.	<p>a. El informe final de la comisión deberá emitirse en el plazo máximo de 30 días a contar des del día siguiente a la presentación de la reclamación. Dicho informe se elevara a la dirección política y administrativa del área de recursos humanos, que se encargara de la resolución y/o medidas correspondientes.</p> <p>b. Las actuaciones o medidas se pondrán en marcha con la mayor brevedad posible, pudiendo ser de carácter organizativas y/o disciplinarias.</p> <p>c. Las conductas de acoso psicológico que podrán tipificarse como faltas graves, entre otras son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Abuso de autoridad en el ejercicio del cargo.</li> <li>o La tolerancia de los superiores respecto a la comisión de faltas muy graves de sus subordinados.</li> <li>o La grave desconsideración con los superiores, compañeros o subordinados.</li> <li>o El atentado grave a la dignidad de los empelados públicos o de la administración.</li> </ul> <p>d. Las conductas se sancionaran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Suspensión de funciones (durante máximo 3 días).</li> <li>o Destitución del cargo (sólo para funcionarios con habilitación de carácter nacional).</li> </ul>
7	Sin especificar.	Sin especificar.
8	Acción propuesta por la comisión arbitral.	<p>a. La comisión arbitral dispondrá de treinta días des de la recepción de la notificación escrita para celebrar una vista y llegar a una conclusión en cuanto a la acción propuesta, que deberán comunicar al presidente de la diputación. Con posibilidad de ampliarlo hasta los cuarenta y cinco días.</p> <p>b. La comisión arbitral tendrá una sesión privada sobre la situación de acoso. La propuesta final deberá confirmar o desmentir el caso; adoptando medidas correctoras, incluidas las disciplinarias para que el acoso cese de inmediato y no se repita.</p>
9	Sin especificar.	Sin especificar.

**Tabla 12. Fase 5 de protocolo de actuación.**

Protocolos	Fase 5	Contenido
1	Expediente disciplinario.	<p>a. La dirección de Tragsatec es la que determinara, gracias al trabajo de los inspectores, si se ha producido acoso moral, sexual o por razón de sexo o si se trata de una denuncia dolosa.</p> <p>b. En caso de que se demuestre el acoso, para el trabajador/a responsable del mismo puede suponer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Pérdida temporal o definitiva de la categoría profesional.</li> <li>o Suspensión de empleo y sueldo de once días a dos meses.</li> <li>o Inhabilitación durante dos años o definitivamente para pasar a otra categoría.</li> <li>o Despido.</li> </ul>



		<p>c. La situación se agrava cuando el responsable sea un superior jerárquico o tenga responsabilidad sobre su situación profesional. O también si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La persona denunciada sea reincidente en la comisión de actos de acoso.</li> <li>○ La víctima sufra algún tipo de discapacidad física o mental.</li> <li>○ Se ejerzan presiones o coacciones sobre la víctima, testigos o personas de su entorno personal o laboral para evitar o entorpecer la investigación.</li> </ul> <p>d. En cuanto a las denuncias falsas, se considera también una infracción muy grave y supondrá la adopción de medidas correctoras o disciplinarias.</p>
4	Intervención en el conflicto.	Sin especificar.
5	Traslado a comité de seguridad y salud y a los órganos unitarios de representación del personal.	Con las garantías necesarias para proteger la intimidad de las personas, se dará cuenta al comité de seguridad y salud, a la junta de personal y al comité de empresa, de las actuaciones realizadas en materia de acoso psicológico en el trabajo.
7	Sin especificar.	Sin especificar.
8	Intimidación o persecución.	<p>a. La corporación se asegurará de que las personas que plantean una queja en materia de acoso este protegida, no será objeto de intimidación persecución, discriminación o represalias. Cualquier actuación será considerada un asunto disciplinario grave.</p> <p>b. En caso de que el acoso no pueda ser demostrado se tomaran medidas para supervisar y proteger a la víctima. En caso de que la denuncia sea falsa se adaptaran medidas que no responden a protocolo.</p>
9	Sin especificar.	Sin especificar. 7

En las fases 4 y 5 se puede apreciar que los comités llevan a cabo las investigación necesaria y que en un plazo de tiempo determinado (que varían de forma considerable de cinco a treinta y cuarenta y cinco días) deben realizar un informe final donde conste si hay o no un caso de mobbing y las medidas oportunas a adoptar en cada caso, para corregir, sancionar o amonestar a los implicados en el conflicto (tanto si se demuestra la situación de mobbing como si se dictamina que es una falsa alarma).

A continuación veremos que fases siguen aquellos protocolos que tienen una doble vía de actuación:

**Tabla 13. Protocolos con actuaciones internas y externas.**

Proto-colos	Procedimiento interno	Procedimiento externo	Procedimiento sancionador
2	a. Si la persona afectada entiende que es factible, y lo propone, se intentará	a. El procedimiento externo se iniciará a petición del	Se iniciará a petición del comité de seguridad y

	<p>resolver el problema de manera rápida e interna, en un primer momento.</p> <p>b. La queja se hará por escrito, bien por la persona afectada bien por una persona conocedora del acoso, ante los miembros del equipo de asesoramiento.</p> <p>c. Los trabajadores con responsabilidad jerárquica estarán obligados a informar sobre posibles casos de acoso que puedan afectar a sus subordinados. Considerándose una falta grave no comunicar los hechos conocidos por ellos.</p> <p>d. La investigación acerca de la queja o reclamación debe llevarse a cabo respetando la intimidad de las partes afectadas.</p> <p>e. A lo largo del proceso las dos partes pueden ser apoyadas o acompañadas por una persona de su elección.</p> <p>f. En un plazo máximo de treinta días el equipo de asesoramiento dará por finalizado el procedimiento interno y tendrán un veredicto sobre la queja. Podrá poner fin al procedimiento interno y en su caso proponer actuaciones que sean convenientes, incluida la posibilidad de apertura del procedimiento externo.</p> <p>g. Las conclusiones y actuaciones se reflejarán en un informe que se elevará al comité de seguridad y salud y se comunicará a las partes afectadas.</p> <p>h. En el informe se propondrá un acuerdo o intento de conciliación entre las dos partes que solucionara el problema.</p>	<p>denunciante o de la persona demanda una vez finalizado el procedimiento interno sin satisfacción para las partes.</p> <p>b. El equipo de asesoramiento facilitará el informe elaborado y los datos de la investigación que haya realizado un asesor externo que determinara la existencia o no de acoso psicológico o sexual.</p> <p>c. El asesor externo emitirá un dictamen, que se comunicará al comité de seguridad y salud, determinando la existencia o no de acoso.</p> <p>d. En caso de acreditar la situación de acoso se propondrá un órgano competente el inicio de un expediente disciplinario por la presunta falta grave con la adopción de medidas cautelares o definitivas.</p>	<p>salud en base al informe del asesor externo. Las sanciones por faltas muy graves, pueden ser entre otras:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El despido disciplinario o separación del servicio.</li> <li>2. Suspensión de empleo y sueldo hasta tres meses.</li> <li>3. Inhabilitación para el ascenso de hasta dos años.</li> </ol>
<b>3</b>	<p>a. La denuncia del acoso se deberá hacer por escrito, bien por la persona afectada bien por terceras personas que tengan conocimiento del acoso laboral, dirigido al equipo de asesoramiento que investigará la queja.</p> <p>b. Cuando la denuncia se anónima el equipo de asesoramiento investigará e instruirá el caso objeto de la denuncia.</p> <p>c. Los trabajadores con responsabilidad jerárquica tendrán la obligación de informar de los posibles casos de acoso que puedan afectar a su departamento, en caso de no hacerlo se percibirá como una falta grave si los hechos fueran conocidos por ellos.</p>	<p>Si bien no hay una actuación externa en cuando a las fases de tratamiento de los casos de acoso, las soluciones se proponen tienen un gran componente exterior.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Vía de resolución interna a través de un acuerdo entre las partes.</li> <li>b. Vía de resolución interna a través de un mediador.</li> <li>c. Vía de resolución externa por incoación de expediente disciplinario administrativo.</li> <li>d. Vía de resolución externa como consecuencia de presentación de la correspondiente denuncia judicial.</li> </ol>
<b>6</b>	<p>1. Fase de mediación: en esta fase se pretende resolver el conflicto de manera ágil y dialogada con la intervención de la comisión de mediación.</p> <p>a. Se iniciará con el escrito de denuncia del propio acosado o</p>	<p>Una vez finalizada la instrucción interna si el reclamante no estuviera de acuerdo con la resolución podrá solicitar al COMIAL el informe emitido respecto al objeto para presentarlo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Medidas correctoras.</li> <li>b. Medidas disciplinarias.</li> </ol>

	<p>una tercera persona que tenga conocimiento del acoso.</p> <p>b. Reunión de mediación. Se citará un reunión a los siete días hábiles des de la percepción del escrito.</p> <p>c. De la reunión de levantará el “acta de mediación”, en la que constarán las medidas propuestas para la solución del tema.</p> <p>d. Si no se llega a un acuerdo se inicia la fase de instrucción.</p> <p>2. Fase de instrucción: cualquier empleado al servicio de la administración podrá realizar una queja rellenando una reclamación a disposición de los trabajadores. Habrá de presentarlo al departamento de salud laboral.</p> <p>3. Desarrollo: recibida la reclamación se registrara y se pasara al jefe/a de negociación de salud laboral que citará a la comisión de medicación e instrucción del acoso laboral que iniciará las actuaciones procedentes. Solicitará por escrito documentos, informes y entrevistas que sean necesarios para esclarecer el tema.</p> <p>4. Finalización: el expediente finalizará en un plazo máximo de treinta días des de la presentación de la reclamación. El informe se elevará al concejal/a delegado de recursos humanos y al alcalde para la adopción de soluciones y/o medidas correctoras.</p>	<p>a la inspección del trabajo.</p> <p>Independientemente el interesado podrá acudir directamente, si lo considera oportuno a la vía judicial.</p>	
<p><b>10</b></p>	<p>Procedimiento que corresponde al servicio de prevención de riesgos laborales del sector docente.</p> <p>a. Iniciación del expediente. El servicio de prevención de riesgos laborales iniciará los expedientes a raíz de una investigación que de finalice con indicios de acoso o por denuncias o quejas registradas.</p> <p>b. Tramitación y finalización. Una vez iniciado el expediente el servicio de prevención de riesgos laborales realizará siguientes actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar a la persona afectada, partiendo de un análisis de la situación.</li> <li>- Informarle de la existencia del protocolo de actuación antes los casos de acoso.</li> <li>- Cuando el personal no docente presta sus servicios en centros públicos docentes dependientes de la conselleria de educación decida notificar un caso de acoso, se procederá al traslado del expediente</li> </ul>	<p>Procedimiento a desarrollar por la inspección educativa.</p> <p>a. Recepción y calificación de la denuncia. Las actuaciones que se inician mediante un escrito son aquellos con claros indicios de acoso laboral. Que procederá a registrase y a la comprobación de los datos indicados, por parte de los inspectores.</p> <p>b. Análisis e investigación. Se recabarán testimonios y pruebas para ratificar, completar, calificar, matizar o descartar los hechos a los que se refiere la denuncia.</p> <p>c. Requerimientos adicionales. En cualquiera de las fases del protocolo la inspección educativa podrá solicitar la emisión de informes específicos que aporten datos e información sobre los</p>	<p>Sin especificar.</p>

	<p>a área de calidad e inspección de servicios de la conselleria de justicia y administraciones públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando el personal docente que presta sus servicios en centros públicos docentes dependientes de la conselleria de educación decida notificar su situación, se procederá a dar traslado del expediente a la inspección educativa y a coordinar con la inspección educativa y la unidad médica de personal docente.</li> <li>- En caso de que se confirme la existencia de acoso laboral se tomaran las medidas preventivas oportunas.</li> </ul>	<p>hechos de la denuncia.</p> <p>d. Redacción del informe. Tras analizar la información recolectada y realizadas las actuaciones pertinentes, se redactar un informe que contendrá necesariamente una valoración de los hechos denunciados y un apartado de conclusiones y recomendaciones.</p>	
--	---	---	--

En la tabla anterior se aprecian las fases que siguen aquellos protocolos que tienen una doble vía de resolución de los casos de acoso laboral. En primer lugar se tiene una investigación a nivel interno de la administración o organismo público al cual pertenece el trabajador/a y en segundo lugar, si mediante la intervención interna no se llega a un acuerdo satisfactorio para las partes implicadas, se lleva a cabo una actuación externa para esclarecer los hechos. Cabe señalar también, que aun que hay dos vías de actuación, las fases generales que encontramos en los primeros protocolos señalados (tablas 8, 9, 10, 11 y 12) también se repiten en estos últimos, en mayor o menor medida.

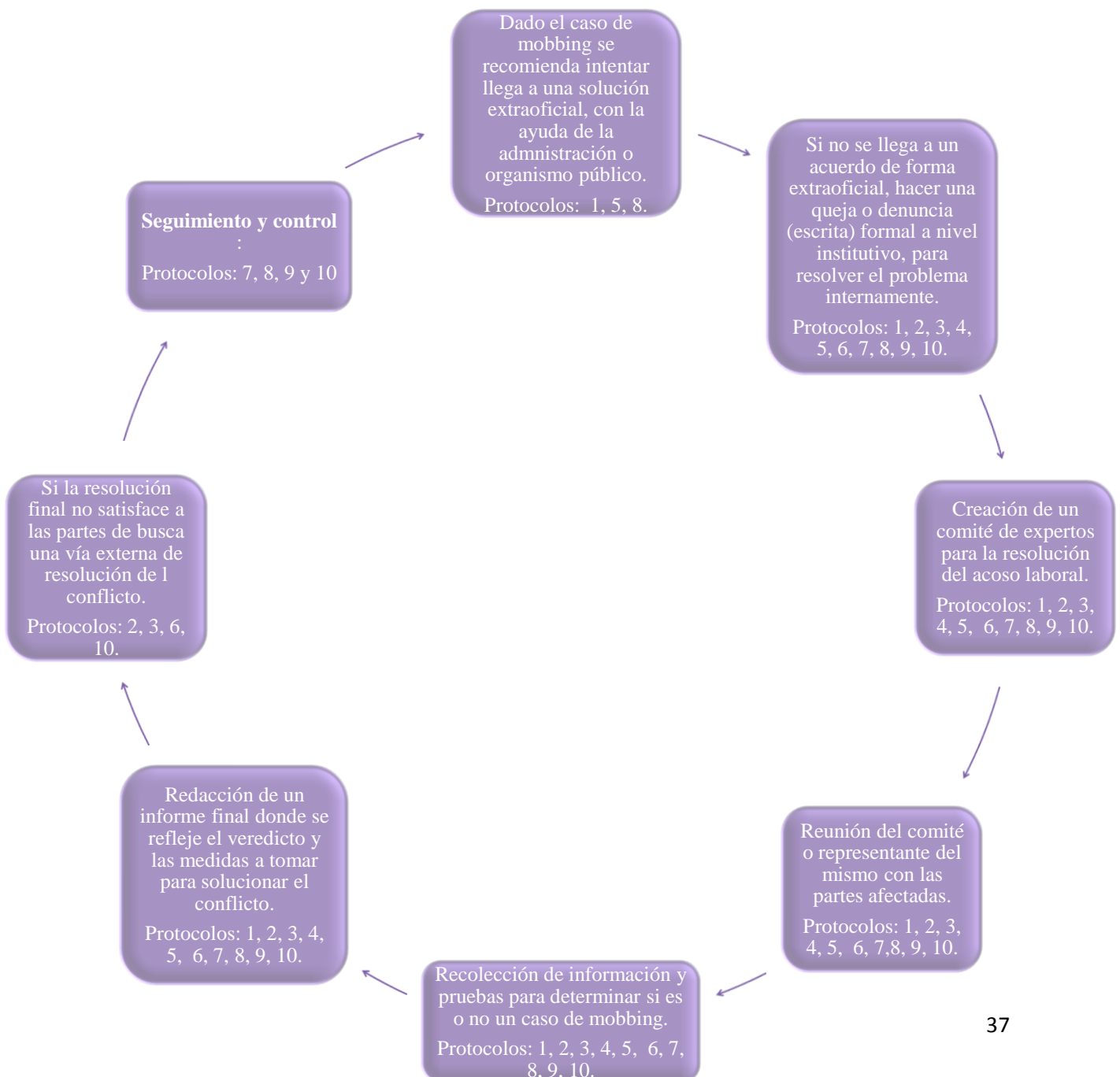
Y para finalizar el último aspecto a estudiar sobre los diferentes protocolos es el control o seguimiento que hagan de la intervención que proponen:

**Tabla 14. Seguimiento y control.**

Protocolos	Seguimiento y control	Contenido
7	X	<p>El control y seguimiento de las medidas correctoras corresponderá a cada área del gobierno u organismo autónomo implicado, debiendo prestar especial atención, en los casos que se haya podido haber afectación de la víctima, el apoyo y, en su caso, rehabilitación de la misma.</p> <p>Se deberá prestar atención para evitar posibles situaciones de hostilidad en el entorno laboral, a la reincorporación del empleado público que haya estado de baja por una situación de acoso.</p> <p>Las secretarías generales técnicas y organismos autónomos deberán realizar un registro y seguimiento estadístico de los casos de acoso laboral.</p>
8	X	<p>Periódicamente habrá un seguimiento de control de las medidas adoptadas y una revisión del protocolo como mantenimiento preventivo del sistema establecido.</p>
9	X	<p>El seguimiento de la ejecución y cumplimiento de las medidas correctoras propuestas corresponderá a cada departamento, organismo o entidad pública implicados, debiendo prestar una especial atención, en los casos en que haya podido haber afectación de las víctimas, al apoyo y, en su caso, rehabilitación de las mismas.</p> <p>También se tendrá que prestar especial atención a la evitación de posibles situaciones de hostilidad en el entorno de trabajo, cuando se produce la reincorporación del empleado/a</p>

		publico/a que haya estado de baja laboral, después de la denuncia de acoso. Todos los departamentos, organismos o entidades públicas deberán realizar un registro y seguimiento estadístico de los casos de acoso laboral realmente producidos en ellos e informar de los mismos al órgano que en cada caso sea competente para el conocimiento y seguimiento general de estos problemas y al comité de seguridad y salud.
10	X	La inspección educativa velará por la aplicación y cumplimiento de las medidas que se deriven de las recomendaciones dístadas.

A modo de resumen, el siguiente esquema refleja en términos generales las fases, que a mi parecer, se han mencionado en los protocolos estudiados, en mayor o menor medida. Junto a cada fase o aparatado viene especificado el número del protocolo en el cual viene aplicado. Es decir, de forma más visual se puede apreciar cuales son las fases de actuación que incorpora cada unos de los protocolos (más trabajados o menos):



## **7. Conclusiones.**

Mediante esta revisión sistemática de los diez protocolos de actuación en casos de mobbing o acoso laboral los que se pretendía era conocer la estructura y el contenido de los mismos para la mejor comprensión y mejora de los protocolos de actuación. Y ,a su vez, identificar los aspectos que se puedan perfeccionar y destacar aquellos más efectivos.

Tras estudiar a fondo cada uno de los protocolos, des de los aspectos más generales a los más específicos, en las conclusiones nos centraremos más en el contenido de los mismos.

Empezando por la declaración de principios de los protocolos. En ellos destacan sobre todo: el reconocimiento de derechos de los trabajadores, como son el derecho de manifestación del acoso, a tener un entorno laboral libre de conductas y comportamientos hostiles, se garantiza su integridad física y moral, el derecho a la dignidad, consideración y respeto; se manifiesta el compromiso de la administración pública de luchar contra las situaciones que supongan un ataque a la integridad física, psíquica o moral de los trabajadores; el derecho de las personas a recibir un trato cortés, respetuoso y digno en el ámbito laboral; el derecho a solicitar una actuación ante la situación que están viviendo; y entre otros aspectos la calificación del mobbing como una falta muy grave y por tanto es una conducta no tolerable. Para refutar estos derechos y compromisos de la administración pública para con sus trabajadores se avalan en leyes, como pueda ser la constitución española o la ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombre, entre otras.

Seguidamente los objetivos. En este caso se ha puesto énfasis en los objetivos generales, de los cuales se pueden destacar palabras como: prevenir, evitar o erradicar las conductas de acoso laboral, también determinar las actuaciones para la investigación, persecución y sanción de las conductas que faciliten a los trabajadores un procedimiento adecuado para presentar sus quejas. Otra acción que se menciona el los objetivos generales es definir un marco de actuación y establecer el protocolo de actuación como instrumento de garantía de los derechos de los trabajadores, antes mencionados en la declaración de intenciones. En resumen, según reflejan los objetivos analizados podríamos decir que a nivel general, el objetivo de los protocolos es definir un marco de actuación, unas pautas para prevenir, evitar y/o erradicar las conducta de acoso laboral, mobbing o acoso psicológico en la administración pública mediante la determinación de unas actuaciones que investiguen, persigan y/o sancionen el acoso.

A continuación, otro de los apartados que podemos encontrar en los protocolos son un pequeño punto dónde se detallan de forma breve y concisa las definiciones del tipo de acoso que trata el protocolo. Según mi opinión, en gran parte de los protocolos es un apartado muy pobre y poco desarrollado, ya que el único donde se abarca de forma más completa es el protocolo 7. En el no únicamente se da una definición del mobbing, sino que también se detallan las modalidades, las fases o los grados, hecho que no se ve reflejado en la resta de protocolos. Creo que una buena contextualización del problema propicia una mejor actuación y por consiguiente unas mejores soluciones a adoptar, según la persona y la gravedad de la situación que está viviendo.

Acto seguido, se puede apreciar que en todos los protocolos se abarca la creación de un comité de profesionales que trabajaran en la actuación a llevar a cabo de los casos de acoso psicológico. En todos los protocolos se detallan los profesionales que formaran el comité (tabla 7) y sus funciones y acciones a nivel grupal. Pero des de mi punto de vista, falta detallar las funciones individuales de cada unos de sus miembros ya que el área de actuación de cada uno es muy diversa, desde médicos, a técnicos de prevención de riesgos laborales, a psicólogos o juristas, entre otros.

En cuanto a las fases de actuación de cada protocolo, como se observa en las tablas 8, 9, 10, 11, 12 y 13, no coinciden. Es decir, la primera fase de un protocolo no se repite en los siguientes, y así sucesivamente con las fases restantes. Como se puede observar en el gráfico resumen, muchas de las acciones son idénticas en todos los protocolos. Estas acciones son: realización de queja escrita por parte del trabajador público que cree sufrir una situación de acoso laboral o de una persona de su entorno que haya sido testigo de los hechos, la creación de un comité de profesionales que investigue el tema para posteriormente, tras una investigación de los acontecimientos y la recolección de pruebas verifiquen o no la situación de acoso psicológico.

Pero también hay fases o acciones que no son comunes en todos los protocolos como puedan ser: antes de realizar una queja a nivel institucional se recomienda que se intente llegar a un acuerdo extraoficial (aunque se ponga sobre aviso al organismo público) entre el acosado y el acosador sin intervención directa de la institución y en caso de no llegar a un acuerdo satisfactoria implicar a la organización (protocolos 1, 5 y 8); al redactar el comité un informe sobre el veredicto si las partes implicadas no están conforme pueden buscar una solución externa a la organización (protocolos 7, 8, 9 y 10).

Uno de los aspectos que no está contemplado en ninguno de los protocolos y creo que es de una importancia considerable, es determinar la gravedad del acoso en un corto plazo de tiempo. Es decir, en caso de que el acoso laboral ponga en peligro la vida de la persona (un ejemplo extremo sería el suicidio), se tendría que determinar una acción inmediata, en caso contrario se tendrían que respetar los plazos ya establecidos (que varían de cinco a cuarenta y cinco días). Y también me parece importante que se detallen en los protocolos, cuáles son las medidas más adecuadas que se puedan tomar para poder garantizar la seguridad del trabajador acosado durante la investigación del comité (en caso de los indicios iniciales sean), para evitar amenazas o presiones sobre el trabajador.

Uno de los últimos apartados que me gustaría comentar son las medidas a adoptar tras la valoración del comité. Creo que todas o al menos aquellas mencionadas en los protocolos, son medidas sancionadoras hacia los acosadores en los casos de mobbing o de trabajadores mal intencionados en los casos de falsas quejas. Cuando, a mi parecer, el problema también reside en los compañeros o el ambiente de trabajo, ya que en mayor o menor medida los compañeros son testigos de las “agresiones” que sufre el acusado o de la situación de tensión continua entre las partes implicadas, en caso de no haber mobbing. Por tanto, además de las medidas sancionadoras creo que tendrían que proponer cambios o acciones a nivel grupal, sobre todo para evitar futuras situaciones parecidas. Trabajar aspectos como la cohesión grupal, la integración o la relación entre los diferentes profesionales, tanto antes de la aparición de los casos de acoso laboral como, sobre todo, después de la detección y tratamiento de los mismos.

Comentar además que las actuaciones que vienen detalladas en los protocolos es la misma para cualquier tipo de mobbing (ascendente, descendente u horizontal) o al menos no se aprecia una diferenciación. Desde mi punto de vista no tiene que de ser igual la investigación o las medidas a tomar, se tendrían que diferenciar según el perfil de la víctima y del acosador.

Para finalizar, una vez vistos todos los pasos que se siguen para poder tratar el mobbing en la administración pública española, decir que creo que falta un apartado indispensable, que sería una evaluación de las medidas y del proceso que se ha llevado a cabo. Si bien hay un apartado de seguimiento y control, son muy pocos los protocolos que los detallan (protocolos 7, 8, 9 y 10). Creo que la evaluación que se tendría que hacer de forma global, de todos los aspectos que compongan el protocolo y la actuación que se realiza, para poder así mejorar y perfeccionar la actuación en los casos de mobbing.



## 8. Referencias bibliográficas.

- Astorga, C. (2005). *Estrés, burnout y mobbing: Recursos y estrategias de afrontamiento*. Salamanca: Amarú.
- Ayuntamiento de Alcobendas y Patronatos (2006). Protocolo contra el acoso psicológico (mobbing) y el acoso sexual. Recuperado día 25 de febrero de 2015, des de: [http://www.feteugtcyl.es/sites/default/files/Protocolo\\_Acoso\\_Ayuntamiento\\_Alcobendas.pdf](http://www.feteugtcyl.es/sites/default/files/Protocolo_Acoso_Ayuntamiento_Alcobendas.pdf)
- Ayuntamiento de Leganés (2009). Protocolo de Actuación en materia de acoso laboral. Recuperado día 25 de febrero de 2015, des de: <http://ccooweb.es/convenio/protocolo-mobbing.pdf>
- Ayuntamiento de Madrid (2011). Protocolo de Actuación frente al acoso en el entorno laboral del ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos. Recuperado día 25 de febrero de 2015, des de: <http://www.madrid.es/UnidadWeb/UGNormativas/Normativa/2011/ficheros/ProtocoloAcosoNormativa.pdf>
- Caballero, G., y Luisa, M. (2014). El hostigamiento psicológico o mobbing en la actualidad. Recuperado día 13 de junio de 2015 des de: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/8163>
- Constitución Española. (BOE núm. 311, 29 de diciembre de 1978).
- Diputación de Alicante (2007). Protocolo de prevención contra el acoso laboral (mobbing). Recuperado día 25 de febrero de 2015, des de: <http://www.dip-alicante.es/formacion/es/menu/almacen/Mobbing2007/Mobbing2007.pdf>
- Diputación de Málaga (s.a). Protocolo de actuación contra el acoso laboral. Recuperado día 25 de febrero de 2015, des de: [http://www.malaga.es/subidas/archivos/1/4/arc\\_140502.pdf](http://www.malaga.es/subidas/archivos/1/4/arc_140502.pdf)
- Fidalgo M., et al., (2009). Acoso psicológico en el trabajo: Definición. Instituto Nacional De Seguridad E Higiene En El Trabajo. Recuperado día 2 de marzo de 2015, des de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/821a921/854%20web.pdf>
- García, E. G. (2011). Acoso moral laboral o" mobbing". Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales, (23), 1-26. Recuperado día 5 de junio de 2015 des de : <https://www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2011/23-2011.pdf>
- Generalitat Valenciana – Conselleria de Educació (2010). Protocolo de Actuación ante el acoso en centros públicos docentes dependientes de la conselleria de educación. Recuperado día 25 de febrero de 2015, des de: <http://www.prl-sectoreducativo.es/documentos/documentacion/bibliografia/protocola%20acoso%20generalitat%20valenciana.pdf>
- INSPECCIÓN DE TRABAJO DE LA SEGURIDAD SOCIAL (2009): “Criterio Técnico 69/2009 sobre las actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de acoso y violencia en el trabajo”. Recuperado día 13 de junio de 2015, des de: [http://www.empleo.gob.es/itss/web/Atencion\\_al\\_Ciudadano/Criterios\\_Tecnicos/Documentos/CT\\_69\\_2009.pdf](http://www.empleo.gob.es/itss/web/Atencion_al_Ciudadano/Criterios_Tecnicos/Documentos/CT_69_2009.pdf)
- Instrucción del 15 de diciembre de 2006 de la dirección general de función pública por la que se aprueba el procedimiento de actuación en casos de queja por acoso psicológico en el trabajo.

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. (BOE núm. 269, de 10 de noviembre de 1995).
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. (BOE» núm. 89, de 13 de abril de 2007).
- Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécutionautravails*, Ed. Du Seuil, aris.
- Martel, M. C. V., y Mateo, R. S. (2012). El mobbing: ¿el crimen perfecto? No, qué más quisieran" algunos". *Criterio Libre*, (17), 147-176. Recuperado día 13 de junio de 2015, des de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4175343>
- Picón-Prado, E. y Vázquez-Rodríguez, P. (2008). Estudio del acoso psicológico en la universidad pública de Galicia A study of mobbing among the staff in the university of Galicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 41-60. Recuperado día 4 de junio de 2015 des de: <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n1/v24n1a03.pdf>
- Piñuel I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Editorial Sal Terrae.
- Piñuel, I. y Oñate, A. (2005) (activo septiembre 2006) Libro Blanco de los Riesgos Psicosociales en la Administración, La incidencia del Mobbing y el Burnout en la AEAT y la IGAE. Recuperado día 1 de marzo de 2015, des de: <http://www.uv.es/igualtat/recursos/actuacio/El%20informe%20Cisneros.pdf>
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. (BOE núm. 75, de 29 de marzo de 1995).
- Recurso previo de inconstitucionalidad número 800/1983. Sentencia número 53/1985, de 11 de abril. (BOE núm. 119, de 18 de mayo de 1985).
- Resolución de 20 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 28 de enero de 2011, por el que se aprueba el I Plan de Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus Organismos Públicos. (BOE núm. 130, de 1 de junio de 2011).
- Resolución de 5 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba y publica el Acuerdo de 6 de abril de 2011 de la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado. (BOE núm. 130, de 1 de junio de 2011).
- Sección sindical de la UGT en TRAGSATEC-Madrid (2010). Propuesta de acuerdo entre TRAGSATEC y las organizaciones sindicales para la prevención y tratamiento del acoso moral y sexual en el trabajo. Recuperado día 25 de febrero de 2015, des de: [http://www.ugttec.es/doc/salud/Protocolo\\_Acoso\\_UGT.pdf](http://www.ugttec.es/doc/salud/Protocolo_Acoso_UGT.pdf)
- Secretaria de Salud Laboral y Medio Ambiente de UGT-Madrid (s.a). Protocolo de prevención y erradicación del acoso laboral en las administraciones públicas. Recuperado día 25 de febrero de 2015, des de: <http://www.prl-sectoreducativo.es/documentos/documentacion/bibliografia/protocolo%20en%20administracion%20publica.pdf>

- Torres, A. S., et al., (2008). Las relaciones interpersonales como fuente de riesgo de acoso laboral en la Policía Local. *Psicothema*, 20(4), 739-744. Recuperado día 4 de junio de 2015 des de: <http://www.unioviado.net/reunido/index.php/PST/article/view/8724/8588>