

La gestión del acoso por razón de sexo y del acoso sexual en las empresas españolas. Una propuesta de mejora de los protocolos existentes

María Ramón Sánchez

Graduada en Psicología y Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos. Universidad Complutense de Madrid

Jesús Torres López

Graduado en Psicología y Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos. Universidad Complutense de Madrid

Alfredo Rodríguez-Muñoz

Profesor titular. Departamento de Psicología Social, del Trabajo y Diferencial. Universidad Complutense de Madrid
alfredo.rodriguez@psi.ucm.es | <http://orcid.org/0000-0002-9417-3687>

Extracto

El objetivo de este trabajo consiste en desarrollar una propuesta de mejora de los protocolos de prevención y actuación frente al acoso sexual laboral y por razón de sexo de las instituciones y empresas españolas. Para ello se revisan un total de 94 protocolos, siendo 37 de organizaciones públicas españolas, 40 de organizaciones privadas y 17 de organizaciones internacionales, principalmente de Estados Unidos, país pionero en este tipo de protocolos. Posteriormente se crea una base de datos en función de una serie de criterios divididos en cuatro grandes grupos de información presentes en la mayor parte de los protocolos: marco legislativo; principios y garantías; conductas y prevención; y procedimiento de actuación. Siguiendo esta división se analizan los protocolos seleccionados, estableciendo los puntos fuertes y áreas de mejora. Tras la revisión se encuentran importantes carencias en el desarrollo general de los protocolos en materia de acoso sexual, como, por ejemplo, la dificultad en el consenso en las definiciones de acoso sexual, acoso por razón de sexo o acoso laboral. También hay deficiencias en las medidas preventivas y en el procedimiento de actuación, que son en muchos casos ambiguos y escasos de contenido. Por ello, se proponen una serie de mejoras para tener en cuenta en la elaboración de futuros protocolos y para futuras líneas de investigación, intervención o prevención.

Palabras clave: protocolo; acoso sexual; acoso moral; acoso por razón de sexo; discriminación.

Fecha de entrada: 08-02-2021 / Fecha de aceptación: 07-04-2021

Cómo citar: Ramón Sánchez, María; Torres López, Jesús y Rodríguez-Muñoz, Alfredo. (2021). La gestión del acoso por razón de sexo y del acoso sexual en las empresas españolas. Una propuesta de mejora de los protocolos existentes. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 458, 171-198.



Management of sexual harassment at work in Spanish companies. A proposal for the improvement of existing protocols

María Ramón Sánchez

Jesús Torres López

Alfredo Rodríguez-Muñoz

Abstract

This work aims to develop a proposal to improve protocols for prevention and action against sexual harassment at work and gender-based harassment of Spanish institutions and companies. For this reason, a total of 94 protocols have been reviewed, being 37 from Spanish public organizations, 40 from private organizations, and 17 from international organizations, mainly from United States, since this country was a pioneer in this field. A database was created classified into four types of information: legislative framework; principles and guarantees; behaviors and prevention; and intervention procedures. Following this classification, the selected protocols have been analyzed, establishing the strengths and areas for improvement. After the review, important shortcomings were found in the general development of the protocols on sexual harassment, such as, for example, the difficulty in reaching a consensus on the definitions of sexual harassment, gender-based harassment, or workplace bullying. We also found deficiencies in preventive measures and in the intervention procedures, which are in many cases ambiguous and with a lack of content. For this reason, a series of improvements have been proposed to take into account in the development of future protocols and for future lines of research, intervention, or prevention.

Keywords: procedure policy; sexual harassment; workplace bullying; gender-based harassment; discrimination.

Citation: Ramón Sánchez, María; Torres López, Jesús y Rodríguez-Muñoz, Alfredo. (2021). Management of sexual harassment at work in Spanish companies. A proposal for the improvement of existing protocols. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 458, 171-198.



Sumario

1. Introducción
2. Acoso psicológico laboral o acoso moral
3. Acoso sexual laboral y acoso por razón de sexo
4. Método
5. Resultados
 - 5.1. Marco legislativo
 - 5.2. Principios y garantías
 - 5.3. Conductas y prevención
 - 5.4. Procedimiento de actuación
 - 5.5. Protocolos internacionales
6. Discusión
7. Propuestas de mejora
 - 7.1. Marco legislativo
 - 7.2. Principios y garantías
 - 7.3. Descripción de conductas y prevención
 - 7.4. Procedimiento de actuación

Referencias bibliográficas

1. Introducción

El estudio de los factores psicosociales que afectan a la salud de las personas trabajadoras no empezó a ser una realidad hasta la década de 1970. Desde entonces aumentaron de forma importante las referencias sobre esta temática y la importancia otorgada a la misma. No obstante, también creció la ambigüedad al desarrollarse tres conceptos similares para referirse a dichos factores que tienen raíces históricas y conceptuales diferentes: los términos de factores psicosociales, factores de riesgo psicosocial o de estrés y riesgos psicosociales (Moreno Jiménez y Báez León, 2010). Así, haciendo una distinción entre los tres conceptos en función de la influencia en el bienestar de las personas trabajadoras, podemos concluir que los factores psicosociales son condiciones organizacionales, que pueden afectar de forma positiva o negativa a la salud. Por tanto, los factores psicosociales están directamente relacionados con el tipo de liderazgo, el clima de la organización y la cultura empresarial (Moreno Jiménez y Báez León, 2010). Los factores de riesgo psicosocial o de estrés, por su parte, son aquellos aspectos de la organización y su entorno social que pueden perjudicar a la salud de las personas trabajadoras provocando la aparición de riesgos psicosociales (Inspección de Trabajo y Seguridad Social –ITSS–, 2012). Ejemplos de estos factores son la falta de variedad de tareas, la sobrecarga de trabajo, la ambigüedad de rol o la desigualdad salarial (Cox *et al.*, 2005). Como se ha mencionado, la conjunción de estos factores puede resultar en la aparición de riesgos psicosociales. Estos se definen como la serie de características del diseño, organización y dirección del trabajo y de su entorno social que pueden provocar resultados psicológicos, sociales o físicos en la salud (ITSS, 2012). En resumen, existen una serie de factores de riesgo psicosocial en el trabajo (relaciones y apoyo social, contenido y carga de trabajo, cultura, etc.) que se pueden traducir en una serie de riesgos psicosociales (fatiga, estrés laboral o violencia). Estos riesgos podrían derivar en daños en la salud como trastornos psíquicos, conductuales o físicos que pueden interactuar con otros riesgos (Cox *et al.*, 2005; ITSS, 2012; Moreno Jiménez y Báez León, 2010).

Entre los riesgos psicosociales más destacados nos encontramos con los siguientes: estrés, violencia, inseguridad contractual, síndrome de *burnout*, conflictos familiares, y los que nos atañen en este trabajo: el acoso laboral o moral, el acoso por orientación sexual, identidad de género y racial o étnico, y, especialmente, el acoso sexual y por razón de sexo (Moreno Jiménez y Báez León, 2010).

2. Acoso psicológico laboral o acoso moral

El acoso psicológico en el trabajo, también conocido como acoso moral laboral, constituye uno de los riesgos psicosociales más comunes en organizaciones (De Miguel Barrado y Prieto Ballester, 2016; Rodríguez-Muñoz *et al.*, 2013). Según el Instituto Nacional de

Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 2009), el acoso psicológico en el trabajo consiste en la exposición a comportamientos de violencia psicológica de manera recurrente y prolongada en el tiempo, hacia una o varias personas por parte de otra u otras, que actúan desde una posición de poder, dentro del marco de una relación laboral y que supone un importante riesgo para la salud. La posición de poder desde la que actúa la persona acosadora no tiene por qué ser necesariamente jerárquica (INSHT, 2009). Esta posición de poder puede ser de influencia, de información o de estatus. La referencia a la estructura jerárquica de la organización nos recuerda inevitablemente a los conceptos de dirección del acoso. Cuando el acoso se produce entre miembros de diferente posición jerárquica, hablamos de acoso vertical, mientras que, si este se produce entre miembros que comparten rol en la organización, hablamos de acoso horizontal (De Miguel Barrado y Prieto Ballester, 2016).

La finalidad de este tipo de acoso consiste en intentar dismantelar las redes de comunicación de las víctimas, arruinar su reputación, desbaratar sus labores y, finalmente, conseguir que las personas acaben por renunciar o salir de su trabajo (Leymann, 1996). El acoso laboral implica conductas y comportamientos que pueden suponer un riesgo para la vida cotidiana de la víctima y de su entorno, pudiendo afectar a su autoestima, conllevando graves resultados, como podría ser el suicidio de la persona trabajadora (De Miguel Barrado y Prieto Ballester, 2016). Las conductas o acciones constituyentes de acoso psicológico en el trabajo comprenden un conjunto de conductas explícitas, como ataques físicos y verbales, y otras menos evidentes, como la exclusión y el aislamiento de la víctima. Se ha demostrado que las conductas varían en función de la dirección en la que se produce el acoso (Hoel *et al.*, 2001). En resumen, se observa que todas estas definiciones coinciden en que el acoso se trata de una situación perjudicial, que se repite de manera sistemática durante un largo periodo de tiempo. Este se genera de manera gradual mediante un abuso de poder, independientemente de la posición jerárquica de la parte o partes emisoras de las conductas perjudiciales. Tiene consecuencias negativas, tanto para quien recibe dichas conductas, en cuanto a su bienestar o calidad de vida y condiciones laborales, como para el entorno de la propia organización en que se desarrolla.

Se trata de un grave problema que tiene un importante papel en la salud y calidad de vida de las víctimas. Estas suelen presentar malestar psicológico y problemas en su salud física, síntomas de naturaleza depresiva, irritable y ansiosa y alteraciones del sueño (Rodríguez-Muñoz *et al.*, 2013). Uno de los diagnósticos más frecuentes en individuos que han sido víctimas de acoso laboral es el trastorno de estrés postraumático (TEPT), llegando a alcanzar una prevalencia del 40 % (Rodríguez-Muñoz *et al.*, 2010). Además, todas estas conductas se traducen en riesgos laborales, y en muchas ocasiones surgen a raíz de elementos como la inapropiada dirección, organización y gestión de la empresa (De Miguel Barrado y Prieto Ballester, 2016). También perjudica la imagen de estas, incrementa los niveles de absentismo laboral e influye en su productividad y calidad. Esto se traduce en considerables costes en términos tanto sociales como empresariales (De Miguel Barrado y Prieto Ballester, 2016).

Existe una gran variabilidad de datos en cuanto a la prevalencia del acoso laboral a nivel europeo y a nivel nacional, dada la dificultad para poder estimarla. En España, la cifra oscilaría

entre un 9,2% y un 18,9% según el monográfico de Moreno Jiménez y Rodríguez-Muñoz (2006). Por su parte, a nivel europeo, un informe de Eurofound (2015) sugiere que las personas trabajadoras que han sido víctimas de acoso han aumentado en un 33% entre los años 2005 y 2015.

3. Acoso sexual laboral y acoso por razón de sexo

En cuanto al acoso sexual laboral (ASL), podemos observar que también carece de un consenso universalizado para su definición (Camacho Ramírez, 2018). Una de las primeras definiciones fue la aportada por la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de Estados Unidos (Employment Opportunity Commission, EEOC, 2011). Esta entiende el ASL como el conjunto de proposiciones sexuales no deseadas, demandas de favores sexuales y otras conductas de índole sexual en tres supuestos (EEOC, 2011): como condición para obtener empleo, como base para tomar decisiones sobre el empleo del individuo en función de su aceptación o rechazo, y para entorpecer la eficacia de su trabajo o para crear un entorno hostil e intimidatorio.

Mientras tanto, la legislación española define el acoso sexual en la Ley orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, como cualquier conducta, física o verbal, de carácter sexual, que posea el objetivo o genere el producto de vulnerar la dignidad de un individuo, creando un entorno degradante, intimidatorio u ofensivo. Además de su inclusión en la conocida como «Ley de igualdad» (LO 3/2007), destacan las referencias en otros documentos, como en el Estatuto de los Trabajadores, la Ley de prevención de riesgos laborales y directivas de la Unión Europea (2002/73/CE y 2006/54/CE). La Constitución española también contiene artículos que amparan el rechazo al ASL, así como el Código Penal, que incluye las conductas de acoso en el artículo 184. Las conductas que se consideran propias del ASL son aquellas de naturaleza física o verbal, de índole únicamente sexual, que se expresan en forma de chantaje o acoso ambiental. Estas tienen lugar en el sitio de trabajo por parte de individuos de cualquier sexo y de cualquier posición jerárquica dentro de la organización, orientadas hacia personas de cualquier sexo y de cualquier posición jerárquica dentro de la organización, que se manifiestan implícita o explícitamente como ofensiva para la parte receptora de dicha conducta (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2013).

Se consideran como elementos esenciales las conductas sexuales o de connotación sexual, comportamientos no deseados por el individuo que los recibe y la localización de la conducta, que debe desarrollarse en el entorno de la organización y dentro del mando del empresariado (Camacho Ramírez, 2018; Morondo Taramundi, 2013). Entre las variantes de ASL, encontramos el acoso *quid pro quo* y el acoso ambiental (Cuenca Piqueras, 2017):

- *Quid pro quo* (chantaje sexual): imposición llevada a cabo por un/una superior jerárquico o cualquier persona que pueda tener algún tipo de influencia o poder sobre el empleo y las condiciones laborales de la víctima. Se trata de ejercer presión

para que la persona trabajadora escoja aceptar las exigencias sexuales que se le propongan. La negativa podría ser perder beneficios laborales o incluso la pérdida del empleo (Cuenca Piqueras, 2015).

- El acoso ambiental consiste en el deterioro en el ambiente laboral por la parte acosadora con el objetivo de impedir el desempeño de la persona trabajadora y generar un clima hostil, inseguro o humillante menoscabando la tranquilidad personal de la misma (Camacho Ramírez, 2018). No se contemplan las posiciones jerárquicas a la hora de definir el ASL desde esta perspectiva.

También podemos encontrarnos otras dos distinciones, el acoso técnico y el acoso declarado (Camacho Ramírez, 2018). El acoso técnico es entendido como el acoso que padece una persona trabajadora en el último año, en cualquier situación definida como acoso sexual, siendo indistinto que lo considere como acoso sexual o no. Y el acoso declarado se entiende como situaciones de acoso sexual, sufridas por una persona trabajadora en el último año y que son reconocidas por la víctima como constituyentes de acoso (Inmark, 2006; Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2013). El ASL, además, es una manifestación de la autoridad o el dominio sobre otra persona expresada de manera sexual (Cooper, 2001). Este poder se deriva del modelo sociocultural que desarrolla las desigualdades históricas entre mujeres y hombres (Camacho Ramírez, 2018). Constituye una de las formas más graves de la desigualdad dentro de las organizaciones y es muy difícil de detectar y calcular. Es una variante de la violencia de género muy poco visibilizada, pero que aún se encuentra en las organizaciones y que continúa creando sufrimiento, desigualdad y discriminación, y que afecta fundamentalmente a las mujeres (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2016). Esto evidencia que el ASL se encuentra también englobado en el acoso por razón de sexo. Esta distinción hace referencia a cualquier conducta ejecutada para vulnerar la dignidad de la persona y generar un ambiente hostil, ofensivo o degradante solo porque esa persona es de un sexo determinado (Velasco Portero, 2019).

El ASL es un riesgo psicosocial presente en muchas organizaciones y que ha permanecido como un problema oculto hasta que no empezó a reconocerse como un problema social (Inmark, 2006). El origen de este fenómeno viene marcado por distintos componentes, diferenciados en dos variantes. Por un lado, la histórica diferencia de poder entre hombres y mujeres. Por otro lado, los elementos pertenecientes a la organización. Ambos se encuentran muy relacionados entre sí hasta el punto de ser complementarios (Camacho Ramírez y Mayorga, 2017).

Desde una perspectiva organizativa, es importante tener en cuenta diferentes factores. El entorno de la organización determina los distintos tipos de conductas y comportamientos que se efectúan en las zonas de trabajo. Por tanto, el entorno laboral es un factor imprescindible, ya que, en función de este, la organización será más propensa a tener una cultura que apoye el ASL (Cuenca Piqueras, 2015). Las políticas y filosofías de la organización, las relaciones dentro de esta, junto con las condiciones de empleo que proporcione y la calidad del trabajo, son factores influyentes en la cultura, y de manera indirecta en que se dé ASL.

Actualmente, el ASL puede tener graves consecuencias que afectan a tres grupos diferenciados. Por un lado, encontramos las consecuencias individuales para las víctimas; por otro, las consecuencias en la propia organización; y, por último, consecuencias con terceras partes que puedan estar implicadas o que se encuentren en el mismo entorno (Camacho Ramírez y Mayorga, 2017). Las consecuencias en la víctima pueden dividirse a su vez en diferentes categorías: las referidas a la salud (física y mental) y sus relaciones personales, y las referidas al empleo y condiciones laborales. Las mujeres que han sufrido ASL con mayor frecuencia presentan síntomas como fatiga, ansiedad, tristeza injustificada, depresión, insomnio, angustia, miedo, tensión, agobio e inseguridad consigo mismas (Pérez Guardo, 2013). Al igual que con el acoso psicológico laboral, también es frecuente que las víctimas desarrollen TEPT (Mansilla Izquierdo, 2014). Esto se une al temor hacia el cambio de posición o pérdida del empleo (Pérez Guardo, 2013). Y en los casos más graves pueden darse conductas autolesivas que pueden acabar en suicidio (Pérez Guardo, 2013).

En muy pocas ocasiones las personas acosadas se atreven a denunciar la situación de acoso dada la dificultad para aportar pruebas, por eso en los procesos judiciales se lleva a cabo la controvertida «inversión de la carga de la prueba», en la que la persona acusada debe demostrar su inocencia (LO 3/2007; Villamarín López, 2017). Esta dificultad para demostrar la situación de ASL conlleva una pérdida de la credibilidad y se debe principalmente al hecho de que las conductas de acoso en muchos casos no son observables. Suelen primar las conductas verbales y de tono menor con respecto a las conductas físicas (Pérez Guardo, 2013). Ante esto, las víctimas suelen utilizar estrategias como la normalización o evitación, pero en muy pocas situaciones el enfrentamiento directo. También, tienden a cambiar de cargo o de empleo, cuando las estrategias anteriores no funcionan. Y como estrategias emocionales y cognitivas pueden simplemente tolerar o negar el acoso y sus consecuencias (Pérez Guardo, 2013).

Los efectos que tiene el ASL en las personas pueden llevar a un efecto negativo en las organizaciones, como la pérdida de valor (Au *et al.*, 2019). Los principales riesgos que presentan las empresas son de carácter tangible. El absentismo y el presentismo son dos problemas que con gran facilidad ocurrirán ante una situación de ASL, unidos a intenciones de abandono por parte de muchas de las personas empleadas. Esto último sucederá cuando la situación de acoso genere un mal clima dentro de la organización (Camacho Ramírez y Mayorga, 2017). Entre las implicaciones encontramos un menor rendimiento, la pérdida de la cantidad y calidad del trabajo, así como una comunicación interna deficiente. Las relaciones entre iguales también se verán desgastadas y aumentarán con mayor probabilidad la conflictividad y la accidentabilidad laboral, así como la rotación del personal (Pérez Guardo, 2013).

El grupo de riesgo con más tendencia a sufrir acoso sexual ambiental es el de una mujer de entre 26 y 30 años, soltera, sin hijos, económicamente dependiente y con estudios de nivel medio. Si pertenece a minorías, las consecuencias son mayores, ya que son más propensas a sufrir las expresiones más graves del ASL (Cuenca Piqueras, 2015; Inmark, 2006). Se da de forma más habitual en la construcción y en la industria, dos sectores muy masculinizados

(Inmark, 2006). En 1999, Pérez Bilbao y Sancho Figueroa encontraron que las encuestas europeas indicaban que alrededor del 3 % de las mujeres europeas habían sufrido acoso sexual. En 2006, el estudio de Inmark concluyó que el 14,9 % de las mujeres trabajadoras en España habían sufrido alguna situación de ASL (acoso técnico), mientras que el 9,9 % lo habían percibido de manera más sistemática (acoso declarado).

A pesar del avance social y legislativo, en la Unión Europea solo se denuncian en torno al 15 % de los casos, cifra que empeora en España, donde únicamente el 8 % de las personas afectadas se atreven a denunciar (Eurofound, 2015). Por otro lado, solamente un 8 % de las empresas españolas tienen implementados planes de igualdad, a pesar de su obligatoriedad (LO 3/2007), y no se han encontrado datos con respecto a la implementación de protocolos de ASL. Por tanto, la falta de mecanismos de actuación ante estos casos en la gran mayoría de empresas, el hecho de que siga permaneciendo como un problema oculto o la ausencia de inspección y control del ASL dificultan la obtención de una radiografía completa de la magnitud de este problema social. Las empresas e instituciones deben prestar interés en eliminar este tipo de comportamientos, ya que afectan a sus equipos de trabajo y tienen consecuencias tanto en el clima y la reputación de la organización, como en la productividad y el rendimiento de esta (Gómez Gutiérrez *et al.*, 2019).

En resumen, en las últimas décadas se han producido enormes cambios en las prácticas y dinámicas de la vida en sociedad. Esto se ha visto plasmado en el mercado laboral, en sus condiciones y en las prácticas empresariales. Las consecuencias de estas grandes modificaciones en las organizaciones y del proceso actual de globalización han derivado en una mayor exposición a los riesgos psicosociales que pueden tener efectos en la salud y seguridad de las personas trabajadoras (Camacho Ramírez y Mayorga, 2017; Moreno Jiménez y Báez León, 2010). Esto se traduce en que los riesgos psicosociales han sido estudiados mediante estudios empíricos en mayor medida, pero se han dejado de lado los estudios aplicados, la prevención y los protocolos de actuación. Ocurre de igual manera con la intervención en materia de acoso en todas sus variantes (Rodríguez-Muñoz *et al.*, 2013).

Estos protocolos surgen de la creciente inclusión de prácticas destinadas a reducir y suprimir las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Sin embargo, muchos de ellos surgen más bien para cumplir con la legislación vigente que por un deseo expreso de proteger y garantizar la seguridad de las personas empleadas. En ocasiones, se realizan protocolos por la presión normativa, sin llegar a estar realmente integrados en los procesos y dinámicas organizacionales. Este desinterés ha traído consigo que muchas de estas guías de prevención y actuación resulten insuficientes, ineficaces y escasas de contenido (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2016).

Apenas existen trabajos que sistematicen esta problemática. Por ello, el objetivo principal de este trabajo es desarrollar una propuesta de mejora de los protocolos de prevención y actuación frente al ASL y por razón de sexo de las instituciones y empresas españolas. Por su parte, los objetivos específicos son los siguientes:

- Realizar una revisión de la situación de los protocolos de prevención y actuación frente al ASL y por razón de sexo en España.
- Observar si existen diferencias entre protocolos de organismos públicos y de empresas privadas.
- Observar si existen diferencias entre protocolos españoles e internacionales.
- Desarrollar una serie de recomendaciones para complementar las medidas incluidas en los protocolos.

4. Método

En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica de la materia existente sobre acoso sexual. También, se establecieron tres grupos para diferenciar los protocolos: los pertenecientes a instituciones públicas, a organizaciones privadas y a organizaciones internacionales (sin distinción entre entes públicos y privados). Con una primera revisión de 20 protocolos pertenecientes a cada uno de los grupos, se establecieron cuatro categorías obtenidas a través de la información proporcionada por el conjunto de los protocolos (marco legislativo, conductas y prevención, principios y garantías, y procedimiento de actuación). Esta división se realizó con el fin de facilitar el posterior análisis. Cada una de ellas está conformada por una serie de criterios que las definen y que son comunes en la mayor parte de protocolos revisados. Una vez establecidos estos criterios, se analizaron un total de 94 protocolos de prevención y actuación frente al acoso. De ellos, 37 pertenecen a empresas e instituciones públicas españolas, 40 a empresas privadas españolas y 17 a organismos internacionales.

Tabla 1. Lista de protocolos revisados de empresas públicas y privadas españolas e internacionales

Empresas e instituciones públicas españolas	Adif, Administración General del Estado, Agencia Española de Protección de Datos, Ayuntamiento de Gijón, Ayuntamiento de Madrid, Ayuntamiento de Valencia, Ayuntamiento de Zaragoza, Comunidad de Madrid, Correos, CSIC, Diputación de Málaga, EFE, EMULSA Gijón, Fuerzas Armadas, Generalitat Valenciana, Gobierno de Navarra, Instituto Canario de Seguridad Laboral, Instituto Vasco de la Mujer, Junta de Andalucía, Puertos del Estado, Renfe, RTVE, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Barcelona, Universidad de Córdoba, Universidad de Girona, Universidad de Granada, Universidad de Huelva, Universidad de Málaga, Universidad de Murcia, Universidad de Oviedo, Universidad de Sevilla, Universidad de Zaragoza, Universidad Politécnica de Madrid, Universidad Rey Juan Carlos.
--	--



Empresas privadas españolas	Accem, Acciona, Admiral Seguros, Aguas de Alicante, AIF, Allianz, Anova, Anpark, Aqualia, Arada Ingeniería, Asamblea de Cooperación por la Paz, Asociación Alanna, Asociación de Personas con Discapacidad-Centro Especial de Empleo Verdiblanca, Asociación Dianova España, Banco Sabadell, Banco Santander, Boehringer Ingelheim España, Borges, Broseta Abogados, Calidad Pascual, Carac Siglo XXI, Centro de Formación Empresarial Aura, CERMI, Deutsche Bank, EMC Computer Systems Spain, Empresa Constructora EJUCA, emteSPORT, Endesa, Ensa, Ernst & Young, Euroconsult, Ferrovial Corporación, Finconsum, Focan, Fundación del Museo Guggenheim Bilbao, Grupo ATU, Grupo FCC, IKEA, Mahou, ONCE.
Empresas e instituciones internacionales	3M, ACNUR, Banco Mundial, FAO, FMI, Goldsmiths University, Johnson, NY State, OIT, OMS, Pfizer, Tesco, UNDP, UNESCO, UNICEF, United Technologies, Universidad de Toronto.

Fuente: elaboración propia.

Se creó una base de datos con las categorías anteriormente mencionadas. Posteriormente, se enumeraron tanto los criterios que cumple cada protocolo, como el número de protocolos que cumplen cada criterio. Con estos datos, se realizaron porcentajes, con el fin de observar cuáles de los criterios fueron más utilizados y, al mismo tiempo, qué protocolos son más completos con respecto a los criterios establecidos. A partir de los datos recogidos, se llevó a cabo una discusión de los resultados, detectando las necesidades a partir de las generalidades y particularidades de los protocolos. Finalmente, se utilizaron estas necesidades para redactar una serie de recomendaciones que constituyen la propuesta de mejora.

5. Resultados

Para la presentación de resultados de los protocolos españoles, se han utilizado las cuatro categorías que se han indicado anteriormente: marco legislativo, principios y garantías, conductas y prevención, y procedimiento de actuación. Mientras que los protocolos internacionales se han analizado de manera cualitativa.

5.1. Marco legislativo

Se han estudiado la Ley orgánica 3/2007, la Constitución española, la Ley 31/1995, de prevención de riesgos laborales, el Código Penal, el Estatuto de los Trabajadores, el Real Decreto 5/2000 (Ley de infracciones y sanciones en el orden social) y las Directivas 2002/73/CE y 2006/54/CE de la Unión Europea. También, el Estatuto Básico del Empleado Público

(Ley 7/2007), que aparece con frecuencia en los protocolos de instituciones públicas, y leyes que afectan exclusivamente al ámbito autonómico. Se ha tenido en cuenta si se desarrolla el fundamento jurídico de estas normas o si exclusivamente son mencionadas sin ahondar en ellas. Los datos obtenidos del análisis de todo el conjunto de los protocolos, atendiendo al marco legislativo que utilizan como referencia, son los siguientes.

Tabla 2. Leyes revisadas, protocolos en los que aparecen y porcentaje con respecto al total

Leyes	N.º protocolos	%
Ley orgánica 3/2007	53	68,8
Constitución española	25	32,5
Ley de prevención de riesgos laborales	23	29,9
Directiva 2006/54/CE	22	28,6
Estatuto de los Trabajadores	21	27,3
Directiva 2002/73/CE	16	20,8
Código Penal (LO 10/1995)	12	15,6
Real Decreto 5/2000	11	14,3
Total	77	100

Fuente: elaboración propia.

En las instituciones públicas, los datos concuerdan en posición con la totalidad de los protocolos, pero siendo mayor la utilización del conjunto de los criterios: la Ley orgánica 3/2007 (91,9 %), la Constitución española (54,1 %), la Ley de prevención de riesgos laborales (43,2 %), la Directiva 2006/54/CE (43,2 %), el Estatuto de los Trabajadores (32,4 %), la Directiva 2002/73/CE (29,7 %), el Código Penal (LO 10/1995) (27 %) y el Real Decreto 5/2000 (24,3 %). En las organizaciones privadas, existe una menor utilización del marco legislativo en general: la Ley orgánica 3/2007 (23,4 %), el Estatuto de los Trabajadores (11,7 %), la Constitución española (7,8 %), la Ley de prevención de riesgos laborales (7,8 %), la Directiva 2006/54/CE (6,5 %), la Directiva 2002/73/CE (5,2 %), el Código Penal (LO 10/1995) (1,3 %) y el Real Decreto 5/2000 (1,3 %).

5.2. Principios y garantías

En este análisis hemos reducido los principios a seis: confidencialidad, celeridad y diligencia, prohibición de represalias, imparcialidad, protección de las personas y salvaguarda de los derechos laborales de las personas, también llamado indemnidad. Los principios y garantías considerados como criterios han sido utilizados por los protocolos revisados en el siguiente orden.

Tabla 3. Principios y garantías revisados, protocolos en los que aparecen y porcentaje con respecto al total de todos los protocolos

Principios y garantías	N.º protocolos	%
Confidencialidad	68	88,3
Protección personas	64	83,1
Celeridad/Diligencia	52	67,5
No represalias	49	63,6
Imparcialidad	35	45,5
Indemnidad	32	41,6
Total	77	100

Fuente: elaboración propia.

De igual manera que al atender a la totalidad de los protocolos revisados. Los protocolos de instituciones públicas utilizan los principios y garantías de la siguiente forma: confidencialidad (91,9%), protección de personas (81,1%), celeridad (78,4%), no represalias (67,6%), imparcialidad (56,8%) e indemnidad (45,9%). En cuanto a las organizaciones privadas, se observa el siguiente porcentaje de utilización de cada uno: confidencialidad (85%), protección de personas (85%), imparcialidad (85%), no represalias (60%), celeridad (57,5%) e indemnidad (37,5%).

5.3. Conductas y prevención

En este apartado, se han tenido en cuenta los siguientes criterios: definiciones de acoso sexual, acoso por razón de sexo, acoso moral, chantaje sexual, acoso ambiental, acoso técnico y

acoso declarado y discriminación. También «descripción de conductas», que indica si los protocolos cuentan con ejemplos específicos de conductas que conforman cada tipo de acoso o discriminación. Y medidas preventivas.

Los resultados obtenidos en cuanto al cumplimiento de los criterios seleccionados, definiciones y descripción de conductas son los siguientes.

Tabla 4. Conductas revisadas, protocolos en los que aparecen y porcentaje con respecto al total en todos los protocolos

Conductas	N.º protocolos	%
Acoso sexual	74	96,1
Acoso por razón de sexo	69	89,6
Acoso moral	40	51,9
Discriminación	34	44,2
Chantaje	31	40,3
Acoso ambiental	30	39
Acoso técnico	4	5,2
Acoso declarado	4	5,2
Descripción conductas	48	62,3
Total	77	100

Fuente: elaboración propia.

En el caso de las instituciones públicas, las definiciones utilizadas y los porcentajes de utilización son: acoso sexual (97,3 %), acoso por razón de sexo (97,3 %), discriminación (67,6 %), chantaje (40,5 %), acoso ambiental (37,8 %), acoso moral (37,8 %), acoso técnico (2,7 %), acoso declarado (2,7 %) y descripción de conductas (54,1 %). Al hablar de las organizaciones privadas, los datos obtenidos son los siguientes: acoso sexual (95 %), acoso por razón de sexo (82,5 %), acoso moral (82,5 %), chantaje (40 %), acoso ambiental (40 %), discriminación (22,5 %), acoso técnico (7,5 %), acoso declarado (7,5 %) y descripción de conductas (70 %). Por último, en total, un 68,8 % de los protocolos (53 protocolos) utilizan medidas preventivas en materia de acoso. En el caso de las instituciones públicas, un 86,5 % de las mismas, lo cual se traduce en 32 de los 37 protocolos revisados, cuentan con

medidas preventivas específicas sobre este tema, mientras que solo un 52,5 % de las organizaciones privadas (21 protocolos) presentan este tipo de medidas.

5.4. Procedimiento de actuación

Los criterios utilizados han sido los siguientes: interposición de denuncia, posibilidad de denuncia verbal, posibilidad de denuncia por correo electrónico (provisto por la empresa), procedimiento informal, procedimiento formal, medidas cautelares, comité de seguimiento o asesoría confidencial, medidas disciplinarias, actuación ante denuncias falsas y evaluación y seguimiento de la actuación. Los protocolos revisados muestran que los porcentajes de utilización de los criterios seleccionados en cuanto al procedimiento de actuación son los siguientes.

Tabla 5. Fases del procedimiento, protocolos en los que aparecen y porcentaje con respecto al total en todos los protocolos

Fases	N.º protocolos	%
Denuncia	76	98,7
Procedimiento formal	67	87
Asesoría confidencial	61	79,2
Medidas cautelares	54	70,1
Denuncias falsas	53	68,8
Procedimiento informal	36	46,8
Evaluación y seguimiento	36	45,5
Denuncia verbal	21	27,3
Denuncia correo electrónico	16	20,8
Total	77	100

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos de los protocolos de las instituciones públicas son: denuncia (100 %), procedimiento formal (97,3 %), asesoría confidencial (89,2 %), medidas cautelares

(75,7 %), denuncias falsas (70,2 %), evaluación y seguimiento (67,6 %), procedimiento informal (48,6 %), denuncia verbal (32,4 %) y denuncia *e-mail* (10,8 %). En las organizaciones privadas se han obtenido los siguientes resultados: denuncia (97,5 %), procedimiento formal (77,5 %), asesoría confidencial (70 %), denuncias falsas (67,5 %), medidas cautelares (65 %), procedimiento informal (45 %), denuncia *e-mail* (30 %), evaluación y seguimiento (25 %) y denuncia verbal (22,5 %). En cuanto a las medidas disciplinarias, se encuentran especificadas en 35,1 % (27 protocolos) del total de los protocolos, un 62,2 % (23 protocolos) de las instituciones públicas mencionan las conductas a sancionar y las medidas correctoras consiguientes, mientras que solo un 10 % (4 protocolos) de las organizaciones privadas lo hace.

5.5. Protocolos internacionales

La revisión de los protocolos internacionales se ha realizado de forma diferente a la de los organismos españoles, ya que tienen una estructura procedimental distinta. Por ello, se ha decidido recoger las particularidades de cada uno de los protocolos que sean útiles para la propuesta de mejora. Estos protocolos fueron aprobados entre la década de 1990 y la década del 2000. Lo más relevante de estos protocolos es que destacan por otorgarle un mayor énfasis al procedimiento informal, ofreciendo varias opciones además de la mediación, común en los protocolos españoles. Por otro lado, suelen ser más explícitos a la hora de determinar a qué departamento o a qué personas acudir cuando se produce un caso de ASL.

6. Discusión

A tenor de los resultados obtenidos, podemos confirmar que en líneas generales tanto los protocolos de instituciones públicas como los de empresas privadas necesitan mejorar sustancialmente. Con respecto al marco legislativo, los de instituciones públicas cuentan con un gran desarrollo de los documentos, leyes y decretos que toman como referencia, mientras que, en los protocolos de empresas privadas, no suele existir un apartado específico, integrándolos en el texto. No obstante, buena parte de los protocolos únicamente hacen referencia a la Ley orgánica 3/2007, lo que refuerza la idea de que se implantaron como medida para cumplir con la legislación más que como una herramienta de protección de las personas trabajadoras (Fabregat Monfort, 2010; Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2016).

En relación con los principios y garantías, destacan los de confidencialidad y protección de personas, que son incluidos en la mayor parte de protocolos. Estos principios juegan un importante papel, ya que la desprotección de las partes supone graves consecuencias como la pérdida de valor (Au *et al.*, 2019), la disminución de la productividad, comunicación interna deficiente y relaciones interpersonales empobrecidas, así como mayores índices de rotación y absentismo, entre otros factores (Camacho Ramírez y Mayorga, 2017; Pérez Guardo, 2013). No obstante, a pesar de la intencionalidad de proteger a las personas, menos de la mitad

de los protocolos incluyen medidas para salvaguardar los derechos laborales de la víctima (principio de indemnidad). De hecho, solo dos incluyen medidas activas de asistencia a las víctimas para restituir las, importante para evitar o disminuir las consecuencias somáticas o psicológicas del acoso (TEPT, fatiga, insomnio o depresión), así como los sentimientos de pérdida de utilidad y el miedo por perder el empleo o tener que cambiar de posición (Mansilla Izquierdo, 2014; Pérez Guardo, 2013). Las buenas intenciones de los protocolos no son suficientes y tienen que plasmar qué medidas va a tomar la organización para proteger y asistir a su trabajador o trabajadora en caso de que sufra ASL.

En muchas ocasiones se opta por cambiar a la víctima de espacio físico de trabajo, con el fin de ocultar el problema. Esta actuación junto con otras, como el alargamiento en el tiempo del proceso judicial, suponen formas de victimización secundaria (Rodríguez-Muñoz *et al.*, 2013). También surge esta victimización si no se garantiza la confidencialidad y empiezan a difundirse comentarios malintencionados y rumores en el seno de la organización, insultos y conductas como el aislamiento social o el rechazo de la comunicación (INSHT, 2009; Rodríguez-Muñoz *et al.*, 2013). También aumenta el riesgo a sufrir represalias por la parte acusada (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2016). Por esto, es importante que los protocolos incluyan los principios de celeridad y confidencialidad.

El principio de imparcialidad y contradicción, referido al trato justo de las partes, se encuentra ausente en muchos protocolos. Estos datos son importantes para la revisión, puesto que muchas veces las empresas funcionan mediante vínculos extralaborales que pueden favorecer un trato beneficioso hacia las personas que realizan conductas constituyentes de acoso (Morondo Taramundi, 2013). Este principio está relacionado con el de presunción de inocencia, que, aunque no se ha tenido en cuenta como criterio en este trabajo, es importante mencionarlo, ya que existe cierta controversia dado el procedimiento de actuación en muchos de estos casos, que suele ser la inversión de la carga de la prueba. Ciertos sectores consideran que este procedimiento no permite un trato imparcial, ya que obliga a la parte acusada a demostrar con pruebas su inocencia (Villamarín López, 2017).

En la categoría de «conductas y prevención», lo más destacable es que prácticamente la totalidad de protocolos definen los conceptos de ASL y acoso por razón de sexo, variando en la explicitud del contenido, siendo los de empresas privadas más completos que los de instituciones públicas. En este apartado hemos incluido también aquellos protocolos que incluyen medidas preventivas. La mayor parte de los protocolos se basan en campañas de información y sensibilización para sus plantillas, así como la divulgación del protocolo. Algunos de ellos incluyen la formación y muy pocos un código de buenas prácticas.

Los resultados de «procedimiento de actuación» nos indican que lo más común es empezar el proceso por medio de una denuncia para proseguir con una investigación llevada a cabo por un comité de seguimiento o asesoría confidencial, en cuya composición se suele encontrar personal de los departamentos de Recursos Humanos/Relaciones Laborales/Prevención de Riesgos Laborales, así como miembros de las comisiones de igualdad de la

empresa y representación del personal. Algo menos de la mitad de los protocolos reconocen una segunda vía previa a la investigación, constituida por lo que se conoce como «procedimiento informal» o «de mediación». Se ha tenido en cuenta si los protocolos ofrecían alternativas a la denuncia presencial tradicional (por ejemplo, a través de correo electrónico), ya que suponen una mayor protección para la víctima y la confidencialidad del proceso (Pérez Guardo, 2013). No obstante, una minoría incluye esta opción.

Por otro lado, la mayor parte de los protocolos incluyen medidas cautelares mientras dure el proceso, centradas principalmente en la separación de la víctima de la parte presuntamente acosadora, teniendo en cuenta las preferencias de la víctima en todo caso. En el caso de que esta separación no sea posible, se optaría por la suspensión temporal.

Los resultados obtenidos nos arrojan también información sobre qué protocolos son más completos en cuanto a los criterios que hemos tenido en cuenta, y aquellos que, por el contrario, se han mostrado más deficientes. Esta diferencia puede deberse a que la influencia de la representación sindical en los organismos y empresas públicas suele ser mayor que en las empresas privadas. También por la gran variedad de interacciones interpersonales que se da en las instituciones públicas entre personal, usuarios/as y empresas dependientes o externas. Por tanto, se puede decir que estos protocolos nacen de una construcción global por parte de los distintos colectivos implicados (Morondo Taramundi, 2013; Rodríguez Rodríguez, 2018).

Otros protocolos de organizaciones importantes a nivel nacional se han demostrado insuficientes e ineficaces. Estos tampoco eran específicos de acoso sexual y lo enmarcan dentro del acoso laboral. La actuación ante el ASL debe tener matices distintos, ya que tiene origen diferente (Camacho Ramírez, 2018).

La mayor parte de los protocolos españoles se aprobaron a lo largo del último lustro, a diferencia de los protocolos internacionales revisados que pertenecen a la primera década del 2000. Uno de los motivos que explican esto es el mayor recorrido del reconocimiento del ASL como problema social y la mayor tradición en la elaboración de este tipo de protocolos en los países anglosajones (EEOC, 2011).

En resumen, el ASL es un riesgo psicosocial en los entornos laborales que engloba un conjunto de conductas de carácter sexual destinadas a crear un ambiente hostil y humillante para la persona que está siendo acosada (Cuenca Piqueras, 2017). Para prevenir este tipo de situaciones e intervenir en caso de que se den, los organismos públicos y empresas privadas han de contar por ley con un protocolo (Pérez Guardo, 2013). Sin embargo, y a pesar de su obligatoriedad desde el año 2007, la mayor parte de los protocolos de empresas e instituciones españolas se desarrollaron recientemente. De igual manera, muchas instituciones importantes siguen sin contar con uno (UGT, 2019).

El acoso sexual, al igual que la conocida como violencia de género, es fruto de una cultura esencialmente patriarcal que ha creado una diferencia de poderes entre hombres

y mujeres (Camacho Ramírez, 2018; Vallejo Dacosta, 2006). Los protocolos de ASL están destinados a proteger a hombres y a mujeres por igual, pero es imprescindible recordar los orígenes de una problemática para tener conocimiento de su existencia.

Las conductas constituyentes de acoso sexual fueron en su inicio una muestra del poder que tenía el hombre sobre la mujer, especialmente tras la incorporación tardía de ellas en el mercado laboral (Camacho Ramírez, 2018; Cooper, 2001; Vallejo Dacosta, 2006). Hoy en día, la inmensa mayoría de las víctimas de ASL siguen siendo mujeres (Cuenca Piqueras, 2015). La ausencia del enfoque de género en los protocolos revisados impide conocer la realidad histórica de este fenómeno y, por tanto, dificulta que este tipo de conductas dejen de ser normalizadas (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2016).

Además, también es necesario que los protocolos incluyan las definiciones del ASL, sus tipos y las distintas posibilidades que pueden darse. El ASL depende principalmente del poder (económico, de estatus, de información, etc.) que tiene la parte acosadora sobre la persona acosada (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2013). La indefinición y desconocimiento sobre qué es ASL y qué no hace que haya personas que puedan no darse cuenta de su realidad y de que podrían estar siendo víctimas. Por otra parte, también influye el desconocimiento de que ciertas conductas cometidas son constituyentes de ASL (Camacho Ramírez, 2018). Exponer con claridad qué es acoso y qué no es también una medida de prevención de acoso en el entorno laboral (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2013).

Por otro lado, la actuación de los protocolos revisados también es mejorable. Ningún protocolo indica que el procedimiento informal de mediación es recomendable cuando la situación de acoso es inicial y no se ha prolongado demasiado en el tiempo. Esto es así debido a que podría llegarse a acuerdos no deseados por la víctima, incrementando las consecuencias individuales y organizacionales a las que hemos hecho referencia (Del Pozo Pérez, 2011; Guardiola Lago, 2009; Mansilla Izquierdo, 2014; Pérez Guardo, 2013).

La investigación debe hacerse siguiendo los principios y garantías que se han considerado en este trabajo, para impedir la victimización secundaria y otras discriminaciones a las partes, que pudiesen ser constituyentes de acoso psicológico (INSHT, 2009; Rodríguez-Muñoz *et al.*, 2013). También es importante incluir los procedimientos de actuación ante denuncias falsas para poder garantizar el principio de presunción de inocencia (Villamarín López, 2017).

Con el fin de suplir las posibles limitaciones de este trabajo, sería conveniente contar con mayores datos sobre la prevalencia del ASL tanto en España como a nivel comunitario. Los estudios provienen de fuentes muy diversas y suelen ser relativamente antiguos (Eurofound, 2015; Inmark, 2006; UGT, 2019). En ningún caso se han encontrado datos directos provenientes de instituciones gubernamentales, por lo que sería recomendable instar a estos organismos a promover un mayor número de estudios para conocer la incidencia de este problema.

Otra limitación se encuentra en los criterios seleccionados, puesto que los protocolos de actuación frente al acoso sexual no siguen un patrón único, por lo tanto, es posible que se haya perdido información durante el análisis. También se han encontrado dificultades a la hora de localizar los protocolos, especialmente en los de organizaciones internacionales, a pesar del uso de diferentes palabras clave. Además, se ha limitado su análisis debido a las diferencias en legislación, ideologías y culturas.

Las necesidades detectadas en esta revisión, junto con las que se han visto en la bibliografía (Bodelón González y Gala Durán, 2013; Morondo Taramundi, 2013; Pérez Guardo, 2013; Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2016; Rodríguez Rodríguez, 2018), nos muestran que las medidas llevadas a cabo para intentar eliminar las diferentes formas de discriminación y conseguir la igualdad efectiva entre hombres y mujeres no son suficientes ni aplicadas de forma efectiva por todas las empresas. Por ello, es necesario crear líneas de actuación dirigidas a diferentes objetivos. Entre ellos, nos parece importante destacar el reconocimiento de las mujeres como trabajadoras, dejando de exaltar su rol sexual, desarmar las concepciones sobre las intenciones de las personas que realizan conductas consideradas constituyentes de acoso y realzar la importancia de la percepción de estos comportamientos por parte de quienes los reciben.

Lo mismo ocurre con la concepción existente sobre la frecuencia con la que se imponen denuncias falsas, puesto que es un número significativamente menor al imaginado. Ocurre también con la culpabilización de las personas acosadas, ya que se tiende a culpar a las víctimas, muchas veces de manera inconsciente, ya sea por su actitud o su apariencia, y a legitimar las conductas constituyentes de acoso sexual (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2016).

Con los resultados y conclusiones de este trabajo, se espera otorgar a las empresas una guía que les permita trabajar para mejorar o elaborar sus protocolos de prevención y actuación frente al ASL. También para poder seguir desarrollando líneas de investigación e intervención y seguir difundiendo la importancia de este riesgo psicosocial en la sociedad. Esto solo se puede conseguir realizando más estudios para conocer los índices de prevalencia del ASL, puesto que los datos existentes son antiguos y poco concluyentes. Y, sobre todo, para potenciar medidas efectivas de prevención primaria que nos acerquen a conseguir entornos laborales libres de acoso.

7. Propuestas de mejora

7.1. Marco legislativo

Las organizaciones públicas dedican con mayor frecuencia que las privadas un espacio específico para señalar las leyes en las que se ampara el protocolo. Contar con este

espacio facilita acceder al ámbito jurídico en el que se fundamentan y, por tanto, una mayor comprensión de la validez jurídica de este tipo de protocolos (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2013).

7.2. Principios y garantías

El principio de indemnidad aparece en menos de la mitad de los protocolos. Esto se une con la ausencia de medidas de actuación o medidas cautelares con respecto a este principio. Por lo tanto, debería intentarse especificar medidas como acordar con la víctima el cambio o mantenimiento del puesto de trabajo, acuerdos sobre las condiciones laborales, traslado si la víctima lo desea, pero bajo ningún concepto deben empeorar las condiciones laborales de la persona receptora de acoso. Siempre teniendo en cuenta los recursos de los que dispone la organización y la particularidad de cada uno de estos casos.

7.3. Descripción de conductas y prevención

El acoso sexual es un problema que afecta principalmente a mujeres (Vallejo Dacosta, 2006), pero los hombres también pueden ser víctimas (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2013) y puede darse entre personas del mismo o de distinto género. A pesar de que por sus raíces históricas debe mantenerse una perspectiva de género a la hora de tratar el asunto del ASL, el documento debe dejar constancia de que el protocolo es un instrumento cuyo último fin es instaurar entornos laborales libres de acoso para poder alcanzar el principio de igualdad de género.

También es importante señalar que el ASL puede darse en múltiples direcciones dado que la relación de poder no tiene por qué ser exclusivamente jerárquica, ya que existen distintos tipos de poder (de información, económico o de estatus) que pueden desencadenar situaciones de acoso. Por tanto, el acoso puede darse entre personas de distinta posición jerárquica (acoso vertical), entre personas de la misma posición (acoso horizontal) o incluso externas a la organización, como la clientela o estudiantes en caso de instituciones dedicadas a la formación (De Miguel Barrado y Prieto Ballester, 2016).

La falta de definición de las conductas o una descripción deficiente de las mismas impiden conocer la problemática real a la que nos estamos enfrentando (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2013). Por ello, la propuesta de mejora en este aspecto es que todos los protocolos cuenten con una lista de los tipos y conductas que constituyen el ASL y por razón de sexo, para que las personas empleadas puedan reconocerlo y actuar en consecuencia (Camacho Ramírez, 2018). También cabe destacar el ASL que ocurre fuera del entorno de trabajo por medio de las nuevas tecnologías, principalmente redes sociales, que pueden agravar los problemas existentes. Ningún protocolo contempla este tipo de conductas pese

a constituir un factor de riesgo importante y, al mismo tiempo, un instrumento que facilita la obtención de evidencias cuando se producen casos de ASL (Vicente Pachés, 2017).

La mayoría de protocolos se centran principalmente en la prevención primaria, para evitar que se desarrollen situaciones de ASL, y la terciaria, para actuar ante estos casos. Nuestras propuestas de actuación concretas de prevención primaria se fundamentan a través de campañas de sensibilización y concienciación, para ofrecer información sobre esta problemática y desarrollar un conocimiento reflexivo. También con la difusión del propio protocolo y llevando a cabo actividades formativas sobre igualdad de género y actuación ante casos de acoso. La prevención secundaria apenas recibe espacio en los protocolos de actuación, pese a ser fundamental para localizar casos en fases iniciales y actuar sobre elementos que puedan desencadenar casos de ASL. Así, es necesario establecer como medidas de prevención secundaria estudios de riesgos psicosociales, sistemas de información que faciliten el asesoramiento sobre este tema al personal, así como políticas eficaces de resolución de conflictos y estudios periódicos de incidencia (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2016; Universidad de Granada, 2016). También medidas como la inclusión de sistemas telemáticos y de asesoramiento sobre acoso sexual para aquellas personas que tengan sospechas de algún caso de acoso. Las medidas de prevención terciaria son aquellas que constituyen el procedimiento de actuación del protocolo.

7.4. Procedimiento de actuación

La denuncia es la mejor manera para detener el acoso (Camacho Ramírez, 2018). Asimismo, muchas organizaciones utilizan métodos muy confusos que la dificultan. Siguiendo el modelo de Bodelón González y Gala Durán (2013), se debe asegurar que los protocolos incluyan la siguiente información:

- Datos de identificación de la parte presuntamente acosadora.
- Datos de identificación de la presunta víctima.
- Datos de identificación de la persona denunciante (si es distinta a la víctima) en caso de que no se contemple la denuncia anónima.
- Descripción detallada de los hechos con indicación de fechas, medios de prueba pertinentes y circunstancias relevantes para identificar a la persona o personas que están cometiendo la falta.
- Información que favorezca la investigación (testigos, documentos, correos electrónicos, etc.).
- Inclusión de un modelo de denuncia formal en los anexos del protocolo.

Otra propuesta de mejora para facilitar la descripción de los hechos para la víctima es el desarrollo o planteamiento de una serie de cuestiones cuyas respuestas sirvan para identificar

correctamente la conducta de acoso. Estas preguntas pueden ser utilizadas como guía por parte de la asesoría confidencial encargada de tramitar la denuncia o por parte de la propia víctima para facilitar la redacción de la denuncia. Podrían utilizarse como ejemplo: ¿qué tipo de conductas he recibido?, ¿han afectado a mi salud?, ¿de qué manera?, ¿la persona acosadora es superior a mí jerárquicamente?, ¿han sido reiterativas en el tiempo?, ¿durante cuánto tiempo se han llevado a cabo esta serie de conductas?, etc.

Muchas organizaciones admiten únicamente denuncias realizadas por escrito y algunas proveen a su personal de un correo electrónico mediante el cual pueden denunciar. Esto es útil, pero no suficiente. Es necesario que las organizaciones cuenten con formularios implementados a nivel digital, por medio de la página web de la institución. De este modo, se facilitarían la denuncia y el asesoramiento sobre la misma. La formulación de las denuncias de manera telemática está en consonancia también con las nuevas formas de acoso, ya que actualmente pueden traspasar el ámbito físico laboral y continuar a través de otros medios, como son las redes sociales.

También es importante destacar que solo un 27,3% de los protocolos permiten que la víctima denuncie su situación de manera verbal. Algo importante, puesto que podría facilitar la denuncia para muchas personas. Lo mismo ocurre con el hecho de realizar una denuncia con identificación de la víctima. No obstante, esta denuncia verbal debería quedar reflejada por escrito, por la parte receptora de la misma, para dejar constancia de ello y activar el proceso.

En este sentido, otra propuesta sería que la persona encargada de tramitar las denuncias, la conocida como asesor/a confidencial, sea fácilmente identificada por las personas trabajadoras. Una forma de llevar a cabo esto es incluyendo en el propio protocolo el nombre y datos de contacto de la persona o grupo de personas responsables de esta asesoría confidencial, tal y como se da en algunos protocolos internacionales como el de ACNUR (2005). Asimismo, es necesario ofrecer varias alternativas de personas o grupos a los que dirigirse en caso de querer presentar una denuncia, con el fin de brindar mayor apoyo y oportunidades a las víctimas.

Al igual que se mencionó anteriormente con respecto a la identificación de la denuncia, sería interesante que se dejase constancia en el protocolo de la composición del comité, al menos por su posición en la empresa (integrante del departamento de Recursos Humanos, de la representación sindical, del comité de igualdad, etc.), para asegurar la mayor transparencia posible en el procedimiento de actuación. También es importante que estos comités sean interdisciplinarios y, si es posible, que el personal tenga formación en materia de igualdad y en ASL (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2016).

Los protocolos deben mostrar más transparencia al indicar qué pasos van a seguir durante la investigación y cuál va a ser el procedimiento de toma de decisiones. Independientemente de que la investigación interna se lleve a cabo mediante entrevistas a las partes o a posibles testigos, la evaluación de documentos presentados por las partes o, incluso, la inversión de la carga de la prueba.

Los protocolos se limitan a indicar que se tomarán las medidas cautelares pertinentes en cada caso. En pocos casos sí que se indican diversas medidas como la separación de la supuesta víctima y de la supuesta persona agresora, el cambio en las condiciones y el entorno laboral e, incluso, la adaptación o cambio de puesto de trabajo. En aquellos casos en los que no es posible ninguna de estas medidas se opta por la suspensión temporal de empleo. Los protocolos que incluyen este tipo de medidas establecen que la víctima tiene prioridad de elección en los cambios o que estos se hacen con su consentimiento.

Los protocolos deberían ser más específicos, indicando cuáles serían las consecuencias de una denuncia ante una situación de acoso y las posibles opciones que tiene la víctima o testigos para que sus condiciones de trabajo se vean lo menos afectadas posible. Debe tenerse en cuenta siempre a los testigos, que pueden actuar como denunciantes o colaboradores durante el proceso de investigación y que también deben ser protegidos, algo que ningún protocolo tiene en cuenta.

También sería interesante incluir en los protocolos, ya sea en un anexo o en un apartado propio, una serie de medidas o recomendaciones sobre cómo actuar ante una acusación por acoso sexual y los posibles recursos que tiene para defenderse en caso de que considere que dicha denuncia es ilegítima.

En el caso de las medidas disciplinarias nos encontramos con un problema similar al observado en las medidas cautelares. Solo un 35,1 % de los protocolos cuentan con un listado de conductas sancionables y las correspondientes medidas disciplinarias. Este es un apartado que debería estar incluido en todos los protocolos, puesto que es necesario que las personas conozcan las consecuencias que podrían tener sus acciones. Además, es pertinente que estas medidas se encuentren amparadas en la legislación existente (Pérez Guardo y Rodríguez Sumaza, 2016).

El procedimiento informal surge como una vía rápida para solucionar el conflicto y también para tratar de evitar una posible victimización secundaria al judicializar el proceso. No obstante, si la situación de conflicto se debiera a una cuestión de género, la mediación no debería estar permitida (Del Pozo Pérez, 2011). En estos casos, podría existir una diferencia de poder entre las partes que hiciera que dicha mediación no fuera justa y, por lo tanto, llevar a soluciones o acuerdos no aceptados por las partes (Guardiola Lago, 2009). Las organizaciones deben velar por que este tipo de procedimientos sean lo más justos posible, ya sean mediados por la asesoría confidencial, personas expertas en igualdad o representantes sindicales, quienes deberán contar siempre con formación en mediación y resolución de conflictos.

Además de la mediación, podría utilizarse la asistencia de terceras personas que mediante el diálogo traten de buscar una solución entre las partes (personal de Recursos Humanos, representación sindical u otros integrantes de la organización). También la conciliación, que supondría el diálogo directo entre las partes junto con una figura nombrada por la organización.

Este tipo de soluciones podrían servir como alternativa para intentar evitar la judicialización del conflicto, pero solamente son útiles en etapas muy tempranas, como método para cortar de raíz el posible acoso antes de que hechos aislados se conviertan en una secuencia repetida. Por tanto, nuestra propuesta de mejora en este aspecto está encaminada a promover los mecanismos de mediación o asistencia de una tercera parte como una actividad de prevención secundaria y siempre siguiendo las consideraciones que tenga la presunta víctima. Los protocolos deben dejar claro que, en ningún caso, debe suponer un paso previo obligatorio a la interposición de la denuncia, ya que no todas las personas son capaces de hacer frente o desean llegar a ningún tipo de acuerdo con la persona que las está acosando. Puesto que, además, las actuaciones de terceras partes obligan a la víctima a participar de forma activa en el proceso, consiguiendo que esta sea una doble víctima al ser necesario que se reafirme en su rechazo hacia las conductas de acoso (Olarte Encabo, 2020).

En cuanto a la evaluación y al seguimiento, existen dos puntos a tener en cuenta:

- Por un lado, la evaluación y seguimiento de los propios protocolos, que deberían ser revisados y corregidos con continuidad, examinando los puntos débiles que presentan y corrigiendo los procedimientos de la manera pertinente. Además, deberían incluir los datos de contacto de las personas o departamentos que forman parte de las estructuras implicadas en la ejecución del protocolo (comité de asesoramiento, representación sindical, departamentos de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, etc.), lo que serviría para actualizar los datos en caso de que sea necesario.
- Por otro lado, también es necesario hacer una evaluación y seguimiento de los casos denunciados, un 45,5 % de los protocolos lo lleva a cabo, pero no resulta un porcentaje suficiente. Tras un procedimiento de actuación, es imprescindible realizar un seguimiento, aún más en este tipo de casos que constituyen riesgos psicosociales.

Es recomendable que los protocolos también cuenten con la auditoría de personas ajenas a la organización, o, al menos, las que han contribuido a la elaboración del protocolo, para contar con opiniones externas que permitan seguir mejorando la actuación en casos de ASL. Las organizaciones deben ser conscientes de los riesgos que suponen las situaciones de acoso y, por lo tanto, proveer de diferentes tipos de ayuda a las personas implicadas en dichas situaciones (Fabregat Monfort, 2010). Se puede dividir en tres grupos a las personas implicadas en ellas:

- En primer lugar, las víctimas, las principales afectadas por estas situaciones. Proporcionándoles la ayuda necesaria, ya sea psicológica, médica, jurídica o social. Las organizaciones deben comprometerse a restituir por completo a la víctima, incluyendo la modificación de aquellas condiciones laborales que se crean favorables para su recuperación.

- En segundo lugar, las personas agresoras. En muchos casos podría resultar útil prestarles atención psicológica para conocer las causas de sus acciones y así poder prevenir este tipo de conductas en el futuro.
- Por último, otras personas implicadas. Muchas personas pueden estar implicadas en estos casos, ya sea porque han sido testigos o porque la situación les ha afectado de manera indirecta.

Todas las partes podrían necesitar apoyo emocional, instrumental, organizativo o informativo, en especial las víctimas y otras personas implicadas, así como las personas acusadas en falso (Fabregat Monfort, 2010). Es importante mencionar que la gran mayoría de las empresas e instituciones analizadas en esta revisión son de gran tamaño y, en general, su personal está cualificado. Pero las organizaciones medianas (menos de 250 personas trabajadoras) y con personal menos cualificado suelen ser las más susceptibles de contener casos de acoso, y menos propensas a elaborar protocolos de actuación ante casos de acoso sexual (Inmark, 2006). Por lo tanto, parece importante destacar que sería necesario dar a conocer esta problemática para que las personas menos informadas conozcan que existen soluciones para los conflictos y problemas a los que se pueden enfrentar en su día a día.

Por último, es relevante destacar que son escasos los trabajos que han realizado un análisis sistemático y bajo criterios cuantitativos, y los que lo han hecho ha sido bajo criterios meramente cualitativos (Bodelón González y Gala Durán, 2013; Morondo Taramundi, 2013). A lo largo de este trabajo hemos tratado de obtener una visión exhaustiva de la situación en España de los protocolos de prevención y actuación frente al ASL para poder desarrollar una propuesta de mejora de los mismos.

Referencias bibliográficas

- ACNUR. (2005). Policy on Harassment, Sexual Harassment, and Abuse of Authority. <https://bit.ly/2MsKn6G>.
- Au, Shiu-Yik; Dong, Ming y Tremblay, Andreanne. (2019). Me Too: Does Workplace Sexual Harassment Hurt Firm Value? *SSRN Electronic Journal*.
- Bodelón González, Encarna y Gala Durán, Carolina. (2013). Protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo en el ámbito de las empresas privadas. En Juana María Gil Ruiz (Coord.^a), *Acoso sexual y acoso por razón de sexo: actuación de las administraciones públicas y de las empresas* (pp. 133-260). CEJFE.
- Camacho Ramírez, Adriana. (2018). Acoso laboral basado en el sexo: entendiendo realmente el fenómeno. *Dilemas. Revista de Estudios de Conflicto e Controle Social*, 11(3), 562-579.
- Camacho Ramírez, Adriana y Mayorga, Daniela Rocío. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegómenos*, 20(40), 159-172. <https://doi.org/10.18359/prole.3047>.

- Cooper, Jennifer. (2001). *Hostigamiento sexual y discriminación. Una guía para la investigación y resolución de casos en el ámbito laboral*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cox, Tom; Griffiths, Amanda y Leka, Stavroula. (2005). Work organization and work related stress. En Kerry Gardiner y Malcolm Harrington (Eds.), *Occupational Hygiene*. Blackwell.
- Cuenca Piqueras, Cristina. (2015). Factores precipitantes del acoso sexual laboral en España. *Revista Mexicana de Sociología*, 77(4), 525-554.
- Cuenca Piqueras, Cristina. (2017). *El acoso sexual. Un aspecto olvidado de la violencia de género*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- EEOC. (2011). Guidelines on discrimination because of sex. Title 29-Labor. Subtitle B-Regulations Relating to Labor. Chapter XIV-Equal (vol. 4). Part 1604. <https://bit.ly/3oQJAJL>.
- Eurofound. (2015). Sexta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo: 2015. <https://bit.ly/3rhxHxW>.
- Fabregat Monfort, Gemma. (2010). El acoso laboral desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales. *Revista de Relaciones Laborales*, 2(23), 137-153.
- Gómez Gutiérrez, Elizabeth Lourdes; Montalvo Morales, Jesús Alberto; Molina Romeo, Víctor Pedro; Rivera González, Alejandra y Cervantes Ávila, Yazmín Guadalupe. (2019). La autoestima, seguridad y nivel académico como factores determinantes en la ausencia del acoso laboral. *Revista Global de Negocios*, 7(3), 1-11.
- Guardiola Lago, María Jesús. (2009). La víctima de violencia de género en el sistema de justicia y la prohibición de la mediación penal. *Revista General de Derecho Penal*, 12, 1-41.
- Hoel, Helge; Cooper, Cary y Faragher, Brian. (2001). The experience of bullying in Great Britain: the impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 443-466.
- Inmark Estudios y Estrategias. (2006). *El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral: resumen de resultados*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT. (2009). Notas Técnicas de Prevención (854): Acoso psicológico en el trabajo: definición. <https://bit.ly/3jgxusa>.
- ITSS. (2012). *Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre riesgos psicosociales*. <https://bit.ly/3bWuJW4>.
- Leymann, Heinz. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Mansilla Izquierdo, Fernando. (2014). Acoso sexual en el trabajo en la Administración pública. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 60(235), 335-343.
- Miguel Barrado, Vanessa de y Prieto Ballesster, Jorge Manuel. (2016). El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: el caso español [The workplace harassment as determining factor in business productivity: the Spanish case]. *Perspectivas*, 19(38), 25-44.
- Moreno Jiménez, Bernardo y Báez León, Carmen. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. INSHT.
- Moreno Jiménez, Bernardo y Rodríguez-Muñoz, Alfredo. (2006). Introducción del número monográfico sobre acoso psicológico en el trabajo: una perspectiva general. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 245-249.

- Morondo Taramundi, Dolores. (2013). Protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo en el ámbito de las administraciones públicas. En Juana María Gil Ruiz (Coord.^a), *Acoso sexual y acoso por razón de sexo: actuación de las administraciones públicas y de las empresas* (pp. 87-132). CEJFE.
- Olarte Encabo, Sofía. (2020). Prevención del riesgo laboral de acoso sexual y acoso sexista. En Manuel Correa Carrasco y María Gema Quintero Lima (Coords.), *Los nuevos retos del trabajo decente: la salud mental y los riesgos psicosociales (Objetivos de Desarrollo Sostenible 3, 5, 8, 10)* (pp. 63-94). Universidad Carlos III de Madrid.
- Pérez Bilbao, Jesús y Sancho Figueroa, Tomás. (1999). Nota Técnica Preventiva 507: Acoso sexual en el trabajo. INSHT.
- Pérez Guardo, Rocío. (2013). *El acoso sexual laboral a través de la percepción social de los agentes implicados en su prevención y control* (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid.
- Pérez Guardo, Rocío y Rodríguez Sumaza, Carmen. (2013). Un análisis del concepto de acoso sexual laboral: reflexiones y orientaciones para la investigación y la intervención social. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 31(1), 195-219.
- Pérez Guardo, Rocío y Rodríguez Sumaza, Carmen. (2016). Una propuesta de intervención corresponsable sobre el acoso sexual laboral. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 34(1), 107-127. https://doi.org/10.5209/rev_crla.2016.v34.n1.52008.
- Pozo Pérez, Marta del. (2011). ¿Es adecuada la prohibición de mediación del art. 44.5 de la Ley orgánica 1/2004? En Fernando Martín Diz (Coord.), *La mediación en materia de familia y derecho penal: estudios y análisis* (pp. 283-324). Andavira.
- Rodríguez-Muñoz, Alfredo; Baillien, Elfi; Note-laers, Guy y De Witte, Hans. (2013). Acoso psicológico en el trabajo. En Bernardo Moreno Jiménez y Eva Garrosa Hernández (Coords.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 139-154). Pirámide.
- Rodríguez-Muñoz, Alfredo; Moreno Jiménez, Bernardo; Sanz Vergel, Ana Isabel y Garrosa Hernández, Eva. (2010). Post-traumatic symptoms among victims of workplace bullying: exploring gender differences and shattered assumptions. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2.616-2.635.
- Rodríguez Rodríguez, Ignacio. (2018). *La gestión del acoso sexual y acoso por razón de sexo en las universidades públicas españolas. Propuestas de mejora* (Trabajo fin de máster). Universitat Jaume I. <https://bit.ly/3cMYA9j>.
- UGT. (2019). Informe de UGT Castilla y León sobre violencia de género. <https://bit.ly/3tuv5i6>.
- Universidad de Granada. (2016). Protocolo de la Universidad de Granada para la prevención y respuesta ante el acoso. <https://bit.ly/3rnCpu6>.
- Vallejo Dacosta, Ruth. (2006). Acoso sexual y acoso por razón de sexo: riesgos de especial incidencia en la mujer trabajadora. *Trabajo. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 17, 55-84. <https://bit.ly/3jijADK>.
- Velasco Portero, María Teresa. (2019). Acoso y otras formas de violencia en el trabajo. *CIELO*, 9(4). http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2019/10/velasco_noticias_cielo_n9_2019.pdf.
- Vicente Pachés, Fernando. (2017). El ciberracismo: un fenómeno de violencia emergente en el ámbito de las relaciones de trabajo. *Revista de Información Laboral*, 2, 99-120.
- Villamarín López, María Luisa. (2017). «Inversión» de la carga de la prueba y presunción de inocencia desde una perspectiva europea. *Revista de Estudios Europeos*, 1, 94-105.