



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Propuesta de intervención preventiva en acoso  
laboral.

*Proposal for preventive intervention in workplace  
harassment.*

Autor

Paula Roy Marín

Director

Ángela Cristina Asensio Martínez

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo/ Grado en Relaciones Laborales y Recursos  
Humanos  
2024

## Índice

1. Introducción. ....	5
1.1 Definición del acoso laboral .....	5
1.2 Prevalencia del acoso laboral .....	8
1.3. Teorías explicativas del acoso laboral .....	10
1.3.1. Teoría del Estrés Laboral (Lazarus y Folkman, 1984).....	10
1.3.2. Teoría de los Conflictos de Poder (Leymann, 1990).....	11
1.3.3. Teoría del Clima Organizacional (Einarsen y sus colaboradores, 2003) .....	12
1.4. Antecedentes y consecuentes .....	14
1.5. Modelos integradores de intervención .....	16
1.5.1. Modelo de Integración del Acoso Laboral desarrollado por Einarsen y sus colaboradores (1990) .....	18
1.5.2. Modelo de intervención de Zapf y Einarsen (2001) .....	19
1.5.3. Modelo de integración de Piñuel y Zabala (2001).....	19
1.5.4. Modelo de integración de Hoel y Salin (2003) .....	20
1.5.5. Modelo de integración de Hülshager (2013).....	20
2. Justificación .....	21
3. Metodología .....	22
3.1. Diseño metodológico de la intervención.....	22
3.2. Programa de intervención: Prevención del Acoso Laboral: Hacia un Entorno de Trabajo Seguro y Respetuoso .....	23
3.2.1. Objetivos.....	23
3.2.2. Acciones a desarrollar .....	23
Actividad 1: Talleres formativos .....	24
Actividad 2: Dinámicas grupales y de cohesión.....	25
Actividad 3: Cápsulas informativas digitales .....	26
Actividad 4: Charlas informativas y debates .....	27
Actividad 5: Difusión del protocolo interno .....	27
3.1.2. Instrumentos y evaluación .....	27
4. Resultados esperados del programa de intervención .....	30
5. Conclusiones .....	30
6. Bibliografía.....	33

### **RESUMEN:**

Este Trabajo de Fin de Grado abordó el acoso laboral como un riesgo psicosocial de elevada prevalencia, tanto a nivel nacional como internacional, con importantes repercusiones para la salud de las personas trabajadoras y el funcionamiento de las organizaciones. Se investigaron sus dimensiones individuales, organizacionales y sociales, profundizando en las causas, consecuencias y teorías explicativas del fenómeno, entre ellas la teoría del estrés laboral, los conflictos de poder y el clima organizacional. Asimismo, se analizaron los antecedentes y consecuentes del acoso, así como su impacto en la salud mental, el rendimiento laboral y el clima organizacional.

A partir de un enfoque preventivo, se desarrolló una propuesta de intervención basada en modelos integradores de autores como Einarsen, Zapf, Piñuel, Hoel y Hülshager. La intervención se estructuró en torno a acciones de sensibilización, formación, cohesión grupal y difusión de protocolos internos, con el objetivo de promover una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad y la detección temprana de conductas de riesgo. Las actividades incluyeron talleres, cápsulas digitales, dinámicas de grupo y charlas informativas.

El programa fue diseñado para ser implementado en toda la plantilla de una organización, independientemente de la existencia previa de casos de acoso, buscando una actuación preventiva y restaurativa. Entre los resultados esperados destacaron la mejora del clima laboral, la reducción del riesgo psicosocial y el fortalecimiento de los mecanismos internos de protección.

El estudio concluyó que el acoso laboral no debe abordarse como un conflicto interpersonal aislado, sino como un fenómeno estructural que exige políticas institucionales activas, liderazgo ético y compromiso colectivo.

### **PALABRAS CLAVE:**

Acoso laboral, riesgos psicosociales, intervención preventiva, cultura organizacional, salud laboral y clima laboral.

### **ABSTRACT:**

*This Final Degree Project addressed workplace harassment as a highly prevalent psychosocial risk, both nationally and internationally, with significant repercussions for workers' health and organizational performance. The study examined its individual, organizational, and social dimensions, delving into the causes, consequences, and explanatory theories of the phenomenon, including the theory of occupational stress, power conflicts, and organizational climate. Additionally, it analyzed the antecedents and outcomes of harassment, as well as its impact on mental health, work performance, and workplace environment.*

*From a preventive approach, an intervention proposal was developed based on integrative models by authors such as Einarsen, Zapf, Piñuel, Hoel, and Hülshager. The intervention was structured around awareness-raising, training, group cohesion, and the dissemination of internal protocols, aiming to foster an organizational culture grounded in respect, equity, and the early detection of risk behaviors. Activities included workshops, digital capsules, group dynamics, and informative talks.*

*The program was designed to be implemented across an organization's entire workforce, regardless of the prior existence of harassment cases, with a focus on both prevention and restoration. Expected outcomes included improvements in the work environment, a reduction in psychosocial risks, and the strengthening of internal protection mechanisms.*

*The study concluded that workplace harassment should not be addressed as an isolated interpersonal conflict but as a structural phenomenon that requires active institutional policies, ethical leadership, and collective commitment.*

### **KEYWORDS:**

*workplace harassment, psychosocial risks, preventive intervention, organizational culture, occupational health, work climate.*

## 1. Introducción.

El fenómeno del acoso laboral, conocido también como *mobbing*, ha sido estudiado desde diversas perspectivas a lo largo de los años. Este comportamiento se caracteriza por una serie de acciones hostiles, repetitivas y sistemáticas dirigidas hacia un empleado, afectando tanto a nivel individual como organizacional.

### 1.1 Definición del acoso laboral

En 1996, Leymann realizó importantes aportaciones al estudio del acoso laboral, también conocido como *mobbing*. En ese año, profundizó en las dimensiones psicológicas, sociales y organizacionales de este fenómeno, consolidando su papel como un referente en la investigación de las dinámicas de hostigamiento en el entorno laboral. Su trabajo destacó que el acoso laboral no solo afecta al individuo, sino que también tiene implicaciones serias para el entorno de trabajo y para la sociedad en general.

Desde la perspectiva psicológica, Leymann (1996) detalló cómo las víctimas de acoso experimentan un deterioro emocional significativo. Los efectos pueden manifestarse como un estrés crónico que afecta tanto la salud mental como física, acompañado de un incremento en los niveles de ansiedad. En casos más severos, las víctimas desarrollan cuadros depresivos que pueden derivar en problemas de autoestima, sentimientos de inutilidad e, incluso, pensamientos suicidas. Además, identificó el aislamiento social como una de las consecuencias más devastadoras, ya que las personas acosadas suelen ser marginadas tanto dentro como fuera del entorno laboral, lo que profundiza su vulnerabilidad.

Leymann (1996) también subrayó el impacto social del acoso, explicando cómo este fenómeno puede alterar las relaciones laborales y personales, creando un ambiente de desconfianza y tensión entre los empleados. En el plano organizacional, describió con detalle los costos asociados al acoso laboral, como el aumento de las tasas de rotación de personal, el incremento del ausentismo y la reducción de la productividad. Estas dinámicas no solo afectan la eficiencia de las empresas, sino que también generan un clima laboral tóxico que puede perpetuar el problema si no se toman medidas adecuadas. Uno de los aspectos más innovadores de su trabajo en 1996 fue su insistencia en la necesidad de un enfoque interdisciplinario para abordar el acoso laboral. Leymann argumentó que este problema no podía ser comprendido ni resuelto desde una sola disciplina, ya que implicaba factores psicológicos, sociológicos, médicos, legales y organizacionales. Su investigación sirvió como base para el desarrollo de políticas y estrategias de intervención destinadas a prevenir y gestionar el acoso laboral, destacando la importancia de la formación de líderes y empleados en la identificación y resolución temprana de conflictos. En ese contexto, Leymann (1996) sentó las bases para un cambio en la percepción del acoso laboral, pasando de ser considerado un problema individual a ser entendido como un fenómeno sistémico que afecta a múltiples niveles de la sociedad. Su trabajo de 1996 sigue siendo una referencia fundamental en el campo, inspirando investigaciones posteriores y estrategias prácticas para combatir el acoso laboral de manera integral.

En 2001, Hoel y Cooper plantearon que la prevalencia del acoso laboral está directamente relacionada con la ausencia de políticas claras y efectivas dentro de las organizaciones. Según su perspectiva, cuando las instituciones carecen de normas explícitas que definan qué comportamientos son aceptables y cuáles no, se genera un vacío normativo que permite la proliferación de conductas abusivas. Estas situaciones, lejos de ser casos aislados, se convierten en un fenómeno sistemático que impacta negativamente tanto a las víctimas como a la organización en su conjunto. La falta de políticas claras no solo dificulta la prevención del acoso, sino que también limita las posibilidades de respuesta y resolución efectiva una vez que las situaciones han sido detectadas.

En ese mismo año, Zapf y Einarsen complementaron esta visión al destacar el papel crucial del liderazgo en la dinámica organizacional. Según su investigación, los líderes transformacionales, caracterizados por promover valores como el respeto mutuo, la colaboración y el bienestar colectivo, tienen la capacidad de reducir significativamente la incidencia de acoso laboral. Este tipo de liderazgo, que busca inspirar y motivar a los empleados mediante la construcción de relaciones basadas en la confianza y la equidad, puede transformar la cultura organizacional y minimizar los riesgos de conflicto. De esta forma, la conducta de los líderes actúa como un factor protector al establecer un estándar de comportamiento positivo dentro del lugar de trabajo.

Marie-France Hirigoyen (2001), describe el acoso moral en el trabajo como cualquier conducta abusiva que se manifiesta, en particular, mediante comportamientos, palabras, actos, gestos o escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima laboral. Dicho autor, indica que el acoso laboral no es un acto aislado, sino un proceso repetitivo y prolongado en el tiempo, cuya intencionalidad es que el agresor busca dañar a la víctima, ya sea para controlarla, destruirla psicológicamente o expulsarla de su entorno laboral. Generalmente, existe una relación de poder desigual entre el agresor y la víctima, lo que dificulta que esta última pueda defenderse. Hirigoyen (2001) describe diversas formas en las que se manifiesta el acoso moral, como es el caso de los ataques verbales (insultos, críticas constantes, descalificaciones), aislamiento social excluyendo a la víctima de actividades o comunicaciones, manipulación, distorsionando la realidad y difundir rumores o desacreditar el trabajo de la víctima. Además, Hirigoyen destaca que el acoso moral tiene efectos devastadores en la salud mental y física de las víctimas, incluyendo ansiedad, depresión y estrés postraumático, pérdida de autoestima y confianza, problemas físicos como insomnio, dolores de cabeza o trastornos gastrointestinales y un aislamiento social y profesional. Dicha autora enfatiza la importancia de identificar y denunciar el acoso moral, así como de implementar medidas preventivas en los entornos laborales y sociales. También aboga por el apoyo psicológico y legal a las víctimas. El trabajo de Hirigoyen ha sido fundamental para visibilizar el acoso moral como un problema social y laboral grave, promover cambios legislativos en varios países para proteger a las víctimas de acoso y fomentar la investigación y el debate sobre la violencia psicológica en diferentes contextos.

Iñaki Piñuel y Zabala (2001), define el acoso laboral como un proceso de destrucción psicológica que se lleva a cabo de forma sistemática y recurrente en el entorno laboral, mediante conductas de hostigamiento, persecución o violencia psicológica, con el fin de anular a la víctima y lograr su salida de la organización. Describe el proceso del acoso en varias fases, que van desde el surgimiento de un conflicto inicial hasta la estigmatización de la víctima, la intervención o falta de intervención de la empresa y, en muchos casos, la exclusión definitiva del trabajador afectado. Además, el autor analiza los perfiles tanto del acosador como de la víctima. Señala que los acosadores suelen presentar rasgos manipuladores, narcisistas o psicopáticos, mientras que las víctimas, en muchas ocasiones, son personas con alto rendimiento profesional, principios éticos sólidos o simplemente trabajadores que se niegan a participar en prácticas poco correctas dentro de la organización.

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2001) define el acoso laboral como un comportamiento ofensivo, abusivo, intimidatorio o malintencionado que se produce en el lugar de trabajo y que puede causar angustia psicológica, física o social a los trabajadores. Incluye acciones como el abuso verbal, la humillación, la intimidación, la exclusión social o el sabotaje laboral. La OIT enfatiza que el acoso laboral no solo afecta la dignidad y el bienestar de los trabajadores, sino que también tiene consecuencias negativas para la productividad y el clima organizacional.

La OIT ha establecido varios convenios y recomendaciones que abordan indirectamente el acoso laboral, al promover entornos de trabajo seguros y respetuosos. Algunos de los más relevantes incluyen el Convenio

sobre la violencia y el acoso en el trabajo (Convenio 190), este convenio es el primer tratado internacional que aborda específicamente la violencia y el acoso en el mundo laboral, éste define la violencia y el acoso como un conjunto de comportamientos, prácticas o amenazas que causan daño físico, psicológico, sexual o económico. El convenio reconoce que el acoso laboral puede ocurrir en el lugar de trabajo, durante el trayecto al trabajo o en actividades relacionadas con el trabajo. El Convenio 190 insta a los países miembros a adoptar legislación y políticas para prevenir y abordar la violencia y el acoso en el trabajo, garantizando la protección de todos los trabajadores, independientemente de su estatus laboral.

Otro convenio relevante es el Convenio sobre la discriminación (Convenio 111), fué adoptado en 1958, prohíbe la discriminación en el empleo y la ocupación por motivos de raza, sexo, religión, opinión política, origen social u otros. El acoso laboral, especialmente cuando está relacionado con la discriminación, puede ser abordado bajo este marco.

En último lugar, el Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores (Convenio 155) promueve entornos de trabajo seguros y saludables, lo que incluye la protección contra riesgos psicosociales, como el acoso laboral.

Además, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 2007), define el acoso laboral como un comportamiento repetido y prolongado en el tiempo, dirigido contra uno o varios trabajadores, con el propósito o efecto de atentar contra su dignidad, crear un entorno laboral intimidatorio, hostil, humillante u ofensivo, y que puede causar daños a la salud física o mental de la víctima. Puede manifestarse a través de humillaciones, críticas constantes o desprecio, difusión de rumores o información falsa, excesiva carga de trabajo o, por el contrario, exclusión de tareas, obstaculización del desarrollo profesional y amenazas, coacción o trato desigual. El INSHT señala que el acoso laboral puede generar graves impactos en la salud de la víctima, incluyendo estrés, ansiedad, depresión, trastornos del sueño y enfermedades psicosomáticas. También afecta a la organización, reduciendo la productividad, aumentando la rotación de personal y generando un clima laboral negativo. Por lo que ha desarrollado diversas herramientas para ayudar a las empresas a prevenir y gestionar el acoso laboral, tales como guías y protocolos para la prevención del acoso en el trabajo, evaluación de riesgos psicosociales, incluyendo metodologías como el método FPSICO, que permite identificar factores de riesgo en las empresas y recomendaciones para empresas sobre cómo establecer procedimientos internos de denuncia y apoyo a las víctimas.

Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002) se refiere al acoso laboral como un comportamiento agresivo y amenazante que se produce en el lugar de trabajo, incluyendo el abuso verbal, la exclusión social y la intimidación, que puede tener efectos graves en la salud mental y física de los trabajadores. Destaca la importancia de la prevención y la intervención temprana mediante estrategias que promuevan ambientes de trabajo saludables. Algunas de sus recomendaciones incluyen políticas y regulaciones claras contra el acoso laboral, programas de formación para empleados y directivos sobre prevención y detección del acoso laboral, promoción de la cultura del respeto y el bienestar psicológico en el trabajo, canales de denuncia confidenciales y protocolos de actuación efectivos, acceso a apoyo psicológico y legal para las víctimas y la realización de evaluaciones de riesgos psicosociales periódicas en las empresas.

Del mismo modo, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, 1995), establece que el acoso laboral es una situación en la que un trabajador es sometido a hostigamiento psicológico sistemático en el ámbito laboral, generando un entorno intimidatorio, hostil o degradante que afecta su salud y dignidad. Algunos de los artículos relacionados con el acoso laboral son el artículo 14 el cual indica que "los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo", lo que implica que la empresa debe prevenir cualquier tipo de riesgo que afecte el bienestar físico y psicológico de sus empleados, incluyendo el acoso laboral. Además, en el artículo 15 establece que las empresas deben

aplicar medidas preventivas que aborden todos los riesgos laborales, incluidos los psicosociales. En el artículo 16 obliga a la empresa a evaluar los riesgos en el trabajo, lo que incluye el análisis del clima laboral y la detección de factores de riesgo para el acoso. Finalmente, en el artículo 19 exige que los trabajadores reciban formación en prevención de riesgos, lo que puede incluir formación sobre acoso y cómo prevenirlo.

## 1.2 Prevalencia del acoso laboral

El acoso laboral es un problema bastante significativo tanto en España como en Europa. En España, un estudio del acoso laboral sobre la población LGBT adulta reveló que el 54,4% de los participantes había experimentado acoso, siendo más prevalente entre personas transgénero (67,2%) en comparación con cisgénero (52,7%) (Pereira García, 2023). En la Comunidad Valenciana, se estimó que el 19,5% de los trabajadores percibían haber sido víctimas de acoso psicológico en el trabajo, mientras que el 12,8% reportó exposición a comportamientos de acoso (Beleña Martínez, 2023). Además, en el sector de la hostelería en las Islas Baleares, el acoso sexual y el bullying son comunes, aunque muchos trabajadores no se identifican como víctimas debido a la normalización de estas conductas (Álvarez Bullete, 2023).

Por otro lado, en la Unión Europea, entre el 45% y el 55% de las mujeres han experimentado alguna forma de acoso sexual desde los 15 años, según un estudio de la Agencia de Derechos Fundamentales de la UE (FRA, 2020). El acoso laboral es más frecuente en sectores como la administración pública, educación, salud, servicios, transporte y comunicaciones, con tasas más altas en países del norte de Europa como Finlandia (15%) y más bajas en el sur, como España (5%) (Lecheva, 2023). El empleo precario en Europa está asociado con una mayor prevalencia de acoso sexual y atención no deseada, especialmente en trabajos con horarios impredecibles y múltiples empleos (Reuter-Wahrendorf, 2023).

El acoso laboral es un problema extendido en España y Europa, afectando desproporcionadamente a ciertos grupos, como las personas lesbianas, gais, bisexuales y transexuales (LGBT) y las mujeres en empleos precarios. Las tasas de prevalencia varían significativamente según el sector y el país, destacando la necesidad de políticas efectivas para abordar y mitigar este problema. El acoso laboral es un fenómeno prevalente que varía ampliamente según el sector y los métodos de medición. Es crucial que las organizaciones implementen entornos de trabajo de apoyo para mitigar estos comportamientos y proteger la salud mental y física de los empleados.

Por otro lado, la prevalencia global del acoso sexual hacia enfermeras es alarmantemente alta. Según el metaanálisis, un 12.6% de las enfermeras experimentaron acoso sexual en los últimos 12 meses (con un intervalo de confianza del 95% entre 10.9% y 14.4%) (Dong, 2023). A lo largo de su carrera, el 53.4% de las enfermeras reportaron haber sido víctimas de acoso sexual, con un rango que varía entre 23.1% y 83.7%. Estos datos reflejan una gran extensión del problema dentro de la profesión de la enfermería a nivel mundial. El acoso sexual hacia enfermeras tiene una clara correlación con el género. Este fenómeno se ve influenciado por el sexismo persistente dentro del entorno laboral. Los países de ingresos medianos bajos y altos presentan una prevalencia significativamente mayor de acoso sexual hacia las enfermeras, lo que indica que este problema no se limita a países con menores recursos.

Asimismo, en 2021 se llevó a cabo un estudio sobre acoso sexual y acoso por razón de sexo en el ámbito laboral en España, con motivo del 1 de mayo, Día Internacional de los trabajadores y trabajadoras, realizado por Comisiones Obreras (CCOO) y financiado por la Delegación del Gobierno Contra la Violencia de Género. Dicho estudio destacó que los agresores son mayoritariamente hombres, con un 47,4% siendo superiores jerárquicos y un 32,4% compañeros de la misma categoría laboral (CCOO, 2021).

Según la “Macroencuesta de Violencia contra la Mujer 2019”, el 40,4% de las mujeres mayores de 16 años han sufrido acoso sexual, y de estas, el 17,3% lo vivió en el ámbito laboral (Gobierno de España, 2021). Los



comportamientos más comunes de acoso son chistes sexistas, comentarios y gestos sexuales, contacto físico y propuestas sexuales. Dicho estudio reveló que solo el 9,1% de las empresas tienen medidas para abordar el acoso, y el 72,4% de las mujeres no denuncian las situaciones de acoso por miedo a represalias. También, muchos efectos sobre la salud de las víctimas incluyen ansiedad, depresión y trastornos físicos. Sin embargo, la mayoría de personas no solicitan baja laboral.

En relación a los convenios laborales, solo el 4% incluye la definición de acoso sexual, y el 10% lo califica como falta grave. Se concluye que es necesario impulsar medidas de sensibilización, formación y ofrecer orientación a las trabajadoras sobre cómo proceder ante el acoso, fomentando la denuncia.

Por otro lado, el informe "Experiencias de violencia y acoso en el trabajo: Primera encuesta mundial", publicado en 2023 por la Organización Internacional del Trabajo y la Fundación Lloyd's Register, presenta un análisis sobre la prevalencia, frecuencia y características de la violencia y el acoso en el entorno laboral a nivel global. Con el objetivo de comprender mejor este problema y su impacto en los trabajadores, se realizó una encuesta en 2021 que incluyó a 125.000 personas en 121 países, de las cuales 74.364 estaban empleadas en el momento de la entrevista. La encuesta investigó tres tipos principales de violencia y acoso en el trabajo: el físico, el psicológico y el sexual, con el fin de proporcionar datos sólidos para futuras políticas y acciones preventivas.

Los resultados muestran que la violencia y el acoso en el trabajo son fenómenos generalizados, afectando a más de una de cada cinco personas empleadas en el mundo. En total, el 22.8% de los encuestados, lo que equivale a 743 millones de personas, ha experimentado alguna forma de violencia o acoso en su vida laboral. La forma más común es la violencia y el acoso psicológicos, que afecta al 17.9% de los trabajadores, seguida de la violencia y el acoso físicos, con un 8.5%, y la violencia y el acoso sexuales, que han sido vividos por el 6.3% de los empleados encuestados. En este último caso, las mujeres presentan una tasa más alta de afectación con un 8.2% en comparación con el 5.0% de los hombres, lo que resalta la diferencia de género en la exposición a este tipo de violencia.

El informe también revela que la violencia y el acoso en el trabajo son experiencias recurrentes y persistentes. Más del 60% de las víctimas han sufrido estos episodios múltiples veces, lo que indica que no se trata de incidentes aislados sino de patrones continuos de abuso y hostigamiento. Las regiones con mayor prevalencia de estos problemas son las Américas, con un 34.3% de trabajadores afectados, seguidas por África con un 25.7% y Europa y Asia Central con un 25.5%. Además, el análisis señala que ciertos grupos demográficos enfrentan un riesgo mayor de sufrir violencia y acoso en el trabajo, incluyendo jóvenes, personas migrantes, trabajadores asalariados y aquellos que han experimentado discriminación basada en el género, la discapacidad, la nacionalidad o la religión. En particular, las mujeres jóvenes tienen el doble de probabilidades que los hombres jóvenes de haber sufrido violencia y acoso sexuales en el trabajo, y las mujeres migrantes tienen casi el doble de posibilidades de denunciar este tipo de agresiones en comparación con las mujeres no migrantes.

A pesar de la magnitud del problema, la encuesta también pone en evidencia que muchas víctimas enfrentan serias dificultades para hablar sobre sus experiencias. Solo el 54.4% de las personas afectadas ha compartido lo sucedido con alguien y, cuando lo hacen, suelen confiar más en amigos o familiares que en canales formales dentro de sus lugares de trabajo. Entre los principales obstáculos que impiden a los trabajadores denunciar estos casos se encuentran el miedo a dañar su reputación, la percepción de que la denuncia no tendrá un impacto significativo y la falta de confianza en que las instituciones tomen medidas efectivas para abordar el problema.

El informe concluye que la violencia y el acoso en el trabajo siguen siendo problemas graves y persistentes, que afectan no solo a la dignidad y la salud de las personas sino también a la productividad y el bienestar general de las sociedades. La OIT resalta la importancia de fortalecer las políticas de prevención y protección,

tomando como referencia el Convenio 190 y la Recomendación 206 sobre violencia y acoso en el trabajo, adoptados en 2019. Además, insta a gobiernos, empleadores y sindicatos a tomar medidas concretas y urgentes para erradicar estas prácticas inaceptables y garantizar que todas las personas puedan trabajar en un entorno seguro y respetuoso. Este estudio busca no solo arrojar luz sobre la realidad de la violencia y el acoso en el trabajo, sino también generar conciencia y fomentar acciones que contribuyan a su eliminación definitiva.

### 1.3. Teorías explicativas del acoso laboral

El acoso laboral, además de ser un tema de interés social, ha captado la atención de numerosos investigadores que buscan entender sus causas, manifestaciones y consecuencias. A lo largo del tiempo, distintas disciplinas han desarrollado teorías que intentan explicar este fenómeno desde perspectivas diversas. Estas teorías no solo aportan un marco conceptual para comprender el *mobbing*, sino que también ofrecen herramientas para su prevención y manejo en los entornos laborales. A continuación, se detallan algunas de las principales teorías que han surgido en torno a este complejo problema.

#### 1.3.1. Teoría del Estrés Laboral (Lazarus y Folkman, 1984)

En 1984, Lazarus y Folkman presentaron la Teoría del Estrés Laboral, la cual describe cómo el acoso genera un estrés continuo en las víctimas al enfrentarlas a situaciones percibidas como amenazas constantes. Según esta teoría, el impacto emocional y físico de las experiencias de acoso depende de la capacidad de afrontamiento y los recursos de las personas, pudiendo derivar en consecuencias graves como ansiedad, depresión y agotamiento laboral (*burnout*).

Esta teoría se basa en un modelo transaccional del estrés y el afrontamiento, presentado en su obra "*Stress, Appraisal, and Coping*". Lazarus y Folkman (1984) argumentan que el estrés no surge exclusivamente de las demandas del entorno, sino de la interacción entre la persona y su ambiente. Este enfoque permite analizar el estrés como un proceso subjetivo influido por la percepción de las situaciones y los recursos disponibles para enfrentarlas.

Un concepto central en esta teoría es la evaluación cognitiva, que se realiza en dos etapas. En la evaluación primaria, la persona determina si una situación es relevante para su bienestar y si la percibe como una amenaza, un desafío o un daño/pérdida. Por ejemplo, una carga laboral excesiva puede ser considerada una amenaza para su desempeño. Posteriormente, en la evaluación secundaria, evalúa si dispone de los recursos necesarios para manejar la situación, como habilidades personales, apoyo social o experiencias previas exitosas.

El afrontamiento es el conjunto de estrategias utilizadas para manejar el estrés. Estas pueden clasificarse en estrategias centradas en el problema, orientadas a modificar o eliminar la causa del estrés, como reorganizar tareas o resolver conflictos laborales, y estrategias centradas en las emociones, cuyo objetivo es regular las emociones asociadas al estrés, como practicar técnicas de relajación, buscar apoyo emocional o reinterpretar positivamente la situación.

La teoría plantea que el estrés es un proceso dinámico y bidireccional. Las personas evalúan continuamente las circunstancias y ajustan sus estrategias de afrontamiento conforme cambian las demandas del entorno y sus propios recursos. Este enfoque permite comprender cómo las situaciones laborales estresantes evolucionan con el tiempo.

La percepción del estrés está influenciada por diversos factores. Entre ellos se encuentran la personalidad, ya que rasgos como la resiliencia o el optimismo pueden reducir el impacto del estrés. También influye la cultura, puesto que las normas culturales afectan la manera en que las personas interpretan y responden al

estrés. El apoyo social también juega un rol crucial, ya que tener colegas o supervisores comprensivos puede mitigar la percepción de amenaza. Además, los recursos laborales como la autonomía, el acceso a capacitación y las condiciones laborales adecuadas son fundamentales para afrontar el estrés.

Esta teoría tiene importantes aplicaciones prácticas para prevenir y gestionar el estrés laboral. Entre estas se encuentran diseñar programas de capacitación que fortalezcan las habilidades de afrontamiento, fomentar entornos laborales saludables que reduzcan las demandas estresantes y aumenten los recursos disponibles, promover el apoyo social entre los empleados y sus supervisores, e implementar políticas de prevención del acoso laboral y abordar eficazmente los conflictos.

Así, la Teoría del Estrés Laboral de Lazarus y Folkman ofrece una perspectiva integral para comprender cómo las personas perciben y enfrentan el estrés en el trabajo, subrayando la importancia de los factores personales y contextuales para determinar sus efectos y la eficacia de las estrategias de afrontamiento.

### 1.3.2. Teoría de los Conflictos de Poder (Leymann, 1990)

En 1990 la Teoría de los Conflictos de Poder, propuesta por Leymann, ofrece un enfoque profundo y estructurado para comprender las dinámicas subyacentes al acoso laboral dentro de las organizaciones. Este modelo teórico establece que el acoso no es meramente un conflicto interpersonal aislado, sino un fenómeno social y organizacional que tiene sus raíces en desequilibrios de poder existentes en el entorno laboral. Leymann plantea que los agresores, frecuentemente motivados por el deseo de mantener o ampliar su control dentro de la estructura jerárquica, emplean tácticas de hostigamiento y acoso como herramientas clave para consolidar su posición. Estas tácticas pueden incluir la marginación de la víctima, la difusión de rumores, la manipulación de información y la creación de un entorno hostil que debilita psicológicamente al objetivo.

Desde esta perspectiva, las víctimas no son seleccionadas al azar. Por el contrario, suelen ser percibidas como amenazas potenciales al poder o la influencia de los agresores. Estas amenazas pueden surgir por diversos motivos, como un desempeño profesional destacado, habilidades superiores, cualidades personales admirables o una posición en la organización que pueda ser vista como un desafío al estatus del acosador. En algunos casos, las víctimas también pueden ser atacadas por motivos relacionados con características personales que las diferencian del resto, como género, etnia, orientación sexual o creencias religiosas, lo que exacerba aún más la percepción de riesgo por parte del agresor.

Leymann (1990) destaca que estas dinámicas de poder tienden a mantenerse y a intensificarse en ambientes organizacionales donde la estructura jerárquica y los sistemas de gestión no promueven la igualdad, la transparencia o la resolución de conflictos. En estos contextos, la ausencia de intervenciones institucionales efectivas, como políticas claras contra el acoso, sistemas de denuncia seguros y procesos disciplinarios consistentes, permite que los comportamientos abusivos persistan e incluso se normalicen. Esto no solo perpetúa el daño a las víctimas, sino que también puede generar un ambiente laboral tóxico que afecta a toda la organización, reduciendo la moral, aumentando la rotación de personal y debilitando la productividad general.

Un aspecto clave de esta teoría es la forma en que Leymann interpreta el acoso laboral como un fenómeno que trasciende las acciones individuales y que está profundamente influenciado por factores sistémicos y culturales. En muchas organizaciones, las estructuras de poder y los sistemas de recompensa pueden incentivar indirectamente comportamientos agresivos, especialmente cuando las prácticas competitivas extremas son valoradas más que la colaboración y el bienestar de los empleados. En estos entornos, los agresores pueden sentirse empoderados para actuar sin temor a repercusiones, especialmente si sus tácticas

resultan en beneficios tangibles para ellos, como el debilitamiento de un competidor interno o la consolidación de su posición jerárquica.

Leymann también subraya las consecuencias psicológicas devastadoras para las víctimas del acoso laboral. A medida que el hostigamiento se intensifica, las víctimas pueden experimentar una variedad de efectos negativos, como estrés crónico, ansiedad, depresión e incluso síntomas de trastorno de estrés postraumático (TEPT). Estos efectos no solo impactan la salud mental y física de las personas afectadas, sino que también pueden limitar su capacidad para defenderse o buscar ayuda. Esto crea un círculo vicioso donde la víctima se vuelve progresivamente más vulnerable, lo que a su vez refuerza el control del agresor y consolida la dinámica de poder desequilibrada.

La Teoría de los Conflictos de Poder de Leymann (1990) proporciona un marco integral para analizar el acoso laboral como un fenómeno sistémico y multifacético. Su enfoque no solo destaca la importancia de abordar las conductas individuales de acoso, sino también de transformar las estructuras organizacionales y culturales que permiten que estas dinámicas de poder se perpetúen. Esto implica implementar políticas sólidas, fomentar una cultura organizacional inclusiva y proactiva, y garantizar que existan mecanismos efectivos para prevenir, detectar y abordar el acoso en todas sus formas. Así, la teoría de Leymann sigue siendo una herramienta invaluable para entender y combatir el acoso laboral en los entornos contemporáneos.

### 1.3.3. Teoría del Clima Organizacional (Einarsen y sus colaboradores, 2003)

En 2003 la Teoría del Clima Organizacional, desarrollada por Einarsen y sus colaboradores, profundiza en la relación entre las características del entorno laboral y la aparición del acoso, conocido también como *mobbing*. Según esta teoría, el clima organizacional no es simplemente un conjunto de percepciones subjetivas de los empleados, sino un reflejo de las dinámicas estructurales y culturales que moldean la interacción dentro de una organización. Entre los aspectos destacados que contribuyen a un clima laboral problemático se encuentran la comunicación ineficaz, que genera malentendidos, desinformación y desconfianza; liderazgos deficientes, que suelen estar asociados con la incapacidad de los líderes para gestionar conflictos, inspirar a sus equipos o garantizar un trato justo; y la carencia de sistemas formales para la resolución de conflictos, lo cual deja a los empleados desprotegidos frente a situaciones de hostilidad.

La importancia de esta teoría radica en su enfoque integral, ya que no culpa exclusivamente a individuos por la existencia del *mobbing*, sino que lo interpreta como un síntoma de fallas sistémicas dentro de la organización. Así, plantea que un clima laboral negativo puede legitimar comportamientos abusivos al normalizar actitudes de intolerancia, competencia desleal o indiferencia hacia el bienestar de los empleados. Por el contrario, un clima organizacional positivo actúa como un factor protector, fomentando valores como el respeto mutuo, la colaboración y la equidad.

Einarsen sostiene que un clima organizacional negativo puede propiciar la aparición y tolerancia del acoso laboral, definido como una situación en la que un empleado es expuesto de manera sistemática y repetitiva a comportamientos hostiles por parte de compañeros o superiores. Según sus estudios, las organizaciones que carecen de normas claras contra el acoso, que presentan una gestión deficiente de conflictos o que promueven una cultura de competitividad extrema, son más propensas a desarrollar ambientes hostiles para sus trabajadores.

Un aspecto crucial en la teoría de Einarsen es el liderazgo destructivo, aquellas conductas de los líderes que afectan negativamente el bienestar y la motivación de los empleados. En su Modelo de Liderazgo Destructivo (Einarsen et al., 2007), identifica dos grandes tipos de liderazgo perjudicial, por un lado el liderazgo abusivo se caracteriza por la intimidación, la humillación, las críticas excesivas y la falta de reconocimiento hacia los

empleados. Por otro lado, el liderazgo pasivo o negligente, es donde los líderes no intervienen en la resolución de conflictos, ignoran las preocupaciones de los empleados y permiten la existencia de un ambiente de trabajo tóxico. Ambos tipos de liderazgo pueden generar un clima organizacional negativo, incrementando la percepción de injusticia, el estrés laboral y la rotación de personal.

Einarsen y sus colaboradores (2003) además han identificado una serie de factores organizacionales que pueden mejorar el clima laboral y reducir la incidencia del acoso y el liderazgo destructivo. Entre estos factores destacan políticas claras contra el acoso laboral y la discriminación, liderazgo positivo basado en la empatía, la comunicación efectiva y el reconocimiento del desempeño, cultura organizacional basada en la confianza y la colaboración, sistemas de retroalimentación que permitan a los empleados expresar sus preocupaciones sin temor a represalias y programas de bienestar laboral que incluyan capacitaciones sobre manejo de conflictos y salud mental. También destacan que prevenir el *mobbing* requiere un compromiso activo de las organizaciones para transformar su cultura. Esto implica adoptar políticas claras contra el acoso, establecer mecanismos accesibles y confidenciales para que los empleados puedan denunciar conductas inapropiadas, y promover un liderazgo transformacional capaz de inspirar comportamientos éticos y de apoyo. Además, subrayan que la capacitación en habilidades interpersonales y resolución de conflictos es fundamental para construir un entorno laboral saludable.

En última instancia, esta teoría invita a reflexionar sobre la responsabilidad compartida entre empleadores, líderes y empleados para construir ambientes de trabajo donde las relaciones sean armoniosas, las diferencias se gestionen de manera constructiva y se priorice el bienestar colectivo. De esta manera, se establece una conexión directa entre el clima organizacional y la sostenibilidad tanto de la productividad empresarial como de la salud mental de las personas que la integran.

El *mobbing*, es un fenómeno que se manifiesta a través de comportamientos hostiles y sistemáticos hacia un trabajador, generando un entorno laboral tóxico y perjudicial. Este tipo de hostigamiento no solo afecta a la víctima, sino que también tiene repercusiones negativas para la organización y el clima laboral en general. Según la Nota Técnica de Prevención 476 (NTP) elaborada por Piñuel y Zabala (1998), el *mobbing* es un proceso que evoluciona a lo largo del tiempo, pasando por distintas fases que van desde el surgimiento de un conflicto inicial hasta la exclusión del trabajador afectado de la vida laboral.

En primer lugar, el *mobbing* comienza con la fase de conflicto, una etapa en la que surgen desacuerdos o tensiones entre los miembros de una organización laboral. Estos conflictos pueden originarse por diversas razones, como diferencias en los objetivos, intereses, comportamientos o estilos de vida de los trabajadores. En la mayoría de los casos, estos conflictos se resuelven de manera más o menos satisfactoria, ya sea mediante la resolución del problema, el cambio de circunstancias o simplemente con el paso del tiempo. Sin embargo, en algunos casos, estos conflictos no se resuelven y se vuelven crónicos, lo que da paso a la siguiente fase.

La segunda fase, conocida como fase de *mobbing* o de estigmatización, es donde el conflicto inicial se transforma en un hostigamiento sistemático hacia una persona. En esta etapa, una de las partes en conflicto comienza a adoptar comportamientos hostigadores hacia la otra, utilizando diversas estrategias como ataques a la reputación, la manipulación de la comunicación, la asignación de tareas degradantes o la exclusión social. Lo que en un principio podría ser un conflicto entre dos personas puede escalar a un conflicto grupal, donde varias personas se unen para hostigar a una sola. La víctima comienza a ser percibida como una amenaza o un incordio por parte de los hostigadores, lo que intensifica el acoso. Esta fase puede prolongarse en el tiempo debido a la evitación o negación del problema por parte del trabajador afectado, sus compañeros, los sindicatos o incluso la dirección de la empresa. Según estudios realizados por Leymann, esta fase tiene una duración promedio de 1.3 años antes de pasar a la siguiente etapa.

La tercera fase, denominada fase de intervención desde la empresa, es cuando la organización toma medidas para abordar el conflicto. Dependiendo de la legislación y el estilo de dirección de la empresa, estas medidas pueden variar. En algunos casos, se intenta resolver el problema de manera positiva, mediante cambios de puesto, fomento del diálogo entre las partes implicadas o la implementación de políticas de mediación. Sin embargo, es más común que las empresas opten por medidas que buscan deshacerse del trabajador afectado, como la concesión de bajas médicas sucesivas, despidos o la asignación de pensiones por invalidez permanente. Estas medidas, lejos de resolver el problema de fondo, contribuyen a la culpabilización y el sufrimiento del trabajador afectado, lo que lleva a la última fase.

Finalmente, la fase de marginación o exclusión de la vida laboral es la etapa en la que el trabajador afectado queda fuera del ámbito laboral, ya sea de manera temporal o definitiva. En esta fase, el trabajador puede pasar largas temporadas de baja médica o ser excluido definitivamente del mundo laboral con una pensión de incapacidad. Esto no solo afecta al trabajador, sino que también contribuye a las cargas económicas y sociales del Estado. El trabajador, por su parte, puede sufrir diversas patologías físicas, psíquicas y sociales como consecuencia del mobbing, lo que afecta gravemente su calidad de vida y su capacidad para reintegrarse al mercado laboral. En muchos casos, las secuelas del mobbing perduran incluso después de que el trabajador haya abandonado la organización, generando un impacto profundo en su salud y bienestar. El mobbing es un proceso que evoluciona a lo largo del tiempo, pasando por distintas fases que van desde el surgimiento de un conflicto inicial hasta la exclusión del trabajador afectado de la vida laboral. Cada una de estas fases tiene consecuencias graves tanto para el individuo como para la organización, lo que subraya la importancia de identificar y abordar este problema en sus etapas más tempranas. La prevención y la intervención adecuada son clave para evitar que el mobbing alcance fases avanzadas, donde las consecuencias pueden ser irreversibles.

#### 1.4. Antecedentes y consecuentes

El acoso laboral, es un fenómeno que afecta tanto a las personas involucradas en el proceso de acoso como al entorno organizacional en su conjunto. Este fenómeno tiene una serie de antecedentes y consecuencias que se extienden a distintos niveles: individual, organizacional y colectivo.

Respecto a los antecedentes a nivel individual, el acoso laboral tiene sus raíces en características tanto del acosador como de la víctima, las cuales pueden influir en la aparición y la magnitud del fenómeno. En el caso del acosador, se puede observar la presencia de rasgos de personalidad como la agresividad, el narcisismo o la baja empatía, los cuales facilitan la conducta hostil hacia otros empleados. Los agresores a menudo perciben a ciertas personas como amenazas a su poder o estatus dentro de la organización, lo que puede ser una motivación para iniciar el acoso (Beleña-Martínez, 2021).

Por otro lado, las víctimas de acoso laboral suelen ser aquellas personas que se perciben como vulnerables o diferentes de alguna manera, ya sea por su género, edad, raza, orientación sexual o alguna otra característica personal. Además, las personas con baja autoestima o inseguridad en su entorno laboral pueden ser más propensas a ser seleccionadas como víctimas, debido a su aparente fragilidad emocional. Se ha encontrado que las víctimas de acoso se caracterizan por una baja autoestima, altos niveles de ansiedad en situaciones sociales, tendencia a evitar los conflictos, y ser más reactivos emocionalmente que las víctimas (Einarsen et al., 1994; O'Moore et al., 1998; Zapf, 1999). Del mismo modo se ha visto que las personas introvertidas, meticulosas, neuróticas, y sumisas tienen mayor probabilidad de ser acosados (Coyne et al., 2000).



A Nivel Organizacional, las características y la estructura de las organizaciones también juegan un papel fundamental en la aparición del acoso laboral. Las organizaciones con jerarquías rígidas y donde el poder está centralizado en unas pocas personas suelen facilitar el acoso, ya que los agresores tienen un mayor control sobre las víctimas (Leymann, 1996). Además, un clima organizacional negativo, caracterizado por la falta de confianza, la comunicación deficiente y la competencia desleal, favorece la aparición de situaciones de acoso (Chela-Alvarez & Bullete, 2021). La ausencia de políticas claras contra el acoso laboral y la falta de canales seguros para denunciar estos comportamientos también son factores que permiten que el acoso persista en el entorno laboral (Salin, 2003). Asimismo, una deficiencia en la gestión de conflictos por parte de los líderes o supervisores puede contribuir al fenómeno, ya que los problemas no se resuelven a tiempo, lo que puede desencadenar situaciones de hostilidad (Beleña-Martínez, 2021).

Respecto a las consecuencias del acoso laboral a nivel individual son las siguientes. Las víctimas de acoso laboral enfrentan una serie de consecuencias psicológicas y emocionales. Entre los efectos más comunes se encuentran los trastornos como la ansiedad, depresión, estrés postraumático (TEPT) y problemas de sueño (Nielsen & Einarsen, 2012). Estas consecuencias no solo afectan la salud mental de la persona, sino también su bienestar físico, ya que el estrés prolongado puede derivar en problemas como dolores musculares, hipertensión y trastornos digestivos (Lu & Dong, 2023). A nivel psíquico experimenta diversas consecuencias como la ansiedad, miedo constante y sensación de amenaza. Esta ansiedad puede generalizarse a otras situaciones, junto con trastornos emocionales como el fracaso, impotencia, baja autoestima y apatía. Además, también pueden sufrir problemas cognitivos y dificultades de concentración, siendo síndromes comunes el síndrome de estrés postraumático y el síndrome de ansiedad generalizada. Por otro lado, a nivel físico, se presentan manifestaciones psicósomáticas. Socialmente, las personas afectadas, suelen volverse más sensibles a la crítica, con comportamientos de desconfianza, agresividad o aislamiento (Nielsen & Einarsen, 2012; Zapf, 1999). El acoso laboral también tiene un impacto negativo en la autoestima de las víctimas, quienes, al verse constantemente atacadas, pueden sentirse incapaces, inferiores o no apreciadas en su entorno laboral. Esto lleva a un aislamiento social, lo que agrava aún más la situación. Las víctimas suelen sentirse solas y sin apoyo, lo que refuerza el círculo de vulnerabilidad y hace más difícil buscar ayuda (Leymann, 1996; Einarsen et al., 1994).

Asimismo, el impacto del acoso laboral en las organizaciones también es significativo. Uno de los efectos más evidentes es la disminución de la productividad de los empleados, ya que un ambiente laboral tóxico reduce la motivación y el compromiso con el trabajo (Hoel & Cooper, 2000). La baja moral y la constante tensión entre los empleados pueden afectar negativamente el rendimiento general de la organización (Chela-Alvarez & Bullete, 2021). Otro efecto importante es la alta rotación de personal, ya que los empleados que son víctimas de acoso tienden a abandonar la organización o solicitar traslados. Esto genera costes adicionales en términos de contratación y formación de nuevos empleados, lo que afecta la estabilidad laboral y aumenta el estrés organizacional (Leymann, 1996). El acoso laboral también contribuye a la creación de un clima organizacional tóxico. Un ambiente caracterizado por desconfianza, malentendidos y competencia desleal no solo afecta a las víctimas directas, sino que también tiene un impacto negativo en el conjunto de la plantilla. La falta de colaboración y el debilitamiento de las relaciones interpersonales afectan la cohesión y el trabajo en equipo, lo que dificulta la consecución de objetivos comunes (Hoel & Cooper, 2000). Además, las organizaciones que no gestionan adecuadamente el acoso laboral pueden sufrir un daño reputacional, ya que la falta de intervención y la normalización de estas conductas pueden dañar la imagen pública de la empresa. Esto puede dificultar la atracción de talento y generar desconfianza entre los clientes y otras partes interesadas (Salin, 2003).

El acoso laboral también tiene consecuencias a nivel social, la normalización del abuso y la violencia laboral puede fomentar la desigualdad de género y otras formas de discriminación, perpetuando actitudes y

prácticas que afectan a grupos vulnerables dentro de la sociedad. De esta manera, el acoso laboral no solo afecta a los individuos dentro de una organización, sino que contribuye a la reproducción de estereotipos y prejuicios sociales (Einarsen et al., 1994; Salin, 2003; Latcheva, 2011).

### 1.5. Modelos integradores de intervención

El acoso laboral es un fenómeno complejo que requiere un enfoque multidimensional para su prevención y manejo. Los modelos integradores de intervención buscan abordar este problema desde diversas perspectivas, considerando no solo las dinámicas individuales entre víctimas y acosadores, sino también los factores organizacionales, sociales y estructurales que contribuyen a su aparición. Estos modelos proponen estrategias que van desde la prevención primaria, enfocada en crear entornos laborales saludables, hasta la intervención en casos ya identificados, con el objetivo de mitigar las consecuencias negativas tanto para las víctimas como para las organizaciones.

El Marco Estratégico de la UE sobre Salud y Seguridad en el Trabajo 2021-2027, elaborado por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (OSHA) y recogido por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), se alinea con las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para mejorar las condiciones laborales en Europa. Ambos organismos promueven un enfoque integral y preventivo que permita garantizar entornos laborales seguros, saludables e inclusivos, adaptados a los desafíos actuales y futuros.

Entre sus principales ejes de actuación se encuentra la prevención de enfermedades profesionales y accidentes laborales, mediante la identificación temprana de riesgos y la implementación de medidas de control adecuadas. Esto incluye la vigilancia de la salud laboral, la reducción de la exposición a agentes químicos y biológicos, y la prevención de trastornos musculoesqueléticos, enfermedades respiratorias y riesgos derivados del uso de maquinaria peligrosa, con especial atención a sectores como la construcción, la industria o el transporte.

Otro pilar fundamental es la gestión de riesgos emergentes, especialmente aquellos vinculados a la digitalización, el teletrabajo, la inteligencia artificial y la robótica. Se hace hincapié en la evaluación y gestión de los riesgos psicosociales, como el estrés laboral, el burnout, el acoso psicológico (mobbing) y el acoso sexual. En este sentido, se promueve la implementación de programas específicos para el bienestar mental en el trabajo, incluyendo recursos de apoyo psicológico y medidas organizacionales orientadas a reducir la presión laboral.

Tanto la UE como la OIT destacan la importancia de fortalecer la cultura preventiva. Esto implica fomentar la formación continua de trabajadores y empleadores, así como su participación activa en la identificación y gestión de riesgos. Además, se promueve el diálogo social y la consulta entre todas las partes involucradas, trabajadores, empresas, sindicatos y autoridades, para garantizar entornos de trabajo seguros y saludables. En cuanto al marco normativo, se recomienda actualizar la legislación en materia de salud y seguridad laboral para adaptarla a los nuevos contextos y garantizar su cumplimiento efectivo mediante la inspección laboral y la imposición de sanciones cuando sea necesario. Una prioridad transversal del marco estratégico es la protección de los grupos vulnerables, como jóvenes, mayores, mujeres, trabajadores temporales y personas con discapacidad. Se aboga por la igualdad de oportunidades, la adaptación de los puestos de trabajo a sus necesidades específicas y la prevención de la discriminación en materia de seguridad y salud laboral.

Asimismo, se destaca la utilización de la tecnología y el análisis de datos como herramientas clave para la evaluación y prevención de riesgos, a través de sistemas de big data, inteligencia artificial y plataformas digitales que permitan identificar tendencias y anticiparse a los problemas de forma eficaz.

Por último, se subraya la necesidad de afrontar los desafíos del cambio climático desde la perspectiva de la salud laboral, mediante la incorporación de medidas preventivas ante fenómenos como olas de calor,



inundaciones o incendios forestales, que suponen riesgos directos para muchos trabajadores. Este enfoque integral, colaborativo y centrado en la prevención busca no solo reducir los accidentes y enfermedades laborales, sino también promover una cultura de seguridad sostenible que proteja la salud física y mental de los trabajadores en un entorno laboral en constante evolución.

De igual modo, el documento referente a Recomendación sobre el Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo, 2006 (núm. 197) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), proporciona un marco promocional para mejorar la seguridad y salud en el trabajo (SST) a nivel nacional y en los lugares de trabajo. A continuación, se describen las medidas preventivas recomendadas en este documento de manera redactada y sin puntos:

La Recomendación de la OIT establece que los Estados miembros deberían desarrollar, implementar y revisar periódicamente una política nacional coherente en materia de seguridad y salud en el trabajo, en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y trabajadores. Esta política nacional debe promover una cultura de prevención en materia de seguridad y salud, fomentando la participación activa de todos los actores involucrados, incluidos los gobiernos, los empleadores, los trabajadores y sus representantes.

Una de las medidas clave es la promoción de un enfoque sistémico para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, que incluya la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales. Esto implica la implementación de sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST) en las empresas, que permitan identificar los riesgos, evaluar su impacto y tomar medidas preventivas adecuadas para eliminarlos o minimizarlos.

La OIT recomienda que los Estados miembros establezcan mecanismos para garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, incluyendo la inspección laboral y la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento. Además, se enfatiza la importancia de proporcionar recursos adecuados para la implementación de estas medidas, incluyendo la formación y capacitación de los inspectores de trabajo y otros profesionales relacionados con la SST.

Otra medida preventiva importante es la promoción de la educación, formación y sensibilización en materia de seguridad y salud en el trabajo tanto para empleadores como para trabajadores. Esto incluye la integración de la SST en los programas de educación y formación profesional, así como la provisión de información clara y accesible sobre los riesgos laborales y las medidas de prevención.

La OIT también destaca la importancia de abordar los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo, como el estrés laboral, el acoso y la violencia. Esto implica la implementación de políticas y programas específicos para prevenir estos riesgos, así como la promoción del bienestar mental y emocional de los trabajadores, también se recomienda la creación de entornos laborales que fomenten la comunicación abierta, el apoyo mutuo y la resolución de conflictos de manera constructiva.

En relación con los grupos vulnerables, la OIT subraya la necesidad de proteger a los trabajadores más expuestos a riesgos laborales, como los jóvenes, los trabajadores mayores, las mujeres, los trabajadores temporales y aquellos con discapacidades, recomendando implementar medidas específicas para garantizar su seguridad y salud en el trabajo, incluyendo la adaptación de puestos de trabajo y la promoción de la igualdad de oportunidades.

La OIT también hace hincapié en la importancia de la prevención de enfermedades profesionales y accidentes laborales. Esto incluye la identificación temprana de riesgos, la implementación de medidas de control y la promoción de prácticas seguras en todos los sectores laborales, recomendando especialmente la atención a los riesgos derivados de la exposición a sustancias químicas y biológicas peligrosas, así como la prevención de enfermedades musculoesqueléticas y respiratorias. Finalmente, la OIT promueve la cooperación internacional y el intercambio de buenas prácticas en materia de seguridad y salud laboral. Esto implica

fomentar la colaboración entre los Estados miembros, las organizaciones internacionales y los actores sociales para compartir conocimientos, experiencias y recursos que contribuyan a la mejora de las condiciones laborales a nivel global.

A continuación, se presentan algunos de los modelos más destacados en este ámbito, desarrollados por diversos autores y equipos de investigación. Cada uno de ellos aporta una visión particular sobre cómo abordar el acoso laboral.

#### 1.5.1. Modelo de Integración del Acoso Laboral desarrollado por Einarsen y sus colaboradores (1990)

El Modelo de Integración del Acoso Laboral, desarrollado por Einarsen y sus colaboradores, ofrece una visión multidimensional del acoso laboral, considerando la interacción entre factores individuales, organizacionales y sociales. Este modelo, basado en estudios empíricos desde la década de 1990, busca explicar cómo surge, se desarrolla y se mantiene el acoso en el entorno laboral, reconociendo que no es un fenómeno aislado ni atribuible únicamente a la personalidad de la víctima o del acosador, sino el resultado de una combinación de diversos factores.

Los factores que integran el modelo, son por un lado los factores individuales, en el que el modelo identifica características personales que pueden influir en la aparición del acoso. Por un lado, la víctima puede presentar rasgos como baja asertividad, inseguridad o un alto nivel de autoexigencia, lo que la hace más vulnerable. Por otro lado, el acosador suele mostrar comportamientos autoritarios, manipuladores o una actitud hostil hacia quienes percibe como una amenaza. Además, la dinámica interpersonal entre ambos desempeña un papel crucial en el desarrollo del conflicto. Por otro lado, los factores organizacionales, en el que el entorno laboral es un elemento clave en la aparición y perpetuación del acoso. Organizaciones con una cultura permisiva hacia la hostilidad, liderazgos deficientes o la ausencia de políticas claras de prevención crean un caldo de cultivo propicio para el acoso. Asimismo, condiciones laborales como la sobrecarga de trabajo, el estrés y la falta de comunicación pueden generar tensiones que derivan en conflictos prolongados. Estructuras organizacionales rígidas o jerárquicas también facilitan la aparición de dinámicas de poder abusivas.

Además, los factores contextuales y sociales haciendo referencia a las condiciones externas, como la precariedad laboral, la inseguridad económica o las presiones del mercado, pueden agravar el problema. Además, la falta de normativas y protocolos efectivos para abordar el acoso contribuye a su normalización. A nivel social, el acoso no solo afecta a la víctima en el ámbito laboral, sino que también impacta su vida personal y familiar, generando costos para el sistema de salud pública.

El modelo describe el acoso como un proceso que generalmente comienza con un conflicto mal gestionado dentro del entorno laboral. Este conflicto inicial, si no se resuelve adecuadamente, puede escalar hacia comportamientos sistemáticos de hostigamiento, como la exclusión, la difamación o la intimidación. Con el tiempo, estas conductas aíslan a la víctima y le generan un profundo desgaste emocional y psicológico. La respuesta de la organización es determinante: si no se interviene a tiempo, el problema se intensifica y se normaliza.

Einarsen (1996, 2005) en este modelo del acoso laboral, distingue diferentes fases del proceso de hostigamiento, en primer lugar, la fase inicial es dónde se generan pequeños conflictos o desacuerdos entre empleados. La fase de escalada, es dónde los conflictos se intensifican y pueden convertirse en ataques sistemáticos contra una persona. Por otro lado, la fase de consolidación es aquella en la que la víctima comienza a experimentar aislamiento social y deterioro en su desempeño laboral. Por último, la fase final es dónde se produce un daño severo en la salud psicológica y profesional de la víctima, lo que puede derivar en su salida de la organización.

Asimismo, las consecuencias del acoso laboral se manifiestan en múltiples niveles, a nivel individual, la víctima puede desarrollar problemas de salud mental, como ansiedad, depresión o incluso trastorno de estrés postraumático. También puede sufrir afectaciones físicas y un deterioro significativo en su carrera profesional. A nivel organizacional, se observa una disminución del rendimiento, un aumento del absentismo laboral y un deterioro del clima de trabajo. Además, la organización puede enfrentar daños a su reputación y pérdidas económicas. A nivel social, el acoso trasciende el ámbito laboral, afectando la vida personal y familiar de la víctima. También genera costos para el sistema de salud pública y contribuye a la desmoralización social.

Dicho modelo subraya la necesidad de implementar intervenciones preventivas y correctivas a nivel organizacional. Esto incluye la creación de políticas claras contra el acoso, la promoción de liderazgos saludables, la mejora de las condiciones laborales y la implementación de protocolos efectivos para manejar conflictos. Además, enfatiza la importancia de fomentar una cultura organizacional que rechace cualquier forma de hostilidad y promueva el respeto y la colaboración.

### 1.5.2. Modelo de intervención de Zapf y Einarsen (2001)

Además, Zapf y Einarsen (2001) desarrollaron un modelo de intervención que aborda el problema del acoso laboral desde una perspectiva estructural y multidimensional, proponiendo tres niveles de acción. En la prevención primaria, se enfoca en la promoción de un clima laboral saludable a través de medidas como la formación en habilidades sociales, la implementación de políticas inclusivas y la promoción de la diversidad. Este nivel busca erradicar las condiciones que pueden facilitar la aparición de conductas de acoso, estableciendo un entorno donde el respeto y la cooperación sean la norma.

El segundo nivel, la prevención secundaria, se centra en la detección temprana de casos de acoso laboral. Aquí, la intervención oportuna es clave, y las herramientas incluyen la creación de canales de comunicación efectivos, encuestas periódicas para evaluar el clima organizacional y la capacitación de los supervisores para identificar señales de alerta. Este nivel de acción permite actuar rápidamente antes de que las conductas de acoso se arraiguen o escalen.

Finalmente, la prevención terciaria aborda los casos que ya han sido identificados y busca mitigar las consecuencias negativas tanto para las víctimas como para la organización. Esto incluye brindar apoyo psicológico y emocional a las personas afectadas, así como realizar ajustes en la estructura organizacional o en las dinámicas laborales que pudieron haber contribuido al problema. En esta fase, también se considera fundamental evaluar y mejorar las políticas existentes para evitar la recurrencia de casos similares en el futuro.

En conjunto, estas propuestas teóricas enfatizan la necesidad de abordar el acoso laboral no solo como un problema individual, sino como un fenómeno estructural que requiere un enfoque preventivo, correctivo y cultural. La relevancia de estas ideas radica en que reconocen el impacto profundo que las políticas, el liderazgo y las intervenciones bien diseñadas pueden tener en la construcción de un entorno de trabajo más seguro, equitativo y productivo.

### 1.5.3. Modelo de integración de Piñuel y Zabala (2001)

El psicólogo español Piñuel y Zabala, especializado en acoso laboral, desarrolló un modelo que se enfoca en la supervivencia de la víctima y la evaluación del acoso a través de pruebas psicológicas. Se realiza una evaluación psicosocial mediante herramientas como el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terror) para medir la intensidad del acoso, se implementa intervención psicológica, principalmente con terapia cognitivo-conductual, para tratar el estrés postraumático y otros trastornos derivados del acoso, también se

brinda asesoramiento legal y laboral, ayudando a la víctima a defender sus derechos en la empresa o ante la justicia y se promueve la rehabilitación laboral, con el objetivo de reinsertar a la víctima en un entorno de trabajo seguro y saludable.

Este modelo destaca la importancia de combinar apoyo psicológico y asistencia legal, asegurando que la víctima pueda recuperarse y continuar con su vida profesional sin sufrir represalias.

El modelo tiene como base la premisa de que el acoso laboral es un fenómeno multifactorial que no solo depende de las acciones de un acosador, sino que está influenciado por la cultura organizacional, la estructura jerárquica y las dinámicas de poder dentro de la empresa.

Una de las características fundamentales del modelo es su énfasis en las etapas progresivas del acoso. Según Piñuel y Zabala (2001), el proceso de acoso laboral puede dividirse en varias fases la fase de Preacoso, en esta fase inicial, la víctima comienza a ser objeto de conductas hostiles, pero estos comportamientos aún no son tan evidentes ni constantes. La víctima suele sentirse confundida y aislada, pero no identifica claramente lo que está ocurriendo. En segundo lugar, la fase de acoso, es cuando las conductas de hostigamiento se intensifican y se vuelven sistemáticas. El acosador comienza a atacar a la víctima de manera más directa, y la víctima empieza a sufrir consecuencias psicológicas. En esta fase, el entorno laboral suele volverse tóxico. Finalmente, la fase de Destrucción, en esta fase final, el acosador ha logrado su objetivo de destruir la integridad emocional y profesional de la víctima. Esta etapa puede llevar a la víctima a enfermar o, en casos más graves, a abandonar su empleo. A medida que avanza el acoso, la víctima puede experimentar estrés crónico, ansiedad, depresión y, en algunos casos, trastornos de estrés postraumático.

#### 1.5.4. Modelo de integración de Hoel y Salin (2003)

Por otro lado, el Modelo de Hoel y Salin (2003) aborda el acoso laboral desde una perspectiva organizacional y estructural, destacando que este fenómeno no es solo un conflicto entre individuos, sino un problema sistémico vinculado a la cultura y las dinámicas dentro de las organizaciones.

El modelo identifica varias causas del acoso laboral, como jerarquías rígidas, competencia excesiva, falta de apoyo organizacional y ambigüedad en roles y responsabilidades. Estos factores favorecen la aparición de conductas abusivas y hostiles en el entorno laboral.

El acoso puede manifestarse de manera directa (insultos, amenazas) o indirecta (exclusión social, sabotaje), y es influenciado tanto por factores personales (como las características de la víctima o agresor) como por las dinámicas organizacionales. El modelo subraya que un clima organizacional negativo facilita el acoso, mientras que uno positivo, basado en el respeto y la colaboración, actúa como factor protector.

Además, se señalan las consecuencias negativas tanto para las víctimas (ansiedad, depresión, estrés) como para las organizaciones (baja productividad, rotación de personal, daño reputacional). Para prevenir el acoso, el modelo propone medidas como la promoción de una cultura de respeto, la implementación de políticas claras contra el acoso, la capacitación en habilidades interpersonales y la supervisión constante del clima laboral.

#### 1.5.5. Modelo de integración de Hülshager (2013)

En 2013, Hülshager y sus colaboradores realizaron un estudio que profundiza en los efectos protectores del apoyo social en el ámbito laboral, específicamente en el contexto del acoso laboral. Su investigación destacó que este tipo de apoyo puede desempeñar un papel crucial como amortiguador, reduciendo significativamente las consecuencias negativas que el acoso puede generar en la salud mental y emocional de las víctimas. El apoyo social, entendido como la asistencia emocional, práctica y psicológica proporcionada por compañeros de trabajo, supervisores o incluso redes externas al lugar de trabajo, tiene la capacidad de

mitigar el daño causado por situaciones de hostigamiento, abuso o conflictos prolongados en el entorno laboral.

El concepto de apoyo social abordado por Hülshager no se limita únicamente a la presencia de personas dispuestas a escuchar o brindar consuelo, sino que también incluye elementos como la percepción de respaldo por parte de los demás, el acceso a recursos que ayudan a enfrentar situaciones difíciles y la posibilidad de contar con un entorno seguro para expresar preocupaciones. La investigación demostró que este apoyo reduce la percepción de amenaza asociada al acoso laboral, ayudando a las víctimas a reinterpretar las experiencias negativas desde una perspectiva menos debilitante.

El apoyo social cumple varias funciones clave en el contexto del acoso laboral. En primer lugar, funciona como un amortiguador emocional, ayudando a las personas afectadas a gestionar el estrés y las emociones negativas derivadas de las agresiones psicológicas o físicas. Este respaldo emocional puede provenir de conversaciones empáticas, expresiones de solidaridad o actos de comprensión por parte de compañeros de trabajo y supervisores. En segundo lugar, el apoyo social actúa como una fuente de recursos prácticos, ofreciendo estrategias o soluciones para manejar conflictos o denunciar situaciones de acoso de manera efectiva. En tercer lugar, fortalece la autoestima y el sentido de valía de las víctimas, quienes al sentirse respaldadas y valoradas por su entorno inmediato, experimentan menos deterioro emocional.

Además de las funciones inmediatas, el estudio de Hülshager señaló que el apoyo social también tiene un efecto a largo plazo en la prevención del daño acumulativo que el acoso laboral puede generar. Las víctimas que cuentan con redes de apoyo sólidas muestran una menor propensión a desarrollar trastornos psicológicos graves, como depresión o ansiedad crónica, en comparación con aquellas que enfrentan estas experiencias sin respaldo. Esto se debe a que el apoyo social reduce la sensación de aislamiento y refuerza la percepción de control sobre las circunstancias adversas, lo que a su vez contribuye a un mayor bienestar general.

El trabajo de Hülshager y sus colaboradores (2013) también resalta la importancia de las organizaciones en la promoción de entornos laborales saludables. Fomentar una cultura corporativa que valore la empatía, la colaboración y el compañerismo resulta esencial para minimizar el impacto del acoso laboral. Las políticas de prevención, como la formación en habilidades sociales, la implementación de canales seguros para reportar situaciones de acoso y el desarrollo de equipos de trabajo cohesivos, juegan un papel crucial para garantizar que el apoyo social esté disponible de manera constante y accesible.

En síntesis, la investigación de Hülshager en 2013 ofrece una comprensión profunda de cómo el apoyo social se convierte en un factor de resiliencia frente al acoso laboral. Más allá de ser un mero paliativo, este apoyo emerge como una herramienta transformadora que no solo protege a las víctimas de los efectos nocivos del acoso, sino que también les otorga herramientas para enfrentar adversidades futuras con mayor fortaleza emocional y psicológica.

A lo largo de las décadas, estas perspectivas han contribuido a una comprensión más profunda del acoso laboral, permitiendo abordar tanto sus causas como sus consecuencias desde múltiples enfoques.

## 2. Justificación

El acoso laboral es una forma de violencia psicológica que se manifiesta mediante un trato hostil, sistemático y prolongado hacia un trabajador, con el objetivo de degradarlo, aislarlo o forzar su salida de la organización. Este maltrato adopta múltiples formas, desde ataques verbales (humillaciones, insultos) y exclusión social (negación de información, aislamiento) hasta prácticas abusivas como la sobrecarga laboral injustificada, la privación de tareas o el descrédito profesional malintencionado (Leymann, 1996). En casos extremos, puede incluir amenazas, coerción o conductas discriminatorias, incluyendo el acoso sexual. El acoso laboral es un

fenómeno cada vez más frecuente en las organizaciones que representa una seria amenaza para la salud mental y el bienestar de los empleados.

Éste fenómeno tiene un impacto significativo tanto a nivel individual como organizacional. En el plano personal, las víctimas pueden experimentar graves consecuencias para su salud física y mental, incluyendo estrés, ansiedad, depresión y agotamiento, lo que deteriora su calidad de vida (Leymann, 1990). A nivel organizacional, este problema genera un ambiente tóxico que reduce la productividad, aumenta el ausentismo y la rotación de empleados, y disminuye el compromiso y la satisfacción laboral. Esto no solo afecta a las víctimas directas, sino también a todo el equipo de trabajo, perjudicando la eficiencia y la cohesión organizacional (Einarsen et al., 2003). Las consecuencias psicológicas y laborales del acoso tienen un alto coste social y económico, lo que resalta la magnitud del problema y la necesidad de abordarlo eficazmente.

Actualmente se ofrece una oportunidad para abordar este fenómeno debido a la creciente conciencia social sobre la importancia de la salud mental y el bienestar en el trabajo. Las empresas están cada vez más comprometidas con la creación de ambientes laborales respetuosos e inclusivos, y la implementación de políticas y programas preventivos ha cobrado relevancia (Hülshager et al., 2013).

El acoso laboral constituye una problemática de carácter estructural que trasciende los conflictos interpersonales aislados, evidenciando disfunciones organizacionales profundas. Entre sus causas subyacentes destacan la ausencia de protocolos éticos, estilos de liderazgo autoritarios y culturas empresariales que, por acción u omisión, legitiman la violencia psicológica en el entorno de trabajo.

Según la OIT (2019), la relevancia de este fenómeno se manifiesta en tres dimensiones clave. En primer lugar, su impacto colectivo, ya que trasciende el daño individual afectando directamente a la productividad deteriorando el clima laboral y dañando la reputación institucional lo que genera consecuencias económicas y organizativas significativas (Leymann, 1990; Einarsen et al., 2003). En segundo lugar, contribuye a la normalización de conductas abusivas al silenciar estas prácticas se perpetúan entornos laborales tóxicos donde las víctimas frecuentemente renuncian a denunciar por miedo a represalias reforzando así ciclos de impunidad y abuso de poder. Finalmente, en el plano normativo, numerosos ordenamientos jurídicos lo reconocen como una infracción penal y/o administrativa, lo que conlleva responsabilidades legales tanto para los acosadores como para las organizaciones que incurren en tolerancia pasiva o activa.

Esta triple perspectiva confirma que el acoso laboral no es un asunto marginal, sino un desafío central para la salud de las instituciones, la dignidad de los trabajadores y la eficacia de los marcos regulatorios. Su análisis resulta indispensable en cualquier estudio serio sobre calidad de vida laboral, gestión de recursos humanos o derecho del trabajo.

Por todo ello, el objetivo principal del presente Trabajo de Fin de Grado es diseñar una intervención para prevenir el acoso laboral dentro de las organizaciones.

### 3. Metodología

En este apartado se describe el diseño metodológico de la intervención, incluyendo la caracterización de los participantes y los instrumentos empleados para la recolección de datos. Posteriormente, se expone el programa de intervención, estructurado en función de objetivos claros, acciones específicas y un cronograma de ejecución que facilite su aplicación.

#### 3.1. Diseño metodológico de la intervención

Los participantes de esta intervención son los trabajadores de una organización, independientemente de que se haya identificado previamente la presencia de acoso laboral. El objetivo de la intervención es preventivo,

por lo que todos los trabajadores serán incluidos, sin necesidad de que hayan experimentado una situación de acoso. Dentro de este grupo se incluyen tanto empleados que han sido víctimas de acoso en el pasado, con el fin de conocer su experiencia directa, las repercusiones del acoso y las estrategias de afrontamiento utilizadas, como aquellos que forman parte de su entorno laboral, incluyendo compañeros de trabajo, supervisores y personal de recursos humanos. Además, se incluirán testigos de situaciones de acoso, ya que su testimonio permitirá comprender cómo el acoso laboral es percibido por el entorno y qué reacciones se generan a nivel organizacional.

Asimismo, se contará con la participación de miembros del equipo de RRHH especializados en la gestión de riesgos psicosociales, como expertos en derecho laboral. Estos profesionales serán responsables de la implementación y evaluación de la intervención, asegurando su efectividad y adecuación al contexto organizacional.

Se garantizará la confidencialidad de los datos y el anonimato de los involucrados para fomentar la sinceridad en sus respuestas.

### 3.2. Programa de intervención: Prevención del Acoso Laboral: Hacia un Entorno de Trabajo Seguro y Respetuoso

El programa de intervención diseñado tiene como objetivo principal la prevención del acoso laboral, fomentando un entorno de trabajo seguro, respetuoso y colaborativo. A través de estrategias concretas y medidas específicas, se busca garantizar el bienestar de los trabajadores y mejorar la calidad del clima organizacional.

#### 3.2.1. Objetivos

El objetivo general es prevenir el acoso laboral en la organización mediante la implementación de estrategias efectivas de sensibilización, detección y actuación, promoviendo un entorno de trabajo seguro y saludable.

En cuanto a los objetivos específicos:

- Identificar y analizar las principales causas y manifestaciones del acoso laboral en el entorno organizacional.
- Sensibilizar a los empleados y directivos sobre la importancia de la prevención y erradicación del acoso laboral a través de campañas y capacitaciones.
- Fomentar un clima organizacional basado en el respeto, la equidad y la comunicación efectiva.

#### 3.2.2. Acciones a desarrollar

Estas actuaciones se estructuran en torno a dos ejes fundamentales como son la prevención y la restauración. El protocolo de intervención preventiva en acoso laboral tendrá una duración de un año y se implementará mediante diversas acciones orientadas a sensibilizar, formar, detectar precozmente conductas de riesgo y promover una cultura organizacional saludable.

En el ámbito preventivo, se implementarán campañas de sensibilización dirigidas a toda la plantilla, con el fin de concienciar sobre las formas de acoso laboral, sus consecuencias psicológicas y organizacionales, así como las vías de actuación existentes dentro de la empresa. Estas acciones incluirán talleres formativos, dinámicas grupales, cápsulas informativas digitales y charlas impartidas por profesionales especializados en salud laboral, psicología organizacional y derecho laboral. Asimismo, se elaborará un protocolo interno de actuación frente al acoso, que será difundido entre los trabajadores y asumido como parte del reglamento interno de la organización.



## Actividad 1: Talleres formativos

**A.** La primera actividad contemplada en esta propuesta de intervención consiste en la realización de talleres formativos dirigidos a distintos perfiles profesionales dentro de la organización. Estos talleres tienen un enfoque preventivo y se conciben como una herramienta clave para sensibilizar, capacitar y dotar de competencias específicas a los distintos colectivos implicados en la prevención y gestión del acoso laboral. Se impartirán con carácter trimestral, en formato presencial y con una duración de 2 horas por sesión.

- **Taller 1:** El primer taller, titulado “Liderazgo responsable y prevención del acoso laboral”, está dirigido a mandos intermedios y superiores. Su finalidad es promover un estilo de liderazgo basado en el respeto, la equidad y la salud psicosocial, así como proporcionar herramientas para la detección temprana de posibles situaciones de acoso. Durante la sesión se abordarán aspectos como la influencia del liderazgo en el clima laboral, los factores organizacionales que pueden facilitar la aparición de conductas abusivas y los indicadores de alerta que pueden ayudar a identificar estas situaciones en sus fases iniciales. Asimismo, se trabajará la responsabilidad que asumen los líderes en la prevención y gestión de estos casos, incluyendo técnicas de comunicación efectiva y estrategias para afrontar conversaciones difíciles. La metodología se centrará en el análisis de casos reales, la simulación de entrevistas de seguimiento mediante role-playing y el diseño de planes de acción adaptados a las realidades específicas de cada equipo.
- **Taller 2:** El segundo taller, bajo el título “Acoso laboral: identificarlo, prevenirlo y actuar”, está orientado a la plantilla general de la organización. Su objetivo principal es sensibilizar a las personas trabajadoras sobre las distintas formas que puede adoptar el acoso laboral, informar sobre los derechos reconocidos legalmente y ofrecer pautas de actuación ante posibles situaciones conflictivas o abusivas. A lo largo de la sesión se profundizará en la definición del acoso, sus diferentes tipologías, la evolución de estas conductas a lo largo del tiempo y las diferencias entre un conflicto laboral y una situación de acoso propiamente dicha. También se dará a conocer el protocolo interno de actuación y los recursos disponibles dentro de la organización. Además, se trabajarán habilidades de comunicación asertiva y estrategias de autoprotección frente a comportamientos inadecuados. La metodología incluirá dinámicas grupales orientadas a identificar conductas límite, ejercicios de análisis de situaciones ambiguas o grises y debates guiados para reflexionar sobre creencias erróneas en torno al acoso.
- **Taller 3:** Por último, el tercer taller, denominado “Aplicación del protocolo y gestión de casos”, está dirigido al personal técnico de Recursos Humanos y del área de Prevención de Riesgos Laborales. Esta formación busca asegurar una aplicación rigurosa del protocolo interno frente al acoso, garantizando la confidencialidad, imparcialidad y protección de todas las partes implicadas en cada fase del proceso. Durante la sesión se abordarán los aspectos normativos relevantes, tanto desde la legislación vigente como desde la normativa interna, así como los principios que deben regir la actuación de los equipos responsables de la gestión de los casos. Se trabajarán técnicas de entrevista con denunciantes, personas presuntamente acosadoras y posibles testigos, prestando especial atención a la recogida de información objetiva, la documentación segura del proceso y la coordinación con recursos externos especializados, como servicios de mediación, asesoría jurídica o atención psicológica. La metodología incluirá simulaciones prácticas, análisis de errores comunes en la gestión de casos y ejercicios de entrenamiento técnico en situaciones complejas.

**B.** Los talleres se diseñarán e impartirán por profesionales especializados en psicología organizacional, derecho laboral y prevención de riesgos psicosociales. Se desarrollarán en modalidad presencial, con grupos reducidos para favorecer la participación activa, la reflexión compartida y el intercambio de experiencias.



Cada participante recibirá materiales didácticos de apoyo, que servirán tanto para reforzar los contenidos tratados como para facilitar su posterior aplicación en el entorno laboral.

Se recomienda que estas formaciones se lleven a cabo durante la jornada laboral, con el fin de facilitar la asistencia del personal, garantizar la conciliación personal y profesional y subrayar el compromiso institucional con la prevención del acoso como parte de la cultura organizativa. Asimismo, esta decisión evita que la participación en las actividades formativas suponga una carga adicional o un esfuerzo extraordinario para la plantilla, contribuyendo así a un mejor aprovechamiento de las sesiones.

**C.** Se entregará a los participantes un breve cuestionario de evaluación de conocimientos y actitudes al finalizar cada taller, así como una encuesta de satisfacción para retroalimentar el diseño de futuras formaciones.

## Actividad 2: Dinámicas grupales y de cohesión

**A.** Se programarán dinámicas grupales mensuales, con una duración de 90 minutos, orientadas a fomentar la cohesión, el respeto mutuo y la comunicación efectiva dentro de los equipos.

**B.** Estas sesiones estarán facilitadas por psicólogos/as especializados/as y se llevarán a cabo mediante:

- Círculos de diálogo, donde se compartirán percepciones sobre el clima laboral. El ejercicio se desarrolla en tres fases claramente diferenciadas que permiten un análisis progresivo del clima organizacional.

En la fase inicial de introducción, el facilitador presenta la actividad invitando a los participantes a calificar de manera anónima el clima laboral actual mediante una escala numérica que oscila entre -10, representando una valoración extremadamente negativa, hasta +10, que indica una percepción altamente positiva. Se indicará el carácter confidencial del ejercicio aunque se aclara que se compartirán las tendencias generales detectadas, creando así un equilibrio entre la protección del anonimato individual y la transparencia grupal. Posteriormente, se promueve una reflexión colectiva guiada por preguntas estratégicamente diseñadas para profundizar en los resultados obtenidos. Las cuestiones clave incluyen la identificación de los factores que explican las puntuaciones negativas y positivas, así como la generación de propuestas concretas para mejorar conjuntamente el ambiente de trabajo, con especial énfasis en la pregunta orientadora: "¿Cómo podemos acercarnos colectivamente a +10?". Esta fase fomenta la participación equitativa y el diálogo productivo entre todos los miembros del equipo.

La dinámica concluye con un cierre donde el facilitador sintetiza los principales hallazgos y acuerdos alcanzados durante la sesión, traduciendo las reflexiones abstractas en compromisos operativos específicos, como por ejemplo el pacto de realizar reuniones más cortas pero efectivas. Para evaluar el impacto de la actividad, se implementa un instrumento de medición post-actividad basado en una escala Likert de 1 a 5 puntos, que permite cuantificar aspectos como la utilidad percibida de la dinámica y el grado de apertura comunicativa logrado en el grupo.

- Role-playing de situaciones conflictivas, para ensayar respuestas adecuadas. Un ejemplo de esta dinámica podría ser el siguiente: un miembro del equipo percibe que otro está tomando crédito por su trabajo sin reconocer su contribución, lo que genera frustración y un ambiente tenso en el grupo. Durante el ejercicio, se asignan dos personas para representar a los miembros involucrados en el conflicto, mientras que otros compañeros actúan como observadores. La persona que se siente desvalorizada deberá expresar su frustración de manera respetuosa y asertiva, utilizando un lenguaje que promueva la resolución del conflicto sin agravar la situación. La otra persona, en su rol, debe escuchar y validar los sentimientos del compañero, comprometiéndose a mejorar la colaboración en el futuro. Al finalizar la simulación, se realiza un análisis grupal en el que se discuten las técnicas de

comunicación utilizadas, los aspectos emocionales involucrados y las posibles mejoras en la resolución de conflictos.

- Dinámicas de cooperación, que fortalezcan la empatía y el trabajo en equipo. Para ello se podría realizar una actividad llamada el puente humano. Los participantes se dividen en parejas, uno de los miembros de la pareja se coloca de pie con los ojos cerrados, mientras que el otro debe guiarlo a través de un pequeño recorrido (puede ser un área delimitada). El miembro que guía debe usar únicamente su voz para ayudar al compañero a evitar obstáculos y llegar al final del recorrido. El ejercicio fortalece la confianza y la comunicación, ya que las personas deben confiar plenamente en la guía de su compañero. Esta actividad ayuda a crear un ambiente de confianza, donde los participantes dependen unos de otros para lograr el objetivo común.

**C.** Tras cada dinámica se generará un pequeño informe interno de observación grupal, sin mención a personas concretas, con el fin de identificar áreas de mejora a nivel relacional.

### Actividad 3: Cápsulas informativas digitales

**A.** A lo largo del año se difundirá una cápsula informativa mensual, en formato vídeo (3-5 minutos), a través de la intranet y correo electrónico corporativo.

**B.** Estas cápsulas tratarán temas clave como: “¿Qué es el acoso laboral?”, “Diferencias entre conflicto y acoso”, “Microviolencias cotidianas”, “Cómo actuar si soy testigo”, “Protocolos internos y canales de ayuda”. En la cápsula ¿Qué es el acoso laboral? se definirá el acoso laboral, explicando sus formas más comunes (psicológico, sexual, de género o racial) y las consecuencias que tiene tanto para la víctima como para la organización. Se responderán preguntas como: ¿Qué hacer si me siento víctima de acoso?. En otra cápsula se tratará la diferencia entre conflicto y acoso, conceptos que a menudo se confunden. Se explicará que mientras los conflictos laborales son una parte natural del entorno de trabajo, el acoso se caracteriza por un comportamiento repetido, hostil y perjudicial dirigido hacia una persona específica. Se ofrecerán ejemplos que ayudarán a los empleados a distinguir entre una situación conflictiva y un caso de acoso, y se responderán preguntas como: ¿Cómo saber si estoy viviendo un conflicto o acoso?. Otra cápsula se centrará en las microviolencias cotidianas, esas pequeñas agresiones diarias que, aunque no se perciben como acoso, afectan negativamente el bienestar emocional de los empleados. Comentarios despectivos, burlas, interrupciones constantes y actitudes despectivas son algunos ejemplos de estas microviolencias que, si no se abordan, pueden crear un ambiente laboral tóxico. En esta cápsula se explicará cómo las microviolencias afectan la salud emocional y el desempeño de los empleados y se dará respuesta a preguntas frecuentes como: ¿Cómo puedo evitar cometer microviolencias sin darme cuenta?

También se incluirá una cápsula dedicada a cómo actuar si se es testigo de acoso laboral. Los testigos desempeñan un papel crucial en la detección y prevención del acoso. Se explicará cómo intervenir de manera responsable y respetuosa si se presencia una situación de acoso, apoyando a la víctima o comunicando la situación a los responsables de Recursos Humanos. Además, se abordarán las dudas comunes de los testigos, como: ¿Debo intervenir siempre si soy testigo de acoso? Finalmente, se desarrollará una cápsula sobre los protocolos internos y los canales de ayuda disponibles dentro de la empresa. Se detallarán los procedimientos para denunciar el acoso laboral y los recursos que la empresa pone a disposición de los empleados, como asesoría legal, apoyo psicológico y otros canales confidenciales. Esta cápsula asegurará a los empleados que pueden recurrir a estos recursos con total confianza, sin temor a represalias, y se abordarán preguntas frecuentes como: ¿Cómo puedo confiar en que mi denuncia será tratada de manera confidencial?

**C.** El lenguaje será claro y accesible, y se incluirá una sección de preguntas frecuentes al final de cada cápsula, con enlaces a recursos internos de la empresa.

#### Actividad 4: Charlas informativas y debates

**A.** Se organizarán dos charlas informativas abiertas a toda la plantilla, una en el segundo trimestre y otra en el cuarto, con una duración de 90 minutos cada una.

**B.** Las charlas estarán a cargo de expertos/as externos en salud laboral, psicología del trabajo y derecho laboral, y estarán orientadas a profundizar en el impacto del acoso, la normativa vigente, y estrategias para construir entornos psicológicamente seguros.

La primera charla se centrará en el impacto del acoso laboral tanto para las víctimas como para la organización. Se explicarán las consecuencias psicológicas del acoso, como ansiedad y depresión, y cómo estas afectan el rendimiento laboral. Además, se revisará la normativa vigente en torno al acoso laboral, como la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y las directrices de la OIT, para asegurar que los empleados comprendan sus derechos y las responsabilidades de la empresa. Por otro lado, la segunda charla abordará las estrategias para construir un entorno laboral seguro y respetuoso, promoviendo la comunicación abierta y el respeto mutuo entre los empleados. Cada charla finalizará con un turno abierto de preguntas, donde los empleados podrán resolver sus dudas y participar en el debate sobre cómo mejorar el clima laboral.

De igual modo, se organizarán sesiones de debate en las que participarán empleados de diferentes áreas de la empresa, con el fin de discutir abiertamente la percepción del clima laboral, la presencia de conductas de acoso y las medidas que podrían contribuir a una mejor gestión de esta problemática. Además de analizar normativas internas de la organización, informes previos sobre clima laboral y documentos de política de prevención de riesgos psicosociales, con el fin de evaluar el marco normativo existente y su aplicación en la realidad laboral.

**C.** Se habilitará un turno abierto de preguntas y se distribuirá un díptico-resumen de cada sesión, con los puntos clave abordados y los canales internos de apoyo.

#### Actividad 5: Difusión del protocolo interno

**A.** Durante el primer trimestre del año, se elaborará y validará el protocolo de actuación frente al acoso laboral, que será aprobado por el Comité de Seguridad y Salud y difundido entre toda la plantilla.

**B.** Su contenido incluirá definiciones claras, ejemplos de conductas de riesgo, canales de comunicación confidencial, fases de actuación y medidas de protección para las personas implicadas.

**C.** La difusión se realizará mediante:

- Una sesión informativa presencial de presentación oficial del protocolo.
- Cartelería explicativa en zonas comunes.
- Incorporación al manual de bienvenida.
- Disponibilidad digital en la intranet corporativa.

#### 3.1.2. Instrumentos y evaluación

Para la evaluación de la intervención preventiva, se empleará un conjunto diverso de instrumentos metodológicos, con el fin de obtener información fiable y detallada. Dado que la intervención es de carácter preventivo, no se parte de una situación de acoso identificada, sino que se busca evaluar el entorno laboral para detectar posibles factores de riesgo y prevenir futuros casos.

La combinación de estos instrumentos permitirá generar un diagnóstico detallado y multidimensional sobre la situación del acoso laboral en la organización. Los resultados obtenidos a través de estos instrumentos, que serán administrados antes y después de la intervención preventiva, permitirán establecer una línea base

para la intervención y medir la efectividad del programa implementado. Esta evaluación continua permitirá ajustar las estrategias de intervención de manera precisa y asegurar que se logren los objetivos establecidos. En contextos donde sea posible, se realizará una observación directa del ambiente laboral con el fin de identificar conductas, interacciones y factores organizacionales que puedan estar favoreciendo el acoso. Este método permitirá captar aspectos no verbalizados por los participantes. Además, se aplicarán cuestionarios estandarizados, como el método FPSICO, una herramienta del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2015) que permite evaluar los riesgos psicosociales dentro de la empresa. A través de este cuestionario, se analizarán aspectos como la carga de trabajo, la autonomía, el apoyo social, la calidad del liderazgo y la percepción del acoso, proporcionando un diagnóstico clave para diseñar estrategias de mejora del ambiente laboral.

Junto con el FPSICO, se utilizará el Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R), un instrumento diseñado para evaluar la exposición al acoso laboral en el entorno de trabajo. Desarrollado por Einarsen, Hoel y Notelaers (2009), este cuestionario consta de 22 ítems que describen distintas conductas negativas que los empleados pueden experimentar. Estas conductas se agrupan en tres categorías principales. La primera es el acoso personal, que incluye acciones dirigidas directamente al individuo, como insultos o comentarios ofensivos. La segunda es el acoso relacionado con el trabajo, que abarca comportamientos que dificultan la realización de tareas, como la retención de información esencial o la asignación de tareas sin sentido. La tercera es el acoso físico intimidatorio, que comprende amenazas o conductas que implican intimidación física. Este instrumento es ampliamente reconocido por su validez y fiabilidad en estudios internacionales, permitiendo medir la prevalencia del acoso laboral en distintas organizaciones. Su aplicación facilita la identificación de problemas dentro del ambiente laboral y contribuye al diseño de estrategias efectivas para la prevención y abordaje del acoso en el trabajo.

Además, la escala Cisneros es un instrumento desarrollado en España para evaluar el acoso psicológico en el trabajo. Fue creada por un equipo de investigadores liderado por Iñaki Piñuel y Zabala (2001), y se ha consolidado como una de las herramientas más utilizadas para medir tanto la frecuencia como el impacto del acoso laboral en los trabajadores. Este cuestionario permite evaluar la frecuencia con la que un trabajador ha sido expuesto a diversas conductas de acoso, como agresiones verbales, aislamiento social, desprestigio profesional o abuso organizacional. Además, la Escala Cisneros ayuda a determinar el grado de afectación psicológica del trabajador y su impacto en su salud mental. El instrumento ha sido desarrollado en diferentes versiones, como la Cisneros I, Cisneros II y Cisneros III, adaptándose a distintos contextos y tipos de población laboral. La versión original, la Cisneros I, se centra en la identificación de conductas de acoso y su frecuencia, sirviendo como herramienta de detección inicial. Esta versión consta de 25 ítems, que permiten evaluar las conductas específicas de acoso laboral que un trabajador puede haber experimentado. Por otro lado, la Cisneros II amplía este enfoque incorporando la evaluación del impacto psicológico en la víctima, como niveles de ansiedad, estrés o síntomas psicósomáticos, y consta de 45 ítems. Por su parte, la Cisneros III representa una versión más completa y especializada, que además de medir conductas de acoso y su afectación emocional, incluye dimensiones relacionadas con el clima laboral, el estilo de liderazgo y la percepción de justicia organizacional. Esta versión consta de 60 ítems, lo que permite una evaluación más exhaustiva de los factores de riesgo psicosocial presentes en el entorno organizacional. En el contexto de una intervención preventiva en la que no se han identificado previamente casos de acoso, la Cisneros III resulta especialmente adecuada, ya que permite detectar factores de riesgo psicosocial de forma anticipada y facilita una comprensión integral del entorno organizacional (Piñuel y Zabala, 2001). La aplicación de la Escala Cisneros no sólo facilita la identificación de situaciones de acoso laboral, sino que también contribuye a la elaboración de estrategias de intervención orientadas a mejorar el clima laboral y reducir los riesgos psicosociales dentro de las organizaciones.

Por otro lado, el Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se empleará como una herramienta estratégica para examinar la gestión del acoso laboral dentro de la organización. Este análisis permite evaluar tanto los aspectos internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos (oportunidades y amenazas) que pueden influir en la implementación de estrategias preventivas (Andrews, 1971). En el caso del acoso laboral, las fortalezas pueden incluir políticas de recursos humanos eficaces, una cultura organizacional inclusiva y un liderazgo comprometido con el bienestar de los empleados. Las debilidades, por otro lado, pueden ser la falta de formación específica o la ausencia de un sistema de denuncia claro y accesible. En cuanto a las oportunidades, se pueden identificar cambios normativos que favorezcan la creación de entornos laborales más seguros y saludables, así como el aumento de la conciencia sobre la importancia del bienestar laboral. Las amenazas pueden estar relacionadas con la competencia laboral que genera ambientes más estresantes o la falta de regulaciones claras sobre acoso laboral. Este análisis contribuirá a un diagnóstico integral de la situación organizacional, facilitando el diseño de estrategias de intervención efectivas.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas que se enmarcan dentro del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). A través de estas preguntas, se pretende obtener un diagnóstico integral que permita diseñar e implementar estrategias de intervención adaptadas a la realidad de la organización. En cuanto a las fortalezas, se podrían hacer preguntas como: ¿Qué políticas existen en la organización para prevenir y gestionar el acoso laboral?, ¿La organización tiene un liderazgo comprometido con la creación de un ambiente laboral saludable?, ¿Existen recursos como programas de formación que aborden la prevención y gestión del acoso laboral? o ¿Qué tan efectiva es la comunicación interna para abordar conflictos y prevenir situaciones de acoso?. Por otro lado, en cuanto a las debilidades: ¿La organización tiene una falta de formación específica para empleados y supervisores sobre acoso laboral?, ¿Existen vacíos o debilidades en las políticas de denuncia de acoso en el lugar de trabajo?, ¿El ambiente organizacional favorece la normalización o minimización de conductas de acoso? o ¿Hay recursos suficientes para el seguimiento y resolución de casos de acoso laboral?. Respecto a las oportunidades: ¿Existen nuevos marcos normativos o leyes que puedan ayudar a mejorar la prevención del acoso laboral?, ¿La organización puede aprovechar la creciente conciencia sobre el acoso laboral para crear un ambiente más inclusivo? o ¿La empresa puede asociarse con entidades externas para mejorar los programas de bienestar laboral?. Finalmente, en cuanto a las amenazas se podrían realizar preguntas como por ejemplo ¿Existen lagunas legales que dificulten la implementación de políticas efectivas contra el acoso laboral?, ¿La resistencia cultural dentro de la organización podría dificultar la adopción de medidas preventivas? o ¿La falta de recursos para implementar políticas de acoso laboral representa una amenaza para la gestión adecuada de este problema?.

Para evaluar de manera efectiva el clima organizacional utilizaremos el cuestionario de clima laboral y riesgo psicosocial (CL-SPC) como herramienta de análisis. Este instrumento, creado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2021), posibilita un examen completo del entorno psicosocial en el ámbito profesional, mostrando especial relevancia en escenarios donde se busca prevenir y eliminar situaciones de acoso laboral. Su empleo resulta adecuado porque no solamente recopila datos generales sobre cómo se percibe el ambiente de trabajo, sino que además ayuda a detectar potenciales fuentes de discordia, roces entre colegas y circunstancias de peligro que podrían desembocar en comportamientos de intimidación o abuso. Este formulario analiza múltiples aspectos fundamentales que influyen de manera directa en la calidad del ambiente laboral. Entre ellos sobresalen la dinámica de las relaciones entre los miembros del equipo, el respaldo percibido tanto por parte de los mandos como de los compañeros, la presión psicológica y emocional, la capacidad de influencia y autonomía en las funciones desempeñadas, así como la presencia de valoración, imparcialidad y transparencia en las políticas de la organización (INSST,

2021). Especialmente relevante es su capacidad para señalar la existencia de fricciones laborales o posibles indicios de hostigamiento, característica que lo transforma en un recurso valioso para establecer acciones preventivas y soluciones correctoras. El cuestionario CL-SPC consta de 40 ítems, que cubren una variedad de dimensiones relacionadas con el ambiente laboral y los factores de riesgo psicosocial. Su diseño favorece una implementación práctica y versátil, puesto que puede ser cumplimentado directamente por los empleados y ajustarse a las particularidades del sector o entidad. Los hallazgos derivados de su aplicación proporcionan una visión detallada del ambiente de trabajo y del estado psicosocial del equipo humano, permitiendo una gestión basada en evidencias y enfocada hacia la optimización permanente.

## 4. Resultados esperados del programa de intervención

Se espera que la implementación de este programa de intervención genere una transformación significativa en el entorno laboral, llevando a una mejora tangible del clima organizacional. Al fomentar valores esenciales como el respeto mutuo y la comunicación efectiva, se espera construir un ambiente donde las relaciones laborales sean más colaborativas y saludables. La sensibilización de los empleados y directivos, junto con dinámicas grupales y talleres formativos, contribuirán a fortalecer la cohesión entre los equipos, disminuyendo los conflictos y promoviendo interacciones basadas en el entendimiento y el compañerismo. Además, este programa establece una plataforma sólida para la prevención y detección temprana del acoso laboral, poniendo en marcha protocolos internos claros y accesibles. La difusión de herramientas como cápsulas informativas digitales y la creación de canales de denuncia confidenciales permite no solo identificar situaciones de riesgo, sino también actuar rápidamente para resolverlas, evitando que se conviertan en problemas mayores. Esto se complementará con un esfuerzo continuo por generar un entorno que priorice la salud y el bienestar de los empleados.

La intervención también tendrá un impacto positivo en la productividad y el compromiso laboral, al reducir el absentismo y la rotación de personal. Al abordar las raíces del acoso laboral y fortalecer el bienestar emocional de los trabajadores, se espera que estos estén más motivados y comprometidos con sus labores, lo que se traducirá en un aumento de la eficiencia y la calidad del trabajo en equipo. Esta mejora no solo beneficia al individuo, sino que también incrementa la estabilidad y la cohesión del grupo, favoreciendo la consecución de metas organizacionales.

Por otro lado, el programa contribuirá a consolidar una cultura organizacional robusta, basada en principios de equidad, proactividad y respeto. Este esfuerzo no solo impactará en los empleados actuales, sino que hará más atractiva a la organización para futuros talentos que valoren entornos laborales saludables. También se reforzará el cumplimiento normativo, garantizando que la empresa esté alineada con las leyes y regulaciones vigentes, lo que protegerá su reputación y proyectará una imagen de responsabilidad e integridad. Finalmente, este programa pone énfasis en el empoderamiento de los empleados, brindándoles herramientas para la gestión de conflictos, comunicación asertiva y resiliencia. Estos talleres y capacitaciones no sólo enriquecerán su desempeño dentro de la empresa, sino que también contribuirán a su crecimiento profesional y personal, creando una fuerza laboral más preparada para enfrentar los desafíos del mundo laboral.

## 5. Conclusiones

El presente TFG tiene como objetivo principal el diseño de una intervención preventiva en el ámbito laboral dirigida a prevenir la aparición del acoso psicológico en una organización, partiendo de la premisa de que no se han identificado casos previos. La intervención se ha desarrollado desde un enfoque multidisciplinar,



basado en el modelo teórico de Leymann (1996) y en el enfoque clínico y organizacional de Hirigoyen (2001), centrándose en el ámbito preventivo y restaurativo. Aunque no se han recogido datos cuantitativos para evaluar estadísticamente los efectos de la intervención, los indicadores previstos permitirán, en un futuro, medir de forma cuantitativa los cambios esperados en variables como el clima laboral, el bienestar psicosocial, la percepción de apoyo organizacional y la cultura corporativa.

Los elementos clave de la propuesta, como el protocolo interno de actuación, los talleres formativos, la figura de la persona de confianza y el refuerzo del rol de RRHH, están alineados con las recomendaciones presentes en la literatura científica. Autores como Escartín (2016) destacan la efectividad de acciones preventivas integradas en la cultura organizacional. De esta manera, la propuesta refuerza lo señalado por la evidencia previa, incorporando además prácticas sugeridas por organismos como la OIT y el INSST.

Entre las implicaciones prácticas de esta intervención destacan la promoción de una cultura de prevención, el fomento de entornos laborales seguros y la facilitación de herramientas concretas para la identificación precoz y el manejo informal de situaciones conflictivas que, de no gestionarse adecuadamente, podrían derivar en acoso laboral.

Por otro lado, una de las principales limitaciones es que, al tratarse de una propuesta teórica no implementada, no se dispone de resultados empíricos que permitan validar su efectividad. Además, al estar diseñada para un contexto generalista, su aplicabilidad en organizaciones podría verse limitada, especialmente en aquellas con menor madurez preventiva o recursos escasos. Otra limitación significativa es la participación de los trabajadores, ya que la disposición de los empleados a involucrarse en actividades preventivas puede verse afectada por varios factores. Si las dinámicas y actividades se realizan dentro del horario laboral, podrían surgir resistencias debido a la percepción de que estas actividades interrumpen el flujo normal de trabajo o aumentan la carga laboral. En el caso de que se realicen fuera del horario laboral, la participación podría verse aún más limitada, dado que los empleados podrían no estar dispuestos a comprometer su tiempo personal para participar en estas actividades, especialmente si no perciben un beneficio directo o inmediato. Esto podría ser particularmente complicado en empresas con horarios flexibles o empleados con responsabilidades familiares o personales. Además, algunos trabajadores podrían experimentar miedo o desconfianza hacia las intervenciones preventivas, especialmente si estas actividades están relacionadas con la prevención de acoso laboral.

La cultura organizacional, o la falta de una cultura de confianza y apertura, puede generar barreras psicológicas, como el temor a represalias o a ser estigmatizados por expresar sus opiniones sobre el clima laboral. En este sentido, el miedo a la exposición o a no ser escuchados puede disuadir a los empleados de participar activamente en las dinámicas. Por otro lado, las organizaciones también pueden presentar barreras a la implementación de estas intervenciones. La falta de recursos (humanos, económicos o temporales) puede dificultar la organización de las actividades y su efectiva integración dentro de los programas de desarrollo organizacional. Además, algunas organizaciones podrían no estar suficientemente comprometidas con la prevención del acoso laboral, lo que podría traducirse en falta de apoyo o de interés por parte del liderazgo o de los equipos de gestión. Esto puede generar dificultades en la motivación y participación de los trabajadores, que podrían percibir la intervención como una imposición o como un esfuerzo innecesario. Entre las posibles dificultades de implementación se encuentran la resistencia al cambio, la falta de compromiso del liderazgo y la subestimación del problema por parte de algunos actores clave de la organización. Para hacer frente a estos obstáculos, se proponen como planes de contingencia la inclusión del plan en la estrategia corporativa, la formación específica de mandos intermedios y la implicación progresiva del equipo directivo mediante el seguimiento de indicadores y la retroalimentación positiva.

Pese a estos retos, la intervención presenta fortalezas notables, como su enfoque integrador, su alineación con la normativa vigente, especialmente la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y su versatilidad para

adaptarse a distintos sectores y tamaños de empresa. No obstante, también se identifican limitaciones, entre las que destacan la necesidad de un compromiso organizacional sostenido y la disponibilidad de recursos humanos y materiales adecuados para su desarrollo. Aun así, el contexto actual, marcado por un creciente interés en la salud mental en el ámbito laboral, representa una oportunidad favorable para su implementación. Este contexto favorece la incorporación de la intervención en las estrategias de bienestar laboral de las organizaciones, particularmente mediante el uso de nuevas tecnologías digitales que permiten monitorizar y evaluar los riesgos psicosociales de forma más eficaz.

Como propuestas de mejora, se sugiere adaptar la intervención a diferentes sectores y tamaños de empresas, así como evaluar su impacto mediante un diseño longitudinal con recogida de datos antes y después de su implementación. También sería relevante analizar las variables mediadoras que podrían influir en su éxito, como el grado de implicación del liderazgo o la participación activa de los equipos en su diseño.

Esta intervención preventiva surge como respuesta a la necesidad de transitar de un enfoque activo a uno preventivo en materia de acoso laboral. Los principales beneficiarios son tanto los trabajadores como la organización en su conjunto, ya que se espera una mejora en el bienestar psicosocial, el clima laboral y la productividad. A medio y largo plazo, se prevé una reducción del absentismo, la rotación y los conflictos, así como un fortalecimiento de la reputación corporativa. Según un estudio de Zapf et al. (2011), la implementación de programas preventivos y de sensibilización sobre el acoso laboral contribuye significativamente a la mejora del bienestar de los empleados y a la reducción de los riesgos psicosociales, lo que, a su vez, impacta positivamente en el rendimiento organizacional y en la estabilidad laboral. Además, diversos autores coinciden en que una cultura organizacional preventiva reduce la incidencia de conflictos laborales, mejora el clima de trabajo y disminuye el ausentismo (López y González, 2016).

Experiencias en países como Suecia, Francia o Canadá demuestran que las intervenciones organizacionales que incluyen formación, protocolos internos y medidas restaurativas contribuyen a disminuir los riesgos psicosociales (Einarsen et al., 2011).

Desde el punto de vista económico y operativo, la intervención es viable, especialmente si se implementa de manera escalonada y con una estrategia de sensibilización previa. Requiere personal capacitado, pero puede aprovechar estructuras ya existentes como RRHH y comités de empresa. Los talleres pueden ser impartidos por personal interno o en colaboración con entidades externas.



## 6. Bibliografía

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA). (2021). *Marco estratégico de la UE sobre seguridad y salud en el trabajo 2021-2027*. <https://osha.europa.eu/es/safety-and-health-legislation/eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027>
- Beleña, M. Á., y Martínez, D. (2011). Psychological harassment in the workplace: Methods of evaluation and prevalence. *The Open Criminology Journal*, 4(1), 102–112. <https://doi.org/10.2174/1874917801104010102>
- Bergen Bullying Research Group. (s.f.). *Negative Acts Questionnaire (NAQ)*. University of Bergen. Recuperado el 2 de abril de 2025 de <https://www.uib.no/en/rg/bbrg/44045/naq>
- Chela-Alvarez, X., Álvarez-Bulilete, C., y otros autores. (2024). Workplace bullying and sexual harassment at work among hotel housekeepers in the Balearic Islands (Spain). *Frontiers in Psychology*, 14, 1241255. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1241255>
- Devís-Devís, J., Pereira-García, S., López-Cañada, E., Pérez-Samaniego, V., y Fuentes-Miguel, J. (2022). Harassment disparities and risk profile within lesbian, gay, bisexual and transgender Spanish adult population: Comparisons by age, gender identity, sexual orientation, and perpetration context. *Frontiers in Public Health*, 10, 1045714. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1045714>
- Einarsen, S., Hoel, H., y Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9780203164662>
- Einarsen, S., Hoel, H., y Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure, and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24–44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Einarsen, S., Skogstad, A., y Rørvik, E. (2011). The effectiveness of workplace interventions to reduce bullying and harassment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0023610>
- Escartín, J., Rodríguez-Carballeira, A., y Gómez-Benito, J. (2019). Mobile applications as tools to address workplace harassment. *Behavioral Sciences & the Law*, 37(2), 130–144. <https://doi.org/10.1002/bsl.2413>
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *El acoso moral: El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Paidós.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., y Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, stress reduction, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1971). *Sitio web del INSHT*. <https://www.insht.es>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2022). *FPSICO del INSST - Next Prevención*. Next Prevención. Recuperado de <https://nextprevencion.com/metodos/psicosociologia/fpsico-del-insst>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (s.f.). *Nuevo Marco Estratégico de la UE sobre SST 2021-2027*. Recuperado de <https://www.insst.es/noticias-insst/nuevo-marco-estrategico-ue-sobre-sst-2021-2027>
- Latcheva, R. (2017). Sexual harassment in the European Union: A pervasive but still hidden form of gender-based violence. *Journal of Interpersonal Violence*, 36(21–22), 11027–11053. <https://doi.org/10.1177/0886260517698948>
- Lazarus, R. S., y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>
- Leymann, H. (1996). *Mobbing: Psychological violence at work*. CRC Press.

- Lu, L., Dong, M., y otros autores. (2020). Worldwide prevalence of sexual harassment towards nurses: A comprehensive meta-analysis of observational studies. *Journal of Advanced Nursing*, 76(5), 1167–1182. <https://doi.org/10.1111/jan.14296>
- Ministerio de Igualdad. (2024, 5 de febrero). El 47,4% de mujeres víctimas de acoso sexual en el trabajo señala a sus superiores varones según el estudio presentado por la DGVG y CCOO. *Gobierno de España*. <https://www.igualdad.gob.es/comunicacion/notasprensa/el-47-4-de-mujeres-v-ctimas-de-acoso-sexual-en-el/>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Sitio web de la OIT*. <https://www.ilo.org>
- Organización Internacional del Trabajo. (2006). *Recomendación sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo*, 2006 (núm. 197). [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R206](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R206)
- Organización Internacional del Trabajo, y Fundación Lloyd's Register. (2023). *Experiencias de violencia y acoso en el trabajo: Primera encuesta mundial*. OIT. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40gender/documents/publication/wcms\\_884354.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40gender/documents/publication/wcms_884354.pdf)
- Palma Carrillo, S. (2023). *Escala de clima laboral*. Plataforma IESTP Huando. <https://plataformaiestphuando.com/wp-content/uploads/2023/03/Escala-de-clima-laboral.pdf>
- Piñuel, I., y Zabala, L. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*. Recuperado el 2 de abril de 2025 de <https://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3041>
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Sal Terrae.
- Reuter, M., y Wahrendorf, M. (2020). Precarious employment and self-reported experiences of unwanted sexual attention and sexual harassment at work: An analysis of the European Working Conditions Survey. *PLOS ONE*, 15(6), e0233683. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0233683>
- Stale Einarsen, y Hauge, L. J. (2006). Título del artículo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, volumen(número), páginas. <https://journals.copmadrid.org/jwop/archivos/102112.pdf>
- World Health Organization. (s.f.). *WHO official website*. <https://www.who.int>
- Zapf, D., y Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice—An introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369–373. <https://doi.org/10.1080/13594320143000807>