

# Guía

## Sobre la **violencia psicológica** en el trabajo

OBSERVATORIO  
PERMANENTE  
**RIESGOS  
PSICOSOCIALES**





**Guía**  
SOBRE LA VIOLENCIA  
PSICOLÓGICA EN EL TRABAJO

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o transmitida en forma alguna ni por medio alguno, electrónico o mecánico, incluidos fotocopias, grabación o por cualquier sistema de almacenado y recuperación de información, sin permiso escrito del editor.

Edita: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT  
C/ Hortaleza, 88 (28004 Madrid)

Primera edición: Madrid, diciembre de 2006

Diseño gráfico y de cubierta: Paco Arnau  
Imprime: Impresión Digital Da Vinci

Depósito Legal:

# Guía

## Sobre la **violencia** **psicológica** en el trabajo

OBSERVATORIO  
PERMANENTE

RIESGOS

PSICOSOCIALES





# Índice

---

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>II. CONCEPTO Y TIPOS: ¿QUÉ ENTENDEMOS HOY POR “VIOLENCIA EN EL TRABAJO” Y CUANTAS MODALIDADES RELEVANTES SE RECONOCEN?</b> .....	<b>11</b>
El problema de la definición: qué es “violencia en el trabajo” .....	11
La clasificación: los tipos de violencia “en” los lugares de trabajo .....	14
¿Cuáles son los factores de riesgo de violencia en el trabajo? .....	17
¿Cuáles son las consecuencias negativas de la violencia en el trabajo? .....	19
<b>III. EL MARCO REGULADOR: LOS DEBERES DE PREVENCIÓN Y SANCIÓN DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO</b> .....	<b>23</b>
El cuadro de respuestas normativas a la violencia relacionada con el trabajo .....	23
La acción preventiva: evaluación del riesgo de violencia en el trabajo y planificación de las medidas de intervención .....	28
<b>IV. LA VIOLENCIA SEXUAL EN EL TRABAJO: LA ACCIÓN PREVENTIVA FRENTE AL RIESGO DE ACOSO SEXUAL</b> .....	<b>37</b>
El acoso como principal forma de violencia sexual: Cómo se define .....	37
Los tipos de acoso sexual .....	38
Factores causantes y consecuencias del acoso sexual .....	39
El marco regulador: qué respuestas tiene el Derecho .....	40
La acción preventiva: Códigos de Conducta y planificación preventiva .....	41
<b>V. VIOLENCIA DE PERSECUCIÓN LABORAL: PREVENCIÓN DEL RIESGO DE ACOSO –MOBBING, BULLYING, DISCRIMINACIÓN</b> ..	<b>45</b>
¿Qué es la “violencia de persecución” y qué es el “acoso moral en el trabajo” (AMT)? .....	45
Indicadores del proceso de AMT: conductas acosadoras .....	48
Las fases del proceso: cómo empieza y cómo evoluciona .....	49

Tipos de "acoso moral en el trabajo" (AMT) . . . . .	52
¿Qué factores desencadenan el AMT?: entorno objetivo y factores individuales . . . . .	53
Qué efectos tiene: daños a la salud y costes económicos . . . . .	57
– Consecuencias para el trabajador . . . . .	57
– Consecuencias familiares. . . . .	59
– Los costes para la organización de trabajo . . . . .	59
Consecuencias sociales . . . . .	59
¿Qué incidencia o impacto tiene el AMT?: La dimensión estadística . . .	60
¿Qué está relacionado pero no es AMT? . . . . .	62
El marco regulador: respuestas desde el Derecho al AMT . . . . .	63
El AMT se puede y se debe prevenir: La Política de Gestión Empresarial del riesgo de AMT . . . . .	67
– La calificación del AMT como riesgo profesional . . . . .	67
– Identificar los factores de riesgo: La evaluación del Acoso . . . . .	68
– La adopción de medidas que derivan de la identificación de problemas de AMT: la planificación preventiva . . . . .	70
– Los sujetos de la prevención del acoso: Los Acuerdos de Calidad de Clima y el Papel de los Delegados de Prevención . . . . .	71
<b>VI. RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA PSÍQUICA Y EL ACOSO . . . . .</b>	<b>75</b>
Práctica 1: Promoción de medidas preventivas del AMT . . . . .	76
Práctica 2: Acuerdos de Calidad de Clima, Códigos de Conducta y/o Protocolos contra la violencia psíquica . . . . .	83
Consejos para defenderse en caso de acoso . . . . .	83
<b>ANEXOS . . . . .</b>	<b>85</b>
1. Jurisprudencia relacionada con la Violencia en el Trabajo . . . . .	85
2. Ejemplo de Convenios donde se contempla el Acoso . . . . .	90
3. Normas, Notas Técnicas, bibliografía y enlaces de interés . . . . .	94



## I INTRODUCCIÓN

LA “violencia” es una forma de “resolver” conflictos, individuales o colectivos, tan deplorable como recurrente. Cuando se habla de *violencia* nos situamos ante un tema que, para nuestro lamento como “sociedad” que aspira a vivir de modo “civilizado”, resulta extremadamente conocido y extendido en numerosas esferas sociales —la familia, la Escuela, las Instituciones Políticas, los barrios, las ciudades...—. Pero, salvo algunos episodios aislados, su tratamiento ha permanecido en buena medida ajeno al ámbito de las relaciones de trabajo. Curiosamente, los más prestigiosos Organismos, tanto en materia de “derechos humanos” —OIT, ONU— como de salud —OMS, UE—, vienen alertando desde hace años sobre la consideración de la “violencia en el trabajo” como uno de los principales riesgos profesionales a que se ven sometidos trabajadores de todo el mundo, también los países considerados “desarrollados” o “avanzados”.

De este modo, numerosos y crecientes Informes y Documentos elaborados por tales Organizaciones Internacionales promueven un tratamiento de la “violencia” no ya sólo como un problema de “orden público”, sino también, y cada vez más, como un problema de “orden laboral”. Si en la primera perspectiva se reclama una acción más decidida de tipo policial y judicial penal —la erradicación de la violencia como cuestión de seguridad ciudadana—, en la segunda se exige primar la acción preventiva de los factores que causan este riesgo y reparadora de las consecuencias que para la salud de trabajadores y trabajadoras víctimas tienen los actos y conductas violentas en sus lugares de trabajo —la política anti-violencia como imperativo de prevención de riesgos laborales—. Este enfoque internacional propone, pues, un tratamiento de la violencia en el trabajo dentro de la legislación que es propia de las relaciones de trabajo, y, más en particular, dentro de regulación de PRL, extendiendo las obligaciones empresariales

en esta materia también para prevenir y proteger frente al riesgo de sufrir conductas violentas mientras se lleva a cabo el trabajo. Lo original o novedoso de este planteamiento se comprueba apenas se tenga en cuenta la escasa atención que las leyes nacionales prestan a estos riesgos para la salud laboral.

Sin embargo, una vez más, el compromiso sindical con esta nueva dimensión de la política de salud laboral en las organizaciones, privadas y públicas, de trabajo, es explícito. Un compromiso que postula afrontar la violencia en el trabajo, tanto procedente de las personas que forman parte de la organización como de “terceros”, especialmente en determinados servicios —sanitarios, educativos...—, dentro de las propuestas realizadas respecto de los “factores” y “riesgos” de origen “psicosocial” en general.

El término riesgo psicosocial es un concepto unitario en el que tendría cabida un amplio conjunto de situaciones potencialmente negativas para la salud de los trabajadores, además de para su dignidad personal, entre las que ocupan un especial protagonismo el “estrés” y la “violencia” en el trabajo, ya se trate, en este último caso, de actos de “violencia física”, menos extendidos hoy, o de conductas y procesos de “violencia psíquica” y/o “moral”, mucho más difundidos en los diferentes lugares o ambientes de trabajo.

Una prueba de la seriedad de este compromiso de los agentes sociales con la gestión preventiva del riesgo de violencia laboral se encuentra en el impulso dado, desde la Confederación Europea de Sindicatos —CES—, a la conclusión de un Acuerdo Comunitario para la Gestión de la Violencia en el Trabajo —violencia física, acoso moral y acoso sexual—. De este modo, y si bien no ha sido todavía firmado, aunque se avanza en el proceso de conclusión del mismo, el trato que se postula para la violencia en el trabajo seguirá sendas análogas, aunque no completamente coincidentes, con el dado al “estrés”. El objetivo principal es, como se verá con detenimiento y accesibilidad, en esta Guía, promover el diseño e implantación en los lugares de trabajo, privados y públicos, con la participación o implicación directa de los representantes de los trabajadores, de “*políticas antiviolencia*” y “*políticas antiestrés*”.

En esta dirección, los referidos Organismos Internacionales que han dado la “voz de alerta” sobre la creciente difusión de este problema de salud laboral, aún ofreciendo soluciones y un catálogo de buenas prácticas, vuelven a evidenciar las dificultades para la prevención de la violencia en el trabajo, en especial por el extenso catálogo de “factores” que lo desencadenan o provocan. Ahora bien, sí evidencian de forma inequívoca que es posible una actividad de



gestión en la empresa conducente a la reducción, o cuando menos a su control. A tal fin, se cuenta a día de hoy ya con una doctrina científica y un instrumental técnico razonablemente elaborados para intervenir sobre él.

Precisamente, en este contexto de renovación y reforzamiento del compromiso sindical con una aplicación efectiva e integral de la LPRL presentamos esta Guía específica. Con ella pretendemos:

- ▶ por un lado, realizar una llamada de atención para alertar –sin alarmar indebidamente– sobre la gravedad del problema de la violencia en el trabajo, sobre todo de la “psicológica”, provocando la concienciación sobre él y la necesidad de proceder a su identificación y
- ▶ por otro, poner una herramienta útil a disposición de Delegados/as de Prevención, así como

para los propios trabajadores/as, que les proporcione una información clara y actual sobre este riesgo psicosocial, y que les permita conocer y aplicar medidas para mejorar su salud laboral en sentido pleno –física y psíquicamente–.

Con esta Guía, el Observatorio Permanente busca adecuar a la especificidad de la violencia en el trabajo las recomendaciones realizadas tanto en la Guía Global para la Prevención de Riesgos Psicosociales como en la del estrés. Al mismo tiempo permitirá profundizar algo más en:

- *métodos* de “medición” o identificación –“evaluación”– de la violencia en el trabajo, en particular la psíquica
- *medidas* para su prevención –primaria, secundaria, terciaria–.





## II CONCEPTO Y TIPOS: ¿QUÉ ENTENDEMOS HOY POR “VIOLENCIA EN EL TRABAJO” Y CUÁNTAS MODALIDADES RELEVANTES SE RECONOCEN?

### EL PROBLEMA DE LA DEFINICIÓN: QUÉ ES “VIOLENCIA EN EL TRABAJO”

La prevención de la “*violencia en el trabajo*” representa uno de los objetivos de la denominada “Estrategia Comunitaria de Seguridad y Salud en el Trabajo 2002-2006” (Comunicación de la Comisión Europea sobre “*Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo*”). De este modo, la Comisión hace suyo el enfoque de la OIT (2000) y de la OMS, según el cual la violencia en el trabajo constituye en sí misma *uno de los riesgos profesionales más relevantes* que sufren decenas de millones de trabajadores en todo el Mundo. Además, es un importante factor de estrés laboral (Hojas Informativas n. 23 y 24 AESST).

Pero ¿qué hemos de entender en el contexto laboral por “violencia en el trabajo”? Si por tal violencia entendemos, como suele ser habitual en el imaginario de todos

nosotros, “agresión física” todos podríamos identificar con relativa facilidad cuándo estamos ante un acto o situación de violencia. Pero hoy se acepta ampliamente que existen otras formas de *violencia*, más sutiles o menos visibles pero de profundas y muy negativas consecuencias en la salud del personal de la empresa, como son todas las *modalidades de violencia psíquica*, que afecta a la salud mental, e incluso “*violencia moral*”, que afecta a la “salud cívica” de una persona, de un grupo y de un pueblo —vejeciones, insultos, amenazas, acoso, discriminaciones, lesiones de derechos humanos, abusos, explotación de seres humanos...—.

Entonces, vista de esta forma más ampliada, *que abarca desde el ataque físico al maltrato psicológico*, no es tan fácil identificar qué actos y/o situaciones son generadoras de violencia en general, y en el medio laboral

en particular, que es la que aquí nos interesa. La falta de un suficiente consenso sobre lo que ha de entenderse por “violencia en el trabajo” no quiere decir que estemos ante un fenómeno muy reciente, pues ya desde principios de la década de los años 90 el sindicalismo viene reivindicando la atención necesaria a la violencia que sufren los trabajadores en sus empresas, sobre todo en el sector de servicios —ejemplo: el sindicato canadiense de la función pública desde 1994—. Los Informes sobre “violencia en el trabajo” presentados por la OIT, en 1998 el primero y en el año 2000 el segundo<sup>1</sup>, recoge datos estadísticos sobre el impacto de la violencia en el trabajo en diferentes Países, evidenciando no sólo que se trata de un problema global o mundial, que desborda fronteras, sino que va en aumento, perjudicando gravemente tanto la salud de los trabajadores como el funcionamiento de las empresas.

En este sentido amplio, la OMS entiende por violencia el ejercicio o

*“uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo, que cause o tenga... probabilidad de causar lesiones, muertes, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones”.*

Más amplio, y por tanto también más impropio o de difícil aceptación por sus problemas prácticos, es el propuesto por la OIT:

*“cualquier acción, todo incidente o comportamiento que no pueda considerarse una actitud razonable y con el cual se ataca, perjudica, degrada o hiere a una persona dentro del marco de su trabajo o debido directamente al mismo”.*

(Repertorio de Recomendaciones prácticas de la OIT sobre la violencia en el trabajo en el sector de servicios y medidas destinadas a combatir ese fenómeno, 2003)

Así, conforme a este entendimiento extremo de la violencia, que la identifica con toda situación de tensión o conflictividad desproporcionada y/o irrazonable, habría que entender como actos indicativos de una situación violenta.

### VIOLENCIA EN EL TRABAJO podría ser para la OIT

#### ► Evaluación desconsiderada del trabajo:

- Criticar injusta o exageradamente el trabajo realizado.
- Evaluar negativamente el trabajo de forma constante.

<sup>1</sup> Este Segundo está disponible en castellano, por estar publicado en la Colección Estudios e Informes del MTAS. Para la versión en inglés de ambos hay que dirigirse a la página web de la OIT: [www.ilo.org](http://www.ilo.org).



- Control excesivo del trabajo.
  - Control médico excesivo.
- ▶ **Distribución desproporcionada o irracional de tareas:**
- Privación de tareas.
  - Sobrecarga de trabajo y/o multiplicación de tareas diferentes.
  - Tareas inadaptadas al nivel del trabajador.
  - Tareas irracionales y/o perjudiciales para la profesionalidad o la dignidad.
- ▶ **Gestión arbitraria de la carrera laboral:**
- Chantaje con el empleo, o cambio de puesto.
  - Imposición de cambios de puesto.
  - Retiro o cambio en la atribución de trabajo.
  - Discriminación con respecto a vacaciones, horarios, carga laboral.
- ▶ **Comunicación Profesional hostil:**
- Ocultación de información para llevar a cabo el trabajo.
  - Desprestigiar.
- ▶ **Comportamientos delictivos:**
- Atentar sistemática y gravemente contra los derechos laborales.
  - Sustracción de documentación laboral.

más preciso la Comisión Europea viene delimitando la violencia en el trabajo como todos

*“los incidentes en los que el personal sufre abusos, amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con su trabajo, incluidos los viajes de ida y vuelta al trabajo, que pongan en peligro, explícita o implícitamente, su seguridad, su bienestar o su salud”*

En definitiva, para nosotros

**La violencia en el trabajo se define como todo incidente en el que un trabajador es amenazado o agredido, física o psíquicamente, por o en circunstancias relacionadas con el trabajo, susceptible de poner en peligro su seguridad, su salud o su bienestar**

Como puede comprobarse la lista de acciones que pueden incluirse dentro de la violencia en el trabajo es muy larga: Homicidios, patadas, violaciones, mordiscos, puñetazos, acoso, abuso sexual, coacciones, agresiones, apodos destructivos, etc. Por tanto, a la hora de delimitar lo que se ha de considerarse como una acción violenta laboral se plantean básicamente dos problemas, como reconoce la NTP 489 INSHT:

- la amplitud del concepto, que admite diversas modalidades o tipos de conducta —*el problema de la de-*

Por su parte, también en sentido amplio pero de modo

*limitación o la tipificación de las conductas laboralmente relevantes—.*

- su relación con el trabajo ya que el hecho de que un acto violento ocurra en el lugar de trabajo no tiene por qué significar que este suceso sea resultado directo de la propia actividad laboral —*problema de la causalidad laboral* de la conducta violenta—.

### LA CLASIFICACIÓN: LOS TIPOS DE VIOLENCIA “EN” LOS LUGARES DE TRABAJO

Para la ordenación o clasificación de las diversas modalidades de violencia en los lugares de trabajo podemos seguir diferentes criterios, todos ellos relevantes a los efectos del tratamiento preventivo y reparador de este riesgo profesional de origen psicosocial. En primer lugar, atendiendo a su origen o agente causante, esto es, a las personas implicadas y al tipo de relación existente entre ellas —NTP 489 INSHT—.

a) Violencia “exterior”. Es la ejercida contra un trabajador por terceras personas, esto es, sin relación profesional directa con la víctima. Puede ser a su vez:

- Violencia Tipo I. La ejercida por personas que no tienen ninguna relación legítima de trato con la víctima, por lo que se produce durante la jornada laboral y en

el lugar de servicio pero no tiene origen inmediato en el mismo. Es el ejemplo de un robo en una estación de servicios o en un banco —violencia “en” el trabajo propiamente aunque no se relaciona directamente con él—

- Violencia Tipo II. Es la ejercida por personas que, sin mantener una relación profesional con la organización, participan de alguna manera de la misma, por lo que la relación entre agresor y trabajador agredido sí tiene origen en la actividad profesional de éste. Estos hechos violentos se producen mientras se ofrece el servicio, como por ejemplo es el caso de los profesores, o profesionales que trabajan con público, incluidos los policías, especialmente en ciertos territorios —violencia social o ambiental—.

b) Violencia “interior” a la organización laboral.

- Violencia Tipo III: en este tipo de violencia, el causante de la misma tienen algún tipo de implicación laboral con el lugar afectado o una persona en concreto. Aunque cabe admitir muy diferentes situaciones lo más habitual en el tipo III es que el objetivo de la acción violenta fijado por el agresor sea un compañero de trabajo o un superior suyo.

No hay duda que la violencia interior representa, como luego veremos, una responsabilidad empresarial a afrontar en el marco de la LPRL. Pero respecto a la violencia



exterior los empleadores muestran especiales resistencias para hacerle frente desde la acción empresarial. Y ello por varias razones, como luego se verá, entre las que destacan tanto su eventual aleatoriedad, de modo que no puede ser controlada por ser de imposible previsión, como su consideración como un problema de orden público. En consecuencia, no se trataría de un problema generado por la empresa sino “sufrido” por ella, de modo que como todo problema de inseguridad ciudadana debería tratarse a través de una acción pública —de policía y de sanción criminal— y no empresarial.

No obstante, ya se ha anticipado cómo la OMS y la OIT, así como la UE, consideran que ambos tipos ha de tener un tratamiento desde las políticas preventivas. A pesar de esta ubicación común en el marco de las políticas de prevención lo habitual es que se realicen “guías” o “criterios técnicos” en los que ambas dimensiones de la violencia en el trabajo se presentan de modo diferenciado —*Hoja Informativa de la AETSS, FACTS número 24; la número 23 la dedica al acoso en el trabajo; NTP 476/1998, para el acoso moral del INSHT; NTP 489/1998, para la violencia en el trabajo*—.

En segundo lugar, podemos clasificar la violencia en el trabajo atendiendo a la **naturaleza de la agresión** o tipo de “poder” o fuerza ejercido:

a) *Violencia física*. En este caso se ejerce una fuerza física o material que produce un traumatismo o lesión

corporal de modo inmediato, llegando en caso extremo hasta la muerte. En ciertos casos también puede producir daños psíquicos y/o morales.

b) *Violencia Psíquica*. Se lleva a cabo una o varias conductas que provoca una forma de agresión basada en el desequilibrio o alteración sensorial, cognitiva y emocional de la víctima —vejeción, insulto, discriminación...—. Por eso admite diversos modos de realización, de modo que la “fuerza compulsiva” o poder que se ejerce asumirá formas verbales, gestos, omisiones... A diferencia de la anterior tarda en aparecer más tiempo y, por tanto, es menos visible, si bien cuando aparecen sus secuelas pueden ser incluso más graves que las meramente físicas —traumatismos, lesiones...—, pudiendo llegar también a la muerte en los casos más graves, como puede ser vía inducción al suicidio, tal y como ya ha sucedido en relación a situaciones especialmente estresantes, vejatorias o de acoso. El tiempo en sanar será, pues, también mayor.

c) *Violencia Moral*. Se ejerce un poder que abusa o lesiona gravemente derechos de la persona —dignidad, igualdad, integridad—. Supone un conjunto de conductas que, al margen de que provoquen o no un daño psíquico, ponen en grave peligro elementales derechos de la persona. La conducta más típica es el

acoso moral —*violencia de persecución*—. Pero también se incluyen las discriminaciones sistemáticas o continuadas padecidas por un trabajador —normalmente será trabajadora— y el acoso sexual, al margen del efecto que produzca en la salud mental del trabajador.

Como catálogo de algunos ejemplos concretos y frecuentes podemos recoger el siguiente:

### Comportamientos de violencia personal:

#### ► **Violencia verbal:**

- Inmiscuirse en la vida privada.
- Criticar la vida privada.
- Vejeciones verbales, gritar.
- Comentarios que atentan contra la dignidad personal.
- Descalificaciones.
- Negarse a colaborar con las víctimas.
- Manipular comunicaciones verbales.
- Prohibir a trabajadores que hablen con la víctima.

#### ► **Violencia física:**

- Gestos agresivos.
- Amenazas de carácter físico.
- Alterar el material de trabajo.
- Extorsión por dinero con intimidación física.
- Condiciones de trabajo insalubres.

#### ► **Violencia sexual:**

- Agresión o intimidación sexual sin contacto físico.
- Agresión o intimidación sexual con contacto físico.

#### ► **Violencia en los comportamientos:**

- Vejeciones.
- Comportamientos ofensivos (negar saludo, dar la espalda...).
- Conductas persecutorias (acosos moral, discriminaciones).

En tercer lugar, atendiendo a la **modalidad de la conducta** llevada a cabo por la persona agresora —pueden ser varias— podemos distinguir:

a) *Agresión ocasional o aislada*. Se trata de un acto o comportamiento único.

b) *Intimidación*. Toda acción u omisión destinada a amedrentar o atemorizar a otro, bien reduciéndolo a la pasividad o infundiéndole temor. Se caracteriza por su persistencia en el tiempo y el silencio que genera en el agredido.

c) *Coacción*. Conducta de una persona orientada a conseguir de otra una acción u omisión bajo la amenaza de privarle de un bien o servicio. Admite formas físicas y formas de agresión psíquica.



d) *Acoso en el trabajo* —sexual, moral, discriminatorio. Se trata de conductas reiteradas en el tiempo que impliquen un proceso de malos tratos psíquicos y que, por tanto, constituyen la modalidad más grave de violencia psíquica y/o moral. De ahí que desde el Observatorio Permanente, y en coherencia con la opción seguida por la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (AESST) y el INSHT, se haya decidido dedicarle una Guía específica, que en modo alguno debe suponer ni que se consideren fenómenos radicalmente distintos, sino que uno se presenta como una especie —el acoso de un género más amplio —la violencia interna—, ni que deban quedar al margen de las políticas preventivas.

### LA VIOLENCIA RELACIONADA CON EL TRABAJO

- ▶ puede provenir del “exterior” —terceras personas: clientes, usuarios...— o del “interior” de la organización —mandos, compañeros...—
- ▶ y abarca gran variedad de comportamientos, por su modo de ejercicio y por la gravedad de las conductas y consecuencias, que van desde la agresión física al maltrato psíquico y/o moral.

### ¿CUÁLES SON LOS FACTORES DE RIESGO DE VIOLENCIA EN EL TRABAJO?

Como riesgo profesional de origen psicosocial que es la violencia en el trabajo se desencadena por la confluencia de diversas causas. Este riesgo es, pues, la resultante de la interacción entre factores:

- de carácter *individual* —conducta y características de las personas, tanto de agresores o “perpetradores” como de agredidas o víctimas—
- de carácter *relacional* —entre compañeros, entre clientes / usuarios y trabajadores, entre directivos y subordinados...—
- de carácter *organizativo* —procesos y condiciones de trabajo— y
- *social* —entorno social—.

Como reconoce la AESST para la violencia de terceros o “exterior” quizás los actos concretos sean impredecibles, pero las situaciones en las que son probables las conductas violentas no lo son. Queda claro que tanto las características personales como las propias reacciones de unos y otros en un determinado momento son, o pueden ser, determinantes de que el curso de acontecimientos

de presión, tensión o conflicto degeneren en un acto o situación violentos o puedan encauzarse por otras vías más adecuadas de respuesta. Por eso, puede aceptarse que para ciertos incidentes pueda llegar a resultar difícil analizar, mucho menos evaluar, por qué una persona se comporta de cierta manera pero en otras, como indica la NTP 489 del INSHT y la AESST, ***sí es posible establecer pautas preventivas para evitar o aliviar situaciones violentas.***

En este sentido, una vez más es obligado evidenciar que ciertos factores objetivos —entorno laboral, procedimientos de trabajo, condiciones laborales, modos de gestión...— pueden actuar como factor favorecedor de la probabilidad de violencia o, en cambio, como factor disuasorio. *La violencia en el trabajo no es, pues, sólo un problema de relaciones entre personas sino de organización, aunque es evidente que el ambiente relacional o social en el que esa organización de trabajo se inserte es determinante, de ahí la dimensión social del problema no sólo laboral.*

A este respecto, debemos recordar la estrecha conexión que existe, aunque no deban confundirse, entre el “estrés laboral” y la “violencia en el trabajo”. En este sentido, los niveles elevados de estrés laboral pueden posibilitar comportamientos violentos, y, a su vez la violencia en el lugar de trabajo puede ser un importante factor de estrés. Tanto el estrés —reacción biológica— como la violencia —respuesta conductual— pueden ser efectos o

consecuencias del sistema, es decir, resultados de condiciones laborales inadecuadas, de *presiones ejercidas por la organización, de entornos sociales enrarecidos e inadecuados.*

De ahí que algunos factores proclives a desencadenar conductas violentas se ligen con estresores conocidos, pues los más significativos de dichos factores se asocian al entorno de trabajo, al propio trabajo y a las características de personalidad del perpetrador o agresor, pudiendo incidir también las de la persona “víctima” —NTP 489/1998, INSHT—.

- Entorno o Ambiente social:
  - economías inestables, zonas deprimidas,
  - zonas con alto índice de criminalidad —o de acción terrorista—.
- Trabajo:
  - estilos de gestión rígidos, autoritarios,
  - organizaciones pobres y/o deficientes en la gestión de las relaciones entre directivos y trabajadores por carecer de estilos de comunicación y sistemas relacionales transparentes,
  - presiones para incrementar la productividad,
  - plantillas inadecuadas; escasez de plantilla, reducciones de plantilla, despidos...,
  - trabajos en solitario o en pequeños grupos,
  - trabajos que implican intercambio regular de dinero con clientes,



- trabajos por la noche, o hasta tarde o muy de madrugada,
- tener en el lugar de trabajo bienes valiosos (dinero, joyas...),
- servicios de seguridad (guarda de propiedades, dinero o bienes...),
- trabajar con público (consumidores, clientes, pasajeros, pacientes...),
- trabajar en zonas con altos índices de criminalidad,
- trabajar con ciertos colectivos, desarrollar funciones de seguridad...,
- retrasos, errores, incumplimientos...
- Perpetrador
  - inestabilidad psicológica,
  - ausencia de responsabilidad individual,
  - insatisfacción con servicio o producto,
  - largas esperas,
  - percepción de promesas incumplidas,
  - frustración, ira, estrés...
- Víctima: situación de “vulnerabilidad” de la persona “blanco” de la agresión.

A la vista de este cuadro de causas o factores parece evidente que, a diferencia de la violencia “interior”, que aparece como probabilidad en la práctica totalidad de las organizaciones, la violencia “exterior” se produce con *mayor prevalencia* en el sector servicios, y muy particularmente en el sector sanitario, educativo, del transporte, fi-

nanciero, comercio minorista... En definitiva, hay determinadas ocupaciones de servicios, en aumento cada día, que han de tenerse como de *especial o alto riesgo de violencia de terceros* por lo que, en consecuencia, a ellas les será exigible una mayor implicación en las políticas de prevención de las mismas.

### ¿CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO?

Una vez expuestos los principales factores que pueden desencadenar episodios o estados de violencia en los lugares de trabajo, tanto en el plano objetivo como en el plano subjetivo, el otro elemento que integra el análisis de todo riesgo profesional es, como sabemos, de las consecuencias que se derivan de no aplicarlos correctivos o paliativos: sufrimientos, dolencias y enfermedades de orden fisiológico y psíquico, por un lado, y los costes para las empresas, por otro. Qué duda cabe que la gravedad de las consecuencias **no es la misma ni en todas las situaciones** que pueden englobarse dentro del amplísimo campo de lo que modernamente puede entenderse por violencia **ni en todas las personas que la sufren**, pues dependerá de la vulnerabilidad individual de cada trabajador, de las características personales y también del contexto en que se manifiesten los actos violentos.

Conviene despejar de inmediato la idea de que es la violencia física la que más daño produce, aunque en oca-

siones pueda llegar a situaciones tan trágicas como la muerte del trabajador —homicidio—. Las secuelas que deja la violencia psíquica, mucho más difícil de evidenciar que la física, pueden ser de enorme intensidad y perdurar durante mucho tiempo, a veces incluso de por vida, como acredita el que ya se hayan reconocido incapacidades permanentes absolutas ligadas a conductas violentas, como sucede con el acoso por ejemplo, o con la violencia ambiental sufrida en el trabajo por determinados profesionales —por ejemplo policías y guardias civiles en el País Vasco—.

En definitiva, como sucede en todo modelo de análisis costes-beneficios de la PRL la rentabilidad de la prevención de la violencia en el trabajo, como de cualesquiera otro riesgo de este tipo, requiere atender no sólo a “elementos tangibles” sino también a los “intangibles”. Un cuadro completo puede verse NTP 640 INSHT.

### CONSECUENCIAS INDIVIDUALES —salud, vida personal, carrera profesional—

1. alteraciones físicas: lesiones, enfermedades digestivas o cardiovasculares, pérdida de integridad física, incluso la muerte por homicidio...

2. alteraciones psíquicas y de conducta: estrés, agudo y/o crónico, depresión, síndromes postraumáticos —miedo, fobias, trastornos del sueño, estrés postraumá-

tico-; sentimientos de ira, desconfianza frente a los demás...

3. alteraciones de índole moral: sentimientos de humillación, pérdida de autoestima, vulnerabilidad, culpabilidad.

### CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN

Los costes de la violencia para la organización son altos:

- Costes vinculados con el absentismo por enfermedad, así como las bajas “voluntarias” —por acuerdo, por jubilación anticipada...—.

En este sentido, el Congreso de Sindicatos Británico (TUC)<sup>2</sup>, estima que anualmente se pierden más de tres millones de jornadas laborales debido a incidentes violentos en el trabajo. Las sucesivas Encuestas Europeas de Condiciones de Trabajo (1996, 2000 y 2005) vienen indicando que más de 1/3 de los trabajadores expuestos a violencia física —un 4% del total de población activa europea—, intimidación —más del 9% del total— y a acoso sexual —más del 2% del total— se ausentaron del trabajo.

- Costes vinculados a con altos índices de rotación y reemplazo del personal:

<sup>2</sup> *Know your rights, trackling, violence at work.*  
En [www.tuc.org.uk/tuc/rights\\_violence.cfm](http://www.tuc.org.uk/tuc/rights_violence.cfm)



Cuando las víctimas de la violencia vinculada al trabajo se ausentan durante periodos más prolongados, los empresarios deben encontrar la manera de reemplazarlo lo que puede originar cargas de trabajo suplementarias para el personal existente o motivar la contratación de otras personas. Tanto la formación del personal existente como del nuevo suponen costes adicionales

- Disminución de la productividad:  
Los sucesivos Informes de la OIT —y también los de

la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo—, relativos tanto a los costes del estrés como de la violencia en el trabajo, vienen evidenciando el significativo impacto que tiene la no prevención de estos riesgos en la caída de productividad de las empresas europeas. Aunque la metodología seguida y los resultados requieren todavía mejoras significativas para precisar y concretar el impacto no hay duda de que sí sirven para dar la voz de alerta sobre la desventaja que supone no atajar a tiempo tales actos de violencia.

### Impacto de la violencia sobre la productividad<sup>3</sup>

	Capacidad laboral (%)	Caída de la productividad (%)
Intimidación actualmente	85	15
Intimidación en el pasado	88	12
Presenciaron actos de intimidación	90	10
No fueron objeto ni presenciaron intimidación	92	8

<sup>3</sup> H. Hoel, C. Cooper. *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. OIT, 2003. En [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

- Costes vinculados a crecientes denuncias y pleitos, de modo que se reconocen cada vez más y mayores indemnizaciones.

### CONSECUENCIAS PARA EL BIENESTAR Y “SALUD CIUDADANA” DE LA SOCIEDAD

Buena parte de estos costes, sobre todo los denominados indirectos —sanitarios, institucionales (acción de los poderes públicos...)— son pagados por todos.

***La violencia en el trabajo es carga costosa e improductiva para trabajadores, empresas y sociedad***



### III EL MARCO REGULADOR: LOS DEBERES DE PREVENCIÓN Y SANCIÓN DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

#### EL CUADRO DE RESPUESTAS NORMATIVAS A LA VIOLENCIA RELACIONADA CON EL TRABAJO

EL concepto de “violencia” tiene una muy larga tradición en el mundo jurídico. Pero se trataba, por lo general, de la “violencia física” y en su dimensión penal —delitos y faltas de coacciones, amenazas, lesiones...—. Después, en fechas recientes, también nuevas formas, como la violencia psíquica, la violencia de género, la violencia en el deporte... ha ido calando en los Códigos Penales. Por lo general los ordenamientos jurídicos de países civilizados y en los que rige un auténtico Estado de Derecho están razonablemente bien preparados para hacer frente a esta violencia, incluso a su nuevas formas, aunque asistimos a manifestaciones diarias del incumplimiento de estas normas y de la ineficacia de las instituciones creadas para aplicarlas. De ahí que el ordenamiento esté continuamente renovándose al respecto.

Sin embargo, hasta hace poco tiempo apenas existía legislación e instrumentos internacionales que se ocuparan exclusivamente de la violencia vinculada al trabajo, ya sea física o psíquica —intimidación, hostigamiento o acoso racial y/o sexual...—. A día de hoy, las deficiencias en esta materia son notables en el ámbito internacional y comunitario, debiendo acudir básicamente a instrumentos de regulación de orden nacional. Pero tampoco en el ámbito de los Estados nacionales hallaremos respuestas eminentemente preventivas, salvo excepciones —Suecia, Finlandia, Bélgica, Francia—. El tratamiento preventivo de la violencia en el trabajo, pues, comparte las deficiencias que se plantean para el resto de riesgos profesionales de origen psicosocial.

Ahora bien, que no exista un extendido y perfeccionado marco regulador de la violencia en el trabajo no

quiere decir, sin embargo, que no existan instrumentos de respuesta adecuados disponibles para hacerle frente. Tampoco implica que no se haya difundido en este tiempo una amplia inquietud por mejorar las respuestas normativas, tanto en el plano internacional como nacional.

Además, hay que tener en cuenta que la situación es muy variable atendiendo a cada concreta manifestación de violencia, sobre todo de *la violencia psíquica y/o moral en el trabajo*. Esta es sin duda la que suscita más problemas en orden a su prevención y sanción. A este respecto, la Unión Europea se está moviendo en una doble dirección para proporcionar vías de progreso en esta materia.

A saber:

#### **‘HARD LAW’ —Derecho “fuerte” o Derecho vinculante para todos—**

- ▶ Aprobación de *nuevas Directivas* que exija a los Estados miembros su reconocimiento en el ámbito nacional.
- ▶ Fomento de *cláusulas de prevención de la violencia en los Convenios Colectivos* —modelo de autorregulación vinculante—.

#### **‘SOFT LAW’ —Derecho “débil” o Derecho no vinculante para los destinatarios—**

- ▶ *Recomendaciones, Resoluciones y Códigos de Conducta.*

▶ *Acuerdos Voluntarios Autónomos* entre patronales y sindicatos europeos.

▶ *Responsabilidad Social de la Empresa* —Libro Verde—.

En el primer plano, el del Derecho Vinculante o generador de compromisos fuertes con la lucha contra la violencia en el trabajo —*Hard Law*—, cabe destacar:

- Para el tratamiento preventivo en garantía de la “seguridad y salud” integral de los trabajadores, por tanto frente a cualquier riesgo que los ponga en peligro, la Directiva 89/31, que dispone un marco general. Todas los Estados tienen esta norma en sus legislaciones, incluida España —Ley 31/1995, LPRL—. La inclusión de la violencia en este sistema preventivo es aceptado por la AETSS —Hoja informativa número 23—.
- Para el tratamiento reparador, en garantía de la dignidad de la persona y del derecho a la igualdad de trato, contamos con el conjunto de Directivas Comunitarias - 2000/43/CE, 2000/78/CE, 2002/73/CE, ya transpuestas en España —Leyes 51 y 62/2003-, que obligan a una protección eficaz contra diversas formas de acoso psíquico y moral, como son
  - el *acoso sexual*, ya sea por
  - *acoso moral por razón de género*



– *acoso discriminatorio* por cualquier motivo —edad, raza, nacionalidad, orientación sexual...—.

En el segundo, y más frecuente, plano de regulación, el *Soft Law* o Derecho No Vinculante, generador por tanto de pautas de orientación o recomendación pero no de deberes directamente exigibles ante los Tribunales si no se cumple con lo que prevén, son cada vez más las *Guías* —“*Guedelins*”— y *Códigos Internacionales disponibles*.

Así, entre los más relevantes es obligado destacar:

- En 2001, se elabora la Recomendación 92/131, de la Comisión, de 27 de noviembre de 1.991, *relativa a la protección de la dignidad* de la mujer y del hombre en el trabajo y el CÓDIGO DE CONDUCTA sobre las *medidas para combatir el acoso sexual* que recoge el anexo de la citada Recomendación. Este código de conducta se orienta a potenciar, también mediante negociación colectiva, políticas para luchar contra esa grave forma de violencia sexual que es el acoso por tales motivos. Pero su criterios pueden ser fácilmente “exportables” o utilizables para toda forma de acoso, y en genera, para toda forma de violencia psíquica en el trabajo, como prueba el que haya sido referida en las decisiones judiciales sobre acoso moral en el trabajo.
- En 2002, un programa conjunto de la OIT, OMS, CIE —Consejo Internacional de Enfermeras— y el ISP adoptó las *Directrices Marco para afrontar la violencia laboral en el sector de la salud*<sup>4</sup>. Actualmente tienen un carácter informal y su finalidad es la de orientar políticas contra la violencia laboral en los planos de acción internacional, nacional y local. La versión tiene un carácter de prueba o experimental que persigue confrontar la utilidad de sus propuestas en la práctica.
- En el año 2003 se aprobó el *Repertorio de Recomendaciones prácticas de la OIT* cuyo propósito es reducir o eliminar la violencia en los lugares de trabajo, sobre todo en el sector servicios. En las disposiciones generales, se engloba el objetivo principal que es proporcionar orientación para combatir el problema de la violencia, elaborar respuestas y promover el diálogo, consulta y negociaciones.
- En el año 2004, el Acuerdo Comunitario sobre Estrés Laboral, reconoce “que el acoso y la violencia en el lugar de trabajo son factores potenciales de estrés”. Sin embargo no trata en ese Acuerdo de la violencia, porque remite a un Acuerdo específico al respecto conforme al compromiso adquirido por los interlocutores sociales en el plano comunitario en el Programa de Trabajo 2003-2005. Ese *Acuerdo sobre Violencia Laboral* se está nego-

<sup>4</sup> [www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/papers/health/guidelines.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/papers/health/guidelines.pdf). Está disponible la versión en castellano.

ciando en estos momentos —2006—. Aunque existe un amplio consenso en el tratamiento básico de la “violencia interna”, no sucede lo mismo para los crecientes casos de la “violencia externa” o de terceros, lo que está frenando su conclusión.

Por cuanto concierne al plano de la legislación y políticas estatales es obligado distinguir tres planos de actuación o tres tipos de tratamientos jurídicos. A saber:

- a. La **acción preventiva** del riesgo de violencia.
- b. La **acción reparadora** de daños por violencia.
- c. La **acción sancionadora** de los incumplimientos de las normas que protegen frente a la violencia.

En el primer plano, la **acción preventiva**, debe recordarse que la LPRL obliga a todos los empleadores a proteger eficazmente la seguridad y salud en el trabajo. Esta obligación se aplica igualmente a los problemas de violencia ligada al trabajo por cuanto supone un riesgo para los trabajadores. Consecuentemente, como se verá de inmediato por ser este plano el que más interesa para la Guía que aquí presentamos, tales problemas de violencia vinculada a la organización del trabajo y a su entorno social debe ser abordado, en el marco de un Plan General de PRL y de la consiguiente Evaluación de Riesgos:

- mediante la **definición de una política de gestión preventiva de la violencia**,
- a través de la adopción de *medidas específicas* para controlar los factores causantes de violencia identificados.

En relación a estas medidas específicas conviene igualmente recordar, como hace la NTP 489 INSHT, la existencia del artículo 13 de la Ley Orgánica (LO) 1/1992, de Seguridad Ciudadana y de la Ley 23/1992, de Seguridad Privada, así como sus normas reglamentarias de desarrollo. Esta legislación prevé medidas específicas de seguridad para los establecimientos de mayor riesgo en relación a la “violencia externa” o de terceros, especialmente para la “violencia de Tipo I”, esto es, la que se ejerce por personas que no tienen relación “profesional” con los trabajadores —ejemplo robos...—. En este sentido, el artículo 13.1 de la LO 1/1992 prevé que:

“El Ministerio del Interior podrá ordenar, conforme a lo que se disponga reglamentariamente, la adopción de las medidas de seguridad necesarias en establecimientos e instalaciones industriales, comerciales y de servicios, para *prevenir la comisión de los actos delictivos que se puedan cometer contra ellos, cuando generen riesgos directos para terceros* o sean especialmente vulnerables”.



En esta misma dirección, algunas Comunidades Autónomas —ejemplo Madrid— ha adoptado normas que vinculan expresamente la acción preventiva frente a la violencia de terceros, como por ejemplo en el sector de la educación y en el sector sanitario, a la Prevención de Riesgos Laborales. La adopción de diversos *Protocolos de Gestión del Riesgo de Violencia* en estos ámbitos constituye, pues, una buena práctica.

Por lo que hace a la **acción reparadora**, se fundamenta en que la violencia en el trabajo, ya sea interna ya externa, sea física sea psíquica, ocasiona daños a la salud. Además, en ocasiones se revelan como comportamientos graves que lesionan derechos fundamentales —integridad, física y psíquica, derecho a la igualdad de trato...—. Por lo tanto, se trata de actos graves que exigen una adecuada reparación.

Por lo tanto, han de entrar en juego, para proporcionar una indemnización de daños que compense o repare los efectos negativos sufridos por la víctima:

- las *normas constitucionales* que aseguran la protección frente a estas conductas —artículos 14, 15, 18 CE—,
- las *leyes de responsabilidad civil extracontractual* —aquella que se produce si no media relación contractual alguna entre los responsables de la agresión

y las personas víctima (artículos 1902 y sgs C.c)—,

- *leyes de responsabilidad laboral* —incumplimientos graves del empleador (artículo 50 ET; artículos 4 y 17 LET)— y *de Seguridad Social* – los daños provocados por la violencia ejercida contra el trabajador en su medio laboral es un accidente de trabajo-

Por lo que refiere al tercer nivel de acción, el **sancionador**, conviene recordar que la violencia en el trabajo, sea externa o interna, se diferencia respecto de los demás factores productores de estrés laboral por la existencia de actos o conductas de amenaza y agresión, física y/o psíquica, a otras personas. Por lo tanto, se trata de comportamientos especialmente graves y merecedores de castigo severo con objeto de disuadir de tales conductas hacia el futuro, además de “reprimir” tales actos. Es necesario resaltar que estas conductas, en sí mismas y por sus efectos merecen mayor reproche social y jurídico que el que suponen otros factores de estrés laboral. Por eso podrá derivarse:

- *responsabilidad administrativa*,
- *responsabilidad penal* (delitos de lesiones, delitos contra la integridad moral, delitos de vejaciones y conductas discriminatorias, delitos de coacciones y amenazas, delito de acoso sexual...)

## LA ACCIÓN PREVENTIVA: EVALUACIÓN DEL RIESGO DE VIOLENCIA EN EL TRABAJO Y PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE INTERVENCIÓN

### *Política antiviolencia y niveles de la acción preventiva: pautas comunes*

Pero como siempre se recomienda en este ámbito, tanto por razones de protección de la salud como de ahorro de costes, es la acción preventiva la que debería primarse también respecto de la violencia en el trabajo, ya proceda de las relaciones y el entorno propio de la organización — violencia interna— ya del entorno social que incide en el desarrollo de la prestación de servicios —violencia externa—. Partiendo de su consideración en ambos casos como riesgo profesional cuando se relaciona con el trabajo queda claro que, para gestionar la violencia desde la política empresarial, a fin de eliminarla o reducir la, **deberán los empresarios, siempre negociándolo o, en todo caso, consultándolo con los trabajadores y sus representantes:**

- Fijarse el objetivo de prevenir la violencia en el trabajo, mediante la definición negociada de una política antiviolencia sobre el principio de “tolerancia cero”.
- Evaluar los riesgos de violencia en el trabajo.
- Adoptar medidas adecuadas para prevenir los fac-

tores de riesgo o reducir al mínimo los daños. Incluye el registro de incidentes.

Aunque ya hemos indicado que no puede confundirse el estrés con la violencia también se ha insistido en la estrecha relación que existe entre ambos, pues ésta es un factor causante de estrés, como los estados de estrés aumentan la probabilidad de actos y situaciones violentas. Por lo tanto, a diferencia de lo indicado para reparar y sancionar, para prevenir existe una estrecha relación, por lo que las *“directrices sobre cómo aplicar la evaluación y la prevención de riesgos al estrés... ayudará asimismo con la violencia en el lugar de trabajo”* (AETSS, Hoja 23).

No obstante, conviene tener en cuenta que es necesario siempre adaptar las medidas a cada situación para que sean realmente eficaces y no puramente formales o burocráticas. Por tanto, para desarrollar la política preventiva sobre la violencia se ha de tener en cuenta sus causas y los concretos contextos sociales y organizativos en los que se produce. Así no puede ignorarse que:

- existen indicaciones específicas para la violencia en el trabajo, como han puesto de relieve las *Directrices Marco para la Prevención de la Violencia en el Sector de la Salud* o el *Repertorio de Recomendaciones de los expertos de la OIT en relación a la violencia en el Sector Servicios*
- existen aspectos comunes pero otros diferenciados



para la prevención de la “violencia externa” o proveniente de terceros y la “violencia interna”. Por eso, las medidas preventivas concretas que pueden adoptarse variarán en función del tipo de establecimiento, tipo de producto o servicio ofertado —salud, educación, bienes materiales...— y del tipo de violencia que más probabilidad tiene de sufrir el lugar de trabajo —externa, interna, física, psíquica...—,

- la prevención de la violencia psíquica en los lugares de trabajo requiere también atender a algunas pautas específicas de prevención, especialmente por lo que refiere a los procesos de acoso —sexual, moral, discriminatorio— (políticas específicas antiacoso).

La gestión del riesgo de violencia y la prevención de los daños derivados de la misma ha de realizarse en tres niveles:

- *prevención primaria* —actuación contra factores de riesgo—, que busca evitar que se produzcan actos de violencia, o en todo caso reducirlos a la mínima expresión
- *prevención secundaria* —actuación para gestionar los incidentes surgidos—, de modo que se analicen bien las situaciones —investigación— y se afronte del mejor modo, incluyendo la prevención de los sentimientos de “culpa” que pueden aparecer en la víctima

después de un acto de agresión, que pueden impedir incluso la denuncia,

- *prevención terciaria* —apoyo a la víctima de violencia, con objeto de reducir los efectos perjudiciales de las agresiones, suministrando la asistencia psicológica y social necesarias para que pueda recuperarse lo antes posible—.

### **Medidas específicas: acción primaria y secundaria. Evaluación y planificación preventiva de la Violencia en el Trabajo**

Para la *acción preventiva primaria*, que busca minimizar los actos de violencia —la violencia como el ‘estrés cero’ no existen—, es necesario identificar los problemas a partir de la evaluación y planificación de medidas. En el primer ámbito, la **Evaluación del Riesgo de Violencia**, y en términos análogos a como sucede respecto del Estrés Laboral, también lo primero que ha que plantearse es la conocida “*Identificación de un Problema de Violencia relacionada con el trabajo*”, esto es, evaluar si existe realmente un riesgo probable de violencia. Para alcanzar este conocimiento se pueden seguir diferentes indicadores objetivos y usar diferentes metodologías, objetivas y subjetivas. Las subjetivas, como sabemos, pueden ser cualitativas —mide opiniones— y cuantitativas —mide porcentajes—.

Más concretamente, la evaluación puede hacerse valiéndose de:

- métodos cualitativos —discusiones en grupo, entrevistas individuales...—,
- métodos cuantitativos —cuestionarios, sistemas de registro, partes de incidentes, denuncias, información de seguridad, estudios del entorno social...—.

En tal sentido, y como sucede en general con los riesgos psicosociales, será especialmente valiosa la opinión de los trabajadores. Cuando se trate de violencia externa o de terceros es importante recabar la opinión de los que desarrollan trabajos con especial riesgo (trabajo con público, intercambio de dinero,...), ya que disponen de experiencia y conocimiento de primera mano sobre conflictos violentos y sobre su potencialidad.

Asimismo, en este ámbito de riesgos profesionales, es muy importante incluir información de los incidentes en los que acabó no pasando nada pero en los que el riesgo de daño estuvo presente. Hay que insistir en la necesidad de dar a conocer y documentar cualquier incidente de violencia, sea ésta física o verbal. Con toda la información será posible establecer el verdadero nivel del problema, señalando los trabajos que presentan un especial riesgo. En todo caso, es oportuno recordar igualmente que, como se expuso en la Guía del Observatorio relativa al Estrés Laboral, para la evaluación de estos riesgos no

basta sólo con “medir” —recoger la información—, sino que es especialmente necesario “analizarla” y presentarla en términos útiles para la acción preventiva.

Pues bien, para cumplir esta fase de la evaluación, esto es, para analizar útilmente los datos, se recomienda agrupar los incidentes similares y tratar de buscar e identificar las características comunes (ciertos departamentos, áreas, trabajos, momentos del día, frecuencia de ocurrencia...).

Se puede establecer una línea base e identificar, si existe, algún patrón de incidentes, la severidad del problema e incluso empezar a establecer áreas de problemas y a documentar la necesidad de mejoras. Con toda la información recogida, y con la finalidad de conocer cuáles son los tipos de incidentes que se producen y sus causas es conveniente proceder a la clasificación de la información en varias categorías. El sistema de clasificación puede variar. A tal fin la NTP 489/1998 del INSHT propone dos tipos: la *agrupación de la información en categorías* y la *“matriz Haddon”*.

La agrupación de la información en categorías es útil para toda forma de violencia en el trabajo. Se sugiere el empleo de las categorías que se indican a continuación, con las variables correspondientes para cada una de ellas:

- situación: se registrará la localización del incidente, el entorno en el que se produce, los posibles motivos o causas, la hora...



- víctima: trabajo que realiza, sexo, edad, experiencia, entrenamiento en el manejo de conflictos, su proceder a lo largo de acontecimiento violento,
- perpetrador: sexo, edad, conducta desplegada, apariencia, existencia o no de incidentes previos,...
- resultado: problemas emocionales, daño físico, muerte, otros impactos emocionales, puesta en conocimiento de autoridades policiales o judiciales,...

Lo mismo ocurre con la referida *matriz Haddon*, que tiene como finalidad recoger los hechos ocurridos para poder ser investigados. No obstante, parece pensada más bien para la investigación de violencia física y en particular de violencia de terceros. La matriz ofrece un método para identificar las interacciones de riesgo que ocurren en cada fase y las estrategias de control que se pueden introducir en cada fase para prevenir sucesos futuros de tales características.

**Matriz Haddon**

FASES	FACTOR HUMANO	FACTOR VEHÍCULO/AGENTE	FACTOR ERGONÓMICO	FACTOR ENTORNO SOCIOCULTURAL
Pre-incidente	Ausencia de formación en manejo de conflictos. Persona confiada	Cliente que llevaba dos horas esperando a presentar una reclamación	Ausencia de sala de espera confortable	Extrarradio urbano
Incidente	Resistencia de la víctima a las demandas	Brazos y piernas del agresor. Uso de un cenicero para uso del público.	Mostrador de muy baja altura. Mobiliario de oficina obstaculizando la huida de la víctima	Lenguaje como barrera entre víctima y agresor
Post-incidente	Múltiples contusiones. Pérdida de conocimiento	Múltiples contusiones. Pérdida de conocimiento	Huida rápida. Ausencia de vigilancia de seguridad	Retraso en la asistencia sanitaria por lejanía del centro asistencial

Por lo que concierne al plano de la **Planificación Preventiva de la Violencia en el Trabajo**, los aspectos básicos de esta acción son:

- Definición de una *política antiviolencia*, en la que se fije un “*Código de Conducta*”, que describa de forma explícita los comportamientos que implican violencia en el trabajo e incorpore los procedimientos para su gestión preventiva.
- Fijar y garantizar las *vías que optimicen la implicación, compromiso* y consulta con los trabajadores respecto de todas las fases de la política preventiva en esta materia. Si para toda acción preventiva esta implicación es una clave del éxito de la misma queda claro que para la violencia es determinante.

En este sentido no debe olvidarse la especial incidencia que tiene en la violencia el contexto de relaciones sociales, dentro y fuera de la empresa. Sin perjuicio de la responsabilidad legal de los empresarios de adoptar las medidas adecuadas, son todos los integrantes de la empresa los que vienen obligados a adoptar una política de no violencia, en el sentido de no permitir que existan acciones de intimidación, amenaza, daño ni entre empleados ni en la relación entre clientes (entendido en el sentido más amplio; pacientes, alumnos, consumidores,...) y trabajadores.

- Adopción de *medidas respecto de todos los factores* que inciden en incrementar, o reducir, la probabilidad de violencia: entorno físico o ambiental, organización y procedimientos de trabajo —ambiente físico seguro, “sistemas de alarma”, sistemas de control...—. A este respecto, ha de garantizarse un especial seguimiento de todos los procedimientos, estén o no “protocolizados”, establecidos para la protección a los trabajadores, en todas sus dimensiones —seguridad física, salud psíquica...—, así como de la mejora de la comunicación entre todo el personal.

- *Formación e información del personal* —Difundir información sobre ejemplos positivos de medidas legislativas, pautas y actuaciones innovadoras en esta área; formación del personal, tanto de trabajadores como de superiores para reconocer comportamientos inaceptables desde los primeros síntomas de violencia, física o verbal, o para detectar el aumento de tensión y aprender a gestionarla a fin de controlar las reacciones emocionales...—.

Dentro de la *acción preventiva secundaria*, que va más específicamente dirigida a actuar sobre las personas y modificar sus conductas, además de poner a disposición de los trabajadores y de todos los miembros de la empresa los recursos necesarios para afrontar —gestionar— el concreto incidente o comportamiento violento suscitado.



En este caso se intenta modificar las respuestas individuales, grupales y colectivas al acaecimiento de tal incidente o conducta, poniendo en marcha los procedimientos que de manera concreta están dispuestos en la empresa a tal fin. Se dirigen, pues, más a los individuos y grupos que a la organización, orientándose al cambio de actitudes y pautas de comportamiento. Así:

- técnicas de selección de personal para ocupar puestos de mando y responsabilidad sobre otras personas,
- desarrollo de técnicas de afrontamiento ante problemas conocidos: *codificación y protocolización de respuestas* de actuaciones ante situaciones de conflicto que se repiten o son previsibles, lo que sucede tanto con la violencia interna como, sobre todo, con la violencia externa,
- fomento del espíritu deportivo y técnicas de relación...

### La acción terciaria: el apoyo a las víctimas de violencia

La acción preventiva “terciaria” implica **el apoyo y asistencia a la víctima en todos los niveles** —laboral, social, psicológico, médico, jurídico...—. El objetivo básico

será evitar nuevos daños y limitar los perjuicios ya sufridos. A tal fin es determinante contar con procedimientos —*Protocolos*— conocidos por todos los integrantes de la empresa a seguir en cada caso de incidente violento.

El impacto de un incidente violento varía no sólo dependiendo de la naturaleza y gravedad del incidente, sino también de quien haya sido el sujeto pasivo del mismo —víctima—. No obstante, toda situación de violencia genera una serie de consecuencias sobre el trabajador y sobre la plantilla que es preciso tratar. Por ello es importante dar una respuesta rápida y profesional que permita ayudar a recobrase del evento traumático. Este apoyo ha de ser a corto plazo lo más inmediatamente posible al acontecimiento de violencia y a largo plazo. El apoyo a corto plazo debe ser una combinación de apoyo emocional e información y ayuda práctica. En ocasiones, es necesario que el apoyo se prolongue en el tiempo, especialmente cuando las consecuencias físicas o emocionales son duraderas.

A tal fin, entre otras medidas se deberá:

- garantizar que el trabajador víctima de violencia no se encuentre solo en la gestión del problema,
- implicación de la dirección, mostrando comprensión y propósito de intervención,
- informar a los trabajadores para evitar que propaguen rumores,
- prestar el apoyo psicológico necesario, así como

asesorar y acompañar en los trámites necesarios para la gestión administrativa y o judicial de los “incidentes”.

A este respecto, está claro que una acción de este tipo es especialmente importante en relación a las víctimas de violencia psicológica. La razón es que resulta más difícil de detectar pero sus secuelas suelen ser mayores que las de la violencia física. Cuando se trata de la misma persona que la sufre, el desarrollo de mecanismos psicológicos que ocultan la realidad cuando nos resulta desagradable se convierte en un factor de dificultad de la prevención importante. En cambio, es algo más fácil detectar la situación en otra, aunque no deja de plantear problemas.

A este respecto hay que tener en cuenta un mecanismo neurológico, que todos tenemos, denominado “habitua- ción” y que consiste en que el sistema nervioso deja de

responder a un estímulo cuando éste se produce continua- mente. Este mecanismo desempeña un papel importante en la violencia psicológica porque la víctima llega a aceptar su situación como algo normal y la incorpora como una fa- ceta más de su vida. Por tanto, es necesario realizar una la- bor de asesoramiento y concienciación a tal fin.

### *Algunas medidas específicas respecto de la violencia de terceros en sectores de “alto riesgo”*

Sin perjuicio de los espacios comunes la violencia de terceros requiere algunos tratamientos específicos. De ahí, que en diferentes sectores, tales como “Salas de Espera” en Hospitales, Bancos, Oficinas de Correos, establecimientos comerciales... se vengán adoptando medidas concretas, ejemplo de buenas prácticas en esta materia.



FACTORES DE RIESGO	MEDIDAS PREVENTIVAS
Entorno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente confortable</li> <li>• Comunicación con recursos de seguridad</li> <li>• Asegurar rápido acceso de los trabajadores a zonas seguras</li> <li>• Garantizar medidas de seguridad física —iluminación, sistemas de alarma, puertas con códigos de seguridad...—, en perfecto estado</li> </ul>
Organización y procedimientos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación del horario del servicio al usuario</li> <li>• Usar fórmulas alternativas al dinero o, en su caso, retirar con frecuencia lo recaudado</li> <li>• Adecuada y periódica información de los servicios</li> <li>• Gestionar el servicio para reducir al mínimo las “colas” de clientes y usuarios</li> <li>• Mejorar los servicios de atención al público</li> <li>• Comprobar acreditación de las “visitas” y acompañarlas</li> <li>• Rotación de puestos de alto riesgo</li> <li>• Asegurar que los niveles de la plantilla son adecuados para cada tarea y momento del día</li> </ul>
Formación e información del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar para reconocer y manejar la violencia, así como para controlar las reacciones emocionales</li> <li>• Dar a conocer y capacitar en procedimientos de gestión de la violencia, así como para la protección de los empleados</li> </ul>

En todo caso, es importante contar con procedimientos — Protocolos— conocidos y experimentados para la gestión

de los Incidentes. Además ha de garantizarse una investigación a fondo desde la no culpabilización de la víctima.





## IV LA VIOLENCIA SEXUAL EN EL TRABAJO: LA ACCIÓN PREVENTIVA FRENTE AL RIESGO DE ACOSO SEXUAL

### EL ACOSO COMO PRINCIPAL FORMA DE VIOLENCIA SEXUAL: CÓMO SE DEFINE

Como hemos visto en el apartado anterior, la violencia puede tener diferentes manifestaciones en los lugares de trabajo, implicando agresiones físicas o no. Entre las manifestaciones de mayor agresividad sexual está el denominado “acoso sexual”, que presenta connotaciones tanto de violencia física como de psíquica. Aunque hoy es un comportamiento que afecta a ambos sexos, el número de mujeres afectadas es significativamente mayor —3% a las mujeres, 1% a los hombres, según las Encuestas Europeas—, de ahí que la protección frente al acoso sexual se haya producido sobre todo en el marco de las garantías por la igualdad de trato.

Pero ¿qué es el acoso sexual? La definición es importante, como nos dice la NTP 507 INSHT, porque determina tanto la entidad de las conductas que lo conforman

como la magnitud del fenómeno (o número de personas víctimas). Conforme a la OIT y la UE constituye acoso sexual laboral *todo comportamiento de carácter sexual no deseado que realiza, en el contexto de una relación de empleo, una persona respecto de un/a trabajador/a con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y crear un ambiente intimidatorio, ofensivo u hostil para él o ella* (artículo 2.2 Directiva 2002/73). Cuando hablamos de acoso sexual contemplamos la conducta sexual en un sentido amplio, incluyendo:

- ▶ Conductas físicas de naturaleza sexual: incluido el contacto físico no deseado. Este puede ser variado e ir desde tocamientos innecesarios, “palmaditas”, “pellizquitos”, roces con el cuerpo, hasta el intento de violación y la coacción para relaciones sexuales.

- ▶ Conducta verbal de naturaleza sexual: insinuaciones sexuales molestas, proposiciones, flirteos ofensivos, comentarios e insinuaciones obscenos.
- ▶ Conducta no verbal de naturaleza sexual: exhibición de fotos sexualmente sugestivas o pornográficas, materiales escritos, miradas/ gestos impúdicos.

***Se considera acoso sexual en el trabajo toda conducta de naturaleza sexual que, desarrollada en una relación de trabajo por un sujeto que sabe o debe saber que no es deseada por la víctima, atenta contra su dignidad y le crea un entorno laboral ofensivo, hostil intimidatorio y/o humillante.***

Aunque el acoso sexual puede consistir en un único comportamiento o acto, siempre que tenga suficiente entidad “agresora” para la libertad sexual de la víctima y para su dignidad, la mayor parte de las situaciones implica actuaciones reiteradas. No se trata, pues, de incidentes de violencia sexual sino más bien de estados o procesos de hostigamiento sexual.

## LOS TIPOS DE ACOSO SEXUAL

Se distinguen básicamente dos tipos de acoso:

- ▶ El “*chantaje sexual*”. Implica el ejercicio de una presión, física y/o verbal, para que una persona se someta a los requerimientos sexuales con la amenaza, de lo contrario, de perder su empleo, o ver como sufre determinados perjuicios, o deja de recibir determinadas condiciones de trabajo.
- ▶ *Acoso ambiental*: es un una conducta que crea un ambiente de trabajo humillante, hostil o amenazador para el acosado.

El acoso sexual constituye sin duda una manifestación de violencia de género, porque en buena medida sigue vinculado a un ideal de rol masculino dominante y a actitudes negativas contra las mujeres. Pero hay otras formas de violencia de género que no implican un comportamiento sexual, sí “sexista”. Nos referimos, por ejemplo, al “*acoso moral por razones de género*”. Por eso no debe confundirse el “acoso sexual” con el “acoso sexista”. El primero tiene una motivación claramente sexual, el segundo no, implica un proceso de hostigamiento contra las mujeres por ser mujer no por solicitar favores sexuales. A veces, en la práctica, el acoso moral sufrido por las mujeres es una respuesta de venganza por no haber podido consumir el acoso sexual.



Por tanto, por claridad, conviene distinguir dentro de la violencia de género en los lugares de trabajo –para situaciones ajenas al mundo laboral está la LO 1/2004, que no se aplica a las relaciones de trabajo–:

- *Acoso Sexual* —chantaje sexual y acoso ambiental—.
- *Acoso moral por razón de género* —chantaje y acoso ambiental—. Este concepto se recogerá en la próxima Ley de Igualdad de Trato entre Hombres y Mujeres, que ahora se tramita en el Congreso.
- *Presión afectiva o sentimental*.

## FACTORES CAUSANTES Y CONSECUENCIAS DEL ACOSO SEXUAL

Como todo riesgo profesional de origen psicosocial en el acoso sexual también encontraremos la típica multicausalidad, esto es, la influencia de diferentes factores:

- unos *objetivos* —organización y condiciones de trabajo—,
- otros *subjetivos* —características individuales acosador y víctima—,
- otros *sociales* —diferencias culturales y de roles sociales... —.

Ahora bien, al margen de la influencia que hemos de dar tanto a estos factores socio-culturales y a los individuales, queda hoy claro que el acoso sexual laboral se presenta sobre todo como un problema de organización del trabajo. Por tanto hay que atender tanto al plano de la “cultura grupal” como de “clima organizacional” (NTP 507 INSHT).

Por lo tanto, el acoso sexual en las organizaciones está básicamente en función de dos aspectos:

- el clima organizacional,
- contexto masculino o femenino.

El *clima organizacional* se refiere a aquellas características de la organización que facilitan que exista o no un clima de tolerancia hacia el acoso sexual (en tal sentido se ha encontrado que la percepción de que la organización tolera en alguna medida el acoso sexual en el trabajo está correlacionado positivamente con experiencias de acoso sexual. Muestras de tolerancia hacia el acoso sexual son el que las quejas sobre el mismo no se tomen en serio, que sea arriesgado plantear quejas, que los acosadores tengan poca probabilidad de ser efectivamente castigados, etc.). La segunda variable se refiere a si predominan los hombres o las mujeres y a si el tipo de tareas son predominantemente masculinas o femeninas (las mujeres que trabajan en contextos predominantemente masculinos tienen más probabilidades de sufrir acoso sexual).

Son, pues, estos dos elementos los que inciden en mayor medida en la *prevalencia* del acoso sexual. Ahora bien, la estrecha conexión que también existe entre el acoso sexual —como todo fenómeno de acoso— y el estrés laboral debe reclamar nuestra atención, como antes se decía, respecto del resto de factores que están presentes en cualquier situación estresante, aguda o crónica, como son los *factores individuales* —*características del acosador y tipo de respuesta individual* a situaciones objetivamente análogas—. Así, distinguiendo según el tipo de acoso sexual, parece que las condiciones y el clima organizacional determinan en mayor medida el acoso que crea un ambiente hostil que el acoso *quid pro quo* —chantaje sexual—, y que éste está más influenciado por características individuales del acosador.

En cambio, en las **consecuencias negativas** del acoso sexual parece tener gran influencia la respuesta individual de cada víctima. Respecto a la manera de afrontar la situación, la respuesta más común suele ser evitar al acosador y tratar de reconducir la situación evitando la confrontación directa.

Pero en la mayoría de los casos esta estrategia da como resultado consecuencias muy negativas, en cuanto que, en muchas ocasiones, el trabajo conlleva interactuar con el agresor; con ello, se incrementa la probabilidad de que ocurran más episodios de acoso y, por otro lado, la estrategia de evitación tiene un impacto negativo en el funcionamiento laboral diario. Muy pocos son, en cam-

bio, los que buscan el apoyo de la organización, que debería ser la primera y mejor reacción.

En cualquier caso, el acoso sexual, incluso cuando es poco frecuente, ejerce un impacto muy negativo sobre el bienestar psicológico de la víctima y sobre su relación con el mundo laboral. No es necesario estar expuesto a frecuencias altas de acoso sexual para experimentar las consecuencias negativas. Pero el acoso sexual no sólo afecta negativamente al trabajador sino a su entorno y al proceso productivo, ya que, como cualquier otra manifestación de estrés laboral, repercute sobre la satisfacción laboral, aumenta el absentismo y las faltas al trabajo, disminuye el ritmo de producción debido a la falta de motivación.

Por lo tanto, para el cuadro tanto de daños a la salud como de costes cumple con remitirnos a lo expuesto con carácter general para la violencia y/o el acoso.

### EL MARCO REGULADOR: QUÉ RESPUESTAS TIENE EL DERECHO

Aunque en el *plano internacional* el acoso sexual sigue sin contar con una normativa específica de carácter obligatorio, la OIT y la ONU —Naciones Unidas— le vienen prestando una gran atención desde antaño, si bien lo incluye dentro de la protección reforzada que se da a la prohibición de discriminar. De este modo, en cuanto que



asimilado a una forma de discriminación basada en el sexo, esta modalidad de acoso es comprendido en el Convenio sobre la discriminación de la OIT (1958). Por su parte, Naciones Unidas adoptó la Resolución nº 19 sobre violencia contra la mujer.

Un enfoque similar encontraremos en la *Unión Europea*. A día de hoy el acoso sexual es objeto de una lucha intensa desde el Derecho Antidiscriminatorio. Así aparece en la *Directiva 2002/73/CE*, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesional, y a las condiciones de trabajo. No obstante, los recursos de “regulación” más importantes están en una norma no vinculante, como es la ya referida Recomendación 92/131, de 27 de noviembre de 2001, que, típico producto del denominado “Soft Law” o Derecho No Vinculante, incorpora un *Código de Conducta sobre la protección de la dignidad de los hombres y mujeres en el lugar de trabajo*, en el que se recoge un significativo catálogo de buenas prácticas al respecto.

En el *ámbito interno* no contamos, por el momento, con una norma específica para hacer frente a la acción preventiva del acoso sexual en el trabajo. Sí contamos, en cambio, con un amplio conjunto de normas para hacer frente de modo específico a las otros dos tratamientos normativos o jurídicos:

- la acción reparadora — artículo 4 ET; artículos 14, 15 y 18 CE—,
- la acción sancionadora —responsabilidad administrativa (TRLISOS) y penal (artículo 184 bis del Código Penal)—.

### LA ACCIÓN PREVENTIVA: LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA Y PLANIFICACIÓN PREVENTIVA

Ahora bien, que de nuevo tengamos que lamentar la ausencia de una referencia específica al acoso sexual en la LPRL no quiere decir que no se considere un riesgo profesional incluido en el sistema preventivo y, por tanto, desde el que debemos hacerle frente. Esta inclusión puede extraerse:

- a) Del concepto de riesgo profesional que delimita la LPRL.
- b) De la doctrina judicial que califica las dolencias derivadas del acoso sexual como enfermedad del trabajo, aplicando el artículo 115 LGSS.
- c) Esta misma ubicación en el sistema preventivo se deriva de los enfoques dominantes en la UE, como puede contemplarse al analizar la Estrategia Comunitaria de Salud y Seguridad en el Trabajo 2002-2006, así como el referido Código de Conducta.

En esta dirección, la manera más efectiva de hacer frente al acoso sexual en el trabajo es que desde la empresa se instaure la siguiente secuencia de medidas —NTP 507 del INSHT—:

- **Declaración de Principios:** en donde se muestre el compromiso de erradicar el acoso, en la que prohíba el acoso sexual defendiendo el derecho de todo los trabajadores a ser tratados con dignidad y en las que se explicita que las conductas de acoso ni se permitirán ni se aprobarán.
- **Comunicación al personal de la organización** de esos Principios o Código de Conducta Antiacoso sexual: La organización de la empresa debe asegurarse que la política de no acoso es comunicada a los trabajadores, además de informar sobre el procedimiento a seguir por la víctima asegurando la seriedad y la confidencialidad, así como la protección ante posibles represalias.
- **Formación:** formación general a mandos y gestores que les permitan identificar los factores que contribuyan a que no se produzca el acoso. También al resto de trabajadores.
- Fijación clara de **responsabilidades:** deben establecerse con claridad las responsabilidades, que ha

de incluir normas disciplinarias, considerando como falta muy grave el acoso sexual en cualquiera de sus modalidades. Así aparece ya en un creciente número de convenios colectivos.

- **Procedimientos eficaces** para poder reclamar contra el acoso, investigar los comportamientos, prevenir sus daños y sancionar las conductas contrarias.

El procedimiento de denuncia es fundamental para que la política contra el acoso tenga éxito. Dos aspectos que deben ser clarificados son:

- A quién y cómo se ha de presentar la denuncia.
- Cuáles son los derechos y deberes tanto de la presunta víctima como del presunto acosador durante la tramitación del procedimiento.

Deben existir tanto procedimientos informales como formales de actuación contra el acoso. Los procedimientos informales buscan solucionar la situación a través de la confrontación directa entre las partes o través de un intermediario, los procedimientos formales buscan una investigación del asunto y la imposición final de las sanciones, si se confirma la existencia del acoso. Se ha de acudir al procedimiento formal cuando el informal no da resultado; por ello:



- Se recomienda que se designe a una persona a la que se formará para ofrecer consejo y asistencia y participar en la resolución de conflictos tanto en los procedimientos formales como en los informales.
- El procedimiento de reclamación debe proporcionar a los trabajadores la seguridad de que las quejas y alegaciones serán tratadas con toda seriedad.

Como comprobaremos de inmediato esta política anti-acoso sexual comparte una gran parte de sus medidas con la política antiacoso en general, e incluso contra las formas más intensas de discriminación laboral. Por eso, en muchos países hoy se proponen tratamientos unita-

rios, sobre todo en el ámbito de la negociación colectiva, a través de los denominados **Acuerdos de Calidad de Clima Laboral**, de los que informaremos al exponer las buenas prácticas para la prevención del acoso moral en el trabajo.

#### Recuerda que el Acoso Sexual

- ▶ *es un riesgo profesional que, de no prevenirse a tiempo, genera enfermedades del trabajo,*
- ▶ *es un incumplimiento grave del empleador que genera a una indemnización por daños.*





## V VIOLENCIA DE PERSECUCIÓN LABORAL: PREVENCIÓN DEL RIESGO DE ACOSO (MOBBING, BULLYING, DISCRIMINACIÓN)

### ¿QUÉ ES LA “VIOLENCIA DE PERSECUCIÓN” Y QUÉ ES EL “ACOSO MORAL EN EL TRABAJO” (AMT)?

Como ya hemos visto la violencia en el trabajo puede ser física y psíquica y que es esta última la que, más difícil de percibir, experimenta el mayor desarrollo en los países llamados “civilizados” y desarrollados. Pues bien, entre las formas más extremas y graves de “violencia psíquica en el trabajo” hoy se habla de la denominada “violencia de persecución”. Por tal entendemos todas aquellas situaciones en las que se ejercita un amplio conjunto de acciones negativas —expandir rumores personales, decisiones organizativas perjudiciales, desacreditación en público del trabajo, actos humillantes...— para crear un clima de intimidación y hostilidad a la víctima, a fin de crearle un sentimiento de temor continuado, asfixiante, que le conduzca bien al silencio, a la sumisión o a la huida —abandono del puesto de trabajo—.

Aunque este tipo de violencia ha sido más analizada y, por tanto, es más conocida en el ámbito de las acciones violentas externas a la empresa —persecución política en determinados países a los disidentes de los regímenes autoritarios; acciones terroristas en determinadas zonas del mundo desarrollado (Irlanda, País Vasco)—, hoy en día se atiende a sus manifestaciones en el seno de las organizaciones, incluidas las laborales, privadas y públicas (persecución sindical, discriminaciones sistemáticas a determinados colectivos —homosexuales, mujeres, discapacitados, extranjeros de ciertas nacionalidades...—). Entre las manifestaciones más relevantes de esta forma extrema de violencia psicológica en el trabajo está, sin duda, el denominado “acoso moral en el trabajo”, más conocida en su versión pseudo-inglesa de “mobbing” —en habla anglosajona no se habla verdaderamente de

“mobbing” sino de “bullying”, pero que para nosotros significa “acoso escolar”—.

Pero ¿sabemos ahora ya “a ciencia cierta” qué es el acoso moral en el trabajo —a partir de ahora AMT—? Aunque parezca difícil de entender, pese a que en nuestro país se lleva más de seis años escribiendo y hablando sin parar del AMT, ni hay acuerdo en cómo llamarlo ni tampoco en cómo definirlo... Respecto a la terminología unos siguen prefiriendo hablar de “mobbing”, otros en cambio hablan y escriben de “acoso psicológico”, otros de “acoso moral”, también de “maltrato psíquico”... Aunque no todas estos términos son equivalentes nosotros aludiremos a todos ellos con la expresión, que estimamos más correcta en castellano. Esta expresión no es otra que “acoso moral en el trabajo” —AMT—.

Por lo que respecta a la definición tampoco existe hoy una suficientemente aceptada por todos. Aquí destacaremos las tres más seguidas en nuestro país. La primera, que tiene el aval del psicólogo que mejor estudió este fenómeno —H. Leymann—, está recogida en la conocida NTP 476 del INSHT:

*“una situación en la que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema de forma sistemática y recurrente... durante un periodo prolongado de tiempo... sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo **con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima..., su reputa-***

*ción, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona acabe abandonando el lugar de trabajo”.*

La segunda definición procede de un sector de la doctrina judicial española y tiene la ventaja —y el inconveniente— de su simplicidad, pues se define como:

*“la presión laboral tendente a la autoeliminación de un trabajador mediante su denigración”* (AMT = presión laboral tendenciosa) —STSJ Andalucía / Granada, 9 de septiembre de 2003—.

La tercera definición puede extraerse del entendimiento que las Directivas comunitarias tienen de dos modalidades de acoso discriminatorio. Así, sería AMT toda:

*“situación en que se produce un comportamiento negativo reiterado en tiempo de una o varias personas con el propósito o con el efecto de degradar las condiciones de vida y de trabajo de uno o varios trabajadores mediante la creación de un entorno ofensivo, intimidatorio o humillante”.*

Como puede comprobarse fácilmente con la lectura de estas tres definiciones la diferencia básica entre las dos primeras y la tercera es que aquéllas ponen el acento en la *finalidad* de la conducta de acoso —provocar la salida del



trabajador de la organización (autoeliminación, abandono...)—. La última, en cambio, pone el énfasis en la *conducta* —proceso continuado de denigración profesional y personal a través de el ejercicio de un poder intimidatorio y humillante que hace insostenible su ambiente—. Por tanto, lo verdaderamente importante es la conducta y no tanto el fin de la misma, admitiendo diversos propósitos —humillar, discriminar, provocar la salida “gratuita”...—

Las características más relevantes de toda situación de AMT son:

- El AMT implica un *proceso muy singular de estrés laboral*, porque no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, que en todo caso es su caldo de cultivo necesario para que pueda desarrollarse, sino que se desencadena por las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier organización.
- El AMT constituye una *relación de conflicto asimétrico* entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. La violencia aquí está en el uso desproporcionado de un poder que le otorga ventaja clara sobre la víctima —la antigüedad, la fuerza del grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico...—.

- El AMT representa siempre una *conducta especialmente grave*, aunque esta gravedad admite grados o niveles. Esta gravedad no deriva necesariamente de la entidad del acto ofensivo sino que, aún tratándose de actos de escasa relevancia, incluso algunos lícitos, la suma de todos ellos es lo que da la medida de la gravedad. Asimismo, la reiteración de la conducta, que actúa erosionando las resistencias del trabajador de manera lenta pero inexorable, como la “lluvia fina” va “calando” el cuerpo aún sin darnos cuenta.

### EL ACOSO LABORAL ES...

- ▶ *Una conducta intimidatoria y humillante practicada bien desde una posición jerárquica superior, o desde una persona con posición de ventaja fáctica en el grupo —poder social—.*
- ▶ *Persistente en el tiempo por cuanto se desarrolla a lo largo de un determinado periodo, diferente en cada caso.*
- ▶ *Que puede adoptar modos muy diversos —infravaloración de las capacidades, desbordamiento por la asignación de tareas irrealizables, agresiones, trato vejatorio, difamación, etc.—*

### INDICADORES DEL PROCESO DE AMT: CONDUCTAS ACOSADORAS

Como se recoge en la NTP 476/1998 del INSHT, siguiendo los trabajos de H. Leymann, hay más de 45 comportamientos negativos que son indicio de conductas hostiles o acosadoras. Se pueden agrupar del siguiente modo:

<p>Ataques con medidas organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros</li> <li>• Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia</li> <li>• Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva</li> <li>• Cuestionar las decisiones de una persona</li> <li>• No asignar tareas a una persona</li> <li>• Asignar tareas sin sentido</li> <li>• Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades</li> <li>• Asignar tareas degradantes</li> <li>• Asignar tareas con datos erróneos</li> </ul>
<p>Ataques a la red de relaciones sociales, a fin de “incomunicarlo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona</li> <li>• Rehusar cualquier modo de comunicación con una persona a través de miradas y gestos</li> <li>• Tratar a una persona como si no existiera</li> </ul>
<p>Ataques a la vida privada de la víctima</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criticar permanentemente la vida privada de una persona</li> <li>• Hacer parecer estúpida a una persona</li> <li>• Dar a entender que una persona tiene problemas psiquicos</li> <li>• Mofarse de las discapacidades de una persona</li> <li>• Imitar los gestos, voces... de una persona</li> <li>• Mofarse de la vida privada de una persona</li> </ul>
<p>Actos de violencia, a menudo verbal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gritos, insultos</li> <li>• Amenazas verbales, presión telefónica...</li> <li>• Maltrato físico, por lo general de “tono menor”</li> </ul>



El contenido y significación de parte de estos comportamientos y actitudes resulta de difícil objetivación. Esto es así porque, como en cualquier riesgo profesional de origen psicosocial, en esta problemática aparecen implicadas, por un lado, las “intenciones” u objetivos perseguidos por los presuntos agresores y, por otro, la atribución que, de esas intenciones, realiza el trabajador afectado. No obstante, y a los efectos de identificar, para su prevención, un problema de AMT no sólo hemos de analizar “*la realidad psicológica del trabajador afectado*”, sino también su *entorno laboral, que es el caldo de cultivo necesario, aunque no suficiente*, para que se desarrolle un proceso de AMT.

### **Las fases del proceso: cómo empieza y cómo evoluciona**

Hay acuerdo respecto del carácter reiterativo y prolongado del AMT. Por eso se entiende que el AMT es un *proceso comunicativo hostil* desarrollado en varias fases.

Según en la fase en que se intervenga se podrá minimizar sus efectos. Una actuación tardía, en cambio, hará inútil la acción preventiva, quedando sólo la reparadora.

No es fácil detectar cuándo y por qué comienza el proceso de acoso. Lo habitual es que la víctima empiece a percibir agresiones espaciadas pero sin darse cuenta de la situación de acoso, siendo igualmente frecuente que tenga algún sentimiento de culpa —“habré hecho algo

para “merecer” esto” —. Aunque, cada caso de acoso es diferente en la mayor parte de ellos parece repetirse un “patrón procedimental” compuesto por cuatro fases progresivas: conflicto, estigmatización/intimidación, intervención y exclusión.

### **Fases de desarrollo del problema**



### **1ª fase: Conflicto o “incidente crítico”**

El origen de todo acoso está en un incidente crítico que suele asumir el modo de un conflicto o una discrepancia entre personas, aunque permanezca durante mucho tiempo larvado u oculto. Dependiendo de cómo se resuelva habrá mayor o menor probabilidad de que termine “degenerando” en una relación de tipo acosador. Debe tenerse en cuenta que en cualquier organización, mucho más en las que tienen como base la “lucha competitiva” por la mayor rentabilidad, como las empresas, la existencia de conflictos es connatural, insuprimible. Por eso, en unos casos el conflicto nace por la forma de organizar el trabajo, mientras que en otros se debe a puras relaciones interpersonales.

Estas tensiones, conflictos o pugnas entre personas y grupos se dan tanto respecto de trabajadores con larga antigüedad en la empresa, cuanto con los que llegan nuevos a la misma, sin ser reconocidos como “integrantes” del grupo por los “veteranos”.

Ahora bien, el problema no está en la existencia de conflictos, discrepancias o relaciones negativas, sino en el modo en que se resuelven, o en la tardanza en ser afrontados, pues la pasividad cronifica un conflicto que, de haberse afrontado a tiempo, no habría degenerado en una situación de violencia como es el acoso. En realidad, y desde esta perspectiva, proceso de acoso moral, como toda situación de violencia, no es sino *una forma de res-*

*puesta o “solución” a los conflictos* en la que una de las partes, el agresor, no reconoce como un interlocutor adecuado al otro, la víctima. Por eso no acepta un planteamiento transparente y dialogado del contraste de posiciones, que incluso llega a negar habitualmente, sino que sólo lo considera un objeto de su “poder” de dominio, tratando a las personas como si fuesen cosas.

### **2ª Fase: Estigmatización**

Esta fase implica la adopción, por una de las partes, de las distintas modalidades de comportamiento hostil descriptas. El resultado es una creciente manipulación de la situación, mediante acusaciones injustificadas, propagación de rumores, búsqueda del aislamiento de la víctima, degradación del ambiente y condiciones de trabajo...

La situación de dominio estigmatizador sobre la víctima se establece a partir de crear una situación que, pese a generar la apariencia de ser comunicativa con la víctima, no lleva al “diálogo” o contraste de pareceres sino al alejamiento y la imposibilidad de intercambio. Precisamente, cuando los acosadores hablan con sus víctimas, suele adoptar una voz fría, insulsa y monocorde:

- En lugar de mentir directamente, el acosador prefiere utilizar un conjunto de insinuaciones y de silencios a fin de crear un malentendido que luego podrá explotar en beneficio propio.



- Las técnicas indirectas desestabilizan y hacen que el interlocutor tenga dudas de lo que está ocurriendo.
- La expresión se lleva a cabo sin hacer ruido, mediante alusiones, sin que podamos decir en qué momento ha comenzado ni tampoco si se trata realmente de una agresión.
- Un procedimiento que lo ridiculice y que se basa en algunos de sus defectos y/o dificultades.
- Descalificar: La descalificación consiste en privar a alguien de todas sus habilidades, hay que decirle y repetirle que no vale nada, hasta que se lo crea.

En la medida en que estas agresiones son indirectas, es difícil considerarlas como tales, con lo cual también resulta difícil defenderse.

### 3ª Fase: Intervención

La prolongación de la segunda fase llevará a hacer ya visible la situación de malestar, tanto para la víctima, cada vez más tensa e irascible, que perderá con frecuencia los nervios ante el agresor y sus compañeros, como para la organización, pues está empezará a tener la imagen de la víctima como persona molesta, al igual que sucederá en su red de relaciones sociales externas —familiares y círculos de amigos—. La razón es que la víctima no dejará de lamentarse de su situación. En este momento la em-

presa es conocedora del problema y decide que hay que hacer algo, bien actuando bien tolerándola.

Como es natural, sería de esperar que la empresa no sólo interviniera para corregir la situación sino que lo hiciera adoptando medidas positivas para resolverla. Pero a menudo la empresa interviene bien modificando negativamente el estatuto laboral del trabajador víctima, bien intensificando su aislamiento por considerarlo un trabajador “conflictivo” o “especialmente sensible”. A tal fin presionará para que se acoja a las bajas previstas en la empresa o en el ordenamiento —bajas por enfermedad, bajas incentivadas...—, o incluso llegará a la amenaza del despido, hasta realizarlo.

### 4ª Fase: Exclusión

Una vez alcanzado esta fase el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja por enfermedad, ha concluido sus vacaciones e incluso algunos permisos sin sueldo, haciéndose la situación insostenible. De ahí que incluso ha podido quedar excluido definitivamente del mundo laboral con una pensión de incapacidad, o ha buscado una excedencia “voluntaria” de larga duración. Y todo ello porque volver a la organización en las condiciones que tiene se le hace insufrible. Si se alcanza esta fase el trabajador no sólo habrá sufrido en sus derechos personales y laborales, sino que ya habrá desarrollado diversas patologías, sean físicas y sociales, al

tiempo que tendrá, con mucha probabilidad, incidencia negativa en su vida familiar.

### TIPOS DE 'ACOSO MORAL EN EL TRABAJO' (AMT)

La complejidad y variedad de conductas negativas que encierra el AMT da lugar a que se hayan reconocido ya diversas modalidades. Entre los principales criterios de ordenación o clasificación tenemos los siguientes. En primer lugar, atendiendo a los sujetos responsables de la agresión, se diferencia:

► **Acoso moral vertical.** En este caso la situación de acoso se produce entre personas que tienen una diferente posición dentro de una escala jerárquica de roles en el trabajo.

Por tanto, puede conocer básicamente dos submodalidades. A saber:

- **Acoso moral ascendente.** La persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización se ve agredida por uno o varios subordinados. Tiene menor frecuencia —aproximadamente un 10% de los acosos— pero se da. Por lo general se produce cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, o porque ese puesto es ansiado por

alguno de ellos. También puede darse cuando un trabajador/a que es ascendido a un puesto de responsabilidad y pasa a tener como subordinados a sus compañeros

- **Acoso moral descendente** —“bossing”—. La persona ejerce la situación de acoso contra sus subordinados, bien para mantener su posición jerárquica o, simplemente, se trata de una estrategia empresarial cuyo objetivo es deshacerse forzando el abandono “voluntario” de una persona determinada sin proceder a su despido, ahorrándose el coste del mismo.

► **Acoso moral horizontal.** En estos casos el sujeto, o sujetos, de la agresión son los compañeros de trabajo. Es relativamente frecuente —en torno al 30%—.

En segundo lugar, y como criterio más relevante en el plano de los tratamientos jurídicos frente al AMT, *atendiendo a los propósitos buscados o efectos conseguidos* con el AMT y por tanto a los derechos primariamente lesionados se distingue:

► **Acosos morales por motivos discriminatorios.** En estos casos, el proceso de acoso se vincula a conductas motivadas por factores discriminatorios, por lo que se trata de una forma de discriminación en sentido estricto. De ahí, que el derecho primariamente puesto en juego sea



el artículo 14 CE. Como veremos, tienen una regulación específica en el ordenamiento comunitario y nacional.

En este grupo se diferencia a su vez:

- **Acoso moral por razón de género** —el motivo reside en la desconsideración a la trabajadora por ser mujer—
- **Acoso moral por razón de cualquier otra circunstancia discriminatoria** —edad, orientación sexual, raza, convicción o creencia...—.

► **Acosos morales por motivos de dominación.** Es el tipo genérico e implica el ejercicio de un poder de dominio sobre las víctimas, ya sea para provocar sin más su humillación, ya para presionar hacia el abandono del puesto, ya para servir de chivo expiatorio para otros trabajadores “rebeldes” a aceptar esa sumisión... Aquí está siempre en juego el derecho fundamental del trabajador al respeto de su integridad personal —física, psíquica y moral— (artículo 15 CE).

► **Acosos morales por razones organizativas** —“acoso institucional”—. En estos supuestos existe una auténtica estrategia empresarial —u organizativa— orientada a librarse, por motivos de rentabilidad, de trabajadores que no han aceptado las propuestas empresariales —ejemplo: trabajadores que no aceptan el plan de bajas

incentivadas; trabajadores que no aceptan cambios organizativos generales...—.

Aunque en el mundo anglosajón —Reino Unido, Irlanda, EEUU...— se denomina como **Bullying** a lo que nosotros hemos conocido como **Mobbing**, ya se advirtió del diferente contenido que nosotros le damos. En España la primera expresión designa el “**acoso moral escolar**” mientras que la segunda refiere al “acoso moral laboral”. Se trata de fenómenos en gran medida coincidentes, diferenciándose tanto por el medio en que se sufre —la Escuela en un caso, la Empresa, en otro— cuanto por los sujetos agresores y agredidos —se trata en el primer caso de menores—. Qué duda cabe que para los profesionales de la enseñanza, sobre todo en la edad de los 10 a los 12 años, donde más frecuencia alcanza el acoso escolar, se convierte en una nueva fuente de presión emocional y de sobrecarga, por lo que se revela como un factor de estrés, como se expuso en la Guía elaborada por el Observatorio para el sector de la enseñanza.

### ¿QUÉ FACTORES DESENCADENAN EL AMT?: ENTORNO OBJETIVO Y FACTORES INDIVIDUALES

Siguiendo el mismo modelo presente en cualquier riesgo profesional de origen psicosocial, para analizar el riesgo de sufrir un proceso de acoso moral en el trabajo

—AMT—, cualquiera que sea su modalidad, es necesario atender a dos aspectos:

- a) Los *factores objetivos* que pueden favorecer, o disuadir, una respuesta de acoso para hacer frente a una cierta situación conflictiva o crítica.
- b) Los *factores individuales* que desencadenan u originan una situación de acoso, atendiendo a las características de los sujetos de esa relación hostil: agresor y víctima.

No cabe duda que para conocer las situaciones de AMT los factores individuales y sobre todo de tipo relacional tienen un especial peso, en la medida en que tienen su origen en las *relaciones interpersonales* que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos que la integran. Ahora bien, como también se advirtió, sería un error entender, como hacen muchos empresarios y en parte los propios poderes públicos, que el AMT depende de las “*características personales*” de los sujetos afectados, tanto del agresor como de la víctima. Al contrario, conviene remarcar que este tipo de conductas sólo puede desarrollarse, a modo de caldo de cultivo, sino funcional correctamente dos aspectos directamente ligados al trabajo: *la organización del trabajo y el modo de gestión de los conflictos* por parte de los superiores.

Respecto al primer grupo de **factores objetivos**, los relativos al ***modo y condiciones de organización del trabajo***, está constatada una relación de mayor probabilidad entre una pobre organización del trabajo y aparición de conductas de acoso. Las deficiencias más importantes en la organización de trabajo relacionadas con la existencia de conductas de acoso son:

- Ausencia de interés, apoyo e incluso ausencia total de relación con los superiores.
- Existencia de excesivas jerarquías.
- Existencia de líderes espontáneos y por lo tanto informales, cuya autoridad se cuestiona continuamente.
- Flujos pobres de información al no existir estructuras formales.
- Falta de recursos, tanto humanos como materiales.
- Falta de definición, al menos con la debida claridad, de los objetivos perseguidos así como de autonomía en su realización.
- Inseguridad de las condiciones de trabajo.
- Excesiva carga de trabajo debido a la escasez de plantilla o deficiente reparto.
- Tareas con bajo contenido, monótonas y con poca autonomía.
- Ambigüedad de rol, es decir, el hecho de que no queden suficientemente claras las exigencias que se le demandan al trabajador, aumento de la carga psíquica.



- Prolongación y mala gestión del tiempo de trabajo.

Como puede comprobarse, muchos de ellos son comunes al problema más general de estrés laboral. Los lugares de trabajo con continua presión para producir favorece el desarrollo de conductas acosadoras, aunque conviene tener presente que ni puede confundirse, como veremos, el acoso con prácticas “tiránicas” o abusivas de gestión empresarial, ni la existencia de organizaciones con reducida presión competitiva están exentas, como sucede en el ámbito de las administraciones públicas.

Por lo que concierne al segundo grupo de factores, **el modelo de gestión de conflictos socio-laborales en la organización**, los principales aspectos que pueden incidir son:

- Falta de resolución de conflictos, por la negación del conflicto mismo.
- Gestión inadecuada: por no adoptar la medida más eficaz o, incluso, por adoptar aquella que más agrava la situación de acoso, convirtiéndose en cooperador.
- Incredulidad o negación: en aquellas organizaciones donde los responsables no saben o no entienden cómo surge la situación y en consecuencia no hacen nada.
- Actividades con falta de ética: cuando algún/os trabajadores deciden denunciar las condiciones de trabajo en las que desarrollan la actividad, muchos de éstos trabajadores son objeto de acoso.

Un tercer factor que suele vincularse o relacionarse con los ambientes favorables a situaciones o procesos de acoso es el relativo al **modelo de relaciones laborales**, especialmente atendiendo a la variable “*estabilidad en el empleo*”. Aquí la relación no es suficientemente clara. La razón es que una organización basada relaciones temporales y/o “precarias” es potencialmente favorecedora de presiones laborales que, en determinados casos, favorecen el desencadenamiento de situaciones de acoso, aunque la temporalidad del contrato podría llevar a pensar en su inutilidad a tal fin. Pero este clima propicio al acoso se da en organizaciones basadas en la inamovilidad, como son las funcionariales. Aquí, es esta “fijeza” el motivo para buscar en el acoso una alternativa para “liberarse” del funcionario incómodo.

El segundo gran aspecto a considerar dentro del análisis del acoso moral en el trabajo es la **vertiente personal, subjetiva y relacional**. Ya se ha comentado a tal fin que las “*características personales*” de los dos sujetos implicados en la relación de hostigamiento tienen relevancia para explicar una mayor o menor probabilidad de que, en un determinado ambiente laboral, se produzcan situaciones de acoso. Así, desde esta perspectiva individual, típica del análisis psicológico, se llama la atención sobre la existencia de:

- a) perfiles de personalidad propicios para ser acosador —“jefes” o “personas” *psicosocialmente “tóxicas”*—,

b) perfiles de personalidad propicios para ser acosado —personas “especialmente vulnerables” en este plano psicosocial—.

#### **EL PERFIL DEL ACOSADOR:**

***No tiene sentido de culpa ni conciencia.***

***Es un trabajador mediocre o ineficaz.***

***Es controlador y mentiroso compulsivo.***

***Busca el respaldo de la dirección de la empresa.***

***Utiliza cualquier excusa para hostigar a su víctima.***

***Es envidioso y egoísta.***

***Desea ser el centro de atención.***

***Se atribuye logros de otros.***

***Generalmente tiene complejos.***

#### **PERFIL DEL ACOSADO:**

***Elevado sentido de la responsabilidad, personal y profesional.***

***Muy capacitado para trabajos prolongados.***

***Independiente y con iniciativa, de ahí que rechace “imposiciones”.***

***Con grandes sentimientos de culpabilidad.***

***Puede tener algún factor de “vulnerabilidad” personal —convicciones, edad...—.***

Ahora bien, este tipo de enfoques es poco seguro para una adecuada prevención del acoso. En el primer caso, obligaría a presentar la intervención sobre el acoso como una búsqueda de personas que, por su grado de “perversidad”, mediocridad, narcisismo, maldad, o “toxicidad” reúnan el perfil adecuado para ser acosador.

En el segundo caso, habría que indagar igualmente si una persona, por su personalidad y por sus circunstancias personales —de edad, de capacidad, de sexo...— resulta más propicia que otras a esta agresión, dejando en segundo lugar la necesidad de una intervención colectiva y organizacional. El problema no es esencialmente, pues, ni de “maldad” o “perversidad” ni de “vulnerabilidad” o “especial sensibilidad” sino de buena organización y calidad de clima laborales.

Tampoco está clara la relación de prevalencia del acoso atendiendo a ciertas cualidades personales, salvo en relación a los denominados “acosos discriminatorios”, ya sean por razón de género, ya por cualquier otro motivo previsto en el artículo 14 CE —y en las Directivas Comunitarias—. Por lo que hace al AMT ordinario se han venido manejando básicamente dos variables personales: el sexo y la edad. Los estudios hoy disponibles no permiten alcanzar una evidencia suficiente al respecto, porque se alcanzan resultados diferentes. Haremos mención a ello en el apartado destinado a la información estadística, incluida la obtenida directamente por el Observatorio.



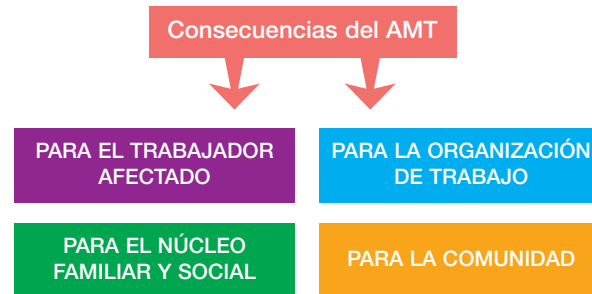
En consecuencia, conviene retener que cualquier persona podemos ser blanco de un proceso de acoso. Otra cosa es que las características de personalidad pueden llevarnos a reaccionar de modo diferente. La forma en la que se enfrenta a la situación una persona sí que está muy relacionada con la solución efectiva del problema, así como con el nivel o la magnitud de consecuencias que desarrolla el afectado. Así, la adopción de conductas de afrontamiento activo, tendentes a la solución del problema o medidas tendentes a controlar las reacciones emocionales que le provoca ese problema serán más efectivas que la adopción de conductas activas mal dirigidas (que alimentan el problema —espiral del acoso—) o conductas evasivas, como la inhibición o los comportamientos sustitutivos de tipo compensatorio. Por ello, como se verá al tratar la acción preventiva, es *especialmente importante en este ámbito la formación del personal*, tanto de los directivos como de los trabajadores.

► *No existe un perfil psicológico que predisponga a una persona a ser víctima de acoso.*

*Cualquier persona puede serlo. Basta que sea percibida en algún momento como una amenaza por el agresor y que el contexto organizativo sea propicio para consentirlo o espolearlo.*

## QUÉ EFECTOS TIENE: DAÑOS A LA SALUD Y COSTES ECONÓMICOS

En lo que sí tienen clara incidencia los factores individuales es los efectos producidos por el AMT. La situación es análoga a la generada por el estrés. El acoso resulta, sin embargo, más dañino para la persona. Pero también para la familia y para la sociedad.



### Consecuencias para el trabajador

Sin duda el trabajador acosado es quien “sufrir” la peor parte y sobre el que el acoso tiene mayores consecuencias tanto a nivel físico, psíquico como social. El *cuadro clínico* que sufre una persona acosada reviste dos formas principales:

**Depresiva:** es muy parecida a la del Síndrome del Quemado (Burnout) con mayores daños sobre la autoidentidad. Así, los síntomas que pueden padecer las víctimas de mobbing son:

- Cansancio emocional: que se traduce en agotamiento físico y psíquico, sentimiento de impotencia y desesperanza.
- Evitación y aislamiento: traducido en su conducta a través de absentismo laboral, ausencia de reacciones, resistencia a enfrentarse con persona.
- Sentimiento o complejo de inadecuación personal y/o profesional.

**Estrés-ansiedad:** reviste características comunes con el Síndrome de Estrés Postraumático con intenciones obsesivas, sueños repetitivos relacionados con la situación de acoso, hiperactividad, irritabilidad y desarrollo de conductas de evitación.

Las primeras reacciones son *fisiológicas* tras el hostigamiento se disparan los mecanismos de alerta de la víctima apareciendo una hipervigilancia permanente, lo que supone que se encuentre en una constante situación de alerta ante cualquier estímulo exterior que puede generar la más mínima sospecha de agresión. Esto hace que se altere el sueño y se pierda el apetito. Los primeros signos de estrés son, dependiendo de la susceptibilidad de cada persona, las palpitaciones, sensaciones de opresión, de

ahogo, fatiga, falta de sueño, irritabilidad, dolores de cabeza, trastornos digestivos, dolores abdominales y manifestaciones psíquicas como la ansiedad.

Cuando las presiones se prolongan durante largos periodos de tiempo, la resistencia del organismo se agota y se vuelve incapaz de evitar la emergencia de una ansiedad crónica. Llegado a este punto los desórdenes funcionales y orgánicos son mayores y de más difícil recuperación sin un tratamiento adecuado.

En este sentido, está claro que estos síntomas se pueden solucionar si la persona descubre precozmente el origen/foco del mal. Pero el problema es que como la persona no sabe que le pasa ante una situación de acoso, no puede poner remedio a su malestar. El impacto de los síntomas depende de:

- **La percepción que tenga la persona de hacer frente a los síntomas.**
- **El grado de previsibilidad de los ataques.**
- **El apoyo recibido tanto de entorno laboral como extralaboral.**

*Una persona difícilmente se muere directamente por recibir agresiones, pero sí pierde parte de sí mismo y **RESULTA DIFÍCIL RECUPERARSE, al margen de que se constatan suicidios inducidos por procesos de acoso.***



### Consecuencias familiares

La familia y amigos de la víctima también sufren las consecuencias de una situación de acoso ya que la actitud y carácter de la persona que está siendo acosada cambia volviéndose más irascible. Esto ocasiona que la familia también sufra trastornos médicos y psicológicos además pueden aparecer trastornos afectivos y pérdida del deseo sexual. Según un estudio realizado por el Hospital 12 de Octubre de Madrid, la mayor parte de los niños cuyos padres sufren acoso presentan algún tipo de problema psicológico. El maltrato laboral que sufren los padres se traduce en ansiedad y estrés que repercute en el comportamiento con los hijos, así como en el propio rendimiento de estos. También las relaciones de pareja se resienten.

### Los costes para la organización de trabajo

El acoso también tiene consecuencias sobre la empresa en la que se produce, desde una disminución del rendimiento y productividad que repercutirá tanto en el producto final como en la relación con los clientes. Por tanto, las pérdidas para la empresa puede alcanzar proporciones importantes por esa reducción de la calidad del trabajo y, al mismo tiempo, por el aumento de costes debido al absentismo. A ello hay que sumar el pago de

indemnizaciones cada vez más elevadas —en torno a 30 ó 40 mil euros adicionales a la indemnización por despido—.

El problema es que todavía no se han desarrollado métodos lo suficientemente fiables como para medir con exactitud ese coste. Por eso ha de insistir en el fomento de estos estudios de “economía de la prevención del riesgo” y en la aplicación de medidas legislativas y políticas que traduzcan en un balance empresarial positivo la adopción de medidas preventivas. De este modo, además de reclamar la intervención continua de las autoridades obligadas a vigilar el cumplimiento de las normas, se incentivaría económicamente la prevención por parte de los empleadores pues está demostrado que los costes de las medidas para prevenir el acoso son bastantes menores que los que genera la falta de prevención.

### Consecuencias sociales

Para la sociedad las causas del acoso suponen una pérdida de fuerza de trabajo y de población activa asociadas a un aumento del gasto económico en bajas laborales. Los costes directos e indirectos que soportamos todos los ciudadanos por la no prevención a tiempo de estas conductas son muy elevados —se calcula que, sumando los costes del estrés, estaría entre el 1,5 y el 3% del PIB—.

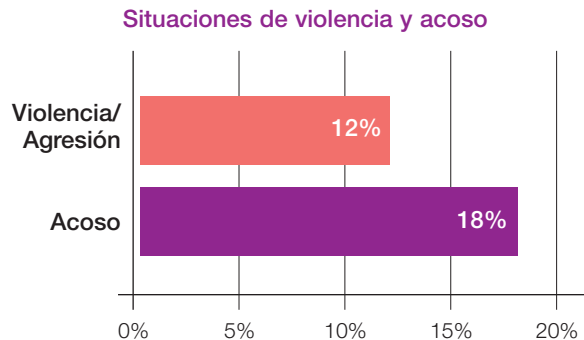
### ¿QUÉ INCIDENCIA O IMPACTO TIENE EL AMT?: LA DIMENSIÓN ESTADÍSTICA

Pero si difícil es, por el momento, cifrar con precisión razonable los costes de la no prevención del acoso —como del estrés—, también inciertas son las cifras que se dan de los porcentajes de incidencia del acoso en los diferentes sectores de actividad y en las empresas —incluidas las AAPP—. Así, es posible asistir a una cierta “guerra de cifras” interesadamente creada, aunque sus metodologías no ofrecen la suficiente fiabilidad. En unos casos se pretende alarmar, dando cifras abultadas —*más del 18% de la población activa*, llegando en algunos sectores como el de enfermería, al 33%, Informes CISNEROS—, en otros se minimiza —en torno al 3%, *Informe Randstadt*—.

En posición intermedia se encuentran los Organismos Internacionales que, como la UE o la OIT. Así, se cifra en el 9% de media en los países europeos, incidiendo, paradójicamente, más en los países nórdicos —en torno al 14%— y menos para los países del Sur de Europa, siendo para España alrededor del 7% de la población activa.

Decimos paradójicamente porque aquéllos llevan años estudiando el problema y adoptando medidas, a diferencia de éstos, que están en situación embrionaria o inicial. Por tanto, hay razones para pensar que el nivel de incidencia es mayor, sólo que está peor “medido” o “evaluado”.

De ahí, pues, la prioridad que ha de concederse a la “medición” razonable del impacto o presencia real en las organizaciones. Una línea de investigación que es prioritaria para el Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales (OPRPS). De los estudios sectoriales efectuados hasta el momento se desprende que el **4%** de los trabajadores había sido objeto de comportamientos de acoso laboral, y que un **18%** de los trabajadores se ven sometidos a algún tipo de comportamientos hostil y/o conflictivo. Esto significa, a nuestro juicio, que muchas de estas situaciones están en fases iniciales de acoso, por lo que de no actuarse temprana y adecuadamente podrían degenerar en estados más graves, ampliando el porcentaje de acosos que ya han recorrido su ciclo completo.



*Datos del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales*



### Situaciones de Acoso por sectores productivos

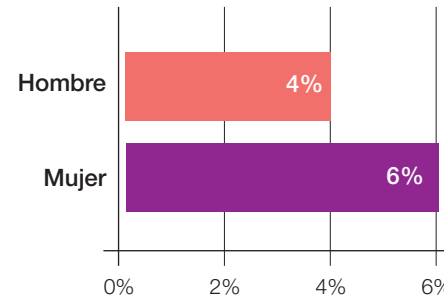
Sector de actividad	Porcentaje
AA.PP.	14%
Educación y Sanidad	12%
Hoteles y Restaurantes	12%
Transportes y Comunicaciones	12%
Construcción	5%
Electricidad y Gas y Agua	3%
Agricultura y pesca	3%

### Sectores estudiados en el OPRPS

Sector de actividad	Porcentaje*
Hostelería	4%
Educación	3%
Sanidad	3%
Seguridad Privada	1,5%
Textil	0,6%

(\*): Datos del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales

En relación a la variable sexo ya comentamos que no existe coincidencia en los estudios en orden a indicar su relevancia como factor de prevalencia. Nuestros datos confirman que son las mujeres quienes sufren más acoso que los hombres, pero la diferencia no resulta estadísticamente lo relevante que debería ser como para concluir que existe tal prevalencia. Así, los estudios europeos lo sitúan en 10% y 8% respectivamente. Los datos del OPRPS, señalan que un 6% de los trabajadores que sufren acoso laboral son mujeres y un 4% son hombres.



En cualquier caso, estos análisis evidencian que la dimensión cuantitativa —la cualitativa era innegable por la gravedad del comportamiento— es lo suficientemente grande como para justificar la creciente importancia social que ha alcanzado el acoso. Por lo tanto, también debería ser suficiente para promover una intervención jurí-

dica decidida en la lucha contra el acoso, en todas sus facetas: preventiva, reparadora y sancionadora. Veremos los tratamientos en el Derecho actual.

Antes conviene repasar otras situaciones que se relacionan con el AMT pero no lo son. Hay que saber qué es el AMT y qué no es

### ¿QUÉ ESTÁ RELACIONADO PERO NO ES AMT?

En esta Guía se ha puesto de relieve en varias ocasiones las estrechas relaciones que existen entre el *conflicto* y el *acoso*, siendo éste una forma violenta de “resolver” aquél, o entre el acoso y el estrés, siendo aquél un desencadenante de estrés, caracterizado por originarse en una agresión. Ahora bien, se relacionen no quiere decir que deban confundirse, como a veces ocurre gravemente, porque las respuestas o tratamientos que uno y otro tienen y merecen son bien diferentes, al menos en parte relevante. Así, hay que diferenciar el acoso moral en el trabajo de:

- ▶ de cualquier otro *conflicto laboral*. Primero por el carácter desproporcionado que tiene la relación de acoso respecto de cualquier otra relación conflictual en la empresa. Segundo porque el conflicto laboral suele explicitarse antes de la denuncia judicial, mientras que el acosador suele negar la existencia de conflicto alguno. Está presente, pero le interesa mantenerlo oculto. Por

tanto, el conflicto es indicio de acoso pero no basta probar aquél, que salga a la luz, para acreditar la existencia de acoso moral. (STSJ Galicia, 17/11/2003)

- ▶ del *acoso sexual*. En este caso la conducta agresora está ligada a pretensiones de naturaleza sexual, lo que no sucede en el AMT. A veces se mezclan —famoso “caso Nevenka”—.

- ▶ del *estrés laboral*. Éste se produce por una causa directamente relacionada con el desempeño de su trabajo. El acoso tiene su origen en las relaciones interpersonales —agresión psíquica—. En todo caso el estrés es una *consecuencia*, es decir, una respuesta biológica ante unas condiciones de trabajo adversas, el acoso es una *conducta*, de cuyo ejercicio se derivan consecuencias como por el estrés.

- ▶ del *abuso de poder* y de la *tiranía empresarial*. La práctica judicial evidencia la frecuencia con que los empleadores ejercen de forma abusiva, incluso tiránica, las facultades de dirección. Contra estas prácticas los trabajadores pueden y deben reaccionar, a cuyo fin cuentan con instrumentos —ET, TRLISOS—. Ahora bien, no cabe confundir estas situaciones con el AMT. Ciertamente todo AMT implica un ejercicio abusivo o arbitrario del poder, pero aquél es algo más, tiene un *plus de agresión* a los derechos de los trabajadores. Este plus unos lo sitúan en



la finalidad —el plan preconcebido para destruir la resistencia de la víctima— y en el resultado —daño a la salud psíquica—. Otros, en cambio, lo localizan en la gravedad de la conducta —se trata de un ejercicio violento del poder que atenta contra derechos fundamentales de la persona: la integridad—.

En síntesis:

MOBBING ES...	MOBBING NO ES...
Una situación repetida	Una situación aislada
Que desprestigia personal o laboralmente	Un autoritarismo excesivo
Manipulación de los hechos	Simple conflicto laboral, o usuales tensiones
Adopción de medidas perjudiciales	Malas condiciones de trabajo
Se aísla al trabajador	El trabajo aislado por el tipo de tareas
Crear rumores y difundirlos	El cotilleo o chismorreos de empresa
Se humilla a la persona	Críticas o evaluaciones negativas

Recuerda que, en todo caso:

- ▶ El acoso es siempre resultado de un conflicto, aunque esté oculto, pero, no todos los conflictos generan en un acoso moral —AMT—.
- ▶ El acoso implica siempre un abuso grave de poder y una “tiranía”, pero no todo abuso ni tiranía empresarial es AMT.

### EL MARCO REGULADOR: RESPUESTAS DESDE EL DERECHO AL AMT

Aunque en los últimos tiempos parece haberse reducido, desde que comenzó a hablarse en España del AMT, allá por el año 2000, se fue formando un movimiento, primero asociativo, luego político y sindical, finalmente social, favorable a una regulación legal expresa. Fruto de ese movimiento se han producido varios intentos de llevar a

cabo esa regulación en nuestro país, como ya sucediera en otros, muy pocos, de la UE -ejemplo: Suecia (1993), Francia (Código Laboral, desde 2002), Bélgica (Ley 11 junio de 2002)-, dando lugar a varias iniciativas legales, algunas de ellas del PSOE cuando estaba en la Oposición. A pesar de ello, a día de hoy *seguimos sin una legislación específica en materia de acoso moral en el trabajo*, ni en la UE como tal —una vez frustrado el intento que se produjo en el año 2002— ni en España.

Ahora bien, la ausencia de una regulación específica sobre el AMT no significa que no contemos con un amplio catálogo de medidas para ofrecer una protección eficaz frente a cualquier modalidad de AMT.

Prueba de la existencia de herramientas dispuestas para ser usadas contra el AMT es:

- ▶ Que, entre 2001 y 2006, los Tribunales han dictado *casi un millar de sentencias*, siendo en torno al 45% de ellas *estimatorias* —favorables a la víctima—<sup>5</sup>, aunque la mayor parte de ellas sean en relación a la calificación como laboral de la enfermedad derivada del acoso —artículo 115 LGSS—, o, lo que es peor socialmente, por extinción indemnizada de contrato de trabajo —artículo 50 ET—.

- ▶ En esta dirección la *Inspección de Trabajo y de Seguridad Social* —ITSS— ha podido iniciar múltiples acciones al respecto, si bien todas ellas en relación a la protección frente a los atentados que el AMT supone contra la DIGNIDAD DE LOS TRABAJADORES, pero ninguna, o muy pocas, por ser un RIESGO PARA LA SALUD de los Trabajadores.

- ▶ El *Ministerio Fiscal* está comenzando a actuar, tramitando las denuncias por querrela criminal planteadas, habiendo ya algunas condenas por delito de acoso moral en el trabajo —artículos 173 y 311 CP— si bien muchas más por faltas de trato vejatorio —artículo 620 CP—.

Además, como se expuso en el apartado dedicado a la violencia relacionado con el trabajo en general, en el 2003 se ha reforzado la protección contra las viejas y nuevas formas de discriminación, incluyéndose entre las últimas el “acoso”. Ciertamente que las vías de tutela previstas en estas normas comunitarias —Directivas 48 y 73 del año 2000 y 72 del año 2002— y nacionales —Leyes 51/2003, para las personas con discapacidad, y 62/2003, para un marco general— sólo se aplican directamente a los denominados “*acosos discriminatorios*”. Ahora bien, *algunas sentencias que se han dictado desde el año 2004 ya empiezan a proyectar sus efectos para toda modalidad de acoso moral en el trabajo*, existan o no motivos discriminatorios.

<sup>5</sup> La fuente procede del *Observatorio vasco sobre el Acoso Moral, Laboral y Escolar*. Colegio Vasco de la Abogacía y Departamento Vasco de Justicia, Empleo y Seguridad Social (2006).



En suma, a la luz de este extenso, intenso y complejo panorama legal para la defensa contra el AMT contamos, como también se dijo respecto a la violencia en general, con **tres vías de acción**. A saber:

### a) La acción preventiva

El AMT debe ser considerado como una conducta causante de un riesgo para la salud de los trabajadores. Partiendo de esta consideración, que en algún caso se niega equivocadamente —CT 34/2003 de la ITSS—, el primer tratamiento jurídico que debe dársele es el propio de cualquier riesgo profesional. La existencia de factores que potencialmente puedan producir acoso y que puedan ser reducidos en la medida razonablemente posible debe dar lugar, antes de la aparición del daño a la salud o de que esté sea más grave, a la aplicación de la LPRL. Por lo tanto, la acción preventiva para evitar que una situación conflictiva degenera en acoso debe articularse a través de la puesta en marcha del dispositivo previsto en dicha LPRL. Esta protección es común para trabajadores y funciones públicos.

### b) La acción reparadora

La segunda vía de acción jurídica contra el acoso es la acción reparadora frente al daño ya causado. Lamentablemente esto es lo que está sucediendo ahora en la ma-

yor parte de las ocasiones. Aquí podemos aplicar un amplio conjunto de normas jurídicas para reparar, a través del pago de la cantidad de dinero en que se concreta el derecho a ser indemnizado por acoso. El AMT lesiona tanto derechos básicos del trabajador —protección frente a actos contrarios a su dignidad, tutela de su intimidad, protección frente a la discriminación...— cuanto derechos fundamentales —protección frente a atentados a la integridad moral, artículo 15 CE—. De ahí que podamos acudir:

► En la medida en que el acoso moral es un *incumplimiento grave del empleador*, proceda de éste el AMT o de compañeros, siempre que aquel no haya hecho nada para impedirlo, son de aplicación las *normas de exigencia de responsabilidad laboral* —artículos 4, 50 y 54 ET; 181 LPL—. Puede iniciarse:

- un proceso de tutela de derechos fundamentales si se busca una tutela eficaz y no se quiere extinguir el contrato (artículo 181 LPL; hay una vía paralela, ante la Jurisdicción Contenciosa, en los artículos 114 y sgs. LJCA para los funcionarios públicos),
- un proceso de extinción del contrato, con una doble indemnización, la propia del despido improcedente —45 días de salario por año de servicio—, y la propia del daño por acoso —en torno a 30.000 euros como

media—. Esta vía está cerrada para los funcionarios públicos.

► *Las normas de exigencia de responsabilidad civil.* El AMT, cuando supone un daño a la persona, sea psíquico sea moral —derechos de la personalidad: integridad moral—, es resultado de una conducta que desborda el marco de las relaciones laborales, por lo que puede reclamarse la *responsabilidad patrimonial extracontractual* en sede civil —artículo 1902 y sgs.; STS 19 abril de 1999—. Para los funcionarios públicos habría que acudir al *procedimiento de responsabilidad patrimonial de las AAPP* (artículo 145 LRJAP-PAC, RD 429/1993; STS, Sala 3ª, 23 julio 2001).

► En la medida en que *los daños ocasionados por el AMT deben entenderse como enfermedad del trabajo* son aplicables las normas de Seguridad Social relativas a la protección frente a las llamadas enfermedades del trabajo (artículo 115).

Para los funcionarios incluidos en el RGSS la vía de tutela es la misma, ante el Juez de lo Social. Para los funcionarios, ya escaso número, que estén en el Régimen Especial de Funcionarios, deberá acudirse a las reglas que regulan el Mutualismo y solicitarse la tutela ante la Jurisdicción Contencioso-Administrativa.

### c) *La acción sancionadora*

Pero el AMT, como forma máxima de violencia psíquica, supone una conducta que tiene un plus de gravedad, de ahí que merezca un “reproche social” mayor que otros actos de violencia y, por supuesto, que otros riesgos de origen psicosocial. Por eso está plenamente abierta una tercera acción jurídica, esta especialmente contundente, como es la acción sancionadora para castigar los incumplimientos que hay detrás de las conductas acosadoras. Desde esta perspectiva, las conductas de acoso, de modo complementario a la vertiente preventiva y reparadora, tiene la represiva, que a su vez presenta cuatro vertientes distintas.

► *La Responsabilidad administrativa del empleador.* Se recoge en el TRLISOS y comienza por la denuncia a la ITSS y termina, de prosperar, con una sanción de multa a las empresas por la autoridad laboral —artículo 8.11 TRLISOS—. Esta vía no puede usarse por los funcionarios.

► *La Responsabilidad de Seguridad Social, a través del recargo de prestaciones* —artículo 123 LGSS—. Esta vía sólo será posible si se entiende el AMT como un riesgo incluido en la LPRL, de lo contrario no prosperará. El Observatorio mantiene una firme posición respecto a tal calificación como riesgo profesional, por

lo que el AMT que genere una incapacidad, temporal o permanente, debe conllevar el pago del recargo de prestaciones —entre el 30% y el 50% de la prestación—. Es común a los funcionarios públicos, si están afiliados al RGSS.

► *La Responsabilidad Penal*, exigible tanto al empleador que haya consentido como a las demás personas que hayan intervenido activamente en la conducta de AMT. Si inicialmente esta vía se entendió cerrada, por primar la tutela en el orden social —para trabajadores privados— o en el orden contencioso —para los funcionarios o trabajadores públicos—, hoy en día se ha abierto una importante línea de actuaciones de la Fiscalía y de las Acusaciones Particulares, que están llevando a condenas penales, sea por delito —aplicando el artículo 173 CP (ó 175 si son funcionarios) la mayoría (delito de malos tratos); o el artículo 311 CP—, sea por falta de vejaciones. También cabría aplicar el delito de lesiones (artículo 147 CP). Es común para funcionarios.

► *La Responsabilidad disciplinaria*, exigible por el empleador a las personas que participan en el proceso de acoso y que puede conllevar no ya sólo traslados forzados sino hasta el despido —artículo 54 ET—. También para los funcionarios públicos cabe exigir esta responsabilidad, por la vía específica para ellos.

*Recuerda que frente al AMT se puede reaccionar mediante una:*

- **ACCIÓN PREVENTIVA DEL RIESGO**  
—Política de Seguridad y Salud—
- **ACCIÓN REPARADORA DEL DAÑO**  
—Indemnizaciones adecuadas—
- **ACCIÓN SANCIONADORA DEL INCUMPLIMIENTO** —sanciones administrativas y penas disuasorias—

### **EL AMT SE PUEDE Y SE DEBE PREVENIR: LA POLÍTICA DE GESTIÓN EMPRESARIAL DEL RIESGO DE AMT**

#### *La calificación del AMT como riesgo profesional*

Como se viene exponiendo respecto de todos y cada uno de los riesgos de origen psicosocial, tampoco para el riesgo de AMT contamos con una regulación específica que obligue expresamente a prevenirlo y muestre cómo hacerlo de modo concreto. Pero del mismo modo que se ha sostenido y acreditado para todos ellos, también para el AMT hay que entender aplicable la normativa preventiva. Así aparece claramente recogido en el ámbito comunitario:

- *Resolución del Parlamento Europeo sobre AMT*, número 2001/2339, INI;
- Comunicación de la Comisión que define la citada *Estrategia Comunitaria de Seguridad y Salud en el Trabajo*;
- Resolución del Consejo Europeo de 3 de junio de 2002 que, tras examinar le Informe del Parlamento Europeo, concluyó que entre los objetivos a perseguir por los agentes implicados en las políticas preventivas era atender a los “riesgos sociales tales como el estrés y el acoso en el trabajo”;
- *Acuerdo Comunitario sobre Estrés Laboral*, que relaciona el acoso con el estrés, si bien remite para su ordenación, dentro de las políticas de salud laboral, a otro Acuerdo Comunitario específico, como se indicó;
- *Pautas de actuación o criterios de la AESST* —Hoja Informativa 23—.

Un criterio seguido también en nuestro país. Así se desprende de:

- *NTP 476/1998 del INSHT* —criterio científico—.
- *Calificación como accidente laboral* de las dolencias derivadas del AMT.
- *Nueva posición de la ITSS*, que considera exigible Evaluar los Riesgos Psicosociales, incluyendo expresamente el AMT. De este modo, deja en dique seco su anterior Criterio Técnico 34/2003, que rechazaba la in-

clusión del AMT en la LPRL, si bien no lo deroga formalmente, como debería. A tal fin, ha elaborado en 2006 un *Protocolo específico de actuación de la ITSS* para verificar que se incluye en las Evaluaciones.

En todo caso, conviene poner inmediatamente de manifiesto que la prevención del AMT requiere la concienciación de todos los implicados en la organización para contribuir en una cultura de empresa en la que se incorporen mecanismos eficaces de actuación frente a lo que puedan suponer comportamientos de riesgo. Ahora bien, habida cuenta de que *la prevención de la violencia psíquica en el trabajo es responsabilidad de la organización*, ésta debe implantar y desarrollar una política de actuación que condene de forma explícita cualquier comportamiento/conducta / forma de acoso que se produzca en el lugar de trabajo además de establecer las medidas disciplinarias en caso de incumplimiento. Pero el paso previo a dar es el de “*identificar los problemas de acoso relacionados con el trabajo*”, en términos análogos a lo previsto en el Acuerdo Europeo.

### **Identificar los factores de riesgo: La evaluación del Acoso**

A tal fin, es oportuno atender a dos aspectos del proceso de identificación de los problemas de AMT, que equivale a evaluar la presencia real en una empresa de este riesgo



psicosocial. Por un lado, el de los *indicadores o signos objetivos* de AMT. Entre estos cabe citar el absentismo, la rotación del personal, frecuencia de conflictos y quejas, registros de incidentes... Por otro, el recurso a una *metodología adecuada para el registro y análisis de la información relevante*. A falta, una vez más, de una única fijada legalmente, es obligado acudir:

- tanto a *formas objetivas de identificación del riesgo* —basadas en la percepción de los hechos por el experto responsable, para lo cual podrá valerse de aquellos indicadores objetivos u otros hechos (cambios organizativos relevantes, bajas voluntarias, vigilancia sanitaria...)—,
- cuanto a *formas subjetivas* —basadas en las manifestaciones de los trabajadores afectados (cuestionarios, entrevistas o grupos de discusión)—.

Esta identificación puede provenir bien de la propia Evaluación General de Riesgos, que incorpore los riesgos psicosociales, como el acoso moral en el trabajo, o a partir de específicas denuncias, ya de los trabajadores afectados, ya de los representantes de los trabajadores —Delegados de Prevención por ejemplo— que conozcan situaciones concretas. Esta actividad tiene básicamente dos fases: la de **investigación** y la de **valoración y presentación accesible** de los resultados obtenidos.

En todo caso, ha de efectuarse una investigación rigurosa de los casos detectados en fases iniciales. A tal fin, ha de buscarse personas especializadas en esta actividad y consultar a los representantes de los trabajadores (artículo 5 RSP). Debe acordarse el método y las técnicas de investigación que se han de aplicar. A estos efectos las *Notas Técnicas Preventivas del INSHT sobre riesgos psicosociales* suministra información al respecto. También otros disponibles, como los del *Instituto Navarro de Salud*, o del *INSHT* y el *Instituto de Biomecánica de Valencia*, de la *Fundación Mapfre*, o el *ISTAS 21*. El Protocolo de actuación de la ITSS también da criterios orientadores al respecto, o el Manual de Evaluación de Riesgos Psicosociales, de UGT-Aragón vid. Anexo). Para llevarlo a cabo el empleador cuenta con diferentes posibilidades, que van desde la intervención de los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo a la de órganos creados de modo expreso para llevar a cabo tales investigaciones —*Comités de Calidad de Clima*—. Por supuesto ha de intervenir el Servicio de Prevención.

Por lo que refiere a la Fase de valoración y resultado de la investigación, es necesario valorar todos y cada uno de los presuntos casos de acoso que aparezcan para poder identificar aquellos que realmente puedan ser catalogados como acoso. La conclusión sobre la inexistencia de situaciones de acoso debe ir acompañada de la identificación del problema concreto de que se trata. Si se concluye su existencia ha de ponerse en práctica las medidas preventivas.

**La adopción de medidas que derivan de la identificación de problemas de AMT: la planificación preventiva**

Queda claro que si se identifican problemas de AMT se deben tomar medidas para prevenirlo, eliminándolo o reduciéndolo. La determinación de estas medidas es responsabilidad del empleador, si bien deberá consultarlas e incluso negociarlas con los trabajadores para que sean eficaces realmente. Esta acción preventiva deberá implicar, al menos, la adopción de

- a) **medidas específicas** para mejorar la organización del trabajo
- b) **políticas antiacoso**.

Las medidas específicas han de hacer frente a la triple acción preventiva:

- **prevención primaria.** Esta se dirige a intervenir sobre factores objetivos de riesgo, organización del trabajo y modos de gestión de los conflictos, buscando la mejora de la cultura organizacional y el clima laboral, a partir del Plan de PRL y su doble instrumento técnico: Evaluación y Planificación,
- **prevención secundaria.** Se dirige a capacitar al personal para evitar, en lo posible, o afrontar, en su caso, las situaciones que están en la base de los pro-

cesos de acoso, mejorando su respuesta de afrontamiento,

- **prevención terciaria.** Se orienta a dar el mejor apoyo a las víctimas, para tratar de minimizar sus efectos, asistiéndoles y asesorándoles de continuo. El objetivo aquí es la rehabilitación y reinserción temprana del trabajador ya afectado.

Por su parte, las políticas antiacoso deberán articularse sobre:

- **Un Código de Conducta,** documento escrito en el que se formula una declaración de principios, comprometiendo una lucha inequívoca contra el acoso, al tiempo que da información básica para actuar en caso de que se produzca –divulgación de recursos disponibles–.
- **Procedimiento formal de Gestión de conflictos,** a través de un acuerdo entre empleador y representantes de los trabajadores para fijar un método claro y conocido por todos para resolver las quejas en el más corto espacio de tiempo posible. A través de él se pone en práctica el Código de Conducta.

En definitiva, la principal idea a retener es que el AMT no es un problema de personalidad del acosado, es un problema derivado de la organización del trabajo. Y que, como tal, ha de ser afrontado desde el sistema de gestión de los riesgos profesionales.

### *Frente el Acoso, la empresa debe:*

- ▶ **Evaluar** o Identificar los problemas de AMT.
- ▶ Adoptar **medidas específicas** para corregir las deficiencias en la organización:
  - Fomentar el apoyo entre los trabajadores frente a la competitividad.
  - Fomentar la definición clara de puestos de trabajo.
  - Garantizar el respeto y el trato justo.
  - Formar e informar permanentemente a directivos y empleados sobre estos riesgos y cómo evitarlos o, afrontarlos.
- ▶ Definir **Políticas Antiacoso** (Acuerdos de Calidad de Clima).

### *Los sujetos de la prevención del acoso: Los Acuerdos de Calidad de Clima y el Papel de los Delegados de Prevención*

Si la acción preventiva nunca es una cuestión puramente técnica, atribuida a los servicios de prevención, sino una política empresarial que debe estar participada por los trabajadores y sus representantes, cuando de riesgos de origen psicosocial hablamos la intervención de éstos es clave para el éxito de la misma porque está implicada la

organización que los trabajadores integran como parte esencial. No sólo es un derecho y un fin de la acción sindical, sino una auténtica necesidad para la empresa, el que se definan y pongan en práctica políticas y medidas de prevención del acoso, como en general de la violencia y de cualquier otro riesgo psicosocial que cuenten, que estén concertadas —negociadas y participadas— en todas sus fases: desde la identificación de los problemas de riesgo de acoso relacionado con el trabajo hasta las concretas medidas preventivas, pasando, como se dijo, por la negociación inicial de la política antiacoso.

El protagonismo indiscutido que las organizaciones sindicales llevaron a cabo para evidenciar, con datos rigurosos, el problema de la violencia en el trabajo, ha de tener su continuidad en la gestión del problema en sectores económicos y empresas. Por ello, desde el Observatorio creemos que es artificial la polémica en torno a si para acabar con el AMT es mejor legislar —como ha hecho Francia— o negociar colectivamente —como hace Alemania—, o autorregular unilateralmente —Reino Unido—. Se legisle o no siempre será necesaria una **acción sindical negociadora**. De ahí que deba promoverse en España iniciativas ya realizadas en otros países —Italia, Bélgica, Luxemburgo, Alemania...—, como es la conclusión de “*Acuerdos de Calidad de Clima Laboral*” —ejemplo Sector del Transporte en Italia; Acuerdo del Grupo Volkswagen en Alemania...— (Puede verse un ejemplo en Anexos).

Ahora bien, la iniciativa sindical no puede quedarse aquí. Ha de garantizarse que se apliquen de modo efectivo esos acuerdos y, por tanto, que se lleven a la práctica las políticas y medidas acordadas y fijadas. Aquí reaparece con enorme *vitalidad y fuerza la posición del Delegado/a de Prevención de Riesgos*. Recuérdese que en materia de violencia psíquica en general, y de acoso moral en particular, el esfuerzo preventivo choca en la práctica contra ese “muro invisible” pero muy eficaz que es el “silencio” que rodea a las víctimas. Para romper ese silencio los Delegados de Prevención, que conocen “sobre el terreno” la organización y las situaciones relacionales entre el personal, deben estar especialmente alerta para servir de recuperación de las redes de comunicación que los procesos de acoso quieren romper, como hemos expuesto.

A tal fin, el Delegado de Prevención debe, en primer lugar, **velar porque la Evaluación de riesgos contemple los riesgos psicosociales, incluido el acoso**. De lo contrario, y tras requerimiento y diálogo oportunos, debería acudir a la ITSS, en el marco del nuevo Protocolo específico elaborado a tal fin por ésta.

En segundo lugar, y si ya se tiene noticia concreta —denuncia— de casos concretos, ha de empeñarse en **asegurar que se lleva a cabo la correspondiente “investigación”, en la que participen activamente los representantes de los trabajadores**, naturalmente siempre en el marco de la confidencialidad y discreción que exigen estos casos. Asimismo, ha de asegurarse de que

cuenta con el asesoramiento técnico adecuado, dada la complejidad de estas situaciones.

En caso de que la investigación concluya determinando que lo sucedido en la empresa no supone un caso de acoso deberá explicarse ante qué tipo de conflicto nos encontramos y buscar la solución adecuada. Pero, si resulta que nos encontramos ante una situación de acoso psicológico, es necesario saber en qué fase del mismo nos encontramos para poder establecer las medidas de prevención adecuadas.

No obstante, la intervención se ha de realizar a dos niveles:

► Intervención dirigida a la solución del problema: la víctima ha de poner en conocimiento de la empresa la situación a la que se ve sometido. Esta comunicación ha de ser por escrito de forma que el trabajador se queda con copia del recibí de la empresa.

El trabajador tiene derecho a reclamar la presencia de un responsable sindical en cualquier reunión en la que se trate el caso.

Si en la empresa existen procedimientos de actuación de resolución de conflictos, los representantes de los trabajadores deberán ser informados de su funcionamiento.

Si la empresa no permite que los representantes de los trabajadores participen, o llevan el caso como si se tratara de un problema de la vida privada del trabajador acosado, se ha de recurrir a la vía judicial.



► **Actuación Preventiva:** hay que exigir a la empresa el cumplimiento de sus obligaciones en materia preventiva, así, ha de realizar una evaluación de riesgos psicosociales contando con la participación de los delegados de prevención.

Pueden articularse medios de carácter informativo hacia los trabajadores con el objeto de que conozcan el fenómeno, dándose instrucciones sobre cómo identificar el problema, sobre los daños a la salud que supone el mobbing.

En cualquier caso, lo que está claro es que el acoso psicológico, se debe a defectos en la organización de la empresa.

Así, la actuación de los delegados de prevención debe ir encaminada a **que la organización solucione sus deficiencias en los dos grupos de factores ya indicados**, tanto para la promoción de organizaciones de trabajo más comunicativas, participadas y transparentes, por un lado, como bien preparadas para afrontar la permanente gestión de cualquier tipo de conflicto, incluidos los que derivan, o pueden derivar, en situaciones de acoso, por otro.

En definitiva, desde la acción sindical en general, y desde la actuación del Delegado de Prevención en particular hay que velar continuamente por:

► La inclusión en la **Evaluación de riesgos** de aquellos **de origen psico-social**, por supuesto también de todo tipo de acoso.

► La **Formación** a los Delegados de Prevención en Riesgos Psicosociales, así como del Personal Directivo.

► La **difusión de Información entre todo el personal de la empresa, incluidos mandos, para que sean capaces de distinguir** por si mismos comportamientos hostiles.

► **Introducir en los convenios colectivos criterios o pautas de gestión** de los riesgos psicosociales en general, y en particular del acoso, siguiendo los Códigos, Protocolos y Notas Técnicas ya disponibles, así como otras experiencias convencionales europeas.

*La participación de los trabajadores y sus representantes en la acción preventiva contra el acoso no sólo es una obligación del empresario intrínseca a su deber de protección de los trabajadores, y un derecho de los trabajadores, sino una necesidad de la empresa para el éxito de la política preventiva*





## VI RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA PSÍQUICA Y EN ESPECIAL DEL ACOSO

### EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN DEL AMT

**S**E denomina “buena práctica” a la que, cumpliendo con la normativa correspondiente, implica un modo de gestión que mejora las condiciones de trabajo y sitúa a la empresa por debajo de la media de siniestralidad de su sector.

La información que proporciona debe:

- ▶ Permitir a quienes las utilizan cumplir los requisitos de los procesos normativos correspondientes, incluidas directrices y recomendaciones, aunque no sean vinculantes.
- ▶ Abordar un problema reconocido por la autoridad competente en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo —recuérdese que respecto al acoso ya lo ha hecho planteando su propio Protocolo de actuación—.

▶ Indicar las medidas y métodos que pueden adoptarse a nivel empresarial para mejorar las condiciones de trabajo o, indicando las medidas y métodos que pueden adaptarse dentro de una organización para mejorar las condiciones de trabajo y reducir los riesgos.

▶ Ser eficaz y éticamente aceptable.

▶ Proponer unas medidas que puedan identificarse como factores para reducir los riesgos.

Pues bien, la puesta en práctica de esta herramienta de mejora de la gestión preventiva en relación al AMT requiere, como se ha expuesto, la concienciación de todos los implicados en la organización para cooperar en una

“cultura de la empresa” en la que se incorporen mecanismos eficaces de actuación frente a lo pueden suponer comportamientos/ situaciones de riesgo. De ahí, la importancia de la negociación previa de las políticas y medidas destinadas a prevenir estas situaciones, en su dimensión primaria —mejora de la calidad de clima organizativo—, secundaria —mejora de la capacidad de gestión de personas y afrontamiento de conflictos— y terciaria —apoyo a la víctima—.

### **PRACTICA 1: PROMOCIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS DEL AMT<sup>6</sup>**

#### **Resumen**

El presente Estudio se realizó a lo largo de tres años en diferentes Servicios Sociales de una Administración Pública española. Fueron analizadas las características organizacionales y los riesgos psicosociales de nueve Servicios (con un total de 118 trabajadores). En cuatro se habían producido denuncias por acoso y en dos más existían fundadas sospechas. Se elaboraron los Informes preceptivos para cada Servicio en los que se exponían las recomendaciones para su buen funcionamiento. Al cabo de un año volvieron a evaluarse los centros, verificándose que la mayoría siguieron las sugerencias, pero algunos no.

En la última evaluación, a los tres años, se ha constatado que ciertos cambios en las variables organizacionales han favorecido la desaparición de los casos de acoso. Por tanto han resultado ser una buena estrategia preventiva, mientras que en algunos centros que no se siguieron las recomendaciones, han aparecido nuevos casos y se han agravado los existentes.

Los datos de estos nueve centros fueron comparados a través del tiempo con otros seis centros de trabajo (con un total de 72 trabajadores) pertenecientes a la misma organización, con la salvedad de que aunque prestan servicios sociales a la población, el nivel de demanda por parte del usuario es de menor intensidad y en ninguno de ellos existía denuncia o sospecha de acoso.

#### **Método Seguido**

##### **Participantes:**

- Grupo A: 9 centros, con un total de 118 trabajadores, en cuatro de los cuales se habían producido denuncias por acoso y en dos más existían sospechas. Los 9 centros tienen características similares y prestan servicios sociales a la población: albergues, jardines de infancia, residencias para ancianos, oficina de información al consumidor, oficina de información y de reclamaciones a la administración, etc.



- Grupo B: 6 centros, con un total de 72 trabajadores. Los centros pertenecen a la misma Administración Pública y son similares a los del Grupo A, excepto en que los servicios sociales que prestan generan un tipo de demanda de menor impacto sobre los trabajadores: bibliotecas, hemerotecas, etc.

### *Instrumentos:*

- Entrevista personal.
- Ficha de Evaluación de Riesgos Psicosociales del INSHT (que evalúa la carga mental, la autonomía temporal, el contenido de trabajo, la calidad de la supervisión y grado de participación, definición de rol, interés por el trabajador y calidad de las relaciones personales).
- MBI (Maslach Burnout Inventory). Maslach, C., y Jackson, S.E. (1981).
- Cuestionario de Salud de Goldberg. (GHQ - 28), que ofrece información sobre síntomas somáticos de origen psicológico, angustia/ansiedad, disfunción social y depresión.
- Método de identificación de Situación de Riesgo por factores psicosociales (Gobierno de Navarra), que, además de analizar los factores clásicos, detecta la vulnera-

bilidad de la organización a la existencia de hostigamiento psicológico.

- Cuestionario LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization), 1996.

### *Procedimiento:*

Estudio longitudinal realizado a lo largo de más de tres años.

Se comenzó con los centros sobre los que existía denuncia (por parte de algún trabajador o por parte de un sindicato), se continuó con los centros sobre los que existía sospecha y, posteriormente, sobre el resto de centros.

En todos ellos fueron analizadas las características organizacionales y los riesgos psicosociales mediante entrevistas personales a los trabajadores y la aplicación de los cuestionarios mencionados.

Con los datos obtenidos, se elaboraron los informes preceptivos para cada Servicio en los que se exponían las recomendaciones para eliminar o mejorar las posibles áreas de riesgo.

En todos los centros del Grupo A se insistió en las recomendaciones para eliminar el acoso laboral (Tabla 1). En los centros del Grupo B únicamente se dieron recomendaciones en cuanto a riesgos psicosociales en las áreas que aparecían con cierto nivel de riesgo. En este segundo grupo no apareció riesgo de acoso laboral, ni se realizaron recomendaciones sobre este tema.

Tabla 1

### Fomento de una política y de un plan de actuación para impedir el acoso psicológico en el trabajo

- A. Elaboración y publicación de una política que condene explícitamente la violencia en la organización, acompañada de medidas disciplinarias en el caso de infracción.*
- B. Identificación y evaluación de los factores de riesgo de violencia.*
- C. Propuesta de medidas preventivas adecuadas.*
- D. Modificaciones del lugar de trabajo para reducir la violencia.*
- E. Revisión regular de los procedimientos de trabajo y modificación si fuera necesario con el fin de reducir los riesgos.*
- F. Dotar a trabajadores y supervisores de la formación necesaria para detectar el aumento de la tensión y el conflicto para poder abordarlos con métodos no violentos.*
- G. Programas de asistencia a los empleados en situaciones de crisis para proporcionarles asesoramiento.*

Al cabo de un año volvieron a evaluarse los centros, comprobándose que en la mayoría de ellos se habían seguido las sugerencias, pero no así en otros. En la última evaluación, a los tres años, se ha constatado que ciertos cambios en las variables organizacionales han favorecido la desaparición de los casos de acoso y han resultado ser una buena estrategia preventiva, mientras que en algunos centros en los que no se siguieron las recomendaciones,

han aparecido nuevos casos y se han agravado los conflictos existentes.

### Resultados

No analizaremos aquí todas las áreas de riesgo psicosocial que aparecieron en cada uno de los centros, sino únicamente las relacionadas con casos de acoso psicológico en el trabajo.



**Tabla 2. Riesgos encontrados en centros donde existía denuncia por acoso, o éste aparece como riesgo**

Centro	Sospecha	Variables de riesgo encontradas	
1	Denuncia del trabajador	Carga mental alta Bajo contenido Bajo interés por los trabajadores Trastornos somáticos y/o psicológicos Deficiente comunicación	Nula autonomía temporal Indefinición de rol. Insatisfacción con supervisión Altos índices de burnout Insuficiente promoción y formación Riesgo de hostigamiento
2	Denuncia del trabajador	Carga mental alta Insuficiente promoción y formación Riesgo de hostigamiento	Nula autonomía temporal Deficiente comunicación
3	Denuncia de sindicato	Indefinición de rol Insatisfacción con supervisión Deficiente comunicación	Bajo contenido Bajo interés por los trabajadores Riesgo de hostigamiento
4	Denuncia de sindicato	Carga mental alta Altos índices de burnout Insuficiente promoción y formación	Nula autonomía temporal Trastornos somáticos y/o psicológicos Bajo interés por los trabajadores
5	El hostigamiento aparece como riesgo en la evaluación	Carga mental alta Indefinición de rol Insuficiente promoción y formación Deficiente comunicación	Baja autonomía temporal Trabajo con personas dependientes Trastornos somáticos y/o psicológicos Riesgo de hostigamiento
6	El hostigamiento aparece como riesgo en la evaluación	Insatisfacción con supervisión Insuficiente promoción y formación	Bajo interés por los trabajadores Riesgo de hostigamiento

Las variables más comúnmente presentes en los lugares de trabajo con riesgo de violencia laboral (sea ésta sospechada por denuncia, o por aparecer en la evaluación realizada) son: elevada carga mental en la realización del trabajo, nula o escasa autonomía temporal (el trabajador no impone su ritmo, sino que viene impuesto por los usuarios), roles mal definidos o contradictorios, insatisfacción con la supervisión, falta de promoción y de formación y una comunicación deficiente. En algunos casos, observamos altos índices de estrés, incluso de burnout, acompañado, o no, de trastornos somáti-

cos y/o psicológicos, seguramente reflejo de los desajustes antes mencionados.

En los informes realizados, entregados a la correspondiente dirección y a los Servicios de Prevención y sindicatos (en su caso), se realizaron recomendaciones generales, pero sobre todo específicas para cada una de las áreas de riesgo encontradas en ese Servicio. Igualmente se incluía (a los 9 centros del grupo A) una serie de recomendaciones generales para eliminar el riesgo de acoso psicológico (ver tabla 1) y recomendaciones específicas para ese caso particular.

**Tabla 3. Recomendaciones efectuadas según los riesgos hallados**

Variables de riesgo encontradas	Recomendaciones
Alta carga mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción de pausas. Reducción tiempo de exposición.</li> <li>• Habilidades personales, afrontamiento.</li> </ul>
Falta de autonomía temporal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del número de trabajadores en momentos puntuales.</li> <li>• Rotaciones. Alternancia de tareas.</li> </ul>
Bajo contenido del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos participativos de gestión.</li> <li>• Diseñar una carrera promocional, formación específica.</li> <li>• Enriquecer el contenido y la creatividad de las tareas.</li> </ul>
Indefinición de rol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir roles y funciones. Manuales de funciones, reforzar la información de qué y cómo.</li> <li>• Procedimientos por escrito del trabajo a desempeñar.</li> </ul>
Insatisfacción con supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la supervisión y participación</li> </ul>



Bajo interés por los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de equipo.</li> <li>• Facilitar la promoción, formación, mejora de comunicación.</li> </ul>
Insuficiente promoción y formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una carrera promocional, formación específica.</li> </ul>
Deficiente comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar comunicación interna</li> <li>• Reuniones de equipo, buzón de sugerencias</li> </ul>
Alto índice de Burnout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad cambio de puesto, rotación.</li> <li>• Psicoterapia (enfrentamiento estrés).</li> <li>• Mejora de motivación y comunicación.</li> </ul>
Trastornos somáticos y/o psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad cambio de puesto, rotación, psicoterapia.</li> <li>• Mejora de motivación y comunicación.</li> <li>• Facilitar atención médica.</li> </ul>
Riesgo de hostigamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad cambio de puesto, rotación.</li> <li>• Psicoterapia (enfrentamiento estrés).</li> <li>• Implementar una política en la que no tenga cabida el acoso.</li> <li>• Establecer mecanismos de apelación que sean conocidos.</li> </ul>

De los nueve centros del grupo A, consideramos que 6 de ellos siguieron, en mayor o menor grado, las recomendaciones, resolviéndose los problemas iniciales de "mobbing", sin que se hayan reproducido nuevos casos en su seno.

De los tres centros restantes, en dos de ellos, el problema de acoso empeoró y en uno en concreto, aparecieron otras dos denuncias antes de los tres años.

Veamos en primer lugar, si la desaparición de los problemas de "mobbing" en el primer grupo podría ser debida a un cambio en ciertas condiciones de trabajo. Comparando las medidas (pre y post intervención) de los seis centros, con 77 trabajadores, en el momento de la evaluación y a los tres años de ser implantadas las medidas correctoras, vemos que las diferencias de medias en ciertas variables son significativas. En concreto, las de:

- Falta De Autonomía Temporal
- Indefinición De Rol
- Comunicación
- Burnout

Aunque se produjo un cambio en la dirección esperada en el resto de las variables sobre las que se recomendó un cambio, éste cambio no resultó estadísticamente significativo en ninguna de ellas.

En los otros tres centros restantes del grupo A, prácticamente en todas las variables se empeoró en las dos medidas siguientes, pero comparando sus medidas (pre y post intervención), las diferencias no resultan estadísticamente significativas.

Lo que sí resulta revelador y estadísticamente significativo es el contraste de medias entre los centros que no siguieron las recomendaciones (cuyos problemas de mobbing se estancaron o agravaron) y los centros de su mismo grupo que sí las siguieron:

- Comunicación.
- Indefinición de rol.

Prácticamente las mismas variables se evidencian como estadísticamente significativas al contrastar las medias de todas las variables entre el subgrupo que no siguió las propuestas (41 trabajadores) y el grupo control, o grupo B (72 trabajadores).

## Discusión

Ciertamente el número de casos de hostigamiento en el trabajo, o con riesgo cierto de padecerlo, podría considerarse insuficiente para un Estudio definitivo. Pero resulta muy significativo que algunas variables comúnmente consideradas como relevantes se confirmen.

Obviamente era de esperar que la variable “riesgo de hostigamiento” resultara significativa, al menos al comparar a los centros con riesgo que no siguieron las medidas recomendadas con los centros que forman el grupo control. Pero lo más concluyente es que las variables “problemas de comunicación en la empresa” y “falta de definición de rol” siempre resultan estadísticamente significativas al ser contrastadas las puntuaciones de los centros de riesgo tanto con los centros que siguieron las recomendaciones, como con los del grupo control. Estas variables aparecen también junto a otras como estadísticamente significativas.

Estos datos confirman lo que ya vienen indicando muchos estudios, que las variables precursoras del mobbing tienen que ver más con ciertos aspectos de la organización que con rasgos de la personalidad. En los últimos años en nuestro país comienzan a realizarse Evaluaciones sobre riesgos psicosociales en las organizaciones. Muchas veces se cuentan con datos, se identifican los riesgos, pero no se sabe muy bien de dónde proceden esos niveles de estrés y, sobre todo, qué se puede y se debe



hacer para eliminar o disminuir ese riesgo. Comenzamos a comprender que **la evaluación sin intervención no sirve**.

## PRÁCTICA NÚMERO 2: ACUERDOS DE CALIDAD DE CLIMA, CÓDIGOS DE CONDUCTA Y/O PROTOCOLOS CONTRA LA VIOLENCIA PSÍQUICA

No basta, pues, con identificar el problema. Es necesario establecer medidas y que sean lo más participadas posible por todo el personal. De ahí, la propuesta de fomentar “*Acuerdos de Calidad de Clima*”, que incluyan Códigos y Protocolos de actuación para la prevención y reparación de toda forma de violencia y acoso. Como se expuso, no sólo la experiencia convencional —de negociación colectiva— de otros países dan ejemplo de estos avances —Italia, Alemania, Francia, Bélgica...—, sino que también algunos convenios colectivos concluidos en España, tanto de sector como de empresa están incluyendo algún tipo de tratamiento al respecto —*Anexo CC Air Europa, CC Telefónica, artículo 12 CC Estatal de Cajas de Ahorros, artículos 52 y 53 CC Diputación Provincial de Valencia, artículo 47 CC Ciudad de Melilla para el sector de limpieza de edificios y locales...*—. En el Anexo II recogemos:

- un listado más amplio de convenios colectivos que contienen referencias a la prevención y/o sanción de los tipos de acoso,

- Protocolo de la UAM para la solución de conflictos generadores de situaciones, potenciales o consumadas de acoso. Otras Universidades cuentan con él —País Vasco, Jaén, UNED...—.

Más ejemplos de buenas prácticas pueden localizarse en la página de la Agencia Europea de Salud y Seguridad (<http://www.agency.osha.eu.int>).

### Consejos para defenderse en caso de acoso

Pero si, incluso con estas buenas prácticas o, más probable, sin ellas, la acción preventiva fallara, para acudir a los recursos disponibles en ayuda de las personas afectadas podrían seguir estas pautas:

- Informar al empresario y a las representaciones de los trabajadores, para que abran la correspondiente investigación de la situación.
- Acudir al médico de la mutua.
- Búsqueda de Apoyo social: en la mayoría de los casos, la víctima necesita del apoyo psicológico con el fin de buscar estrategias de afrontamiento, analizando y activando los factores que permiten resistir del acoso.

- Recabar pruebas —“hacer visible lo invisible” o “dejar huellas del proceso”—.

Es importante reunir pruebas (documentos, testigos, certificado médico, etc.). Son imprescindibles para una acción de la ITSS y/o Judicial. Apuntarlo todo, incluso los detalles más insignificantes —“Registro” o “Diario de Acoso”—. La razón es clara: cada una de las actuaciones a que somos sometidos en caso de acoso suelen tener escasa entidad, aunque actúe tan intensamente como la “gota malaya”. Una lista de los ataques sufridos, con sus fechas y detalles puede ayudar a esta comprensión. A menudo es difícil de hacer porque molesta recordar esos sucesos y también porque, en los casos más avanzados, la depresión debilita la fuerza de voluntad. Pero este ejercicio forma parte también de la terapia para salir del problema, por cuanto devuelve confianza en uno/a mismo/a.

- Denunciar el hecho, cuando tiene mayor entidad, o no se ha obtenido resultado en el “interior” de la empresa, por burofax: al médico, al ITSS y a la Entidad Gestora de Seguridad Social.
- Si tampoco da resultado, o se considera oportuno, presentar demanda ante los Tribunales —social (o contencioso si es funcionario), e incluso, en casos graves, en el penal, a través de la Fiscalía—.
- Previamente conviene acudir a un abogado, bien del Sindicato al que se esté afiliado bien particular. Primero, para informarse de sus derechos. Luego para articular una estrategia de defensa que, en la medida de lo posible, debería estar acordada con el psicólogo, en caso de que se esté en tratamiento.



## ANEXOS

### 1 Jurisprudencia relacionada con la Violencia en el Trabajo

Algunos jueces y magistrados han fallado sentencias a favor de la víctima de mobbing, lo tipifican como accidente laboral y sancionan a la empresa por atentar contra la salud de los trabajadores.

#### 1) *El acoso moral es un proceso de agresión o violencia psíquicas*

“El acoso moral (mobbing) consiste en la **agresión del empresario, o de alguno de sus empleados con el conocimiento y tolerancia de aquél**, mediante hechos, órdenes o palabras, repetida duradera en el tiempo, con el fin de desacreditar, desconsiderar y aislar al trabajador, que puede llegar incluso a deteriorar su salud, con objeto de conseguir un auto-abandono del trabajo, produciendo un daño progresivo y continuo a su dignidad. La resistencia del trabajador ante este ataque depende de su fortaleza psicológica y de su capacidad de sobreponerse a la adversidad” (STSJ Aragón, 24 de enero de 2006)

#### 2) *El empleador es responsable de la no prevención de situaciones de violencia en el trabajo, como de cualquier otro riesgo psicosocial, si conocidas aquéllas no toma medidas*

Si producidas las denuncias por situaciones de acoso no actúa de inmediato, incluyendo la evaluación de riesgos psicosociales y otras medidas preventivas, será responsable el empleador (STSJ Andalucía/Sevilla, 19 abril 2004)

#### 3) *Para que se trate de una conducta de acoso es necesario que concurren determinados requisitos, objetivos y subjetivos*

Una, actualmente, amplia doctrina judicial señala como elementos fundamentales del fenómeno estudiado:

- El bien jurídico protegido, que no es otro sino el derecho a la

dignidad personal del trabajador, de ahí su directo enlace con el derecho constitucional tutelado en el art. 15 CE.

- La forma en que se produce la lesión de ese derecho, lo que implica por parte del sujeto activo (empresario u otros trabajadores compañeros) una conducta caracterizada por:

- a) Un hostigamiento al trabajador mediante cualquier conducta vejatoria o intimidatoria;
- b) reiteración en el tiempo de dicha conducta, siguiendo una unidad de propósito;
- c) perseguir una finalidad consistente de modo específico en minar psicológicamente al acosado, logrando así de modo efectivo algún objetivo que de otro modo no hubiera conseguido el acosador.
- d) La intención de dañar, ya sea del empresario o de los directivos, ya sea de los compañeros de trabajo;
- e) La producción de un daño en la esfera de los derechos personales (SsTTSJ Aragón, 27.12.2005; Galicia 2.10.2003; Andalucía/Granada, 16.11.2004; País Vasco, 9.9.2003; La Rioja, 6 octubre de 2005).

#### 4) Qué no es acoso moral y puede resultar lícito

a) *el acoso moral no es cualquier situación de conflicto laboral*

El acoso supone un proceso que atraviesa por varias fases, la primera de las cuáles suele coincidir con una divergencia de opiniones o “conflicto”, aunque las más de las veces éste no

sea explícito y permanezca larvado u oculto, incluso negado por el acosador. Por eso, el conflicto es un indicio del acoso, pero no queda probado éste sólo con la constatación de que aquél existe. De este modo, mientras que el conflicto puede entenderse como una realidad positiva en las relaciones de trabajo, el acoso supone un conflicto degenerativo y, por tanto, es siempre negativo. Por eso, conflicto y acoso no son realidades correlativas. Ni todo conflicto es manifestación de acoso, ni la existencia de un conflicto explícito elimina el acoso —STSJ Galicia, 17/11/2003—.

b) *el acoso moral es un riesgo psicosocial que genera situaciones de estrés, pero no todos los síndromes de estrés revelan un acoso*

La constatación de un síndrome ansioso-depresivo reactivo a conflictividad laboral es un indicio de acoso, pero no se confunde con éste. Por tanto que pueda haber “una sintomatología depresiva, incluida una baja y un estrés son factores que pueden ser relevantes pero no determina la calificación (de acoso), pues puede darse acoso sin ellos y puede no darse éste mediante un perjuicio para la salud” —STSJ Cataluña, 11.6.2003—.

“la situación de acoso laboral requiere determinados componentes objetivos (sistematicidad en la presión, relación de causalidad con el trabajo, falta de amparo en el poder de dirección y elemental gravedad) y subjetivos (intencionalidad denigratoria y carácter individualizado —que no colectivo— del des-



tinario). Requisitos que han de servir para diferenciar esta figura de otras afines, cual es el «síndrome del quemado» (Burnout, o **estrés laboral** avanzado que se caracteriza por síntomas de cansancio emocional y sentimiento de inadecuación o frustración profesional); o el **mobbing subjetivo o falso**, en los que las percepciones personales del trabajador no se corresponden con los datos —objetivos y subjetivos— que están presentes en el desarrollo de su actividad laboral, en la que faltan los referidos elementos que caracterizan el acoso moral” (STSJ Galicia, 9.12.2005).

La existencia de prácticas empresariales “despóticas” o “deshumanizadas”, incluso “tóxicas”, por estar basadas en métodos de trabajo que someten a una presión y vigilancia constante a los trabajadores, en aras de la competitividad y el rendimiento extremos, generan climas laborales nocivos, e incluso hostiles, pero no se asocian necesariamente al acoso sino al estrés (STSJ Madrid, 5.10.2005).

Ahora bien, que una situación de estrés laboral no implique acoso no quiere decir que aquél no pueda representar, en determinados casos, un incumplimiento grave y culpable del empleador, que abre la vía de la extinción del artículo 50 ET (STSJ Madrid, 5.10.2005).

### 5) Qué no es acoso moral, pero siempre resulta ilícito

a) Todo acoso moral supone un ejercicio arbitrario del poder, pero no todo ejercicio extralimitado del poder es acoso

“Ahora bien, resulta preciso deslindar adecuadamente las conductas calificables de acoso de otros posibles desafueros cometidos por el empresario ejercitando de forma abusiva sus poderes de dirección y organización de la empresa, pues no resulta factible llegar a la conclusión de que todo ejercicio abusivo de estas potestades puede calificarse de acoso y ello obviamente sin perjuicio de las respuestas que desde la legalidad puedan obtenerse en contra de esas actuaciones antijurídicas” (STSJ Aragón, 24.1.006).

*“Y no es parangonable acoso moral al **ejercicio arbitrario del poder directivo empresarial**, pues mientras que con aquél el empresario suele simplemente buscar por medios inadecuados un mayor aprovechamiento de la mano de obra imponiendo condiciones de trabajo más favorables a sus intereses, con el acoso lo que se busca es causar un daño al trabajador socavando su personalidad. El interés organizativo de la empresa no se presenta en primer plano pues resulta obvio que la existencia de un clima hostil en el lugar de trabajo no lo procura, como tampoco la utilización del trabajador en actividades inútiles, irrealizables o repetitivas” (STSJ Cataluña, 29.1.2004).*

b) *Determinadas conductas empresariales, organizativas o de tipo personal, pueden ser atentatorias contra la dignidad, personal y profesional, autorizando al trabajador para extinguir el contrato de trabajo por la vía del artículo 50 ET, pero no suponen necesariamente una situación de acoso.*

**6) La violencia ambiental ejercida por un grupo social contra las personas integrantes de una actividad profesional, como es la de ertzaina, es una causa generadora de enfermedades del trabajo**

La jurisprudencia reciente, aplicando la regla del artículo 115. 2 e) LGSS, ha atribuido a accidente de trabajo la situación de incapacidad temporal sufrida por un Ertzaina, causada por un trastorno adaptativo con alteración mixta de las emociones y las conductas, derivada de las presiones, amenazas, insultos y agresiones que recibía de terceros por su condición de Hertziana. Y ello aunque esta presión se ejerciera fuera de sus concretas actividades profesionales, ya que la causa única de su trastorno era la conducta de agentes externos a la organización pero que soportaba sólo por su concreta condición de Hertziana. Por ello resulta irrelevante que no derivasen de actos suyos realizados en el desempeño de su profesión (STS, 18.1.2005; STSJ, País Vasco, 12 abril 2005)

**7) Cómo se prueba el acoso dadas sus dificultades**

“Desde el punto de vista jurídico es lo cierto que los hechos que configuran el acoso moral que un trabajador puede padecer en su puesto de trabajo, son muy difíciles de probar por la víctima, dado que el "mobbing" suele presentarse acompañado de un clima de aislamiento respecto de los propios compañeros, y concretarse en actos continuos de hostigamientos que poco a poco van minando la autoestima del trabajador, pero que son solo valorables globalmente y por tanto su delimitación y cons-

tatación es una ardua o imposible tarea” (STSJ Madrid, 4 de enero de 2006).

Consecuentemente, a falta de otras pruebas, **“hemos de atender a los síntomas que la trabajadora presenta, que han servido para objetivar la causa de los mismos, y así, nos encontramos en este caso con una patología concreta de trastorno de ansiedad generalizada, que tanto su médico de familia como el médico psiquiatra y el psicólogo que la vienen tratando desde el inicio de su baja en marzo de 2001, no dudan en afirmar que es causado por conflictos laborales**, descartando cualquier otra causa, debiéndose de dar la mayor credibilidad a estos informes, entre los que se haya el del médico asignado a la actora por la Seguridad Social y, por consiguiente, absolutamente imparcial, que dispone de conocimientos y medios para determinar la procedencia del trastorno, por lo que, en fin, constando que la actora como consecuencia del trato recibido en su trabajo ha visto afectada su salud mental, ello es causa más que suficiente para extinguir el contrato de trabajo a la luz de lo dispuesto en el artículo 50.c) del Estatuto de los Trabajadores ya que supone un grave incumplimiento de los deberes de la empresa que no respeta el derecho que al trabajador le reconoce el artículo 4.2.d) del mismo cuerpo legal así como el artículo 15 de la Constitución a su integridad, obviando igualmente las obligaciones que le atribuyen los artículos 14 y siguientes de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales” (STSJ, Sala Social, Madrid, 4 de enero de 2006).

No obstante, “el hecho de que haya informe psiquiátrico o



psicológico, es un dato más, importante pero no determinante, ya que de contrario se haría de peor condición a quien tuviere más resistencia o afrontara de otro modo el mismo conflicto” (STSJ Cataluña, 2 noviembre de 2005).

**8) El acoso moral no es una enfermedad, sino una conducta ilícita, pero los daños que genera a la salud del trabajador sí constituyen una enfermedad del trabajo**

«La aplicación de la doctrina expuesta al supuesto contemplado en la presente litis, lleva a la conclusión de esta Sala que la enfermedad padecida por la trabajadora deviene como consecuencia del trabajo, cuya conducta del conserje ha generado un entorno laboral hostil e incómodo objetivamente considerado, no sólo sentido como tal por la actora, con menoscabo de su derecho a cumplir la prestación laboral en un ambiente despedido de ofensas de palabra y obra que atenten a su dignidad personal, y es constitutiva de accidente de trabajo, resultando claro y evidente que existe un nexo causal entre la situación laboral y el síndrome psíquico que padece”. (SsTSJ Navarra, 30 de abril, 18 de mayo y 15 de junio de 2001).

**9) Una situación calificada laboralmente como de acoso moral no implica, por sí misma, que se trate de un delito contra la integridad moral, sancionable penalmente**

“La figura del mobbing ha sido elaborada por la jurisprudencia

laboral considerando tales las situaciones de hostigamiento de un trabajador frente al que se desarrollara actitudes de violencia psicológica de forma prolongada y que conducen a su extrañamiento social en el marco laboral... Este acoso se manifiesta a través de muy variados mecanismos de hostigamiento... Como fácilmente puede apreciarse la figura del mobbing aparece plenamente acomodada a la descripción que se han declarado probados” (SAP Orense, 7 de diciembre de 2005).

Sin embargo, “la problemática que el acoso laboral despierta en el ámbito penal es la dificultad de encontrar un acomodo típico para el mismo y en tal sentido y sobre la base del análisis de los requisitos del artículo 173 ya referenciados, parece deducirse de lo expuesto que este precepto trata de acoger los más graves ataques a la integridad moral, aquellos suponen una situación absolutamente denigrante y que suponen el más absoluto desprecio por la condición moral humana, extremo que, consideramos, no alcanza la conducta que ahora se analiza por más que moralmente, desde luego, es completamente reprochable” (SAP Orense, 7 diciembre de 2005).

Si no puede calificarse en todo caso como delito de vejaciones, sí puede resultar una falta de vejaciones injustas. La acción de vejar afecta al honor y a la dignidad personal, por lo que las continuas descalificaciones que sufre una trabajadora inciden en su propia autoestima, por lo que todo acoso constituye, cuando menos, una falta de vejaciones del artículo 620.2 Código Penal (Ss AAPP de Córdoba, 8 de junio de 2004, Sevilla 31 de octubre de 2002). Por lo que procede la imposición de “la pena de multa de 20 días a razón de 60 euros diarios y ello en

atención a la capacidad económica que se supone en... atención a su cualificación y categoría profesional desempeñada en la empresa...” (SAP Orense 5 diciembre de 2005).

“En cuanto a la responsabilidad civil, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 113 del Código Penal, la indemnización por los perjuicios materiales y morales comprenderá los que se hubiesen causado al agraviado y en ese sentido no puede olvidarse los problemas de ansiedad motivados por el **estrés laboral sufrido** por Eva, el tener que abandonar su trabajo en la radio cuando ella manifestó que ello era su vida y en definitiva la dilatada situación de tensión, indignación y desasosiego permiten cifrar en 3.000 euros la responsabilidad civil derivada de los perjuicios morales sufridos” (SAP Orense, 7 de diciembre de 2005).

### 10) El acoso moral sí es un delito del artículo 173 Código Penal para otras sentencias

(Ejemplo: *Sentencia Juzgado de lo Penal núm. 8 Valencia, 21 abril 2005*)

### 11) El acoso sexual produce secuelas que han de catalogarse igualmente como accidentes de trabajo

Se acepta como enfermedad del trabajo de origen psicosocial el síndrome depresivo reactivo a acoso sexual del jefe (TSJ Galicia 24 de enero de 2000; STSJ Castilla-La Mancha, 19 de mayo 2006).

## 2 Ejemplo de Convenios donde se contempla el Acoso

Como se anticipó en el apartado de Buenas Prácticas de esta Guía, algunas organizaciones sindicales y empresariales, conscientes de la problemática que supone la violencia psíquica en el trabajo, en especial la dimensión que está tomando el acoso, moral y sexual, han establecido en los Convenios Colectivos, cláusulas sobre como actuar. Presentamos algunos ejemplos para que sirvan de ayuda y modelo para su difusión:

- CC General de la Industria Química.
- CC para la Industria Siderometalúrgica de la provincia de Barcelona.
- CC para la Industria Metalográfica de Cataluña.
- CC Estatal de la Industria Química.
- XIII CCE RENFE.
- CC Sector de Limpieza de Edificios y Locales para Sevilla.
- CC Sector de Telemarketing.
- CC Sector de Hostelería y Turismo de la provincia de Almería.
- CC Sector de Comercio General de la provincia de Ciudad Real.
- CC Estatal Sector de Comunicaciones.
- CC Personal Laboral de la Diputación de Valencia.
- CC Sector Industria del Calzado, Piel y Curtidos de Jaén
- CC Sector Centros de Atención y Hospitalización de Granada.



- CC Comunidad Autónoma de Castilla y León de Empresas de Televisión Local y Regional —especialmente relevante para la prevención del acoso—.
- CC Sector de Limpieza de edificios y locales, para Melilla.

### **Ejemplo de Protocolo de Actuación sobre Prevención y Solución de quejas en materia de “riesgos psicosociales” de los trabajadores de la Universidad Autónoma de Madrid (22 de abril de 2005)**

Por Acuerdo de Consejo de Gobierno de 17 de diciembre de 2004, se aprobó el compromiso de la UAM frente a los riesgos psicosociales de sus trabajadores así como, de forma más concreta, la elaboración de un Protocolo de actuación para la prevención y solución de los posibles casos y quejas que pudieran plantearse en materia de acoso laboral.

En cumplimiento de dicha declaración se adopta el siguiente Acuerdo:

#### 1. ÁMBITO OBJETIVO

A efectos del presente Acuerdo, la expresión “queja en materia de riesgos psicosociales” se refiere al acto de comunicación a los órganos competentes de la situación de acoso mediante el procedimiento establecido en el presente documento y encaminado al inicio del proceso de solución de un conflicto derivado de un presunto acoso laboral.

En este contexto, se considera “acoso” cualquier forma de

violencia psicológica que pueda producirse de manera activa o por omisión (forma pasiva) consistente en el hostigamiento, la humillación pública o en privado, la intimidación, el amedrentamiento, el aislamiento y/o la afectación emocional e intelectual de la víctima con el fin de eliminarlo dentro de la organización, causándole daños a nivel psicológico que pueden llegar a ser procesos graves e irreversibles.

#### 2. ÁMBITO SUBJETIVO

A efectos del presente Acuerdo, se considera:

- *Persona protegida*:
  - El personal docente e investigador funcionario y laboral.
  - El personal de administración y servicios funcionario y laboral.
- *Denunciante*: toda persona/s que haya formulado una queja en virtud del presente Acuerdo.
- *Denunciado*: toda persona respecto de la cual se haya formulado una queja por presunto riesgo psicosocial.

#### 3. COMISIÓN DE SEGUIMIENTO

##### 3.1. Composición

A los efectos previstos en el presente Acuerdo, en cumplimiento del Acuerdo de Consejo de Gobierno de 17 de diciembre de 2004, se constituye la **Comisión de seguimiento de quejas por riesgos psicosociales**, integrada por:

1. Vicerrector/a de Campus y Calidad Ambiental (Presidente).
2. Vicegerente de recursos humanos y organización (secretario).
3. Director/a de la asesoría jurídica.
4. Técnico del servicio de prevención de riesgos laborales.
5. Jefe del servicio de salud laboral.
6. Jefe de la inspección de servicios.

### 3.2. Funciones

Corresponden a la Comisión de seguimiento las siguientes funciones:

- Establecer los procedimientos necesarios para recabar información objetiva respecto a las quejas recibidas en materia de riesgos psicosociales.
- Realizar el seguimiento de cada uno de los casos denunciados.
- Elaboración de propuestas para la solución de las quejas formuladas.

## 4. PROCEDIMIENTO

### 4.1. Inicio

El procedimiento se iniciará por medio de un escrito de queja individual o colectivo bien de la persona denunciante o de los representantes de los trabajadores (Junta de personal, Comité de empresa, Delegados de prevención) dirigido a la Vicegeren-

cia de recursos humanos y organización.

En el escrito de queja deberá figurar, al menos, la siguiente información:

1. nombre y apellidos del denunciante,
2. nombre y apellidos del denunciado,
3. hechos y acciones en los que se concreta el presunto riesgo psicosocial,
4. firma del denunciante o acreditación de la condición de actuación en nombre de los órganos de representación de los trabajadores.

### 4.2. Tramitación

Recibida la queja de presunto riesgo psicosocial en la Vicegerencia de recursos humanos y organización, *en el plazo máximo de 5 días hábiles* desde su recepción, se hará llegar copia a los miembros de la Comisión de seguimiento creada al efecto, así como, al Defensor/a Universitario/a.

La Comisión de seguimiento se reunirá *en el plazo máximo de un mes* desde la recepción de la queja para proceder a su análisis.

Caso de que se considere que los hechos manifestados en la queja puedan ser objeto de presunto acoso psicosocial, se remitirá la queja a un experto designado por la Universidad a fin de que sea evaluado y diagnosticado; si se considerara adecuado por la Comisión de seguimiento, el experto designado podrá asistir a las reuniones convocadas al efecto.

- En el supuesto de que la Comisión de seguimiento visto

el informe elaborado por el experto considere la *no existencia* de presunto acoso pero si de cierto riesgo psicosocial, se podrá elaborar por la Comisión una propuesta al órgano competente respecto a la adopción de posibles soluciones de carácter organizativo que puedan coadyuvar, en su caso, a la resolución de la situación planteada.

- En el supuesto de que se considere la *existencia* de daño psicosocial, lo comunicará a la Comisión de seguimiento para su traslado urgente al órgano competente de la Universidad a fin de que se adopten cuantas medidas se consideren precisas a fin de obtener la paralización inmediata de las actuaciones denunciadas.

En ambos supuestos se comunicará, *en el plazo máximo de 15 días naturales*, al denunciante las conclusiones así como, en su caso, la propuesta realizada al órgano competente (Gerencia, Vicerrector de profesorado; etc.) de posibles medidas a adoptar.

El Vicerrector de Campus y Calidad Ambiental incluirá un punto en el orden del día de las convocatorias del Comité de Seguridad y Salud para que alguno de los miembros del Comité de Seguimiento presente un informe respecto de la evolución y situación de los distintos casos en estudio, debiendo preservarse, en todo caso, la identidad de los implicados.

## 5. ASPECTOS GENERALES

1. No obstante lo establecido en el presente Acuerdo, se alienta a las personas protegidas que consideren que han sido

o están siendo objeto de presunto riesgo psicosocial a que, siempre que sea posible, traten de resolver en primera instancia el asunto directamente con el trabajador o colectivo de trabajadores de que se trate pudiendo acudir, en dicha fase, a solicitar asesoramiento por parte de:

- El superior jerárquico.
- El/la Vicegerente de recursos humanos y organización.
- El/ la inspector/a de servicios.
- El/ la jefe del servicio de salud laboral.
- El/ la Defensora del universitario.
- Los órganos de representación del personal.

2. Toda la información relativa a quejas en materia de riesgos psicosociales se manejará de modo que se proteja el derecho a la intimidad de todos los implicados.

3. El inicio del procedimiento establecido en el presente acuerdo no interrumpe ni amplía los plazos de reclamaciones y recursos establecidos en la normativa vigente.

4. Sin perjuicio de cuantas medidas cautelares puedan adoptarse, la presentación de una acción en vía judicial dejará en suspenso el procedimiento que se contempla en el presente acuerdo.

5. No se creará ningún registro específico en relación con el procedimiento previsto en el presente Acuerdo de las quejas en materia de presunto riesgo psicosocial.

A continuación hacemos referencia a algunos convenios colectivos donde aparece una regulación y definición de conductas que pueden ser constitutivas de acoso sexual, abarcando tanto el chantaje sexual como el acoso ambiental, así como al establecer desde el punto de visto preventivo una declaración de principios al respecto.

- Directiva 2000/43/CE del Consejo, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico
- Directiva 2003/88/CE del parlamento europeo y del consejo de 4 de noviembre de 2003 Relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo

### 3 Normas, Notas Técnicas, Bibliografía y enlaces de interés

#### NORMAS ESPECIALMENTE RELEVANTES

- Ley 31/1995 de 8 de noviembre. Prevención Riesgos Laborales
- Ley Orgánica 1/1992, de Seguridad Ciudadana
- Ley 62/2003, 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Fiscal, que reformó varias leyes laborales y funcionariales para transponer a nuestro Derecho las siguientes Directivas europeas
- Directiva 2000/78 CE del Consejo relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y en la ocupación.
- Directiva 2002/73/CE, que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del Principio de Igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, formación profesional y condiciones de trabajo en Diario Oficial nº L 269 05/10/2002.

#### NOTAS TÉCNICAS DEL I.N.S.H.T Y CRITERIOS INTERNACIONALES DE ACTUACIÓN

- NTP 318. El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral
- NTP 349. Prevención del estrés: intervención sobre el individuo.
- NTP 438. Prevención del estrés: intervención sobre la organización.
- NTP 439. El apoyo social.
- NTP 476. El hostigamiento Psicológico en el trabajo.
- NTP 489. Violencia en el lugar de trabajo
- NTP 491. Aptitudes y habilidades de los mandos frente al cambio.
- NTP 504. Cambio de conducta y comunicación (I): introducción y elementos fundamentales del proceso
- NTP 505. Cambio de conducta y comunicación (II): metodología de actuación
- NTP 507. Acoso Sexual en el Trabajo
- NTP 581. Gestión del cambio organizativo
- NTP 655. La imagen como elemento motivador para la prevención de riesgos laborales
- NTP 662. La experiencia y la imagen en el proceso de la comunicación en P.R.L.

- NTP 665. La persuasión como técnica comunicativa en prevención de riesgos laborales (I).
- NTP 667. La conducta asertiva como habilidad social.
- NTP 685. La comunicación en las organizaciones.
- NTP 693. Condiciones de Trabajo y Códigos de Conducta
- FACTS nº 23. Hostigamiento en el Trabajo. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. <http://agency.osha.eu.int>
- FACTS nº 24. La violencia en el trabajo. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. <http://agency.osha.eu.int>
- Repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia en el lugar de trabajo en el sector servicios y medidas para combatirlas. OIT. Ginebra 2003
- Directrices Marco para Afrontar la Violencia Laboral en el Sector de la Salud. OIT. 2002.
- Comunicación de la comisión Como adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una Nueva estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006)
- Recomendación 92/131, de la Comisión, de 27 de noviembre de 1991, relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo y el CÓDIGO DE CONDUCTA sobre las medidas para combatir el acoso sexual que recoge el anexo de la citada Recomendación
- Opinión de la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de oportunidades para la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales sobre el Acoso Moral en el lugar de trabajo. (2001/2339(INI)). Junio 2001
- Protocolo de Actuación específica de la ITSS en materia de Riesgos Psicosociales (2006)
- Método de Valoración de Riesgos Psicosociales del INSHT.
- Manual de Evaluación de Riesgos Psicosociales. UGT-Aragón. 2006.

- Método ISTAS 21

## BIBLIOGRAFÍA

- Alemany, V. Luc, C. Mozo González. *El Acoso sexual en los lugares de trabajo*. Instituto de la Mujer. MTAS.
- Barón Duque, M. "La Espiral Del Mobbing Universidad de Sevilla" Diciembre 2001 en *Papeles de Psicología*. 2003, nº 84 pp. 55-61.
- Cabetas Hernández, I; Del Castillo Aranda, B. *El acosador de mobbing laboral. Reflejo descriptivo de su trastorno en el Test de Rorschach*. Fuente: Inyerpsiquis. 2004
- Chappell, D. y Rogers, K. *Prevención y respuesta a la violencia en el trabajo*. Informes de la OIT. Ginebra. 2004
- *Enciclopedia de la OIT*. Volumen II parte V: Factores psicosociales y de organización.
- González de Rivera Revuelta, J.L. y, López García-Silva, J.A. *La valoración médico-legal del mobbing*. En: [www.psiquiatria.com](http://www.psiquiatria.com)
- Hirigoyen, M. F. *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona, ed. Paidós. 2001.
- Informe Randstad. *Calidad del trabajo en la Europa de los quince: el Acoso Moral*. Instituto de Estudios Laborales (IEL). ESADE-RANDSTAD. Madrid.2003.
- Leymann, Heinz. *Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal/moral ("Mobbing") en el trabajo*. European Journal of work and organizational psychology, 1996, 5(2), pp. 165-184
- Molina Navarrete, C. "La tutela frente a la "violencia moral" En los lugares de trabajo: Entre prevención e indemnización". *Aranzadi Social*. numero 18/2002.
- Molina Navarrete, C. *Del "silencio" de la Ley a la "Ley del Silencio": ¿Quién teme a la lucha de la Inspección de Trabajo contra el Acoso Moral en las Administraciones Públicas?* RTSS-CEF. 242.
- Oliver, C. *Intimidación y violencia en el entorno laboral*. En: [www.bdntraining.com/web/noticias/repo44.asp](http://www.bdntraining.com/web/noticias/repo44.asp)

- Pérez Bilbao, J. C. Nogareda. *Mobbing, Violencia física y Acoso sexual*. INSHT.
- Piñuel y Zabala, I. *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Ed. Sal Térrea.
- Piñuel, I. *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Editorial Aguilar. Madrid. 2004
- *Violencia en el trabajo. Dictamen de la Unión Europea*. 2001.  
En: [www.ugt.es](http://www.ugt.es)

### ENLACES DE INTERÉS

- Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales:  
[www.ugt.es/slaboral/observ/index.php](http://www.ugt.es/slaboral/observ/index.php)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT):  
<http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm>
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo:  
<http://osha.eu.int/OSHA>
- Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo: <http://www.eurofound.eu.int>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)  
<http://www.mtas.es/insht/index.htm>
- Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales (OSALAN)  
<http://www.osalan.com>

### Enlaces relacionados con el acoso

- Observatorio de Mobbing:  
<http://www.adeg.es/observatoridelmobbing/index.html>
- Portales dedicados al Acoso Moral:  
<http://acoso-moral.iespana.es/seis.htm>  
<http://www.mobbing.nu>  
<http://www.leymann.se>



[www.UGT.es](http://www.UGT.es)

FINANCIADO POR:



**FUNDACIÓN  
PARA LA  
PREVENCIÓN  
DE RIESGOS  
LABORALES**