

DEL CUMPLIMIENTO COSMÉTICO A LA TUTELA EFECTIVA: EL DEBER EMPRESARIAL DE INVESTIGAR EL ACOSO SEXUAL

FROM COSMETIC COMPLIANCE TO EFFECTIVE PROTECTION: THE CORPORATE DUTY TO INVESTIGATE SEXUAL HARASSMENT

ELENA MARTÍN IZQUIERDO

Doctoranda del Programa de Doctorado en Derecho: Protección Jurídica y Cohesión Social

Universidad de León

ORCID: 0009-0005-9897-515X

RESUMEN

Palabras clave: acoso sexual; investigación interna; protocolo empresarial; tutela efectiva; igualdad

El presente estudio analiza críticamente la evolución del tratamiento empresarial del acoso sexual en el trabajo desde una lógica de ausencia de respuesta hacia una lógica de protocolización formal. Se sostiene que la mera existencia de protocolos internos no satisface por sí sola las exigencias de prevención, protección ni tutela antidiscriminatoria cuando tales instrumentos operan como simples manifestaciones de cumplimiento aparente. Frente a ello, se defiende que el verdadero estándar jurídico relevante debe situarse en la calidad de la investigación interna desplegada por la empresa. Desde esta premisa, el trabajo identifica las principales patologías de los protocolos de acoso sexual -falta de independencia, opacidad, dilaciones, revictimización, insuficiencia probatoria y ausencia de medidas protectoras- y propone reconstruir un deber empresarial de investigar con contenido propio, exigible y evaluable. Finalmente, se examinan las consecuencias jurídicas derivadas del protocolo defectuoso o meramente cosmético y se formulan propuestas orientadas a reforzar una tutela efectiva, coherente con la igualdad de trato, la prevención de riesgos y la garantía de los derechos fundamentales en el ámbito laboral.

ABSTRACT

Keywords: sexual harassment; internal investigation; workplace protocol; effective protection; equality

This paper critically examines the evolution of employers' responses to sexual harassment at work from the absence of mechanisms to a model based on formal internal protocols. It argues that the mere existence of such protocols does not in itself fulfil the requirements of prevention, protection or anti-discrimination safeguards when they operate as instruments of merely apparent compliance. The paper contends that the truly relevant legal standard should be placed on the quality of the internal investigation conducted by the employer. On that basis, it identifies the main pathologies of sexual harassment protocols -lack of independence, opacity, delay, victimisation, evidentiary weakness and absence of protective measures- and proposes the reconstruction of an employer's duty to investigate as an autonomous, enforceable and assessable obligation. Finally, it explores the legal consequences of defective or merely cosmetic protocols and advances proposals aimed at strengthening effective protection in line with equality, occupational risk prevention and fundamental rights in employment relations.

ÍNDICE

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
2. ACOSO SEXUAL, IGUALDAD Y TUTELA EN EL ENTORNO LABORAL
3. PATOLOGÍAS DEL CUMPLIMIENTO COSMÉTICO
 - 3.1. La protocolización sin institucionalización de la respuesta
 - 3.2. La confidencialidad degradada en opacidad
 - 3.3. La instrucción sin independencia
 - 3.4. La neutralización probatoria de la denuncia
 - 3.5. La omisión de medidas cautelares y de protección
 - 3.6. La deriva informalista y el archivo sin trazabilidad
 - 3.7. Las represalias como prueba final del fracaso del sistema
4. EL DEBER EMPRESARIAL DE INVESTIGAR EL ACOSO SEXUAL: CONTENIDO MÍNIMO EXIGIBLE
 - 4.1. Activación temprana: investigar cuando existe conocimiento razonable
 - 4.2. Recepción cualificada y acceso real al procedimiento
 - 4.3. Independencia material de la instrucción
 - 4.4. Diligencia probatoria suficiente y razonable
 - 4.5. Protección durante la investigación: medidas cautelares e indemnidad
 - 4.6. Trazabilidad, motivación y cierre verificable
 - 4.7. Investigación y reparación: más allá de la lógica disciplinaria
 - 4.8. Hacia un estándar jurídico evaluable
5. CONSECUENCIAS JURÍDICAS DEL PROTOCOLO DEFECTUOSO O APARENTE
 - 5.1. El protocolo defectuoso como incumplimiento del deber de igualdad y no discriminación
 - 5.2. Lesión de la dignidad y de los derechos fundamentales en la relación laboral
 - 5.3. Relevancia probatoria del protocolo defectuoso en el proceso laboral
 - 5.4. Proyección preventiva: incumplimiento del deber de protección eficaz
 - 5.5. Consecuencias sancionadoras en el orden administrativo-laboral
 - 5.6. Consecuencias resarcitorias: daño moral y daños adicionales
 - 5.7. Represalias y continuidad del ilícito
 - 5.8. Síntesis: del protocolo como documento al protocolo como criterio de imputación
6. PROPUESTAS PARA UNA TUTELA EFECTIVA
 - 6.1. Desplazar el centro del sistema: del protocolo-documento al protocolo-garantía
 - 6.2. Configurar normativamente un contenido mínimo del deber empresarial de investigar
 - 6.3. Prohibir la informalización impropia de la respuesta
 - 6.4. Integrar protocolo, igualdad y prevención de riesgos
 - 6.5. Reforzar la negociación colectiva como espacio de densificación garantista
 - 6.6. Formar para investigar, no solo para sensibilizar
 - 6.7. Incorporar trazabilidad, revisión y evaluación externa o semiexterna
 - 6.8. Releer la reparación en clave organizativa
7. CONCLUSIONES

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La progresiva implantación de protocolos empresariales frente al acoso sexual ha supuesto, sin duda, un avance respecto de escenarios anteriores de inacción, informalidad o mera negación del problema. Hoy son pocas las organizaciones que, al menos en el plano declarativo, no exhiben algún instrumento interno destinado a prevenir, canalizar y reaccionar frente a conductas de acoso sexual. Sin embargo, esa expansión de la protocolización no ha ido necesariamente acompañada de una mejora equivalente en la tutela material de quienes denuncian. Antes al contrario, en no pocos contextos el protocolo parece haber pasado de ser una herramienta de protección a convertirse en un dispositivo de cumplimiento defensivo: un documento que acredita formalmente una sensibilidad institucional, pero que no siempre asegura una respuesta eficaz, imparcial y protectora (Pérez del Río, 2007; López Rubia, 2020).

Ese desplazamiento del problema resulta jurídicamente relevante. La cuestión ya no es solo si la empresa dispone o no de un protocolo, sino qué función cumple realmente dicho instrumento dentro de la organización y qué estándar de actuación activa cuando se pone en marcha. El debate no puede agotarse, por tanto, en la comprobación de la existencia formal del canal interno o de la previsión abstracta de un procedimiento. La verdadera pregunta, desde una perspectiva de tutela efectiva, es otra: si el diseño y la aplicación del protocolo permiten una investigación seria de los hechos, una protección suficiente de la persona denunciante, una reacción proporcionada frente a la conducta y una reparación compatible con la garantía de los derechos fundamentales implicados.

En este punto conviene advertir que el acoso sexual en el trabajo no constituye únicamente una anomalía en la convivencia laboral ni un problema de clima organizativo. Se trata, en sentido estricto, de una manifestación de desigualdad estructural y de violencia contra las mujeres en el ámbito de las relaciones de trabajo, con una incidencia directa sobre la dignidad, la libertad sexual, la igualdad y la salud de quienes la padecen. De ahí que su tratamiento jurídico no pueda reducirse a una lógica de mera gestión interna del conflicto ni a una respuesta disciplinaria descontextualizada. Lo que está en juego es, en realidad, la capacidad del ordenamiento laboral para ofrecer una tutela preventiva y reactiva suficientemente intensa frente a conductas que lesionan derechos fundamentales y que, además, se insertan en relaciones marcadas por la asimetría de poder (Moreno Márquez, 2023).

Desde esta perspectiva, uno de los déficits más significativos del modelo actual radica en la insuficiente elaboración dogmática del deber empresarial de investigar. Aunque la práctica organizativa y las exigencias de prevención han impulsado la proliferación de protocolos, sigue siendo frecuente que la investigación interna aparezca concebida como una fase accesoria, de contornos borrosos y estándares débiles. Con ello se favorecen dinámicas especialmente problemáticas: recepción

informal de quejas, derivación impropia a mecanismos de mediación, instructoras o instructores carentes de independencia real, dilaciones injustificadas, ausencia de medidas cautelares, exigencias probatorias desproporcionadas, cierre opaco de expedientes o represalias más o menos encubiertas frente a la persona denunciante (López Rubia, 2024; Sierra Hernáiz, 2023).

La insuficiencia de esa lógica formalista se aprecia con mayor intensidad si se atiende a la evolución reciente del marco normativo y a la creciente centralidad de la debida diligencia en materia de violencia, igualdad y protección frente al acoso. La prevención ya no puede entenderse como una obligación satisfecha mediante la mera aprobación documental de políticas internas, del mismo modo que la reacción frente a denuncias de acoso sexual no puede reducirse a un trámite opaco cuya principal finalidad sea proteger a la organización frente a eventuales responsabilidades externas. Allí donde existe una denuncia verosímil, o incluso un conocimiento razonable de hechos potencialmente constitutivos de acoso, surge para la empresa una exigencia cualificada de actuación que no se colma con la pasividad, la neutralidad aparente o la tramitación puramente ritual del expediente (Altés Tárrega y Aradilla Marqués, 2023).

Sobre esa base, el presente trabajo parte de una idea central: la existencia formal de un protocolo frente al acoso sexual no satisface, por sí sola, el deber empresarial de prevención ni garantiza una tutela antidiscriminatoria suficiente. El estándar jurídicamente relevante debe desplazarse desde el plano de la mera adopción documental del protocolo hacia la exigencia de una investigación interna eficaz, imparcial, diligente, trazable y protectora. Dicho de otro modo, el verdadero termómetro del cumplimiento no reside en que la empresa tenga protocolo, sino en cómo investiga cuando el protocolo deja de ser una declaración abstracta y entra en contacto con un caso concreto.

A partir de esa premisa, el trabajo persigue un doble objetivo. En primer lugar, identificar las principales patologías del denominado cumplimiento cosmético en materia de acoso sexual, es decir, aquellas prácticas empresariales en las que el protocolo opera como instrumento de cobertura formal antes que como mecanismo real de tutela. En segundo lugar, proponer una reconstrucción del deber empresarial de investigar con contenido mínimo exigible, de manera que la investigación interna deje de concebirse como una actividad discrecional o meramente organizativa y pase a ser entendida como una obligación jurídica cuya calidad puede ser valorada y, en su caso, reprochada.

2. ACOSO SEXUAL, IGUALDAD Y TUTELA EN EL ENTORNO LABORAL

El acoso sexual en el trabajo no constituye un mero conflicto interpersonal ni un simple problema de convivencia organizativa. Se trata de una manifestación de desigualdad estructural y de violencia contra las mujeres en el ámbito de las

relaciones laborales, con incidencia directa sobre la dignidad, la libertad sexual, la igualdad y la salud de quienes la padecen. Por ello, su tratamiento jurídico no puede reducirse a una lógica disciplinaria descontextualizada ni a una gestión informal del conflicto.

La Ley Orgánica 3/2007 define el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, los considera en todo caso discriminatorios y obliga a las empresas a promover condiciones de trabajo que eviten estas conductas, así como a arbitrar procedimientos específicos para su prevención y canalización. El Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 4.2.e), refuerza esa construcción al reconocer expresamente el derecho de la persona trabajadora al respeto de su dignidad, incluida la protección frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo. La Ley Orgánica 10/2022, por su parte, integra el acoso con connotación sexual en el marco de las violencias sexuales y proyecta un enfoque más intenso de protección, prevención y atención centrado en la víctima.

A su vez, la entrada en vigor para España del Convenio 190 de la OIT y la aprobación de la Directiva (UE) 2024/1385 consolidan una lectura más exigente de la debida diligencia institucional frente a las violencias y al acoso en el mundo del trabajo. Todo ello refuerza la idea de que la respuesta empresarial no puede agotarse en una proclamación abstracta de tolerancia cero, sino que ha de traducirse en procedimientos de tutela materialmente eficaces (Moreno Márquez, 2023; Altés Tárrega y Aradilla Marqués, 2023; Vicente Pachés, 2020).

La doctrina reciente ha puesto de relieve, además, que la Ley Orgánica 10/2022 no solo amplía la protección laboral y social de las víctimas de violencias sexuales, sino que obliga a releer los procedimientos empresariales de prevención y denuncia desde una lógica de tutela reforzada y no de mera formalidad organizativa (Álvarez Cuesta, 2023).

Este marco normativo permite rechazar dos simplificaciones frecuentes. La primera, identificar la respuesta al acoso sexual con una cuestión puramente disciplinaria. La segunda, entender que el deber empresarial queda satisfecho con la mera existencia de un protocolo. Si el acoso sexual es una forma de discriminación y de violencia que compromete derechos fundamentales, la respuesta jurídica exigible no puede ser solo declarativa ni burocrática. Debe traducirse en una estructura de tutela materialmente apta para prevenir, investigar, proteger y reparar.

3. PATOLOGÍAS DEL CUMPLIMIENTO COSMÉTICO

3.1. La protocolización sin institucionalización de la respuesta

Una primera patología aparece cuando la empresa dispone formalmente de un protocolo frente al acoso sexual, pero carece de una auténtica arquitectura

interna para activarlo con eficacia. En estos supuestos, el protocolo existe como pieza documental -anexo del plan de igualdad, instrumento convencional o política corporativa-, pero no como práctica organizativa interiorizada. No hay personas específicamente formadas para la recepción de quejas, no existe separación funcional entre dirección jerárquica e instrucción, no se prevén itinerarios claros de intervención ni se integra la respuesta frente al acoso en una política preventiva más amplia. El resultado es una disociación entre el deber de tener protocolo y la capacidad real de operar con él (López Rubia, 2020).

Esta forma de protocolización vacía tiene una especial gravedad en materia de acoso sexual porque traslada a la persona denunciante un espejismo de tutela. La organización comunica tolerancia cero, pero cuando los hechos afloran reacciona con improvisación, desorientación competencial o pura resistencia a judicializar internamente el conflicto. De este modo, el protocolo deja de funcionar como técnica de garantía para actuar como prueba defensiva de cumplimiento: no protege tanto a la víctima como a la empresa frente al reproche externo.

3.2. La confidencialidad degradada en opacidad

Una segunda patología consiste en convertir la confidencialidad en una forma de opacidad. La reserva en este tipo de procedimientos es indispensable para proteger la intimidad, la dignidad y la indemnidad de las personas implicadas; sin embargo, cuando se gestiona de manera desviada, termina bloqueando la trazabilidad del expediente, oscureciendo los motivos de las decisiones adoptadas y desactivando cualquier control sobre la calidad de la investigación.

La experiencia práctica muestra que la confidencialidad se invoca en ocasiones no para proteger a la víctima, sino para encapsular la denuncia, reducir la circulación de información y evitar que la organización tenga que justificar de forma verificable qué diligencias practicó, qué indicios apreció o por qué descartó la adopción de medidas protectoras. En esos casos, la promesa de discreción se transforma en una técnica de silenciamiento institucional. El protocolo no garantiza seguridad, sino invisibilidad; no preserva a la persona denunciante, sino a la estructura organizativa frente al escrutinio interno y externo.

3.3. La instrucción sin independencia

La tercera patología, probablemente una de las más lesivas, es la investigación dirigida por órganos o personas carentes de independencia material. La designación de instructores formalmente neutrales, pero insertos en la misma cadena jerárquica, en la misma unidad de recursos humanos o en la misma estructura directiva interesada en la minimización reputacional del conflicto, compromete desde el inicio la credibilidad del procedimiento (Fabregat Monfort, 2012).

No basta, por tanto, con que exista una persona instructora nominalmente identificada. Lo relevante es si dispone de distancia suficiente respecto de las

partes, de formación específica, de legitimidad institucional y de margen efectivo para proponer medidas cautelares, practicar diligencias y formular una conclusión motivada. Cuando la instrucción se confunde con una gestión interna del clima laboral, con una mediación impropia o con una consulta informal a mandos intermedios, se degrada el estándar de tutela.

3.4. La neutralización probatoria de la denuncia

Otra patología característica del cumplimiento cosmético es la sobreexigencia probatoria impuesta a la persona denunciante. Bajo una apariencia de prudencia o de garantía para todas las partes, algunas investigaciones internas solo consideran acreditados los hechos cuando existe una corroboración casi plena, inmediata y externa, desplazando al ámbito interno una lógica de prueba rígida e inadecuada para comportamientos que, por su propia naturaleza, suelen producirse en contextos de asimetría, aislamiento o ausencia de testigos.

Este enfoque olvida que el acoso sexual no puede ser tratado como un mero conflicto interpersonal ni como una infracción disciplinaria ordinaria. Su conexión con la igualdad y con la tutela antidiscriminatoria obliga a operar con un razonamiento probatorio compatible con la lógica de los indicios, con la valoración contextual de las conductas y con la atención a la coherencia del relato, a las reacciones organizativas previas y a los eventuales patrones de reiteración. Cuando la empresa exige a la víctima una prueba prácticamente acabada para iniciar o sostener la investigación, no está siendo garantista: está reproduciendo una barrera estructural de acceso a la tutela (Sierra Hernáiz, 2023).

3.5. La omisión de medidas cautelares y de protección

La ausencia o tardanza en la adopción de medidas cautelares constituye otra manifestación clásica del protocolo fallido. Incluso cuando la denuncia ha sido admitida y la investigación se encuentra formalmente abierta, muchas organizaciones evitan intervenir sobre el entorno de trabajo inmediato por temor a reconocer anticipadamente la gravedad de los hechos, alterar la normalidad productiva o incomodar a la cadena jerárquica. Así, la persona denunciante continúa compartiendo espacio, dependencia funcional, canales digitales o interlocución ordinaria con quien denuncia, prolongándose el riesgo de revictimización, presión o represalia.

Sin embargo, la lógica del protocolo no puede agotarse en esclarecer retrospectivamente lo ocurrido. También debe servir para proteger mientras se investiga. La ausencia de medidas provisionales -cambios organizativos temporales, limitación de contacto, adaptación funcional, acompañamiento o apoyo institucional- convierte el procedimiento en un mecanismo tardío, incapaz

de impedir la continuidad del daño. Allí donde no hay protección interina, la tutela queda ya parcialmente frustrada.

3.6. La deriva informalista y el archivo sin trazabilidad

Una sexta patología se produce cuando la empresa canaliza la denuncia hacia salidas informales no adecuadas a la naturaleza del caso. A veces se sugiere una conversación privada, una gestión relacional, una mediación encubierta o una solución de baja intensidad para evitar la apertura de un procedimiento formal. Otras veces, abierto ya el expediente, se concluye con cierres lacónicos, sin motivación suficiente, sin constancia precisa de las diligencias practicadas o con fórmulas ambiguas que impiden conocer si realmente se descartó el acoso o simplemente no se quiso asumir institucionalmente el conflicto.

La trazabilidad del procedimiento no es una exigencia burocrática menor, sino una garantía sustantiva. Sin documentación adecuada no hay control posible sobre la seriedad de la investigación; sin motivación no hay posibilidad de contraste; sin constancia de actuaciones no puede valorarse si la empresa desplegó la diligencia que le era exigible. El archivo opaco, en este ámbito, no equivale a una decisión neutra: puede convertirse en una forma de desprotección jurídicamente relevante.

3.7. Las represalias como prueba final del fracaso del sistema

La patología definitiva del cumplimiento cosmético aparece cuando, tras la denuncia, la persona trabajadora sufre consecuencias adversas directas o indirectas: aislamiento profesional, pérdida de funciones, empeoramiento de turnos, referencias negativas, obstaculización de carrera o, simplemente, un clima hostil que penaliza haber activado el protocolo. En esos casos el procedimiento revela su fracaso más profundo, porque el canal diseñado para proteger termina funcionando como detonante de nuevos daños.

La cuestión no es secundaria. Si el sistema interno no garantiza indemnidad frente a represalias, el efecto desalentador sobre futuras denuncias es inmediato. El mensaje organizativo deja de ser ‘denuncie, será protegida’ para convertirse en ‘denuncie y asuma el coste’. Por eso, el examen de la eficacia del protocolo no puede detenerse en su fase instructora; debe prolongarse a la respuesta posterior de la organización, al seguimiento del caso y a la prevención de reacciones adversas contra quien puso en marcha el mecanismo de tutela (Sierra Hernáiz, 2023).

4. EL DEBER EMPRESARIAL DE INVESTIGAR EL ACOSO SEXUAL: CONTENIDO MÍNIMO EXIGIBLE

La identificación de las patologías del cumplimiento cosmético obliga a dar un paso adicional: precisar qué debe exigirse jurídicamente a la empresa cuando

tiene conocimiento de hechos potencialmente constitutivos de acoso sexual. No basta con afirmar que existe un deber genérico de prevención o una obligación abstracta de actuar. En el estado actual del ordenamiento, marcado por la definición legal del acoso sexual como conducta atentatoria contra la dignidad en la Ley Orgánica 3/2007, por la incorporación del acoso con connotación sexual al ámbito de las violencias sexuales en la Ley Orgánica 10/2022, por la entrada en vigor del Convenio 190 de la OIT y por la Directiva (UE) 2024/1385, el núcleo problemático se desplaza hacia la diligencia organizativa exigible una vez que la denuncia o el conocimiento de los hechos ya se ha producido (Moreno Márquez, 2023; Altés Tárrega y Aradilla Marqués, 2023).

Desde esta perspectiva, la investigación interna no puede seguir tratándose como una fase secundaria del protocolo ni como una potestad empresarial de configuración libre. Debe ser entendida como una obligación jurídica con contenido propio, cuya finalidad no se agota en verificar si procede o no una sanción disciplinaria. Su función es más amplia: esclarecer hechos, proteger a la persona denunciante, evitar la continuidad del daño, preservar fuentes de prueba, impedir represalias y permitir una respuesta compatible con la tutela de derechos fundamentales. De ahí que el deber empresarial de investigar deba ser reconstruido como un estándar autónomo de diligencia, evaluable tanto en su activación como en su desarrollo y en sus resultados.

4.1. Activación temprana: investigar cuando existe conocimiento razonable

El primer elemento del deber empresarial de investigar es su activación temprana. La empresa no solo debe actuar cuando recibe una denuncia formal perfectamente articulada, sino también cuando dispone de información razonable, directa o indirecta, sobre hechos potencialmente constitutivos de acoso sexual. Limitar la reacción a la presentación de una queja formal cerrada equivaldría a desconocer tanto la estructura material de estas conductas como las barreras reales de denuncia: miedo, dependencia jerárquica, desconfianza institucional o temor a represalias.

Por ello, el estándar exigible debe construirse sobre el criterio del conocimiento suficiente para activar una diligencia de comprobación, y no sobre la comodidad organizativa de esperar a que la víctima asuma por completo la carga de iniciar y sostener el procedimiento. Esta idea resulta coherente con una concepción fuerte de la prevención y con el enfoque centrado en la víctima y antirre-victimización presente en la Ley Orgánica 10/2022.

4.2. Recepción cualificada y acceso real al procedimiento

La segunda exigencia se refiere al modo en que la organización recibe la denuncia o la información inicial. No basta con habilitar un canal abstracto; es preciso que exista un acceso real, seguro y comprensible al procedimiento. El deber

empresarial de investigar presupone, por tanto, una fase de recepción cualificada, dotada de personal formado, de instrucciones claras y de garantías mínimas desde el primer contacto.

Esta exigencia es especialmente importante porque buena parte del fracaso de los protocolos se produce en la entrada del sistema: denuncias desalentadas, derivaciones informales, invitaciones a resolverlo discretamente o banalización del relato inicial. Cuando esto sucede, la empresa incumple ya una parte esencial de su obligación investigadora, porque el procedimiento queda frustrado antes incluso de comenzar. El canal no puede estar diseñado para filtrar conflictividad; debe estar orientado a permitir que la información relevante entre en el circuito de protección.

4.3. Independencia material de la instrucción

Un tercer contenido mínimo del deber de investigar es la independencia material de la instrucción. No se trata solo de identificar a una persona o comisión instructora, sino de garantizar que quienes asumen la investigación no están comprometidos por vínculos jerárquicos, funcionales o reputacionales que desvirtúen su actuación. En materia de acoso sexual, la apariencia de imparcialidad es importante, pero no suficiente; lo decisivo es la existencia de condiciones reales para investigar sin presión, sin conflicto de intereses y sin incentivos estructurales a minimizar el problema.

Esta exigencia conecta de forma natural con la crítica doctrinal a los protocolos puramente autorreferenciales y con la necesidad de que la organización no instrumentalice el procedimiento como simple técnica de defensa. Cuando la instrucción depende de quienes tienen interés directo en preservar la imagen de la empresa o en proteger la cadena de mando, la investigación queda contaminada en su propio punto de partida. Por eso, el deber empresarial de investigar incluye también el deber de organizar institucionalmente la investigación en términos de credibilidad.

4.4. Diligencia probatoria suficiente y razonable

El deber de investigar exige asimismo una actividad probatoria suficiente y razonable. La empresa no cumple con abrir formalmente un expediente si después limita la investigación a oír superficialmente a las partes o a esperar una corroboración externa prácticamente concluyente. Investigar significa desplegar diligencias proporcionadas para esclarecer hechos, identificar indicios, contrastar versiones y valorar el contexto en el que las conductas se produjeron.

Aquí es importante evitar dos errores simétricos. El primero es la pasividad: abrir el protocolo y no investigar de verdad. El segundo es la importación acrítica de un estándar de prueba rígido, impropio del ámbito interno, que termine haciendo inviable cualquier tutela en conductas que suelen producirse sin testigos

y en escenarios de poder asimétrico. El deber empresarial de investigar no exige certeza plena ex ante; exige seriedad indagadora, racionalidad valorativa y rechazo de estereotipos que descalifiquen la denuncia por su sola dificultad probatoria.

4.5. Protección durante la investigación: medidas cautelares e indemnidad

Otro contenido central del deber empresarial de investigar es la obligación de proteger mientras se investiga. La investigación no puede concebirse como un procedimiento retrospectivo que solo produce efectos cuando concluye. Debe incorporar una dimensión cautelar y de garantía inmediata, orientada a impedir la reiteración del daño, la presión sobre la persona denunciante y cualquier forma de represalia o victimización secundaria.

Esto enlaza con un dato normativo de fondo: la Ley Orgánica 10/2022 sitúa los derechos de las víctimas y la evitación de la revictimización en el centro de la respuesta institucional. Si esa lógica se traslada al ámbito laboral, la consecuencia es clara: no hay investigación jurídicamente adecuada si durante su desarrollo la persona afectada queda expuesta al mismo entorno de riesgo que motivó la denuncia. Por eso, el deber de investigar comprende también el deber de valorar, adoptar y revisar medidas provisionales proporcionadas.

4.6. Trazabilidad, motivación y cierre verificable

La investigación interna solo puede ser controlada jurídicamente si deja rastro suficiente de su desarrollo. De ahí que otro componente ineludible del deber empresarial de investigar sea la trazabilidad: constancia de las actuaciones practicadas, de los tiempos de tramitación, de las decisiones intermedias y de los motivos del cierre. La opacidad no es compatible con una tutela efectiva, porque impide valorar si la empresa actuó con la diligencia exigible o si, por el contrario, simuló una actividad procedimental vacía.

La resolución final, además, debe ser motivada. No es aceptable, desde un estándar serio de tutela, que el expediente concluya con fórmulas ambiguas, meramente rituales o incapaces de explicar por qué se consideran acreditados, no acreditados o insuficientemente esclarecidos determinados hechos. La motivación cumple aquí una doble función: de un lado, protege a la persona afectada frente a la arbitrariedad; de otro, disciplina a la propia organización, obligándola a objetivar el modo en que ha razonado su respuesta.

4.7. Investigación y reparación: más allá de la lógica disciplinaria

Un error frecuente consiste en identificar el deber de investigar con la sola posibilidad de imponer, al final, una sanción disciplinaria. Sin embargo, una concepción garantista y laboralmente adecuada de esta obligación exige superar

esa visión estrecha. La investigación no solo sirve para decidir si hubo infracción disciplinaria; sirve también para activar medidas de protección, revisar fallos organizativos, introducir correcciones preventivas y reconocer, cuando proceda, dimensiones reparadoras de la respuesta.

Esto es especialmente importante porque el acoso sexual no constituye únicamente una quiebra de disciplina interna, sino una lesión de dignidad, igualdad y libertad sexual. Reducir la investigación a un expediente de empresa equivale a banalizar su alcance jurídico. El deber empresarial de investigar debe, por el contrario, proyectarse sobre la organización del trabajo en su conjunto, de forma que la respuesta al caso concreto permita también detectar déficits estructurales del sistema preventivo.

4.8. Hacia un estándar jurídico evaluable

De todo lo anterior se desprende que el deber empresarial de investigar el acoso sexual puede formularse como un estándar jurídico evaluable, integrado al menos por los siguientes elementos: activación temprana ante conocimiento razonable; recepción cualificada; independencia material de la instrucción; actividad probatoria suficiente; adopción de medidas cautelares y de garantía de indemnidad; documentación y trazabilidad; resolución motivada; y proyección correctiva y reparadora de la respuesta.

La utilidad de esta reconstrucción es doble. Por una parte, permite distinguir con mayor precisión entre empresas que investigan realmente y empresas que solo administran formalmente el riesgo reputacional de la denuncia. Por otra, ofrece un criterio útil para valorar, en sede judicial o doctrinal, cuándo el protocolo ha funcionado como auténtico mecanismo de tutela y cuándo ha operado como simple cumplimiento cosmético. Ese desplazamiento del juicio -de la mera existencia del protocolo a la calidad de la investigación- constituye, en definitiva, la clave para pasar del formalismo preventivo a la tutela efectiva.

5. CONSECUENCIAS JURÍDICAS DEL PROTOCOLO DEFECTUOSO O APARENTE

El reconocimiento de un deber empresarial de investigar solo adquiere plena densidad dogmática si su incumplimiento o cumplimiento defectuoso proyecta consecuencias jurídicas identificables. De lo contrario, la exigencia de investigación eficaz corre el riesgo de convertirse en una mera pauta de buena administración interna, carente de verdadera fuerza normativa. Precisamente por ello, la valoración del protocolo defectuoso o meramente aparente no puede agotarse en un juicio ético, organizativo o reputacional. Debe traducirse en un reproche jurídico plural, capaz de activar consecuencias en el plano preventivo, antidiscriminatorio, probatorio, sancionador y resarcitorio.

5.1. El protocolo defectuoso como incumplimiento del deber de igualdad y no discriminación

La primera consecuencia jurídica del protocolo fallido se sitúa en el terreno de la igualdad material. Si el ordenamiento califica el acoso sexual y el acoso por razón de sexo como conductas discriminatorias, y si además impone a la empresa la obligación de promover condiciones de trabajo que eviten su producción y de articular cauces específicos para las denuncias, no resulta defendible considerar irrelevante la deficiente activación o la mala ejecución de esos cauces. El defecto del protocolo no es, en tal caso, una simple anomalía procedimental: constituye un indicio serio de incumplimiento del deber empresarial de prevenir y combatir una manifestación específica de discriminación en el trabajo (Pérez del Río, 2007; López Rubia, 2024).

En esta clave, el protocolo aparente revela una contradicción especialmente intensa entre el plano declarativo y el plano aplicativo de la igualdad. La empresa afirma asumir una política de tolerancia cero, pero organiza la respuesta real de modo que la denuncia se diluye, la investigación se banaliza o la persona afectada queda desprotegida. Cuando esto ocurre, el incumplimiento no debe leerse solo como falta de eficacia interna, sino como quiebra del mandato de igualdad que atraviesa el tratamiento jurídico del acoso sexual.

5.2. Lesión de la dignidad y de los derechos fundamentales en la relación laboral

La segunda consecuencia jurídica se proyecta sobre el ámbito de los derechos fundamentales. El Estatuto de los Trabajadores reconoce expresamente el derecho de la persona trabajadora al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo. De ahí que, una vez conocidos los hechos o activado el protocolo, la pasividad empresarial, la investigación puramente ritual o la desprotección mantenida durante el procedimiento puedan ser valoradas no solo como mala gestión del riesgo, sino como actuación incompatible con la tutela de la dignidad en el trabajo.

No es solo el acto de acoso el que puede lesionar derechos fundamentales; también puede hacerlo la respuesta empresarial cuando reproduce el daño, desacredita indebidamente la denuncia, prolonga la exposición al entorno hostil o tolera represalias. En tales supuestos, el defecto del protocolo deja de ser una cuestión periférica para incorporarse al núcleo mismo de la lesión. La organización no se limita a reaccionar tarde o mal, sino que contribuye normativamente a la persistencia de un entorno contrario a la dignidad y a la indemnidad de la persona trabajadora.

5.3. Relevancia probatoria del protocolo defectuoso en el proceso laboral

Una tercera consecuencia, de enorme interés estratégico, es la relevancia probatoria del protocolo defectuoso en sede social. La Ley Reguladora de la Jurisdicción Social dispone que, cuando de las alegaciones de la parte actora se deduzcan indicios fundados de discriminación por razón de sexo, acoso o vulneración de un derecho fundamental, corresponde al demandado aportar una justificación objetiva y razonable, suficientemente probada, de las medidas adoptadas y de su proporcionalidad. Esto significa que la calidad de la reacción empresarial -y, dentro de ella, la calidad de la investigación interna- no es un dato marginal, sino un elemento potencialmente decisivo en la dinámica de la prueba.

En este contexto, un protocolo defectuoso puede operar como indicio reforzador de la vulneración. La ausencia de instructor independiente, la falta de diligencias mínimas, la inexistencia de medidas cautelares, la opacidad del archivo o la falta de motivación no solo revelan una mala práctica organizativa; también debilitan severamente la posición defensiva de la empresa. Si el empresario no acredita que actuó con diligencia real ante un riesgo discriminatorio del que tuvo conocimiento, la insuficiencia del protocolo deja de ser un mero antecedente fáctico y pasa a adquirir valor jurídico dentro del propio enjuiciamiento de la vulneración.

5.4. Proyección preventiva: incumplimiento del deber de protección eficaz

La cuarta consecuencia jurídica conecta con la prevención de riesgos laborales. La Ley 31/1995 proclama el derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud y afirma, además, que tal deber de protección desborda el mero cumplimiento formal de obligaciones predeterminadas. Esta formulación resulta especialmente fértil en materia de acoso sexual, porque permite rechazar de raíz la idea de que la empresa cumple por el solo hecho de tener un protocolo aprobado o depositado.

Si el acoso sexual se asume como riesgo psicosocial y como atentado contra la dignidad y la salud, la exigencia preventiva no puede satisfacerse con un documento estático ni con una reacción ex post meramente cosmética. Desde esta perspectiva, el protocolo defectuoso puede ser leído como manifestación de un incumplimiento preventivo más amplio. La empresa no ha integrado de manera real la gestión del riesgo, no ha dispuesto mecanismos eficaces de detección y reacción, o no ha protegido de forma bastante a la persona trabajadora una vez aflorado el riesgo (Vicente Pachés, 2020).

5.5. Consecuencias sancionadoras en el orden administrativo-laboral

La quinta consecuencia es sancionadora. La LISOS tipifica como infracciones muy graves tanto el acoso sexual dentro del ámbito de las facultades de dirección empresarial como el acoso por razón de sexo cuando, conocido por el empresario,

este no hubiera adoptado las medidas necesarias para impedirlo; asimismo tipifica decisiones empresariales discriminatorias y represalias por reclamaciones dirigidas a exigir la igualdad de trato y no discriminación.

En consecuencia, la investigación interna defectuosa no debe contemplarse como simple desorden procedimental. Puede constituir precisamente la forma en que se materializa la insuficiencia de las medidas necesarias que la norma sancionadora exige. La empresa que conoce hechos compatibles con acoso sexual o por razón de sexo y responde con una instrucción meramente aparente, sin diligencias mínimas ni protección efectiva, queda mucho más cerca del supuesto de hecho sancionable que de una situación de cumplimiento razonable.

5.6. Consecuencias resarcitorias: daño moral y daños adicionales

La sexta consecuencia se proyecta sobre la reparación. El artículo 183 de la Ley Reguladora de la Jurisdicción Social establece que, cuando la sentencia declare la existencia de vulneración, el juez debe pronunciarse sobre la cuantía de la indemnización por daño moral unido a la vulneración del derecho fundamental y por los daños y perjuicios adicionales derivados. Esta previsión es particularmente útil porque permite sostener que el protocolo defectuoso no solo agrava el juicio sobre la conducta empresarial, sino que puede influir en la intensidad del daño resarcible: prolongación del entorno hostil, revictimización, ansiedad derivada del procedimiento, pérdida de confianza institucional o empeoramiento de la posición profesional de la víctima.

Desde esta óptica, el cumplimiento cosmético no es inocuo: puede convertirse en un factor que justifique una reparación más intensa, precisamente porque no solo no evitó la lesión, sino que agravó sus efectos y frustró la expectativa legítima de tutela interna.

5.7. Represalias y continuidad del ilícito

Una séptima consecuencia, que merece un tratamiento expreso, es la vinculada a las represalias. La protección frente a reacciones adversas por denunciar forma parte del núcleo de la tutela efectiva. Cuando, tras la activación del protocolo, la persona trabajadora sufre deterioro funcional, aislamiento, pérdida de oportunidades, hostilidad o sanciones encubiertas, la empresa ya no se enfrenta solo a un problema de deficiente investigación inicial, sino a una prolongación del ilícito por una vía adicional.

La consecuencia dogmática es clara: el protocolo no puede considerarse eficaz si su activación desencadena costes profesionales o personales para quien acude a él. En ese caso, el propio diseño o aplicación del procedimiento se convierte en mecanismo de desaliento estructural y, por ello, en elemento relevante tanto para el enjuiciamiento de la vulneración como para la cuantificación del daño y la eventual reacción sancionadora (Sierra Hernáiz, 2023).

5.8. Síntesis: del protocolo como documento al protocolo como criterio de imputación

En definitiva, el protocolo defectuoso o aparente no debe ser leído como una irregularidad periférica. Funciona, más bien, como un verdadero criterio de imputación jurídica. Permite valorar si la empresa incumplió su deber de igualdad, si lesionó la dignidad y otros derechos fundamentales, si falló en su deber preventivo, si debilitó su propia posición probatoria, si incurrió en responsabilidad sancionadora y si agravó el daño resarcible. La investigación interna deja así de ser un mero trámite organizativo para convertirse en el punto en el que se verifica si la empresa actuó como garante o como mera administradora defensiva del riesgo.

6. PROPUESTAS PARA UNA TUTELA EFECTIVA

El examen de las patologías del cumplimiento cosmético y la reconstrucción del deber empresarial de investigar permiten advertir que el problema del acoso sexual en el trabajo no reside hoy exclusivamente en la ausencia de instrumentos, sino en la insuficiencia de los estándares con los que dichos instrumentos se diseñan, activan y evalúan. Por ello, una política jurídica orientada a la tutela efectiva no puede conformarse con seguir multiplicando protocolos si no se interviene simultáneamente sobre su calidad garantista, su inserción organizativa y su capacidad de producir protección real.

6.1. Desplazar el centro del sistema: del protocolo-documento al protocolo-garantía

La primera propuesta consiste en desplazar el eje de valoración jurídica desde la mera existencia formal del protocolo hacia su funcionamiento como auténtica técnica de garantía. En otros términos, el juicio de cumplimiento ya no debería descansar prioritariamente en si la empresa dispone de un documento específico, sino en si ese instrumento permite activar una respuesta diligente, protectora, trazable e imparcial ante una denuncia o conocimiento razonable de hechos potencialmente constitutivos de acoso sexual.

Este desplazamiento tiene relevancia dogmática y práctica. Dogmática, porque obliga a reconstruir el deber empresarial no como simple obligación de disponer de procedimientos, sino como obligación de hacerlos funcionar en condiciones materialmente aptas para proteger derechos fundamentales. Y práctica, porque permite valorar con mayor precisión los déficits reales de la organización: no tanto la falta de protocolo, cuanto la insuficiencia de su operatividad, su captura defensiva o su utilización meramente reputacional.

6.2. Configurar normativamente un contenido mínimo del deber empresarial de investigar

La segunda propuesta exige avanzar en la configuración de un contenido mínimo normativamente exigible del deber empresarial de investigar. La investigación interna no puede quedar entregada a formulaciones genéricas o a la libre técnica de cada empresa, porque esa indeterminación favorece exactamente los espacios de opacidad y cumplimiento aparente que este trabajo ha descrito.

Ese contenido mínimo debería integrar, al menos, los siguientes elementos: activación temprana ante conocimiento razonable; recepción cualificada de la denuncia; designación de personas instructoras con independencia material; diligencias probatorias proporcionadas; adopción de medidas provisionales de protección; garantía expresa de indemnidad y prohibición de represalias; trazabilidad suficiente del expediente; y cierre motivado con revisión posterior de la respuesta organizativa. Lejos de constituir una sobrecarga burocrática, estas exigencias expresan el umbral mínimo a partir del cual puede hablarse seriamente de tutela y no solo de tramitación.

6.3. Prohibir la informalización impropia de la respuesta

Una tercera propuesta pasa por deslegitimar, con mayor claridad, las respuestas informalistas cuando los hechos denunciados presenten una verosimilitud suficiente. El acoso sexual no puede tratarse como simple conflicto relacional ni derivarse sin más hacia mecanismos de composición blanda, mediación encubierta o conversaciones privadas que diluyan su dimensión estructural, antidiscriminatoria y lesiva de derechos fundamentales.

Sin negar que puedan existir canales de escucha previa o de información inicial, el ordenamiento debería dejar más claro que, una vez apreciados indicios razonables de acoso sexual, la respuesta empresarial debe transitar necesariamente por un cauce formalizado, garantista y controlable. Solo así puede evitarse que la organización utilice la flexibilidad procedimental como fórmula de desactivación del conflicto o de protección de sus propios intereses reputacionales.

6.4. Integrar protocolo, igualdad y prevención de riesgos

La cuarta propuesta consiste en superar la fragmentación con la que frecuentemente se gestiona esta materia. En muchas organizaciones, el protocolo de acoso aparece desconectado del plan de igualdad, de la evaluación de riesgos psicosociales, de la política disciplinaria y de la formación interna. Esa desarticulación favorece una visión empobrecida del problema y debilita la respuesta institucional.

El acoso sexual debe insertarse simultáneamente en tres lógicas complementarias: igualdad, porque constituye una forma de discriminación y de

violencia contra las mujeres en el trabajo; prevención, porque afecta a la salud, la dignidad y la seguridad psicosocial; y garantía de derechos fundamentales, porque la tutela no puede reducirse a una gestión administrativa del incidente. La integración de estos planos permitiría, además, reforzar la coherencia organizativa de la respuesta y evitar que el protocolo funcione como un anexo desvinculado de la vida real de la empresa.

6.5. Reforzar la negociación colectiva como espacio de densificación garantista

Una quinta propuesta, especialmente relevante desde la óptica laboralista, es potenciar la negociación colectiva como espacio idóneo para densificar las garantías del protocolo. La ley fija un umbral básico, pero es en el ámbito convencional donde pueden desarrollarse con mayor precisión los mecanismos de recepción, instrucción, protección, seguimiento y evaluación.

La negociación colectiva puede desempeñar aquí una función decisiva: establecer criterios de designación de las personas instructoras, fijar plazos máximos, prever medidas cautelares, asegurar la participación de la representación legal de las personas trabajadoras en términos compatibles con la confidencialidad, y definir compromisos de formación y revisión periódica. En este punto, la literatura laboral sobre prevención y negociación colectiva ofrece un apoyo importante para defender que el tratamiento del acoso sexual no debe descansar solo en la unilateralidad organizativa, sino también en la construcción pactada de garantías (Urrutikoetxea Barrutia, 2010).

6.6. Formar para investigar, no solo para sensibilizar

Una sexta propuesta exige revisar el papel de la formación. En numerosas empresas la formación en esta materia se limita a acciones de sensibilización general, necesarias pero insuficientes. El modelo de tutela efectiva demanda algo más: formación específica para quienes reciben denuncias, instruyen expedientes, adoptan medidas provisionales o intervienen en la evaluación del caso.

No se trata únicamente de conocer el concepto jurídico de acoso sexual, sino de estar en condiciones de aplicar criterios adecuados de escucha, valoración indiciaria, manejo de la confidencialidad, prevención de la revictimización y reacción frente a represalias. Una organización que forma en abstracto, pero no forma a quienes deben investigar, sigue operando con un protocolo parcialmente vacío.

6.7. Incorporar trazabilidad, revisión y evaluación externa o semiexterna

La séptima propuesta apunta a la necesidad de introducir mecanismos de evaluación del protocolo más allá de su mera aprobación. Una política seria en esta materia exige registrar datos internos anonimizados, revisar tiempos de respuesta,

detectar patrones de archivo o desistimiento, evaluar la utilidad real de las medidas provisionales y controlar eventuales efectos adversos tras la denuncia.

Esta dimensión de seguimiento es esencial porque uno de los rasgos del cumplimiento cosmético es precisamente su opacidad. Si el protocolo no deja indicadores, no admite revisión periódica y no produce aprendizaje organizativo, la empresa puede seguir exhibiéndolo indefinidamente sin que nadie pueda valorar su eficacia real. La trazabilidad, por tanto, no solo protege a la persona afectada en el caso concreto; también constituye una herramienta de mejora institucional.

6.8. Releer la reparación en clave organizativa

Por último, la tutela efectiva exige una comprensión más rica de la reparación. La respuesta al acoso sexual no debería agotarse en una eventual sanción disciplinaria o en la defensa procesal posterior de la empresa. También debe incorporar una dimensión correctiva organizativa: revisión de protocolos, adaptación de estructuras, cambios en mandos o circuitos de supervisión, e introducción de medidas que reduzcan el riesgo de repetición.

Esta perspectiva evita dos reduccionismos: el que identifica la reparación con una reacción puramente individual y el que convierte el protocolo en una pieza estática, inmune a la experiencia acumulada. La investigación de un caso debe servir no solo para reaccionar ante un hecho ya producido, sino para transformar las condiciones que hicieron posible su producción o su tratamiento inadecuado.

7. CONCLUSIONES

Primera. La expansión de protocolos frente al acoso sexual ha supuesto un avance indudable respecto de escenarios de invisibilidad o ausencia total de respuesta, pero no ha garantizado por sí sola una tutela real. La mera protocolización del problema no equivale a su adecuada juridificación.

Segunda. El principal déficit del modelo actual radica en la persistencia de formas de cumplimiento cosmético, en las que el protocolo opera como documento de autolegitimación organizativa más que como auténtico instrumento de protección. En estos casos, el protocolo no corrige la desprotección, sino que puede contribuir a enmascararla.

Tercera. La clave del sistema debe desplazarse desde la existencia formal del procedimiento hacia la calidad de la investigación interna. La cuestión decisiva no es si la empresa tiene protocolo, sino si investiga de manera temprana, independiente, diligente, protectora y trazable cuando se activa una denuncia o existe conocimiento razonable de los hechos.

Cuarta. Sobre esa base, es posible reconstruir un verdadero deber empresarial de investigar el acoso sexual como obligación jurídica autónoma, inserta en la intersección entre igualdad, prevención de riesgos, tutela de derechos fundamentales y protección frente a represalias. Este deber no se satisface con actuaciones rituales ni con una instrucción meramente aparente.

Quinta. El protocolo defectuoso o aparente produce consecuencias jurídicas relevantes. Puede evidenciar un incumplimiento del deber de igualdad y no discriminación, incidir en la lesión de la dignidad y otros derechos fundamentales, proyectar incumplimientos preventivos, debilitar la posición probatoria de la empresa, reforzar su exposición sancionadora y agravar el daño resarcible.

Sexta. La tutela efectiva exige, por tanto, una reforma de enfoque. No basta con exigir protocolos; es preciso exigir protocolos garantistas, institucionalmente serios, integrados en la política de igualdad y prevención, sometidos a evaluación y capaces de ofrecer protección real a quien denuncia.

Séptima. Desde una perspectiva de política jurídica laboral, la negociación colectiva, la formación especializada, la trazabilidad de los expedientes y la revisión periódica de la respuesta organizativa constituyen instrumentos centrales para superar el modelo actual de cumplimiento aparente.

Octava y última. El paso del cumplimiento cosmético a la tutela efectiva exige dejar de contemplar el protocolo como un simple documento de cumplimiento y empezar a valorarlo como un criterio de garantía y de imputación jurídica. Solo desde esa transformación conceptual puede construirse una respuesta laboral coherente con la gravedad del acoso sexual y con la centralidad de los derechos fundamentales comprometidos en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

ALTÉS TÁRREGA, J. A. Y ARADILLA MARQUÉS, M. J. (2023). “Teletrabajo, violencia y acoso y Convenio 190 OIT”. *Temas Laborales*, 166, pp. 65-91.

ÁLVAREZ CUESTA, H. (2023). «La protección laboral y social de las víctimas de violencias sexuales en la Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual». *Temas Laborales*, 166, pp. 11-37.

FABREGAT MONFORT, G. (2012). “Protocolos necesarios”. *Trabajadora*, 44, pp. 16-18.

LÓPEZ RUBIA, E. (2020). “Los protocolos de acoso sexual y acoso por razón de sexo”, en Pedrosa Alquézar, S. I. (coord.), *Diseño e implementación de planes de igualdad en las empresas: cuestiones claves*. Cizur Menor: Aranzadi, pp. 579-608.

LÓPEZ RUBIA, E. (2024). “Los protocolos de acoso sexual y acoso por razón de sexo tras las novedades normativas de 2022”, en Altés Tárrega, J. A. y Yagüe Blanco, S. (dirs.), *Convenio 190 de la OIT sobre violencia y acoso*. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 473-500.

MORENO MÁRQUEZ, A. M. (2023). “El Convenio 190 de la OIT sobre violencia y acoso en el trabajo y sus implicaciones en el ordenamiento laboral español”. *Temas Laborales*, 166, pp. 93-137.

PÉREZ DEL RÍO, T. (2007). “La violencia de género en el trabajo: el acoso sexual y el acoso moral por razón de género”. *Temas Laborales*, 91, pp. 175-203.

SIERRA HERNÁIZ, E. (2023). “El sistema de garantías y protección de la persona trabajadora frente a represalias empresariales por denuncias y reclamaciones en el ordenamiento jurídico comunitario y español”. *Lan Harremanak*, 49, pp. 162-198.

URRUTIKOETXEA BARRUTIA, M. (2010). “La prevención de la violencia de género en el trabajo: análisis de la negociación colectiva del País Vasco”. *Lan Harremanak*, 23, pp. 155-196.

VICENTE PACHÉS, F. DE (2020). “El Convenio 190 de la OIT y su trascendencia en la gestión preventiva de la violencia digital y el ciberacoso en el trabajo”. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 448, pp. 69-106.