



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Mobbing, prevención y tratamiento en España: una
revisión sistemática de la literatura

Mobbing, prevention and treatment in Spain: a systematic
review of the literature

Autor/es

Alicia Alegre Martínez

Director/es

Amalia Raquel Pérez Nebra

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2023 - 2024

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
PRÓLOGO.....	4
INTRODUCCIÓN	5
ACOSO	7
CLASES DE ACOSO	7
DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN DEL ACOSO LABORAL	7
EVOLUCIÓN DEL ACOSO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	8
Situaciones en las que se pueda originar el Mobbing	8
Conductas características del Mobbing.....	10
Fases del mobbing	12
Qué no debe considerarse como acoso.....	13
Consecuencias del Mobbing	15
MÉTODOS APLICADOS EN EL AMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS	17
CLASES DE MEDIDAS PREVENTIVAS	17
ESTRATEGIAS FRENTE AL MOBBING	17
Preventivas	17
Tratativas o de intervención	19
METODOS	22
RESULTADOS.....	23
DISCUSIÓN	32
Contribuciones	32
Limitaciones	33
Agenda	33
Conclusiones	34
BIBLIOGRAFÍA	35

RESUMEN

12.000 denuncias por mobbing en España en 2019. Realización de una revisión sistemática de las prácticas de prevención del acoso laboral que se implementan en las empresas del territorio español con el fin de demostrar que la formación de los empleados ayuda a reducir los casos de acoso. Se han analizado las bases de datos Dialnet, *Scopus* y *Web of Science*. Los resultados de esta investigación revelan que se realizan muy pocos estudios de caso, o al menos, que se publican en nuestro país. La mayoría de las empresas se limitan a informar por encima a los trabajadores cuando estamos viendo que aplicar una serie de sesiones tanto teóricas como prácticas contribuye al bienestar de la organización y de los trabajadores tanto a nivel individual como profesional. Esta revisión proporciona una base para que cualquier persona interesada pueda implementar medidas preventivas en su centro de trabajo.

TÉRMINOS CLAVE: mobbing, acoso laboral, prevención, intervención y revisión sistemática

ABSTRACT

12,000 complaints of mobbing in Spain in 2019. Carrying out a systematic review of workplace harassment prevention practices implemented in companies in Spain in order to demonstrate that employee training helps to reduce cases of harassment. The Dialnet, Scopus and Web of Science databases have been analysed. The results of this research reveal that very few case studies are carried out, or at least published, in our country. Most companies limit themselves to informing employees above all when we are seeing that applying a series of both theoretical and practical sessions contributes to the well-being of the organisation and the employees both individually and professionally. This review provides a basis for anyone interested to implement preventive measures in their workplace.

PRÓLOGO

Este trabajo tiene como principal objetivo dejar claro a las empresas que las medidas actualmente aplicadas para la prevención del acoso laboral no son suficientes. En la mayoría de los casos, estas medidas se limitan a la información de los trabajadores sobre qué es el acoso laboral y cuáles son sus consecuencias, pero acaban siendo poco eficientes.

En nuestro país no hay una diferencia significativa de acoso laboral entre las diferentes comunidades autónomas, sino que se mantiene equilibrada en todo el territorio.

Es importante tratar este tema ya que a lo largo de los años ha existido discriminación en el ámbito laboral, afectando más a ciertos colectivos que a otros. Pero a día de hoy es inconcebible la idea de que siga existiendo cuando se defiende por activa y por pasiva una igualdad y un trabajo “sano”.

Además, siguen apareciendo casos de acoso laboral, mayoritariamente ejercido por los mandos superiores de las empresas u organizaciones. Un caso reciente es el de un grupo de policías nacionales, mujeres, que denuncian sufrir acoso laboral por parte de la inspectora en la Comisaría de Policía Nacional de Toledo.

INTRODUCCIÓN

Según el primer análisis de datos realizado en 2022 a nivel mundial por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) junto con la organización benéfica mundial independiente *Lloyd's Register Foundation* (LRF) y la empresa de análisis y sondeos Gallup, el 23% de la población ha sido víctima algún tipo de violencia en su lugar de trabajo, ya sea física, psicológica o sexual. Además, el último informe disponible de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo de 2021, revela que aproximadamente un 15% de los españoles se han visto sometido en al menos una situación de acoso laboral a lo largo de su vida.

A nivel global, actualmente alrededor del 22% del total de la población sufre acoso laboral, según la última encuesta global de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una cifra que representa a 743 millones de personas. Estos son los últimos datos registrados por la Fundación, existen numerosos estudios respecto al tema entre los años 2000 y 2018 aproximadamente, sin embargo, a partir de esta fecha, los datos son escasos y apenas se ha encontrado información veraz.

A pesar de que estas cifras han disminuido notablemente en los últimos 10 años, siguen siendo datos preocupantes debido a que tal y como se demostró mediante el uso y aplicación del Barómetro Cisneros en mayo de 2001, realizado a mil personas pertenecientes a todos los sectores laborales en la Comunidad de Madrid, Alcalá de Henares y Guadalajara se obtuvieron los siguientes datos:

- El 61% de los acosadores son jefes, otro 33% de los perpetradores con compañeros con los mismos objetivos que la víctima y un 6% eran subordinados.
- En el 7% de los casos, la intimidación fue generada por jefes, compañeros y subordinados al mismo tiempo. Sin embargo, en el 63% de los casos, la persona acosadora opera de manera individual.
- Los acosadores masculinos prefieren cargar contra las mujeres en el 65% de las situaciones, pero muchos atacan a otros hombres (35%). Y resulta curioso que el 33% de las mujeres acosadoras se dirigen a otras mujeres.
- La ansiedad es el síntoma psicológico más común del acoso laboral, reportado en un 80% de los casos. Por su parte, los ataques de pánico afectan al 52%.
- La pérdida de concentración, los cambios de humor, la tristeza y el insomnio generalizados fueron las enfermedades más comunes pues se daba entre el 77% y el 50% de los casos.
- Enfermedades que pueden tener su origen a raíz de sufrir acoso: migrañas (48%), trastorno del intestino irritable (37%), síndrome de fatiga crónica (33%) y disfunción sexual (27%).
- El 65% de las víctimas terminan abandonando su puesto de trabajo para poder huir del acoso.

Teniendo en cuenta los datos aportados previamente, es evidente la importancia de implementar medidas preventivas específicas en el entorno laboral enfocadas de manera exclusiva a prevenir el acoso en el centro de trabajo. Estas medidas son un elemento crucial para salvaguardar el bienestar emocional y profesional de las personas de las empresas y organizaciones, además de contribuir con el mantenimiento de un ambiente laboral justo, respetuoso y seguro para todas las personas.

El objetivo de este trabajo es hacer una revisión sistemática de los estudios que describen intervenciones que se implantan en las organizaciones y la efectividad de las mismas. Se sabe que prevenir el acoso laboral es un reto y saber cuáles son las mejores prácticas para modificar las organizaciones es una importante aportación.

La estructura de este trabajo consiste en los siguientes puntos: el marco teórico se inicia con una descripción de las clases de acoso existentes en nuestra vida cotidiana. A continuación, se profundiza en el acoso laboral,

aportando datos sobre su origen y evolución, así como la descripción de los perfiles tanto de los acosadores y como de las víctimas. Se detallan las conductas características del *mobbing* y se diferencia entre lo que sí se debe considerar acoso y lo que no. También se presentan las fases del acoso según Leymann y por último se analizan las consecuencias. Posteriormente se pasa a la parte de investigación, donde se explica de forma detallada de donde se ha obtenido la información, que tipo de información y los motivos para descartar ciertos documentos. Además de examinar las prácticas y métodos preventivos que se llevan a cabo en las organizaciones y su efectividad en el día a día. Y para finalizar, se procede a la discusión del trabajo, la cual incluye un breve resumen general del mismo, destacando los objetivos y resultados. Se hace una reflexión sobre el posible aprovechamiento de esta revisión por parte de otras empresas u organizaciones que puedan necesitar implementar medidas preventivas frente al acoso laboral.

ACOSO

CLASES DE ACOSO

Cuando se habla de acoso, cabe la posibilidad de enfocarlo a diferentes ámbitos de la vida cotidiana. El más común y el más conocido es el denominado como *bullying*, que afecta mayormente a los niños y adolescentes que sufren acoso en el colegio y en su adolescencia. Pero también encontramos el acoso laboral, acoso sexual, por razón de género, acoso físico, psicológico, ciberacoso, acoso racial, verbal, y social. Es importante saber reconocer cuando se da cada tipo de acoso, ser capaces de reconocerlo y así hacerle frente. Este trabajo se centra específicamente en dar a conocer el acoso laboral, no solo en saber identificarlo sino saber actuar antes y después de que ocurra.

DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN DEL ACOSO LABORAL

El acoso laboral¹ ha sido definido por diferentes autores y estudiosos del concepto, también conocido como *mobbing*, psico-terror, acoso en el trabajo etc. y es aquel que se lleva a cabo en el ámbito de las organizaciones ya sea entre compañeros, los subordinados o por parte de los mandos directivos de la empresa. Tiene como principal objetivo desmerecer a la otra persona, evitar que alcance ciertos objetivos profesionales y pueda destacar por encima de los demás.

También se conoce al *mobbing* como un término científico que describe tanto los comportamientos individuales como los de un grupo en el que se establecen relaciones de acoso y hostigamiento entre dos o más integrantes del grupo de trabajo (Cobo, 2013)

La primera persona que hizo uso del término *mobbing* fue Konrad Lorez en 1991, para describir las conductas agresivas de los grupos animales que quieren echar a un intruso. Pero no fue hasta los años 80, cuando Heinz Leymann, lo aplicó al ámbito laboral, hasta entonces ese término se había asimilado al acoso en general, pero Leymann quiso centrarlo al ámbito laboral. (Olmedo y González, 2006)

Giuzio (2011) indica que Heinz Leymann definió el concepto de *mobbing* durante un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el trabajo, celebrado en Hamburgo en 1993, como:

“Una situación en la que la persona o personas, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o grupo en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que acaben abandonando el lugar de trabajo.”

Actualmente el acoso laboral tiene una gran presencia para legisladores, sociólogos y psicólogos pues se realizan numerosos estudios e investigaciones sobre el tema en cuestión (Margarita y Paloma, 2006). En España se utiliza el Barómetro Cisneros (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales) para medir el *Mobbing*. Fue creado por el profesor Iñaki Piñuel y consta de 43 ítems que valoran 43 conductas del acoso psicológico. Hay tres metodologías para aplicar este cuestionario, a través de encuestas anónimas a los empleados, mediante entrevistas y mediante un análisis estadístico de los datos recogidos.

¹ En este trabajo, utilizaremos los términos acoso moral, acoso laboral y *mobbing* de manera alternativa para referirnos al acoso psicológico en el ámbito laboral.

EVOLUCIÓN DEL ACOSO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Situaciones en las que se pueda originar el Mobbing

“La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del *mobbing*, su evaluación, prevención y tratamiento” (Olmedo y González, 2006) demostraron que el acoso en el trabajo puede tener su origen en diferentes situaciones. El *mobbing*, o acoso laboral, puede asociarse a tres grandes grupos de variables: aquellas relacionadas con el agresor, las que conciernen a la víctima y las vinculadas al contexto laboral. De estos tres grupos de variables se puede pensar en hacer intervenciones.

Por un lado, el perfil del agresor, en el que se incluyen las variables y circunstancias personales de éste, las cuales van a ser necesarias para entender sus motivaciones para acosar a la otra persona. Margarita Olmedo y Paloma González mencionan que en numerosas ocasiones la persona acosadora es narcisista, psicópata agresivo/a y peligroso/a, cuya seguridad y autoestima se nutren del daño y de la humillación que pueda ocasionar a los demás miembros del equipo de trabajo, derivando además en satisfacción emocional del proceso. A la persona acosadora le resulta imposible reconocer que la víctima sería capaz de aportar más que ella, por lo que lo considera un rival.

La persona acosadora es un individuo con unas características psicológicas propias que le llevan a desmerecer a la víctima. A lo largo de la historia varios autores han descrito la personalidad de la persona acosadora. En primer lugar, encontramos la definición que aportó Sánchez Carazo como vicepresidenta de la asociación española contra el *Mobbing* y seguido la definición de Hirigoyen en 1999:

“Los acosadores psicológicos son personas psicopáticas que humillan a sus víctimas y les impiden producir normalmente, dándoles trabajos de inferior categoría, que no sirven para nada o que son irrealizables.” (Cobo, 2013, p.30)

“Alguien con tendencias psicopáticas, alteración del sentido de la norma moral, dificultad para sentir la culpa y cobardía para expresar sus desafectos, lo cual lo llevaría a usar el rumor, el secreto, los testigos sordos y mudos.” (Cobo, 2013, pp. 30 - 31)

En definitiva, la persona acosadora tiende a sufrir graves desequilibrios psíquicos que le inducen a realizar ese comportamiento de acoso, estos sujetos tienen capacidades de manipulación, perversión y distorsión de la comunicación que han ido perfeccionando a lo largo del tiempo. Se puede dar el acoso, en cuatro niveles diferentes, estos niveles son conocidos como IGLO debido a que Karina Nielsen se centró en identificar y describir cada uno de los ámbitos en los que puede darse el acoso en el trabajo. A continuación, una breve descripción de cada nivel:

- Individuo. Se examinan las características y comportamientos de los individuos, puede incluirse un análisis de la personalidad del agresor o la personalidad de la víctima.
- Grupo. Interacciones y dinámicas dentro de los grupos de trabajo en la organización.
- Líderes. Los mandos superiores de la empresa actúan sobre los subordinados, abusando de ellos.
- Organización. Se tienen en cuenta los aspectos estructurales y culturales de la organización que puedan ser causantes del acoso.

Otras variables a considerar son las características individuales y las circunstancias de la víctima. Estas personas suelen destacar por su disposición a defender sus derechos y hacerse notar tanto dentro como

fuera de la empresa. Es por este motivo que el acoso comienza cuando se da una situación en la que la víctima reacciona contra su superior. Algunas características son las siguientes:

- Empleados honrados, escrupulosos, dinámicos y muy centrados en el trabajo.
- Personas cuya capacidad y eficacia difiere del grupo.
- Mala red de relaciones con los demás miembros de la organización, la persona tiende a aislarse del resto del grupo.
- Asalariados protegidos o que gozan de algún tipo de privilegio por sus circunstancias personales o laborales.
- Personas temporalmente debilitadas por dificultades personales cuya fragilidad es evidente para la dirección o el grupo de trabajo.
- Trabajadores cuyo puesto conlleva una exigencia de cooperación alta, pero que tienen menor control sobre la tarea en comparación con sus compañeros.

Este perfil es el más importante a tratar en esta situación, ya que a partir de ahí se pueden elaborar e implementar diversas medidas preventivas contra el acoso. En ocasiones las personas pueden llegar a desarrollar el conocido como “síndrome de Estocolmo” y se culpabilizan de todo lo que les sucede, sin comprender por qué la otra persona le está discriminando o menospreciando.

Pueden tener lugar variables de naturaleza contextual y ambiental relacionadas con la organización del trabajo, estas son, las que se originan debido a una mala o inadecuada gestión de los recursos económicos y de poder en la empresa. Todo depende de ciertas características de la empresa y su situación presente y futura:

- Lugares de trabajo con alto grado de estrés y escasa seguridad en el empleo (multinacionales) en el que se informa de numerosos estresores unidos a contratos efímeros.
- Organizaciones muy jerarquizadas, en las que existe una inhibición de la democracia interna y están penalizados los desacuerdos respecto a las decisiones de los niveles superiores.
- Las grandes organizaciones.
- En los casos en que se prevea disminución del tamaño de la organización, reestructuración o fusión con otras empresas, debido a la incertidumbre que, en los trabajadores, producen dichos cambios.
- Las organizaciones cuya productividad no es evaluada de forma externa en las que las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes pueden jugar un papel importante en la promoción de la carrera laboral.

Además de todo lo expuesto anteriormente, podemos diferenciar entre acoso horizontal y vertical.

El acoso horizontal se refiere a las situaciones en las que la persona acosada tiene un perfil adecuado para ocupar ciertos puestos de trabajo. Un estudio llevado a cabo por un sindicato de enfermería coordinado por Piñuel identificó como perfil de riesgo de sufrir *mobbing* a:

“Las mujeres de más de 44 años, que llevan muchos años en su puesto de trabajo y que suelen tener una posición no confrontativa. Personas con elevada ética, honradez, altamente capacitadas por su inteligencia y empatía y comprensión por el sufrimiento ajeno.” (Cobo,2013, p.30)

Y por su parte, el acoso vertical se relaciona con aquellas personas que tienden a tener puestos más vulnerables, con contratos precarios, mujeres embarazadas o con cargas familiares, personas mayores que pudieran tener dificultad para encontrar otro empleo, etc. buscan los medios a través de los cuales el acosado acabe abandonando su puesto en la empresa.

Conductas características del Mobbing

A continuación, se procede a definir y explicar las conductas características del acoso laboral y todo ello basado en el documento Olmedo y González (2006) y el de Núñez (2002).

Según Leymann (1996) hay conductas que caracterizan el *mobbing* y estas se pueden diferenciar en cinco grandes grupos. Más una vez, es importante comprender no sólo el contexto, la dinámica, sino también sus características para que sea posible más allá de hacer un diagnóstico, pensar en intervenciones y en los tipos que se hacen de las mismas.

Los grupos son, en primer lugar, atentados contra las condiciones de trabajo, retirando la autonomía a la víctima; limitación de su comunicación y contacto social; los atentados contra la dignidad; ataques directos a la salud; e impedir su promoción e intentar su despido laboral. (Olmedo y González, 2006)

Los primeros son los que atentan contra las condiciones del trabajador. Se pretende desprestigiar y desacreditar a la víctima. En el caso de que la víctima haga frente al reproche, el agresor se defiende argumentando la inexistencia de tal realidad. De tal forma que la víctima se acaba culpabilizando de realizar interpretaciones erróneas de la realidad. Este acoso se consigue a través de las siguientes actitudes:

- Asignación de tareas que no están a la altura de las capacidades del trabajador, o sin asignarle tareas. Así como la asignación de tareas en contra de su voluntad repetidas veces.
- Los errores cometidos por la víctima se critican de tal forma que su trabajo queda desapreciado, así como sus capacidades profesionales.
- La víctima queda desinformada.
- Negarles el uso o acceso a determinados utensilios de la empresa.
- Cambiar sus labores habituales por otras nuevas o difíciles de realizar por la persona.
- Debatir y cuestionar las decisiones que toma.
- Presionar a la persona para que no defienda sus derechos en cuanto a permisos, horarios, recompensas...
- Causar desperfectos en su lugar de trabajo.

Después se sitúan aquellas actuaciones que se centran en limitar la comunicación y el contacto social de la víctima, el acosador decide lo que puede decir o no la persona acosada. Se ignora la presencia de esas personas y se dirige al resto del grupo. Acaba incitando a los demás a ignorar a dicha persona y se le oculta información.

El tercer grupo son los atentados contra la dignidad, a través de estas, el objetivo es desmerecer a la víctima, hacerle creer que el resto del personal de la empresa son superiores a ella. Uno de los útiles más comunes es crear rumores (falsos) de problemas psicológicos, y se hace humor a su costa, de sus discapacidades o forma física.

Otro grupo de conductas son los ataques directos a la salud, esto es, asignando turnos y horarios que en contra de su voluntad y que pueden afectar de forma negativa sobre su salud. En ocasiones no se respetan los tiempos de descanso o las bajas del trabajador presionando a la persona para que regrese a su puesto de trabajo lo antes posible.

Finalmente, existen comportamientos que buscan evitar la promoción de la víctima y tratar de despedirla. En la mayoría de los casos, el principal objetivo del acosado es deshacerse de la víctima, ya que la percibe como una amenaza a la que no puede enfrentarse. Por lo tanto, considera como “única opción”, hacer uso de todos los recursos a su alcance para lograr un despido legal de la víctima.

Tabla 1.

Listado de las 45 conductas características del mobbing según Leymann

ACTITUDES QUE INTENTAN IMPEDIR QUE LA VÍCTIMA SE EXPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - El superior jerárquico no permite que se exprese la víctima. - Se le interrumpe constantemente. - Los compañeros no le dejan expresarse. - Sus compañeros le critican, le recriminan. - Critican el trabajo de la víctima. - Aterrorizan a la víctimas con llamadas telefónicas. - Le amenazan verbalmente. - Le amenazan por escrito. - Evitan todo contacto visual. - Ignoran su presencia dirigiéndose exclusivamente a otros.
AISLAMIENTO DE LA VÍCTIMA	<ul style="list-style-type: none"> - No hablarle. - No dejar que hable. - Designarle un puesto de trabajo que le aleje y le aisle de sus compañeros. - Prohibir a sus compañeros que le dirijan la palabra. - Negar la presencia física de la víctima.
DESCRÉDITO DE LA VÍCTIMA	<ul style="list-style-type: none"> - Murmurar o calumniar. - Lanzar rumores sobre ella. - Ridiculizarla o reírse de ella. - Intentar que parezca una enferma mental. - Intentar que se someta a un examen psiquiátrico. - Burlarse de sus dolencias o minusvalías. - Imitar las maneras, la voz, los gestos de la víctima para ridiculizarla. - Criticar sus convenciones políticas o sus creencias religiosas. - Burlarse de sus orígenes, de su nacionalidad. - Darle trabajos humillantes. - Comentar el trabajo de la víctima de manera malintencionada. - Poner en cuestión y desautorizar las decisiones de la víctima. - Injuriar con términos obscenos o degradantes. - Acosar sexualmente a la víctima (gestos o intenciones).

DESACREDITAR EL TRABAJO DE LA VÍCTIMA	<ul style="list-style-type: none"> - No confiarle ninguna tarea. - Privarle de toda ocupación y vigilar que no pueda encontrar ninguna. - Exigirle tareas totalmente absurdas o inútiles. - Darle tareas muy inferiores a sus competencias. - Darle innecesariamente tareas nuevas. - Hacerle realizar trabajos humillantes. - Darle tareas muy superiores a sus competencias, para poder demostrar su incompetencia.
COMPROMETER LA SALUD DE LA VÍCTIMA	<ul style="list-style-type: none"> - Exigirle trabajos peligrosos perjudiciales para su salud. - Amenazarle físicamente. - Agredirle físicamente, pero sin gravedad, a modo de advertencia. - Agredirle físicamente. - Ocasionarle gastos a la víctima, para perjudicarle. - Ocasionarle desperfectos en su domicilio o en su puesto de trabajo. - Agredir sexualmente a la víctima.

Fuente. Elaboración propia a partir del documento de Núñez (2002)

Fases del mobbing

Respecto al proceso de acoso, según Leymann consta de 4 fases. (Cobo, 2013). Una primera fase en la que se **origina el conflicto**, donde comienza a existir un desacuerdo entre persona acosadora y víctima unido a una percepción de amenaza por parte del acosador. Este conflicto puede ser real o imaginario, cuyas dimensiones abarquen más o menos espacio. Y donde el principal problema es que dicho desacuerdo no se ha resuelto a tiempo y por lo tanto se da lugar a la segunda fase, denominada estigmatización. En esta primera fase la víctima puede sentirse desorientada, no entiende el porqué de la situación que está viviendo, la persona no tiene malas intenciones respecto al resto de trabajadores y simplemente espera recibir un trato cordial del resto. Lo más importante en esta fase sería saber detectar a tiempo ese hostigamiento antes de que haya efectos irreparables.

La segunda fase es la denominada como **estigmatización**. Aquí la víctima ya ha sido etiquetada de manera negativa y es como va a ser definida o identificada. Se le empieza a apartar del resto de trabajadores, existe solidaridad y complicidad con la persona acosadora. En esta fase están muy presentes las conductas que atentan contra las condiciones del trabajador, además de que la víctima tiene miedo a las consecuencias el agresor aprovecha la situación para justificar sus acciones haciendo ver que la víctima es culpable de su situación.

Posteriormente se procede a la fase de **intervención**, mayormente por parte de los superiores o directivos de la organización. Los directivos empiezan a buscar explicaciones para poder entender porque esa persona es dejada de lado y el porqué de sus actuaciones, se plantean posibilidades frente al trabajador problemático. En muchas ocasiones la víctima busca ayuda en superiores, representantes de las personas y sindicales, los cuales le dan su apoyo, pero realmente no ponen solución al problema. Es ahí donde está el principal motivo del porque se está llevando a cabo este estudio.

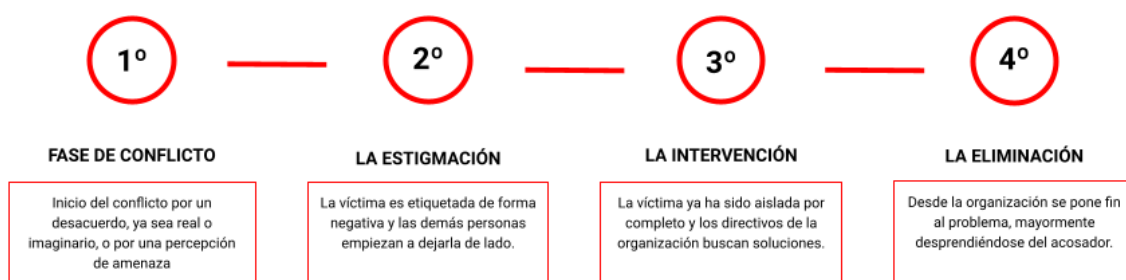
Se empiezan a sentir rechazados por los demás, es entonces cuando aparecen brotes depresivos que van incrementando a su vez la idea de rechazo y la impotencia para luchar. A veces la víctima debe ausentarse

de su puesto de trabajo debido al mal estado de salud que le provoca la situación, pero la persona acosadora le insiste en incorporarse lo antes posible a su puesto y ello le provoca mayores problemas tanto físicos como psíquicos con el paso del tiempo.

Hay dos situaciones, cuando se da en personas mayores, estas buscan la jubilación anticipada, pero cuando tiene lugar en personas jóvenes estas resisten en la empresa hasta que asumen la situación como algo normal y habitual. Llegado este momento el coste humano, económico y social es de grandes magnitudes y los daños en algunos casos irreversibles. Y, por último, encontramos la fase denominada como **eliminación del problema**, en muchas ocasiones la solución más rápida y eficaz que toma la empresa es desprenderse de la persona acosadora.

Ilustración 1.

Fases del Mobbing



Fuente. Elaboración propia inspirada en las fases de Leymann explicadas por Cobo (2013)

Qué no debe considerarse como acoso

Núñez (2002) hizo énfasis en la importancia de saber diferenciar que es acoso y que no. A parte de la definición de acoso, es muy importante conocer qué situaciones pueden parecer acoso, pero no lo son. Se puede confundir con acoso las siguientes situaciones concretas que se dan ocasionalmente o una vez.

Por un lado, tenemos aquellos comportamientos, situaciones, acciones que se relacionan con el **estrés laboral y burnout**. El estrés laboral es una patología que sufre la persona trabajadora como consecuencia del trabajo realizado que puede ser consecuencia de acoso si es ocasionado porque los superiores le mandan excesivo volumen de tarea a una persona en concreto en comparación con sus compañeros. El ejercicio arbitrario del poder empresarial, que busca un mayor aprovechamiento del trabajador, se diferencia del acoso en el hecho de que no tiene la intención de ocasionar un perjuicio al trabajador.

Hay una forma que puede ayudar a diferenciar el acoso del estrés, y es el descanso de la persona. En el caso de estrés cuando la persona tiene un periodo de descanso como vacaciones, días libres o el sueño, se consigue aliviar la situación, pero si sufre acoso por mucho tiempo que tenga la persona para sí misma la sensación de humillación, vergüenza, injusticia etc., no le permiten olvidar.

Y el burnout, o síndrome del trabajador quemado, que se da en la persona que siente desmotivación en el trabajo o que este le supera. No se debe confundir con acoso ya que este último exige la concurrencia de una violencia objetiva hacia la persona, mientras que el burnout es más personal.

Por otro lado, hay una **mala resolución de conflictos**. Tener conflictos es algo normal y habitual en su cierta medida, si se saben detectar a tiempo y solucionarlos permiten mejorar la situación y aprender de los errores. Cuando el conflicto persiste en el tiempo la mejor opción es buscar la ayuda de un mediador pues en ocasiones si no se acude a la mediación, o algún tipo de ayuda ya sea interna o externa, una de las personas tiende a ser despedida.

Algunos motivos por lo que se puede originar el conflicto son debidos a la exposición continuada a condiciones de trabajo negativas, inherentes a la tarea, ya sean físicas (manipulación de pesos excesivos), higiénicas (inhalación de contaminantes), ergonómicas (estar de pie toda la jornada), psicosociales (exigencias de la tarea superiores a la capacidad de la persona), organizativas (ritmo de trabajo excesivo) o sociales (sueldo bajo).

También puede ser conflicto entre empresa y trabajadores en su conjunto que deriven en huelga, conflictos verbales, gestuales o escritos entre representantes de la empresa y de los trabajadores o cualquier otra acción de protesta o de enfrentamiento.

Y por último el **maltrato empresarial**, es decir, el ejercicio arbitrario por parte de la dirección. Suelen ser comportamientos contra todos los trabajadores, pero si encuentran a una persona más aislada y se centran en ella puede acabar siendo acoso. Pero para que sea considerado acoso, como se ha mencionado antes, debe generar una violencia psíquica traducible en una dolencia para el trabajador.

Ilustración 2.

No confundir con Acoso Laboral

ESTRÉS LABORAL Y BURNOUT

- Estrés laboral. Asociado a una carga excesiva de trabajo.
- Burnout. Desmotivación del trabajador.

MALA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Detectar los problemas a tiempo y solucionarlos, si es necesario con un mediador.
- Motivos de conflicto: exposición continua a condiciones de trabajo negativas; problemas entre empresa y trabajadores.

MALTRATO EMPRESARIAL

- Ejercicio arbitrario por parte de la dirección.
- Violencia psíquica.

Fuente. Elaboración propia inspirada en Cobo (2013)

Consecuencias del Mobbing

Las consecuencias del *mobbing* son varias y se pueden explicar e interpretar desde diferentes puntos de vista, es por ello que para la elaboración de este apartado se ha optado por combinar y seleccionar la información a raíz de los documentos La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del *mobbing*, su evaluación, prevención y tratamiento (Olmedo y González, 2006) y El *mobbing* en el trabajo. Hacer visible lo invisible (Yolanda Cobo, 2013).

Sobre la víctima, Olmedo y González (2006) diferencian cuatro estadios: autoafirmación, desconcierto, indefensión y traumático, ansiedad- estrés.

Estadio de **autoafirmación** en el que la víctima detecta y es consciente del trato despectivo que se le da, y cree que existe un malentendido por parte de la otra persona, no cree que haya voto de maldad.

El segundo es el estadio de **desconcierto** y la víctima percibe que puede estar sufriendo acoso, pero no lo puede afirmar con certeza, en este momento se crea un sentimiento de culpabilidad y confusión sobre la víctima, es en este momento en el que no sabe si realmente está ocurriendo o exagera la situación.

En tercer lugar, está el estadio de **indefensión** en el que la persona acosada cree que puede solucionar la situación agradando a los demás, lo que supone hacer tareas de más o que conlleven un esfuerzo mayor al habitual y por lo tanto acaba agotada la persona y por las cuales no obtienen ninguna recompensa. Dentro del aspecto de indefensión, encontramos las consecuencias sobre el área física, psíquica, profesional y familiar y social, descritas por Cobo (2013). La física conlleva una serie de trastornos del sueño, cansancio o debilidad, síntomas de desgaste físico, síntomas de estrés y síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo. El área psíquica tiene efectos cognitivos e hiperreacción psíquica, provoca destrucción de la identidad y autoestima de la persona, cambios sobre la personalidad del individuo, disminuye la satisfacción vital y laboral o burnout entre otros.

Por su parte, el área profesional causa perjuicio en las relaciones con los compañeros de trabajo mediante la estigmatización y deterioro de la empleabilidad, que es la capacidad de la víctima de ser empleada por una empresa u organización a cambio de un desempeño profesional. Este es uno de los motivos que derivan en la pérdida de empleabilidad. En el área familiar y social encontramos tensiones con los hijos o el cónyuge, incremento de la conflictividad en el ambiente familiar, se tiende al abandono de amistades, huir de las personas de su entorno.

Estadio **traumático o estrés-ansiedad**, que se da cuando el acoso es persistente. La víctima se encuentra en un punto muy vulnerable, con conductas impulsivas que le llevan a cometer errores con frecuencia lo que agrava la situación de que el trabajador sea etiquetado como una persona de carácter difícil. Aquí se puede reaccionar de dos formas diferentes por parte de la víctima, someterse y aceptar la dominación por parte de la persona acosadora, adoptando una actitud negligente que perjudica al funcionamiento de la empresa o, por el contrario, hacerle frente con la idea de marcharse.

En caso de darse la primera opción mencionada en el párrafo anterior, tendrá lugar el estadio de **estabilización crónica**, esto es debido a la idea de que en caso de optar por abandonar la organización no va a encontrar otro empleo y por lo tanto acabará cayendo en un estado depresivo aún mayor al que se encuentra. A pesar de que para algunas víctimas alejarse de su agresor supone una liberación, tienden a sufrir

secuelas físicas como hipertensión arterial, y psíquicas como depresión, ansiedad generalizada, estrés postraumático o conductas de dependencia como bulimia, alcoholismo o la toxicomanía.

Ilustración 3.

Estadíos o consecuencias del Mobbing



Fuente. Elaboración propia

La sociedad también se ve afectada por estas conductas. Muchas víctimas buscan la posibilidad de jubilaciones anticipadas, se diagnostican numerosos casos de estrés cuando el hostigado acude a una consulta médica, otra consecuencia mencionada anteriormente son los conflictos familiares, costes económicos elevados derivados de las bajas laborales, las incapacidades profesionales, absentismo laboral, etc. Todo esto provoca cambios para los contribuyentes de la Seguridad Social, para poder suplir todas estas consecuencias la legislación se va modificando.

Y por último se pueden observar las consecuencias sobre la misma organización, la principal será la reducción en la eficiencia, el rendimiento y la rentabilidad, se crea un ambiente de trabajo donde los empleados tienen una moral baja que deriva a un aumento del absentismo. De cara al exterior de la organización, se da una mala imagen. Además, supone una gran inversión en tiempo y dinero, el tiempo que conlleva un proceso de búsqueda, selección y formación del nuevo personal, y, por otro lado, los económicos que incluyen todos los gastos relacionados con asistencia al trabajador, terapia, ayuda médica y psicológica, etc.

MÉTODOS APLICADOS EN EL AMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS

CLASES DE MEDIDAS PREVENTIVAS

A nivel europeo, la primera norma que se centró tanto en la mejora de la seguridad como de la salud de los trabajadores fue La Directiva Europea 89/391/CEE de 12 de junio de 1989 que establecía como objetivo principal del empleador el garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. Posteriormente el 20 de septiembre de 2001 se emitió la resolución 2001/239 (INI) desde el Parlamento Europeo por la que se propuso a la Comisión Europea tener en cuenta los factores Psicosociales y sociales en el trabajo.

Se pueden diferenciar dos categorías de medidas preventivas, por un lado, encontramos las informativas y por otro las formativas, cada una con propósitos y enfoques comunes pero diferentes al mismo tiempo. A continuación, se van a detallar ambas clases de manera individual lo que nos va a proporcionar una comprensión más clara y precisa de las diferencias en el contexto de prevención de acoso laboral. (Cobo, 2013)

Las medidas informativas se caracterizan porque se enfocan específicamente en un modelo de formación teórica, es decir, se centran en proporcionar a la persona todos los datos y conocimientos que contribuyen a la comprensión y al desarrollo de la acción formativa. Podemos decir que este tipo de medidas ofrecen una visión detallada que va a fortalecer la base teórica de la persona y que en un futuro le facilitará su puesta en práctica en el entorno laboral. (Rodríguez, Osona, Domínguez y Comeche, 2009; Trijueque y Marina, 2010; Trijueque, 2014)

Por su parte las medidas preventivas del acoso laboral, centradas en la formación, incorporan un enfoque práctico que busca capacitar a los individuos. Mientras que las medidas informativas centran su objetivo en aportar información, estas quieren garantizar que los trabajadores no solo adquieran los conocimientos, sino que también comprendan su relevancia, sean capaces de aplicarlos en situaciones de la vida diaria laboral, aunque también les puedan servir fuera de este ámbito, y que los utilicen de forma eficaz para prevenir el acoso en el entorno laboral. (Rodríguez et al. 2009; Trijueque y Marina, 2010; Trijueque, 2014)

ESTRATEGIAS FRENTE AL MOBBING

Para la redacción de los siguientes apartados, se ha integrado la información obtenida de los documentos de Yolanda Cobo (2013), Olmedo y González (2006), y Gemma Fabregat (2010). Esta combinación de fuentes ha permitido complementar y enriquecer los datos de unos documentos con los de otros, permitiendo dar una visión completa y cohesionada de las estrategias existentes para hacerle frente al acoso en el trabajo.

Preventivas

Lo que se entiende como medida preventiva frente al acoso laboral es todo aquello referente a cualquier estrategia implementada con anterioridad a que ocurra el *mobbing*, con el objetivo de prevenir su aparición. Esta estrategia implica un enfoque proactivo que pone énfasis en la creación y aplicación de las medidas oportunas tanto a nivel organizacional como a nivel individual (Cobo, 2013) de apoyo a una posible futura víctima, al fin y al cabo, la organización mira por un entorno laboral seguro y saludable para todo el personal que la compone.

Desde la perspectiva de una empresa u organización en concreto, existen una gran variedad de medidas preventivas que se pueden implementar para evitar acoso laboral (Olmedo y González, 2006). El hecho de que el acoso moral en el trabajo repercuta no sólo en la imagen social de la empresa, sino también afecte a

aspectos como el absentismo o la productividad, los cuales están directamente ligados a los beneficios económicos de las organizaciones, las lleva a implicarse en la consecución de mejoras en las relaciones interpersonales creadas entre los trabajadores.

Es importante que los mismos miembros que la componen estén capacitados para identificar las diferentes formas de acoso en el ámbito de trabajo, para ello se pueden aplicar tanto las medias informativas como formativas que les permitan identificar los comportamientos relacionados con el *mobbing*. Es conveniente destinar recursos a la formación especializada de los mandos intermedios, responsables de Recursos Humanos y de los miembros integrantes de la Comisión de igualdad, si existe una dentro de la organización, que se focalice en el acoso laboral. Debe abordar en profundidad sobre sus características, tipologías, buenas prácticas. (Olmedo y González, 2006)

Además de lo mencionado anteriormente, hay que dotar a los profesionales de una serie de habilidades sociales en mediación y resolución de conflictos de este tipo, ya que tienen un papel clave para la detección temprana y gestión efectiva de situaciones de acoso. Tienen que ser capaces de identificarlo, manejar adecuadamente las denuncias y facilitar la comunicación entre las partes.

Es crucial que la empresa cree conciencia, a nivel colectivo, de la gravedad de este problema (Cobo, 2013). Toda persona de la organización puede desempeñar un papel fundamental para la prevención del acoso. Facilitar los ajustes solicitados en el puesto de trabajo para prevenir riesgos implica una vigilancia constante de los horarios para que se cumplan y permita tener el tiempo de descanso suficiente para evitar aparición de estrés y agotamiento, carga de trabajo adecuada al puesto y posición de la persona, y responsabilidades, que se hace a través de un seguimiento exhaustivo del rendimiento laboral.

El hecho de adaptar el puesto va a reducir los riesgos de salud y seguridad, una medida que puede incluir la redistribución de tareas, aumento de pausas, provisión de material ergonómico (por ejemplo, sillas, mesas, ratones de ordenador), etc. A su vez se maximiza el rendimiento y eficacia de los miembros de equipo puesto que estos se sienten valorados, en un futuro, repercutirá de manera positiva en el éxito general de la empresa. (Olmedo y González ,2006)

Otra estrategia para reforzar este comportamiento es a través de la redacción y difusión, por parte de la empresa, de una declaración de principios en la que se especifique el compromiso de la empresa con el respeto a la dignidad y frente a la erradicación de cualquier manifestación de discriminación y/o violencia en el trabajo. Esta debe ser clara y contundente en lo que se refiere a las políticas de tolerancia cero al acoso, aparte de describir las posibles sanciones para quienes perpetúen o contribuyan con el *mobbing*.

Para plasmar las sanciones se puede elaborar un Código de conducta y sanciones, en el que quede claro que acosar a otra persona es ilegal y exponer con precisión las normas disciplinarias y sanciones, estas pueden ser la suspensión del contrato de trabajo y sueldo, despido o cambio de centro de trabajo. Además, es muy importante que el convenio colectivo de aplicación y el plan de igualdad de la empresa incluyan las medidas contra el acoso. Otra medida efectiva es que desde el primer momento que una persona entre en la organización, esta tenga elaborado un plan de acogida donde se le presente e integre con el resto de miembros del equipo.

Estas estrategias también son conocidas como “**prevención primaria**” (Fabregat ,2010) dentro de la organización y es donde encontramos la elaboración de un código de conducta y un procedimiento para la

gestión de conflictos que puedan surgir dentro de la empresa y entre los que debe estar incluido el caso o situación de acoso laboral.

Desde la perspectiva de la **víctima** (Olmedo y González ,2006), es importante que ésta también sepa detectar cuando se está produciendo el acoso para que sea capaz de reforzar esos factores que le hacen débil o por los que se le acosa, aunque como es una medida que se toma desde la organización debería estar cubierta.

Algunos de los factores de resistencia según Cobo (2013) son: la buena forma física y mental de la persona; tener confianza en uno mismo; la consideración del entorno; apoyo social tanto por parte de amigos como de la familia; una buena estabilidad económica; saber que existe cierto margen de maniobra para poder actuar; y la capacidad de moverse en el entorno social.

También se puede prevenir el acoso si la persona tiene ayuda psicológica o puede acudir a ella cuando considere que no está en una situación donde se encuentre a gusto, esto evitará que el acoso se consolide. Concentrar nuestra atención en trabajar sobre la percepción del conflicto y la estigmatización, es decir, sobre la concreción del problema, con la finalidad de ayudar a la supuesta víctima a identificar lo que en realidad está ocurriendo, ayudándole a superar la confusión generada en estas primeras etapas del proceso de acoso.

En el sentido del **ámbito social** (Olmedo y González ,2006) es importante subrayar la repercusión de la información proporcionada por los medios de comunicación. La aprobación, de una Proposición no de Ley presentada por el Grupo Socialista, el 27 de septiembre de 2006, en la que, entre otras cuestiones, insta al Gobierno a que desde el Observatorio de la Salud de las Mujeres del Ministerio de Sanidad se dé prioridad al análisis, investigación y el seguimiento de la incidencia de los riesgos laborales en las mujeres.

Tratativas o de intervención

Por otra parte, encontramos las estrategias tratativas o de intervención, estas son las que se llevan a cabo una vez ya ha tenido lugar el acoso pero que también son muy importantes porque si actuamos de forma adecuada contribuimos a que no vuelva a suceder tal situación.

El instrumento más empleado en España para evaluar la existencia de acoso laboral es un cuestionario del Leymann *Inventory of Psychological Terrorization* Modificado (LIPT - 60) que recoge los 45 ítems de Leymann (Olmedo y González, 2006) creada por el Instituto de Psicoterapia e Investigación de Madrid en 1999 que nos permite valorar 60 estrategias de acoso diferentes.

Tabla 2.

Items Cuestionario LIPT - 60

NÚMERO DE ITEMS	VARIABLES ANALIZADAS	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
5, 10, 17, 18, 28, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60	Desprestigio laboral (DL)	Estrategias de acoso en el trabajo en las que se produce un descrédito o desprestigio en el trabajo, bien a través de distorsión en la comunicación, como rumores o calumnias, o con medidas restrictivas o de agravio comparativo con el resto de los trabajadores, minimizando u ocultando sus logros.

14, 27, 32, 33, 34, 35,37	Entorpecimiento del progreso (EP)	Bloqueo sistemático de la actividad laboral, degradando al trabajador con tareas inapropiadas en la forma o en el contenido, de acuerdo con sus competencias.
3, 11, 12, 13, 15, 16, 51, 52, 53	Incomunicación o bloqueo de la comunicación (BC)	Bloqueo de la comunicación intra-organizacional (dentro de la organización) y extra-organizacional (exterior de la organización).
7, 9, 43, 44, 46, 47, 48	Intimidación encubierta (IE)	Las amenazas y daños encubiertos, que predominantemente no dejan “huella” o se realizan de manera “limpia”, sin que se puedan delimitar responsables específicos.
1, 2, 4, 8, 19, 29	Intimidación manifiesta (IM)	Amenazas o restricciones que se le imponen de forma directa, no disimulada incluso en público, tales como amenazas verbales, gritos o ponerle en ridículo.
6, 20, 21, 24, 25, 30, 31	Desprestigio personal (DP)	Descrédito o desprestigio de su vida personal y privada (no la laboral), mediante la crítica, burla y denuesto de su forma de ser, vivir y pensar.

Fuente. Elaboración resumiendo el artículo de Buchón, G. C.

Dentro de este tipo de estrategias podemos diferenciar entre otros dos tipos de variantes y son las que nos encontramos denominadas como las secundarias o las terciarias.

Las **secundarias** (Fabregat ,2010) se caracterizan por ser medidas de tutela de la víctima dentro de la organización, estas se suelen centrar en la formación de los mandos intermedios y responsables de recursos humanos y la elaboración de un protocolo de actuación porque ya ha sucedido el acoso y hay que saber hacerle frente.

El protocolo de actuación es una respuesta que se pone en marcha cuando la persona trabajadora ha denunciado ser víctima de acoso laboral. Este debe incluir tanto los procesos a llevar a cabo como garantizar la aplicación de estos, lo que incluye preservar la privacidad y confidencialidad de la persona, tener objetividad, imparcialidad, no reiterar en el relato de los hechos y actuar con la máxima agilidad y rapidez posible. Lo debe conocer todo el personal por lo que se debe incluir y explicar en el Manual de Acogida, si la empresa dispone de uno de estos, y difundirlo, por ejemplo, entre los demás trabajadores a través de acciones formativas.

Y las de **prevención terciaria** (Fabregat ,2010) digamos que se centra en tratar el acoso, pero desde un ámbito exterior a la empresa, derivando a la víctima a una rehabilitación y recuperación de la situación, un experto que le acompañe y ayude en el proceso que supone ser consciente de lo que ha ocurrido y le haga entender que ella no es la culpable de la situación.

Lo más habitual es un psicólogo, protección de su salud física y psíquica una vez que el acoso ha sobrepasado las fases de conflicto y estigmatización. Los objetivos prioritarios de su tratamiento serán desculpabilizar, sacarla de la situación de acoso, ayudarla a recuperar su autoestima y a neutralizar los sentimientos traumáticos acumulados.

En la gran mayoría de las ocasiones lo más eficaz es presentar una queja formal y una denuncia a través de los canales de reclamación y estos incluyen la actuación del delegado de prevención, la inspección del trabajo y la apertura de un procedimiento judicial. Es conveniente animar a la víctima a recabar y conservar la documentación que pueda respaldar sus argumentaciones de acoso laboral. Los esfuerzos clínicos y jurídicos

deben estar bien coordinados, ya que, en estos casos, las sentencias judiciales suelen estar influenciadas por el peritaje psicológico realizado al efecto referente a la evaluación del *mobbing*.

Posteriormente puede plantearse el tratamiento siguiendo las siguientes líneas: tratamiento médico adecuado y adopción de medidas que eviten el impacto patogénico de las condiciones de trabajo. Una vez finalizado el proceso judicial conviene continuar con un tratamiento psicológico de profilaxis o, al menos, mantener un seguimiento pautado en el que se fomentará el contacto con las redes de ayuda iniciadas desde las asociaciones de víctimas de acoso moral.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, es importante recordar que el principal objetivo de este trabajo es concienciar a empresas y organizaciones sobre la importancia de implementar medidas preventivas en el entorno laboral. Dichas medidas pueden aplicarse, como se detalla en la sección “resultados, a través de sesiones específicas. La realización de una revisión sistemática de este tema facilitará a las empresas la implantación de estas medidas y proporcionará a los trabajadores una mayor seguridad, tanto personal como en el desempeño de sus funciones.

MÉTODOS

Para la búsqueda de los documentos que forman parte de esta revisión sistemática se siguió lo establecido en la declaración PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta Analyses*). Estos documentos fueron buscados en las bases de datos electrónicas Dialnet, Scopus y Web of Science. Finalizando la búsqueda de información el 27 de mayo de 2024. Se analizaron un total de 28 documentos.

Para la búsqueda de dicha información se hizo uso de una serie de conceptos y palabras clave. Con el concepto Intervención se usaron las palabras clave “intervención”, “prevención”, “*prevention*”, “estudio de caso”, “prácticas de recursos humanos”, “*human resources practices*”, “*case study*” y “gestión de personas”. Mientras que con el concepto Acoso moral asociamos las siguientes palabras clave tales como “acoso moral”, “*mobbing*”, “acoso laboral”, “psicoterror”, “acoso en el trabajo”, “*harrasment*”, “*bulling at work*” y “*workplace bulling*”.

Tabla 3.

Conceptos y palabras clave empleados

CONCEPTO	PALABRAS CLAVE
Intervención	(intervención OR prevención OR <i>prevention</i> OR “estudio de caso” OR “prácticas de recursos humanos” OR “ <i>human resources practices</i> ” OR “ <i>case study</i> ” OR “gestión de personas”)
Acoso moral	(“acoso moral” OR <i>mobbing</i> OR “acoso laboral” OR psicoterror OR “acoso en el trabajo” OR <i>harrasment</i> OR “ <i>bulling at work</i> ” OR “ <i>workplace bulling</i> ”)

Fuente. 1. Elaboración propia con los conceptos y palabras clave empleadas para la búsqueda de documentos

Como el objetivo de la investigación se centra en los estudios y prácticas que se aplican en España, para poder obtener información y contrastar documentos en Dialnet se ha utilizado siempre el mismo filtro debido a la gran cantidad de documentos que aparecen: Textos completos “Sí” y Países “España”.

En el caso de Scopus a la hora de buscar los documentos se ha completado un campo de búsqueda específico “*Affiliation country: Spain*”. Debido al reducido número de documentos mostrados por la página, no se ha aplicado ningún filtro.

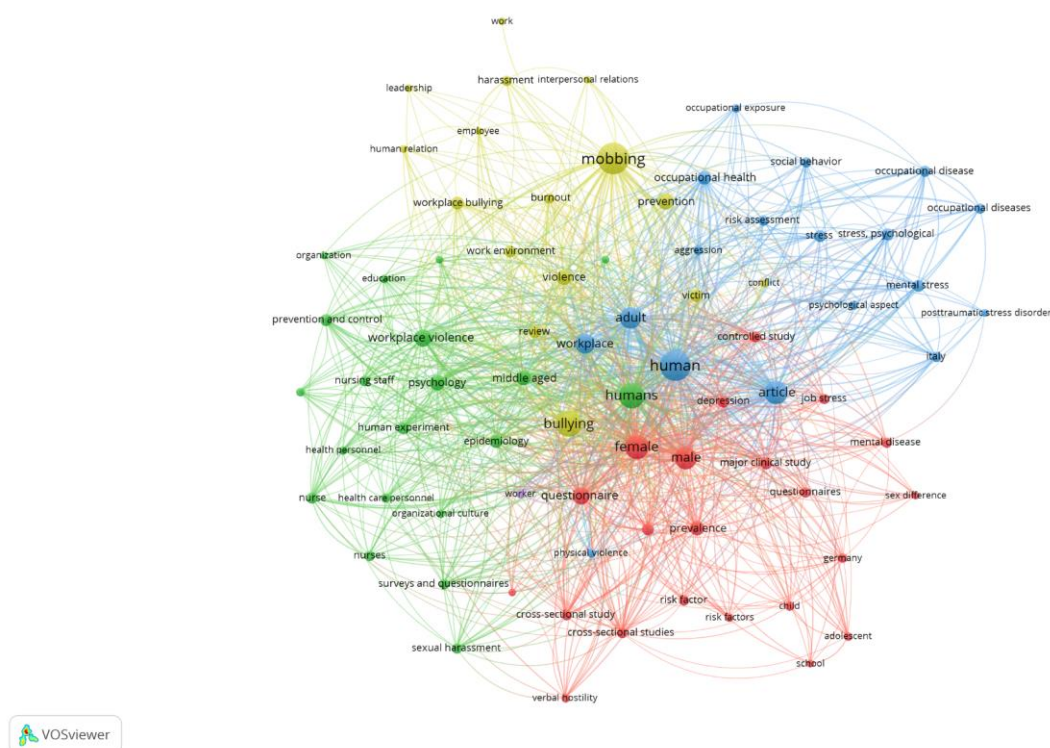
Y en Web of Science, tampoco se ha hecho uso de ningún tipo de filtro puesto que el número de documentos que se habían obtenido con la búsqueda principal fueron muy reducidos. Se seleccionó la opción de buscar en “*All Databases*”.

RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados de la investigación. La primera etapa de búsqueda se hizo uso de la aplicación *VOSviewer* para obtener un esquema principal de las posibles búsquedas que aporten la información que se necesitaba a través de un mapa de conceptos clave que se mostraban en el apartado anterior. Una base para saber por dónde empezar a buscar, que juegos de palabras pueden facilitar la búsqueda de documentos. Este mapa de resultados excluye el limitador para España.

Ilustración 4.

Mapa VOSviewer excluyendo el limitador para España



Fuente. Elaboración con la aplicación VOSviewer

El mapa arriba indicado, ha sido creado con *Vosviewer* a raíz de una búsqueda en Scopus con las palabras clave indicadas en la Tabla 1, como se puede observar hay diferentes colores y cada uno se asocia a unos conceptos diferentes.

- Rojo, se asocia con características del perfil de la víctima como por ejemplo el sexo, estrés, depresión, infancia, etc.
- Amarillo, son aquellos conceptos relacionados con los antecedentes como es el liderazgo y con las repercusiones como el burnout.
- Azul, se relaciona con la salud y prevención.
- Morado, simplemente se puede encontrar el concepto *worker* relacionado con *workplace*. Pero no ofrece más indicadores.
- Verde, es la epidemiología que se relacionado con la sanidad, desde trabajadores de salud, pero también acoso sexual.

La segunda etapa de análisis fue buscando en España. Pero primero aclarar que respecto a los documentos obtenidos a través de la página web Dialnet han sido, a excepción de uno, usados para obtener información del tema a tratar, que posteriormente han sido utilizados para poder redactar el marco normativo de este trabajo. Mientras que de las páginas *Scopus* y *Web of Science* es de donde se ha procurado encontrar estudios que nos den información acerca de medidas puestas en marcha por las empresas y organizaciones españolas y que se haya realizado un estudio de su utilidad y funcionamiento.

Dialnet

Empezando por los resultados obtenidos de la página web Dialnet se especifican todos los documentos que se han obtenido finalmente de esta página web con cada mezcla de palabras y después de aplicar los filtros y la selección de títulos y documentos finales.

Tabla 4.

Búsquedas en Dialnet

	N.º documentos antes del filtro	N.º documentos después del filtro	N.º de títulos seleccionados	N.º de documentos definitivos
Medidas prevención de acoso laboral	71	32	6	2
Prácticas de recursos humanos acoso laboral	17	5	1	0
Intervención de recursos humanos acoso laboral	10	2	1	0
Prácticas recursos humanos <i>mobbing</i>	13	5	1	0
Medidas prevención <i>mobbing</i>	27	10	2	2
Intervención acoso laboral	96	44	5	1
Prevención acoso laboral	232	88	18	5
Prevención acoso en el trabajo	422	229	11	3

Fuente. Elaboración propia a raíz de las búsquedas realizadas en Dialnet

De todos los documentos obtenidos, de los 13 se han empleado 7 para obtener la información debido a que eran los más completos y donde la información se expone de una forma clara. Se descartaron todos aquellos documentos que no aportan una documentación completa, los que solo se centran en características, o trataban el tema superficialmente. Y un documento sí que nos aportó la información que queríamos respecto a medidas aplicadas y su posterior análisis.

Scopus

A continuación, se encuentran los documentos obtenidos a través de una búsqueda en *Scopus*, se muestran a continuación, al igual que en el caso anterior, el número de documentos obtenidos en cada situación:

Tabla 5.

Búsquedas en Scopus

	N.º documentos antes del filtro	N.º documentos después del filtro	N.º de títulos seleccionados	N.º de documentos definitivos
<i>Acoso AND workplace</i>	34	34	5	3
<i>Mobbing AND prevention</i>	13	13	4	2
<i>Mobbing AND intervention</i>	9	9	2	2
<i>Prevention AND acoso AND workplace</i>	7	7	2	1
<i>Acoso AND intervention</i>	48	48	4	2

Fuente. Elaboración propia a raíz de las búsquedas realizadas en Scopus

Los 10 documentos obtenidos eran investigaciones realizadas en organizaciones donde se habían producido casos de acoso laboral, pero solamente uno de ellos ha cumplido con lo que se buscaba, la realización del estudio, selección de una serie de medidas de intervención, se han aplicado y se ha llevado un seguimiento del caso aportando datos que nos permitan comparar el antes y el después de su aplicabilidad.

La mayoría de los documentos se han descartado en función del tipo de estudio realizado, todos aquellos que no se habían intervenido. Lo que se buscaba era poder comparar los datos antes y después de la intervención, pero la mayoría de documentos se limitan a explicar el *mobbing* y detallar los resultados de las pruebas que se han realizado, pero no se llevan a cabo intervenciones ni seguimiento de su efectividad.

Web of Science

Y, por último, se consultó la base de datos *Web of Science* de la que se extrajeron los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 6.

Búsquedas en Web of Science

	N.º documentos antes del filtro	N.º documentos después del filtro	N.º de títulos seleccionados	N.º de documentos definitivos
<i>Acoso laboral + intervención</i>	12	12	4	2

Acoso laboral + prevención	25	25	7	2
Mobbing + intervención	7	7	1	1
Acoso laboral + estudio de caso	8	8	0	0

Fuente. Elaboración propia a raíz de las búsquedas realizadas en Web of Science

Con los resultados obtenidos finalmente, se seleccionó un único documento debido a que los demás no cumplían con los requisitos de haber sido un estudio de caso en concreto, que nos permitiese comparar la situación de una persona o empresa antes y después de haber ocurrido el acoso, siempre que nos aportarán las medidas de intervención que se habían puesto en marcha.

En todo momento tanto para las sesiones informativas como para las formativas es importantes que los participantes dispongan de los materiales necesarios para poder desarrollar la actividad de la mejor forma posible. Además, es muy recomendable que en las sesiones prácticas / formativas, los participantes lleven un control de lo que hacen y realicen un auto – registro de todas las actividades.

Las tablas que se presentan a continuación resumen lo que se ha aplicado en los tres estudios analizados (Rodríguez et al., 2009; Trijueque y Marina, 2010; Trijueque, 2014), diferenciando entre medidas informativas y formativas. En la primera tabla, se detallan aquellas sesiones centradas en aportar información y conocimientos a los participantes. Mientras que la segunda presenta las sesiones formativas, las cuales se han ordenado en función de lo explicado en las sesiones teóricas, señaladas anteriormente.

Las sesiones informativas están ordenadas de manera que se puedan aplicar desde un primer contacto con los participantes, abordando el tema de forma general al principio y avanzando hacia sesiones con contenidos más específicos conforme avanza la intervención, finalizando con aquella información que contribuye a la solución del problema.

Tabla 7.

Tipos de sesiones Informativas y su descripción

SESIÓN INFORMATIVA	INFORMACIÓN
Presentación de las sesiones que se van a realizar	Exponer a los participantes la estructura de la actividad preventiva o tratativa de la situación de acoso moral, así como sus objetivos. Tras la exposición se procede a resolver dudas de los participantes.
Introducción	<p>Es importante que la primera sesión se dedique a explicar las características básicas del <i>mobbing</i>, aspectos psicológicos y efectos que produce.</p> <p>Plantear las consecuencias y alteraciones psicosomáticas más frecuentes derivadas del <i>mobbing</i>, junto a las posibles situaciones que podrían provocarlas, así como las técnicas para su afrontamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control estimular. - Parada de pensamiento. - Higiene del sueño. - Autocontrol. - Relajación.

Manejo de situaciones sociales y familiares	<p>Plantear los efectos negativos del <i>mobbing</i> respecto al deterioro de las relaciones familiares y sociales. Dotar a los participantes de actitudes para mejorar y recuperar las relaciones afectadas. Explica el comportamiento asertivo con énfasis en la importancia de las relaciones interpersonales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de control estimular. - Fuentes de estrés. - Habilidades sociales.
Humor y optimismo	<p>Explicar la importancia del optimismo y su relación con la salud y la calidad de vida; saber afrontar desde el humor técnicas tanto para la salud como para la calidad de vida.</p>
Emociones, control y técnicas de relajación	<p>Que los participantes entiendan el papel tan importante de las emociones en la vida de la persona, así como de los estados de ánimo y su relación con la conducta de las personas. Analizar aspectos relacionados con la estructuración cognitiva de los participantes, especialmente las posibles distorsiones y errores de pensamiento. Informar sobre la importancia de la respiración y las técnicas de relajación existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de relajación inducida y relajación en imaginación. - Respiración diafragmática. - Entrenamiento autógeno. - Relajación muscular profunda y técnicas de imaginación temática.
Administración y control del tiempo	<p>Resaltar la importancia de administrar bien el tiempo que permiten reducir el nivel de estrés y las técnicas para conseguir una buena organización del tiempo.</p>
Habilidades sociales	<p>Abordar las habilidades sociales, facilitando a los miembros del grupo estrategias y herramientas de utilidad a la hora de interactuar con los demás (p. ej., asertividad, empatía).</p>
Recursos y para la defensa de los intereses de la víctima	<p>Informar de las distintas alternativas que pueden seguirse en lo supuestos de <i>mobbing</i>, como pueden ser las jurídicas, sistemas de prevención de riesgos laborales etc.</p>

Fuente. Elaboración propia a partir de los estudios analizados. (Rodríguez et al. 2009; Trijueque y Marina, 2010; Trijueque, 2014)

Siguiendo la estructura de las sesiones informativas (que van de los temas generales a los específicos), estas prácticas formativas se han organizado de manera que se puedan ir aplicando de acuerdo con los conocimientos impartidos previamente en la teoría. Aunque también se pueden combinar y realizar sesiones teórico prácticas.

Tabla 8.

Sesiones Formativas y su descripción

SESIÓN FORMATIVA	INFORMACIÓN
Constitución del grupo y técnicas de comunicación	<p>Empezar realizando dinámicas que permitan el acercamiento entre los miembros del grupo. Que cada participante, en un periodo máximo de 10 minutos, explique su situación y aporte los datos que considere oportunos a los demás para empezar a conocerse, esto va a permitir que se vaya eliminando la sensación de aislamiento inicial y el anonimato. Realización de técnicas para mejorar las relaciones interpersonales, estas pueden ser verbales o no verbales, para establecer una serie de pautas de comportamiento grupal, normas y estilo de conducta que permiten mantener la estabilidad del grupo.</p> <p>Permitirá que los participantes encuentren puntos en común entre ellos, así como las diferencias, todo ello con el objetivo de constituir un grupo que pueda trabajar en equipo para proponer alternativas e identificar posibles comportamientos que hayan podido incidir en su situación.</p>
Terapia cognitiva	<p>Explicar los principios generales de la reestructuración cognitiva para posteriormente pasar a aplicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terapia Racional Emotiva. - Terapia Cognitiva de Beck. <p>Realizar dinámicas con los pensamientos de los participantes, poder poner en práctica lo explicado al inicio de la sesión con casos reales y cercanos. Todo para poder ser capaces de detectar y afrontar pensamientos negativos.</p>
Estrategias de afrontamiento	<p>Se realiza una actividad de <i>role-playing</i>, con una situación “real”, promoviendo la interacción entre los participantes como acosadores y acosados.</p>
Técnicas de desactivación	<p>Poner en práctica lo explicado en la parte teórica ejercitando ambas técnicas de relajación y control de las emociones.</p>
Técnicas de asertividad	<p>Explicar el comportamiento agresivo, pasivo y asertivo, y asignación de tareas enfocadas a la auto – observación y registro de tres tipos de comportamiento y que para la siguiente sesión los participantes lleven en una tarjeta descrita una situación en la que traen de defender sus derechos Trabajar con técnicas sobre como decir no y como pedir un cambio de conducta sin que ello conlleve un malestar en el ambiente. Ejercitarlo con un caso real de una petición de cambio de conducta y poner en práctica el derecho a decir no.</p>
Administración y control del tiempo	<p>Registrar de forma detallada todas las actividades que hace la persona en el transcurso del día durante tres días y cuánto tiempo le dedica a cada una de</p>

	ellas; en ese registro sería apropiado que la persona no solo indique que tarea realiza sino también como se ha organizado y que prioridad le da a cada una de ellas, así como el motivo.
Características de personalidad y su relación con el estrés y la salud	Explicar técnicas de reestructuración cognitiva para controlar ira/hostilidad. Ya sea de forma individual o grupal la sesión, se puede exponer una situación real en la que la persona llega o percibe que alguien llega con un nivel de ira elevado, que explique su experiencia, como la vivió y/o afronto y que técnica aplicaría después de haberlas visto de forma teórica.
El humor y el optimismo	Animar a los participantes a plantear situaciones problemáticas y aplicar el humor, encomendándose tareas para casa que han de ser registradas.
Solución de problemas y toma de decisiones	En caso de ser grupal, que los participantes expongan cómo analizar y encontrar solución a aquellos problemas que preocupaban a los miembros del grupo.

Fuente. Elaboración propia a partir de los estudios analizados. (Rodríguez et al. 2009; Trijueque y Marina, 2010; Trijueque, 2014)

Los estudios que se han analizado aseguran que la aplicación y realización de sesiones, individuales o grupales, mejoran la situación de los participantes. En los tres casos se cumple con el objetivo previsto.

En los estudios analizados se midieron los siguientes aspectos: somatizaciones, obsesivo – compulsivo, relaciones interpersonales, depresión, ansiedad, hostilidad, fobias, paranoidismo, psicoticismo, índice global de severidad (GSI), total de síntomas positivos (PST), índice de malestar sintomático positivo (PSDI) y la autoestima.

Así mismo en los tres casos se ha llevado un control de las personas que han sido participantes en las acciones preventivas a través de entrevistas o la realización de los cuestionarios para poder comparar el antes y después de haber llevado a cabo las sesiones. Lo cual permite observar su efectividad pues en todos los casos se ha observado un descenso de los niveles medidos a excepción de la autoestima que ha aumentado.

Es común que en los tres estudios se ha utilizado el cuestionario SCL – 90 – R y se concluye lo siguiente, pues en todos los casos los resultados son similares:

- La autoestima de las personas sube notablemente en los tres estudios, lo que nos permite observar que la aplicación de medidas preventivas tiene un efecto positivo.
- De los otros aspectos medidos se observa una gran mejoría, es decir, que se han reducido significativamente, los niveles de obsesivo – compulsivo, ansiedad, sensitivismo interpersonal, paranoidismo, psicoticismo, malestar global y fobias. Destacando que en el estudio individual la intensidad media sintomática se ha reducido levemente.

Por su parte, en el estudio *Mobbing*: una propuesta exploratoria de intervención, usan el BDI (*Beck Depression Inventory*) y este no aporta unos resultados realmente significativos en comparación con el GHQ (*General Health Questionnaire*) que asegura que la media de valores es mucho más baja que antes de la intervención, se trata de valores medios (entre 0,5 y 0,8) y valores grandes (mayores a 0.8), salvo en el caso

de la somatización que es un valor pequeño (entre 0,2 y 0,5), respecto a este último valor, destacar que la somatización necesita un mayor periodo de tiempo para deshacerse.

Aunque se deben tener en cuenta las situaciones personales de cada caso en concreto, como es el de las personas que estaban medicadas con ansiolíticos y antidepresivos, podemos afirmar que estas medidas son de utilidad por los resultados que arrojan los estudios.

A continuación, se exponen los documentos encontrados con una breve descripción del tipo de aportación, los instrumentos que se han empleado para medir los niveles de *mobbing*, la intervención que se ha aplicado junto con las diferentes medidas usadas, qué nivel IGLO (individual, grupal, líder u organizacional) en la investigación y los tipos de resultados.

Tabla 9.

Información de los estudios analizados.

ESTUDIO	AUTOR/ES	AÑO Y CIUDAD	MUESTRA	INSTRUMENTOS	INTERVENCIÓN	MEDIDAS	NIVEL IGLO	RESULTADOS
Utilidad de la dinámica de grupo aplicada en trabajadores acosados. Un estudio piloto.	David González Trijueque y Sabino Delgado Marina	Marzo 2010 Madrid	24 sujetos víctimas de <i>mobbing</i> divididos en dos grupos diferenciando los que estaban de baja y los que no.	Escala Cisneros Escala de Autoestima de Rosenberg SCL-90-R	24 sesiones semanales de 2 horas cada una, duración total de 6 meses.	Sesiones alternadas informativas y formativas / dinámicas de grupo.	Grupal	Mejoría en ambos grupos, pero en uno es más notable que en otro.
Mobbing: una propuesta exploratoria de intervención.	M.F. Rodríguez Muñoz J.A. Osona Miguel A.L. Domínguez Martín M.I. Comeche Moreno	2009 UNED Madrid	8 sujetos, 1 hombre y 7 mujeres que participan en el programa PREDICAM.	Escala Cisneros BDI Symptom Check List 90 General Health Questionnaire	10 sesiones.	Informativas.	Grupal	Mejoría en los niveles de ansiedad, depresión, menores pensamientos negativos y mejor afrontamiento de problemas.
Programa para el control del estrés aplicado a una víctima de mobbing: estudio de caso.	David González Trijueque	Noviembre 2014 Madrid	Mujer de 33 años.	LIPT-60 SCL – 90	7 módulos con 2 sesiones intersemanales.	Teórico prácticas.	Individual	Seguimiento durante 6 meses que demuestra una bajada de los niveles medidos.

Fuente. Elaboración propia a partir de los estudios analizados. (Rodríguez et al. 2009; Trijueque y Marina, 2010; Trijueque, 2014)

DISCUSIÓN

A lo largo del trabajo, se ha explicado que el principal objetivo es realizar una revisión sistemática de las prácticas preventivas aplicadas tanto en empresas como en organizaciones españolas para la prevención del acoso laboral. Se ha logrado identificar y reunir una serie de medidas implementadas que han resultado exitosas según los estudios. En total, se han obtenido tres estudios que han permitido contrastar la información gracias a que en ellos se incluyen las entrevistas y cuestionarios que se les han realizado a las personas implicadas antes y después de la intervención.

Como se indica en la introducción, los datos obtenidos por el barómetro Cisneros en el año 2001 indicaron que el acoso laboral en nuestro país es un problema mayor de los que se podía suponer y por lo tanto al que tenemos que poner solución. Estas soluciones son las que se han estudiado y trabajado a lo largo de los años, viendo como los resultados de haber aplicado medidas preventivas han favorecido al clima de las organizaciones y empresas españolas.

Los resultados son positivos en los tres estudios (Rodríguez et al. 2009; Trijueque y Marina, 2010; Trijueque, 2014), puesto que los datos de los tests antes de la intervención y los de después permiten contrastar las puntuaciones de cada variable medida y observar que aquellas magnitudes que debían disminuir lo han hecho de forma considerable y las que debían subir también lo han hecho.

La autoestima es una de las variables que debe aumentar y lo ha hecho en los tres casos estudiados. Esto puede saberse a que los participantes se sienten más confiados en ellos mismos al tener un mayor control de la situación y saber cómo actuar en caso de que ocurra, así como las medidas oportunas para poner fin al suceso.

Las variables que han reducido, como la ansiedad, las fobias, el malestar global o el obsesivo – compulsivo, nos llevan a pensar que el tipo de sesiones, tanto informativas como formativas, son las adecuadas para tratar los casos de acoso en el trabajo. Es decir, que toda información que se les proporciona a las personas es apta, es un contenido apropiado y válido, para poder gestionar la situación de *mobbing*.

Destacable que, en el caso del estado a nivel individual, que se lleva un seguimiento durante los 6 meses posteriores a la intervención, la diferencia entre la entrevista anterior y seguidamente posterior a la intervención, se puede observar un cambio muy brusco, pero positivo, de las variables, mientras que hasta el tercer mes se mantienen bastante estables y en el sexto mes se vuelve a notar una disminución de los percentiles. Y que mientras en los estudios de intervenciones grupales la intensidad media sintomática tenía un cambio muy notable, en este, individual, el cambio es muy ligero.

Se concluye que las medidas son apropiadas para tratar este tipo de sucesos, pero también hay otras variables que pueden influir como es la personalidad o situación de las personas porque, en el estudio que diferencia los dos grupos, no eran iguales los resultados en el grupo de personas que estaba medicada o tratada psicológicamente en comparación con los que no lo estaban.

Contribuciones

Las contribuciones teóricas de este trabajo nos permiten tener un primer acercamiento al concepto y características del *mobbing* o acoso laboral, así como saber sus fases y consecuencias. Pues es importante saber identificarlo a tiempo para prevenirlo.

Por su parte las contribuciones prácticas van a permitir que toda aquella persona, empresa u organización que necesite aplicar medidas preventivas pueda encontrar una primera vía de acercamiento puesto que se han concentrado en un mismo documento las sesiones que se han aplicado en otros casos. Tener de base este documento para empezar a actuar a tiempo.

A parte de estas contribuciones teóricas y prácticas, esta revisión sistemática nos proporciona datos sobre cómo se analiza y estudia el acoso laboral en España. Estos nos permiten formar una opinión sobre el tema, y resulta que es un concepto poco estudiado o poco valorado en nuestro sistema de trabajo, que representan un problema mayor de lo que se cree, tal y como demuestran las citas aportadas en la introducción.

Limitaciones

Para la búsqueda de documentos e información de este trabajo se han tenido ciertas limitaciones en cuanto a cantidad y contenido válido. Lo que más llama la atención, son los pocos estudios que se encuentran en los cuales se demuestre que se han aplicado intervenciones frente al *mobbing* y que realmente funcionan, pues casi todos los estudios se limitan a aportar datos de los cuestionarios, pero no de qué medidas se han aplicado, por lo que falta información.

Agenda

Este trabajo demuestra que en España se publican o se realizan muy pocos estudios que incluyan tanto las medidas aplicadas como los resultados obtenidos tras la intervención y un seguimiento de la misma, en el ámbito del acoso laboral. Aunque se han encontrado numerosos estudios sobre esta problemática, solo en tres de ellos estaban incluidas las practicas preventivas e intervenciones en organizaciones españolas, lo cual era el objetivo de esta revisión.

Esta escasez de estudios publicados nos lleva a pensar que, a pesar de que se realicen investigaciones sobre el acoso laboral, muchas de ellas no se hacen públicas. Además, existe una evidente falta de información a nivel nacional, lo que dificulta la comprensión completa del tema en concreto. Los datos que hay resultan obsoletos pues los más completos que se han encontrado son de hace cuatro años.

La revisión realizada en este trabajo puede servir de estímulo para que, en el futuro, otras personas y organizaciones inicien actividades preventivas en el ámbito de sus respectivas entidades con la sistematización que se hizo de los distintos tipos de intervención. Asimismo, puede motivar a aquellas organizaciones, que hayan implementado este tipo de medidas, a publicarlas. Esto permitirá conformar una base de conocimiento sólida para el futuro, ya que está comprobado que estas medidas son eficaces y contribuyen significativamente al bienestar tanto de los trabajadores como de las empresas. Promover el intercambio de buenas prácticas es esencial para reducir el acoso laboral y mejorar el ambiente de trabajo en España, pudiéndonos posicionar como referentes a nivel europeo.

Pero no solo puede servir a las empresas para implementar medidas preventivas, sino también a organizaciones e instituciones, tanto del ámbito español, como europeo o incluso mundial, para continuar realizando estudios, aplicar el Barómetro Cisneros y publicar datos actualizados sobre el tema. Todo ello con el fin de poder comparar con los años la evolución del proceso, demostrar la aplicabilidad y efectividad de las sesiones, u otros mecanismos preventivos, en este ámbito.

Conclusiones

En conclusión, esta revisión sistemática demuestra que las acciones llevadas a cabo por las empresas en España para prevenir el acoso laboral son limitadas y que es necesario invertir más tiempo en implementar medidas preventivas para los trabajadores. Considero que recopilar en un solo documento las posibles sesiones que se pueden realizar puede motivar a otras personas a ponerlas en práctica. Además, si se desarrollan otras iniciativas preventivas diferentes a las expuestas en este trabajo, sería beneficioso hacerlas públicas para que, entre todos, podamos evitar y reducir los niveles de *mobbing* en España. De esta manera, también podríamos servir como referentes a nivel europeo.

BIBLIOGRAFÍA

- B., P. (2023, febrero 24). *El 15% de los españoles han sufrido una situación de acoso laboral a lo largo de su vida*. El Periódico de España. <https://www.epe.es/es/activos/20230224/15-espanoles-han-sufrido-situacion-83619787>
- Buchón, G. C. (2012, noviembre 15). *Cuestionario LIPT-60 de Leymann*. Asociación de Ergónomos C. Valenciana ErgoCV; ErgoCV. <https://ergocv.com/evaluacion-de-acoso/>
- Cobo, Y. (2013). El mobbing en el trabajo. Hacer visible lo invisible. *Nuberos científica*, 2(11), 27-33. <https://dialnet-unirioja-es.cuarzo.unizar.es:9443/servlet/articulo?codigo=7550818>
- Es, E. P. (2024, marzo 11). *Terror en la oficina: denuncia de acoso laboral sacude a la policía*. Prensa24.es; InfoVista.es. <https://www.prensa24.es/2024/03/terror-en-la-oficina-denuncia-de-acoso-laboral-sacude-a-la-policia/>
- Resolución 2001/239 (INI)*, (2001) (testimony of Parlamento Europeo).
- Fafregat Monfort, G. (2010). EL ACOSO LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 23(1575-7048), 137-153. <https://dialnet-unirioja-es.cuarzo.unizar.es:9443/servlet/articulo?codigo=3606821>
- Garcia, E. (2023, abril 6). *Preocupante aumento del acoso laboral en España: Estadísticas revelan peligrosa tendencia*. SINDICATOASIT.ES. <https://sindicatoasit.es/acoso/acoso-laboral-estadisticas-espana/>.
- González Trijueque, D., & Delgado Marina, S. (2010). UTILIDAD DE LA DINÁMICA DE GRUPO APLICADA EN TRABAJADORES ACOSADOS Un estudio piloto. *Boletín de Psicología*, 98, 7-22. <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N98-1.pdf>.
- González Trijueque, David. (2014). PROGRAMA PARA EL CONTROL DEL ESTRÉS APLICADO A UNA VÍCTIMA DE MOBBING: ESTUDIO DE UN CASO. *Ciencias Psico*, 8(2), 151-162. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212014000200005.
- La Directiva Europea 89/391/CEE*, (12 de junio de 1989).
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work and Stress*, 32(4), 400-417. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>.
- Núñez, M. R. (2002). PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN CONTRA EL ACOSO LABORAL EN LA UNIVERSIDAD: ESPECIAL REFERENCIA A LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 7, 219-230. <https://dialnet-unirioja-es.cuarzo.unizar.es:9443/servlet/articulo?codigo=640391>.

Olmedo, M., & González, P. (2006, junio). LA VIOLENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL: LA PROBLEMÁTICA CONCEPTUACIÓN DEL MOBBING, SU EVALUACIÓN, PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO. *Acción psicológica*, 107-128.

PRISMA statement. (s. f.). PRISMA Statement. Recuperado 7 de junio de 2024, de <https://www.prisma-statement.org/>

Rodríguez Muñoz, M. F., Osona Miguel, J. A., Domínguez Martín, A. L., & Comeche Moreno, M. I. (2009). Mobbing: una propuesta exploratoria de intervención. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(2), 177-188 <https://www-scopus-com.cuarzo.unizar.es:9443/record/display.uri?eid=2-s2.0-69949134160&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=2916ab429992e62c33157f5289357fe0&sot=b&sdt=b&s=%28TITLE-ABS-KEY%28mobbing+AND+prevention%29+AND+AFFILCOUNTRY%28Spain%29%29&sl=36&sessionSearchId=2916ab429992e62c33157f5289357fe0&relpos=1>