

PREVENCIÓN DEL **ACOSO PSICOLÓGICO** EN EL TRABAJO



**PREVENCIÓN DEL
ACOSO PSICOLÓGICO
EN EL TRABAJO**



PREVENCIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

PRIMERA EDICIÓN: DICIEMBRE 2023

EDITA: CCOO DE MADRID

ELABORA: SECRETARÍA DE SALUD LABORAL DE CCOO DEMADRID

COLABORA: INSTITUTO REGIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Depósito legal: M-34557-2023

VI Plan Director en Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid (2021-2024)

El Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo colabora en la elaboración de este material en el marco del VI Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid 2021-2024 y no se hace responsable de los contenidos del mismo ni de las valoraciones e interpretaciones de sus autores. El material elaborado recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| PRESENTACIÓN | 5 |
| INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO | 11 |
| ¿QUÉ ES EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO O MOBBING? | 15 |
| ¿Qué diferencia al acoso psicológico de otros problemas derivados de la organización del trabajo, como el estrés o el burnout? | 16 |
| Conductas concretas de mobbing clasificadas..... | 17 |
| Causas del acoso psicológico en el trabajo | 19 |
| Tipos de acoso | 22 |
| Consecuencias del acoso psicológico en el trabajo | 24 |
| Lo que no es acoso | 26 |
| Lo que no es acoso, pero está relacionado con él..... | 27 |
| LAS MUJERES FRENTE AL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO | 33 |
| ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN FRENTE AL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO | 35 |
| Estrategias de intervención preventivas | 36 |
| Estrategias de intervención reactivas..... | 46 |
| RECOMENDACIONES PARA LA PERSONA QUE SUFRE EL ACOSO | 57 |
| INTERVENCIÓN SINDICAL. RECOMENDACIONES PARA LOS DELEGADOS Y DELEGADAS DE PREVENCIÓN..... | 61 |
| LA VIOLENCIA Y EL ACOSO EN EL MUNDO Y EN ESPAÑA..... | 67 |
| ANEXO-PROTOCOLO CONTRA EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO. | 71 |





PRESENTACIÓN

Los profundos cambios registrados en la organización del trabajo vienen por lo general asociados a una intensificación del mismo, con el objetivo de conseguir una mayor productividad mediante un aumento de las exigencias impuestas a los trabajadores/as. Efectivamente, estos cambios están afectando negativamente a las personas trabajadoras, ya que han sacado a la luz nuevos riesgos, que no por intangibles son menos peligrosos. Una mala organización del trabajo influye tanto en la salud como en la conducta del trabajador/a, dando lugar a los denominados riesgos psicosociales, entre los que se encuentran los relacionados con la violencia en el lugar de trabajo y, más concretamente, con el acoso psicológico en el trabajo.

Esta nueva y cada vez más asimilada concepción del trabajo se debe fundamentalmente a aspectos relacionados con su organización. No debemos olvidar que el trabajo está estrechamente ligado al crecimiento personal o, por el contrario, a la aparición de frustraciones en los trabajadores/as, ya que el trabajo no es sólo un medio que permite la supervivencia de las personas sino que es el vehículo que permite el desarrollo de sus potencialidades psicosociales como la autoestima, la satisfacción personal y la propia identidad.

Nuestra aproximación al problema del acoso psicológico en el trabajo sitúa su origen en las deficiencias derivadas de la organización del trabajo. Es por ello que, junto a las soluciones individuales centradas en las personas implicadas en cada caso, hay que afrontar el problema proponiendo e impulsando cambios profundos en las estrategias empresariales de la gestión de la fuerza de trabajo. Lo que es evidente es que nos encontramos ante un riesgo laboral que produce unos efectos devastadores sobre la salud de los trabajadores/as y, por lo tanto, tal y como sucede con cualquier otro riesgo, debe ser prevenido por el empresario/a.

No cabe duda de que el modelo de relaciones laborales actual ha disparado este problema en los centros de trabajo como consecuencia, entre otros motivos, de la precarización de las condiciones laborales, de las plantillas infradimensionadas o de la parcialidad indeseada de los contratos.

Además, nos encontramos ante un problema que no solo se produce entre jefes y subordinados sino que, como podemos comprobar a diario en la Secretaría de Salud Laboral de CCOO de Madrid, también aparece entre compañeros y compañeras del mismo nivel jerárquico, sobre todo en aquellas empresas donde la productividad está por encima del respeto a las personas trabajadoras y sus condiciones de trabajo.



El acoso laboral o *mobbing* es un fenómeno que produce mucho sufrimiento en las personas trabajadoras. Son muchos los problemas de salud asociados a este fenómeno y desde la Secretaría de Salud Laboral de CCOO de Madrid queremos contribuir en primer lugar, a minimizar la incidencia del problema entre los y las trabajadoras de nuestra Comunidad Autónoma y, en segundo lugar, a proporcionar las herramientas necesarias a aquellos trabajadores y trabajadoras que, habiendo fallado todos los mecanismos de prevención en sus empresas, sean víctimas de acoso laboral en el trabajo.

Ana Belén Casado Peñas
Secretaria de Salud Laboral de CCOO de Madrid





INTRODUCCIÓN

Aunque este fenómeno no es nuevo, ha sido en las últimas dos décadas cuando se ha comenzado a hablar con mayor frecuencia de él. Desde entonces se ha estudiado y abordado con diferentes enfoques y puntos de vista. Así no sólo se ha abordado a nivel doctrinal y científico, entre psicólogos, juristas y estudiosos de la prevención de riesgos laborales, sino también a un nivel más popular y de la ciudadanía en general. Este interés ha dado como resultado que la producción científica y jurídica sobre esta cuestión haya aumentado exponencialmente en los últimos años. Junto con esto hay que señalar la importancia que últimamente está teniendo la gestión y prevención de los riesgos psicosociales en las empresas, adquiriendo cada vez más relevancia en el ámbito de las relaciones laborales.

La experiencia nos muestra que es en la falta de democracia y justicia en el trabajo donde hay que situar los factores que explican el deterioro de la salud de los trabajadores/as. Así, el acoso psicológico está más presente en aquellas organizaciones en las que las estrategias empresariales limitan el control de las y los trabajadores así como las posibilidades de cooperación entre ellos.

Por otro lado, uno de los problemas que se plantean en la práctica totalidad de los casos es dilucidar si realmente nos encontramos ante un verdadero supuesto de acoso psicológico o ante un problema de otra naturaleza. Para llegar a una conclusión clara es necesario realizar una valoración general del caso que nos proporcione una visión de conjunto acerca de la situación, teniendo en cuenta siempre la intencionalidad de causar daño por parte del acosador, la focalización en una o varias personas, la repetición, la frecuencia y la continuidad en el tiempo. Todas estas cuestiones deben tenerse en cuenta en el proceso de ayuda que el sindicato presta a los trabajadores y trabajadoras.

En definitiva, el acoso psicológico en el trabajo tiene una importante correlación con la falta de prevención en las empresas. Es fundamental para conseguir que una situación de esta naturaleza no se produzca en una organización, modificar aquellos aspectos de la organización del trabajo que muestren deficiencias y, para ello, tal y como establece la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, (en adelante LPRL) hay que dirigirse al origen de los problemas, mediante su evaluación y la posterior aplicación de medidas preventivas. En este sentido CCOO es, y debe seguir siendo, el referente en la lucha contra los riesgos psicosociales en nuestra Comunidad Autónoma.





LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO

Se acepta con cierta normalidad que determinadas actividades conllevan un determinado nivel de violencia y que ésta incluso es un elemento importante del trabajo. Los trabajadores y las trabajadoras aceptan la posibilidad de sufrir violencia y esto hace que puedan presentar actitudes pasivas ante la “certeza” de que este problema no tiene solución.

El concepto de violencia va más allá de la mera agresión física, e incluye otras conductas susceptibles de violentar e intimidar al que las sufre. Así, la violencia en el lugar de trabajo incluiría además de las agresiones físicas las conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas o acosantes.


Mientras que la violencia física en el trabajo resulta relativamente fácil de detectar en la mayor parte de los casos, al llevar asociados signos externos evidentes, no ocurre lo mismo con la violencia psicológica, cuyas consecuencias pueden en muchos casos negarse o deformarse. Por lo tanto, en el mundo del trabajo la violencia se manifiesta como un abuso de poder para doblegar la voluntad del otro, mediante el empleo de la fuerza física, psicológica, económica y política.

El creciente aumento del sector servicios, en el que los y las trabajadoras interactúan con otras personas, junto con las nuevas fórmulas organizativas en la gestión empresarial, ha supuesto que los trabajadores/as estén sometidos a continuas y cada vez más complejas relaciones interpersonales. Esta interacción entre individuos como consecuencia del trabajo, no sólo se produce entre el personal de la organización a la que pertenecen, sino que además deben relacionarse con los usuarios de esos servicios que prestan a sus empresas.

Puesto que la violencia puede proceder de distintas fuentes, la Nota Técnica de Prevención 489 del año 1998 (en adelante NTP) sobre violencia en el lugar de trabajo del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (en adelante INSST) hace referencia a una de las clasificaciones más difundidas sobre los tipos de violencia en el ámbito laboral. Esta clasificación es la elaborada por la California División of Occupational Health and Safety (OSHA) y divide los eventos violentos en tres grupos en función de quiénes son las personas implicadas y el tipo de relación existente entre ellas.

— **Violencia tipo I.** Se caracteriza este grupo porque quienes llevan a cabo las acciones violentas no tienen ninguna relación legítima de trato con la víctima, es decir no existe un trato comercial o de usuario entre el perpetrador y la



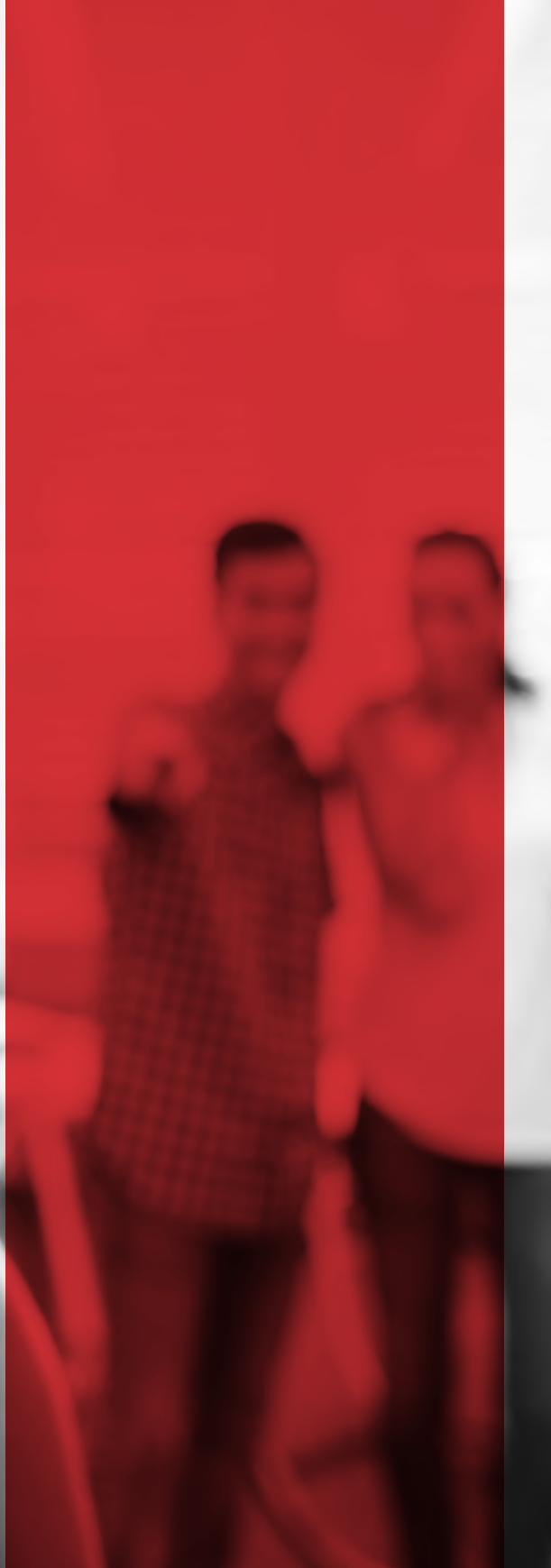


víctima. Los casos más habituales se refieren a acciones con ánimo de robo. El mayor riesgo de sufrir violencia de este tipo lo tienen los establecimientos comerciales, bancos, lugares de almacenamiento de objetos valiosos, personas que trabajan con intercambio de dinero, taxistas, etcétera.

- **Violencia tipo II.** En estos casos existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. El primero puede ser quien recibe un servicio en el lugar afectado por el hecho violento que ofrece la propia víctima (un cliente, un paciente, un consumidor...). Normalmente estos hechos violentos se producen mientras se ofrece el servicio (seguridad pública, conductores de autobús, personal sanitario, profesores, vendedores u otros trabajadores del sector público o privado que ofrecen servicios profesionales, públicos o privados).
- **Violencia tipo III.** En este tipo de violencia, el causante de la misma tiene algún tipo de implicación laboral con el lugar afectado, o con algún trabajador concreto de tal lugar. Muchos son los escenarios que pueden plantearse en este grupo: el más común es aquel en el que hay una implicación laboral directa entre el perpetrador (por ejemplo, un empleado actual, o que ya no lo es) y el trabajador- víctima. **En este grupo se englobarían los supuestos de acoso psicológico en el trabajo.**

Independientemente del tipo de violencia, pensar que ésta no se puede prever lleva aparejado el hecho de que cualquier programa preventivo que pueda plantearse se perciba como inútil e innecesario. En contra de esta creencia, muchos actos de violencia pueden ser prevenidos y, además, dicha prevención puede ser complementada con programas de apoyo a las víctimas.





¿QUÉ ES EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO O MOBBING?

El denominado acoso psicológico o mobbing fue estudiado por primera vez por el etólogo¹ Konrad Lorenz, el cual observó el comportamiento de determinadas especies animales, constatando que en ciertos casos los individuos más débiles del grupo se agrupaban para atacar a otro más fuerte.

Tal y como señala el propio INSST en sus notas técnicas, en la actualidad coexisten varias definiciones de mobbing o acoso psicológico en el trabajo, lo cual dificulta enormemente un correcto diagnóstico del problema.

Este término inglés puede trasladarse al castellano como acoso u hostigamiento, en este caso aplicado al ámbito laboral, para describir situaciones en las que un sujeto se convierte en blanco o diana del grupo al que pertenece, siendo sometido por éste o por alguno de sus miembros -generalmente con la permisividad del resto-, a una persecución que le va a producir importantes trastornos en su salud, tanto física como psíquica y social, siendo necesaria en muchos casos la asistencia médica y psicológica.

Probablemente, de entre todas las definiciones existentes hasta el momento, la más interesante sea la que en la década de los 80 del siglo pasado realizó Heinz Leymann, que define el mobbing como “el fenómeno en que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente -al menos una vez por semana- y durante un tiempo prolongado -más de seis meses- sobre otra persona en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo²”.

Para Leymann, el acoso psicológico en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética, que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo quien, a consecuencia de ello, es

¹ La etología es la rama de la biología y de la psicología experimental que estudia el comportamiento de los animales en sus medios naturales, en situación de libertad o en condiciones de laboratorio.

² Heinz Leymann: “The definition of mobbing at Workplaces”. *The Mobbing Encyclopaedia*.



arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes.

Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social. La definición excluye los conflictos puntuales y temporales y focaliza un punto en el tiempo donde la situación psicológica comienza a traducirse, psiquiátrica o psicosomáticamente, en condiciones patológicas. En otras palabras, la distinción entre “conflicto” y “psicoterror” no se centra en qué se hace, o cómo se hace, sino en la frecuencia y duración de lo que se hace³.

Mientras que la violencia física en el trabajo resulta relativamente “fácil” de detectar en la mayor parte de los casos, al llevar asociados signos externos evidentes, no ocurre lo mismo con la violencia psicológica, cuyas consecuencias pueden en muchos casos negarse o deformarse. Por lo tanto, en el mundo del trabajo la violencia se manifiesta como un abuso de poder para doblegar la voluntad del otro mediante el empleo de la fuerza psicológica, económica y política.

El acoso psicológico es un riesgo laboral, derivado de las condiciones de trabajo, cuyos efectos en la salud pueden llegar a ser devastadores para la persona que los sufre.

¿QUÉ DIFERENCIA AL ACOSO PSICOLÓGICO DE OTROS PROBLEMAS DERIVADOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, COMO EL ESTRÉS O EL BURNOUT?

1. Que se trata de comportamientos que tienen por objetivo **causar daño** a un/a o varios/as trabajadores/as. Son acciones hostiles, ofensivas, humillantes.
2. Que se trata de **comportamientos recurrentes**, son acciones que se repiten de forma frecuente, continua en el tiempo, durante un tiempo prolongado. En este sentido, tal y como señala la NTP 854 de 2009 sobre acoso psicológico en el trabajo, hay que tener en cuenta que “determinadas acciones aisladas (como cambios de puesto no justificados, aislamiento físico injustificado, etc.) que sin ser reiteradas, tienen una continuidad temporal que prolonga su efecto y que también podrían ser indicativas de posibles situaciones de acoso psicológico en el trabajo”.

³ “European journal of work and organization al psychology”, 1996. Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (“mobbing”) en el trabajo. Traducción de Francisco Fuertes, profesor de Psicología de las Organizaciones.

3. Que en una parte importante de los casos se trata de **acciones sutiles**, en una primera fase, por lo que parecen “normales”. Estamos acostumbrados a actos hostiles en el trabajo, por eso en un primer momento el acoso psicológico es difícil de detectar. La reinante adaptabilidad de los trabajadores a las exigencias empresariales hace que aunque sea una exigencia hostil, no la tomemos como un acto de acoso⁴.

Como explica la NTP 854 es la **repetición**, la **sistematicidad**, la **frecuencia** y la **focalización** sobre una o varias personas de las acciones lo que las convierte en acoso. Esta NTP, usando la terminología de H. Leymann, habla, para referirse a estos comportamientos, de violencia psicológica extrema. La indefensión, la indefinición y la competitividad son los efectos de los factores de riesgo que hemos mencionado antes, tres características que abonan terreno para el acoso psicológico. Nada más lejos de una organización del trabajo que tenga como objetivo el bienestar en el ámbito laboral.

Otra característica es la de ser un **conflicto asimétrico** entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. En esta dinámica, el presunto agresor o agresores se valen, normalmente, de algún argumento o estatuto de poder como pueden ser la fuerza física, la antigüedad, la fuerza de grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores.

CONDUCTAS CONCRETAS DE MOBBING CLASIFICADAS

Algunas de las conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996) pueden ser las siguientes:

Ataques a la víctima con medidas organizacionales

- El superior restringe a la víctima la posibilidad de hablar.
- Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros.
- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada.
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva.
- Cuestionar las decisiones de una persona.
- No asignar tareas a una persona.

⁴ *Acoso moral (mobbing): Una dimensión del riesgo psicosocial.* Comisión Obrera Nacional de Cataluña.





- Asignar tareas sin sentido.
- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades.
- Asignar tareas degradantes.

Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social

- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona.
- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos.
- Rehusar la comunicación con una persona a través de comunicarse directamente con ella.
- No dirigir la palabra a una persona.
- Tratar a una persona como si no existiera.

Ataques a la vida privada de la víctima

- Críticas permanentes a la vida privada de una persona.
- Terror telefónico.
- Hacer parecer estúpida a una persona.
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
- Mofarse de las discapacidades de una persona. Imitar los gestos, voces... de una persona.
- Mofarse de la vida privada de una persona.

Ataques a las actitudes de la víctima

- Ataques a las actitudes y creencias políticas.
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas.
- Mofarse de la nacionalidad de la víctima.

Agresiones verbales

- Gritar o insultar.
- Críticas permanentes del trabajo de una persona.

- Amenazas verbales.
- Rumores.
- Hablar mal de una persona a su espalda
- Difusión de rumores

CAUSAS DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

El propio INSST señala, tanto en la NTP 476 de 1998 como en la NTP 854 de 2009, que el origen o el porqué del problema pueden ser muy diversos. Las hipótesis apuntan a motivos de distinta índole que van desde fuertes desencuentros, diferencias o conflictos de cualquier naturaleza entre hostigador y hostigado, hasta que este tipo de comportamiento constituya una especie de distracción para los hostigadores. Pero, sin lugar a dudas, el sustrato que favorece la aparición de estas conductas se encuentra ligado a dos aspectos: **la organización del trabajo y la gestión del conflicto por parte de superiores.**

En base a nuestra experiencia en la atención de casos de acoso psicológico durante años, las deficiencias más importantes en la organización del trabajo en relación con el acoso psicológico tienen que ver con:

- 1) Ausencia de interés,** apoyo e incluso ausencia total de relación con los superiores, ya que los únicos objetivos que éstos se plantean son en términos de resultados. Esto se traduce en indefinición, falta de información, etc.
- 2) Existencia de jerarquías en mayor número de las estrictamente necesarias,** lo que aumenta enormemente las probabilidades de conflictos de competencias. Cuanto mayor es el número de escalafones, mayores serán también las posibilidades de que se produzcan conflictos puntuales que pueden enquistarse fácilmente y desembocar en procesos de acoso.
- 3) Existencia de líderes espontáneos o impuestos,** con nulas capacidades de liderazgo y sin la formación y los méritos necesarios, cuya autoridad se cuestiona continuamente o, por el contrario, implantación de políticas de recursos humanos basadas en **criterios autoritarios** o que cuentan con dirigentes poco o nada formados en la dirección de personas.
- 4) Ausencia o ineficacia de los canales de comunicación y participación.** Esta carencia supone que en las empresas los flujos de información sean muy pobres como consecuencia de la ausencia de estructuras formales que las canalicen. Esto redundaría negativamente en la organización y en los trabajadores/as, ya que



conduce a una falta de previsibilidad y de adecuación de la información que reciben para realizar convenientemente su trabajo.

- 5) **Falta de recursos, tanto humanos como materiales** que garanticen la realización del trabajo con las debidas garantías. La falta de inversión en estos campos supone que los trabajadores/as se encuentren ante una verdadera precariedad de recursos que les impide cumplir con los objetivos asignados. Ello da lugar frustración y repercute negativamente sobre la salud y el carácter.
- 6) **Falta de definición de los objetivos perseguidos**, así como de autonomía en su realización. Un mal diseño de los puestos de trabajo implica para el trabajador/a un margen de decisión y autonomía mínimos respecto al contenido y a las condiciones de trabajo. También hay que tener en cuenta como factor negativo y fruto de lo anterior la ejecución de **tareas sin sentido**, contradictorias con otras e innecesarias.
- 7) La **inseguridad de las condiciones de trabajo**, fruto de la temporalidad en el empleo, los salarios injustos y la falta de medidas preventivas en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo. Cada vez son más los trabajadores/as que desconocen su situación laboral real. A pesar de las mejoras producidas en este ámbito en los últimos años, la precariedad laboral sigue siendo uno de los factores potenciadores de este fenómeno.

Evidentemente, esta situación de precariedad laboral coarta y reduce sustancialmente la libertad de los trabajadores y trabajadoras para organizarse y por lo tanto sus posibilidades de defensa también quedan reducidas. Entendemos que la temporalidad es una estrategia empresarial más, cuyo objetivo fundamental es aumentar el poder de organización, dirección y disciplinario sobre los trabajadores/as.

- 8) **Cargas excesivas de trabajo** como consecuencia de unas plantillas infradimensionadas o mal distribuidas. Esto conlleva altas exigencias cuantitativas y ritmos muy altos de trabajo, lo que supone comisión de errores en la realización del trabajo, y por lo tanto conflictos interpersonales entre compañeros/as, sobre todo cuando unas tareas dependen de otras. Estas sobrecargas de trabajo se han visto frecuentemente acompañadas de reducciones significativas del tiempo dedicado a la formación.
- 9) **Tareas con bajo contenido, monótonas y con poca autonomía**. Los trabajos sin contenido hacen sentir a las personas que el esfuerzo invertido no sirve para mucho, ni para su realización personal ni para el conjunto de la sociedad. Las tareas sin cierto grado de autonomía y control empobrecen las capacidades de trabajo, produciendo pasividad, baja autoestima y falta de participación de los trabajadores/as. La suma de todos estos factores hace que los trabajadores no se sientan identificados con su trabajo.

- 10) **La ambigüedad**, es decir el hecho de que no queden suficientemente claras las exigencias que se le demandan a los trabajadores/as, aumentando su carga psíquica y potenciando las probabilidades de que surjan conflictos entre compañeros/as.
- 11) **La movilidad geográfica** también puede ser un factor que, junto con otros, eleve las posibilidades de desencadenamiento del fenómeno en la organización, ya que aumenta el aislamiento social, repercute negativamente en el ámbito familiar y disminuye significativamente las posibilidades de recibir apoyo social, tanto en el ámbito laboral como extralaboral.
- 12) **La prolongación de jornada** y la mala gestión del tiempo de trabajo, que aumentan la fatiga y la tensión nerviosa, especialmente en aquellos trabajadores/as cuyo tiempo de trabajo está organizado bajo un régimen de turnos y aquellos que prestan su actividad en horario nocturno.
- 13) Algunos de los cambios introducidos en la organización del trabajo han restringido las posibilidades de que los trabajadores/as controlen sus situaciones de trabajo. La sensación de **falta del control** sobre el trabajo es un factor bien documentado que contribuye a la aparición de tensiones de origen laboral.
- 14) **Falta de procedimientos de resolución de conflictos**. La ausencia de este tipo de instrumentos hace que cualquier conflicto surgido en la empresa, si no se soluciona inmediatamente, se estigmatice y convierta según pasa el tiempo en dinámicas sistemáticas y recurrentes que exceden el conflicto individual -y por otro lado normal entre personas-, para convertirse en un proceso de acoso.

Según la NTP 476 de 1998, desde el punto de vista de la gestión del conflicto hay dos posiciones que pueden adoptar los superiores que ayudan a incrementar la escala del conflicto: de un lado, la negación del mismo y, de otro, la implicación y participación activa en el conflicto con el fin de contribuir a la estigmatización de la persona hostigada.

- 15) En todos los países europeos la **edad media de los trabajadores** se está elevando. Según un estudio publicado por la Fundación de las Cajas de Ahorro⁵ (Funcas) sobre la economía y el reto demográfico, ese envejecimiento poblacional “modificará el mercado laboral y tendrá efectos sobre la productividad”.

La edad media de los asalariados en España ha crecido en seis años desde principios de siglo, de forma que en el año 2000 era de 37,5 años y en 2022 fue de 43,5 años. Esta subida también se aprecia entre los ocupados no asalariados -como los autónomos-, cuya media ha pasado de los 44 a los 48 años.

⁵ *Papeles de Economía Española* nº 176. Estudio publicado por la Fundación de las Cajas de Ahorro (Funcas). 2023.



El **envejecimiento** como elemento de cambio en los recursos humanos genera un peligro en tanto en cuanto se ha generalizado la idea que supone una reducción de capacidades para el trabajo debida a una merma de las aptitudes físicas y psíquicas de los trabajadores de mayor edad. Por el contrario, la experiencia de las personas como elemento compensador cada vez se valora menos.

- 16) La falta de **procedimientos justos y eficaces de promoción profesional** que producen agravios comparativos con respecto a los ascensos y por lo tanto conflictividad entre los trabajadores/as.
- 17) **Políticas retributivas claramente injustas y desiguales** que no responden al principio de "igual retribución para trabajos de igual valor", lo que suscita un clima social de discordia en las empresas, sustentado en envidias entre compañeros/as.

Puesto que en última instancia, el acoso psicológico en el trabajo no es otra cosa que un abuso de poder, es necesario equilibrar las relaciones de poder en la empresa potenciando la participación de los trabajadores y las trabajadoras, con la finalidad de que tanto unos como otras puedan influir en las decisiones que adoptan las empresas, impulsando de esta forma una cierta redistribución de las relaciones de poder en el seno de las organizaciones.

Un estudio de casi 800 casos encuentra un patrón casi prototípico (Becker, 1995; Kihle, 1990; Leymann, 1992, Niedl, 1995). En todos ellos se encuentra una organización de la producción y/o de los métodos de trabajo extremadamente improvisadores, y en casi todos un personal responsable incompetente, impotente (sin, o con ambiguas atribuciones para intervenir), o negligentemente despreocupado⁶.

TIPOS DE ACOSO

El acoso psicológico en el trabajo puede afectar indistintamente a cualquiera de los niveles jerárquicos en la empresa, tanto hombres como mujeres. La mayor parte de los autores coinciden en la existencia de tres tipos de acoso:

- **Ascendente.** En el que una persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización se ve agredida por uno o varios subordinados. Generalmente se

⁶ Heinz Leymann. "Mobbing laboral". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5(2), págs. 165-184. Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (mobbing) en el trabajo (traducción de Francisco Fuertes Martínez. Universidad Jaume I.

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.

Otra modalidad sería aquella en que un trabajador es ascendido a un puesto de responsabilidad en virtud del cual se le otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros. La situación se complica si no se ha consultado previamente el ascenso de trabajadores y éstos no se muestran de acuerdo con la elección, o si el nuevo responsable no marca unos objetivos claros dentro del departamento, o no tiene la formación y/o la capacidad de liderazgo necesario para dirigir al grupo, generando intromisiones en las funciones de alguno o algunos de sus componentes.

En menor proporción puede desencadenarse el *mobbing* hacia aquellos jefes que se muestran arrogantes en el trato, poniendo en práctica comportamientos autoritarios.

- **Horizontal.** El comportamiento de los grupos no es el resultado de los comportamientos individuales de los individuos que lo componen, sino que el grupo se aparece con una nueva identidad que tiene su propio comportamiento.

En este supuesto, un trabajador se ve acosado por un compañero con el mismo nivel jerárquico, aunque es posible que si bien no oficialmente, tenga una posición de facto superior. Los ataques pueden producirse porque alguno de los miembros del grupo sencillamente no acepta las pautas de funcionamiento tácita o expresamente aceptadas por el resto. Otra circunstancia que da lugar a este comportamiento es la existencia de personas físicas o psíquicamente débiles o distintas, y estas diferencias son explotadas por los demás simplemente para pasar el rato o bien mitigar el aburrimiento.

- **Descendente.** Esta modalidad es conocida como *bosán* (proveniente del inglés *boss-jefe*), siendo la situación más habitual. En este caso el acoso no se desarrolla entre iguales, sino que la víctima tiene una situación de inferioridad, ya sea jerárquica o de hecho, respecto del agresor.

Se trata un comportamiento en el que la persona que ostenta el poder a través de desprecios, falsas acusaciones e incluso insultos pretende minar el ámbito psicológico del trabajador. Los motivos de este comportamiento pueden ser muy variados como por ejemplo destacar frente a sus subordinados, 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 legal, ya que éste, sin motivo, acarrearía un coste económico para la empresa.



CONSECUENCIAS DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

Para la persona que lo sufre

Una de las particularidades de este tipo de procesos es que el afectado perciba que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, lo que convierte a la situación en especialmente estresante. Además, el individuo interpreta las situaciones como una gran amenaza a su integridad, pues contraría alguna de sus expectativas (como la de recibir un trato equitativo) y atenta contra sus necesidades básicas, como la necesidad de afiliación (necesidad de estar asociado y de tener relaciones afectuosas con otras personas) y de estatus (necesidad de una relación con otras personas, establecida y respetada)⁷.

El mobbing no tiene las mismas consecuencias ni provoca las mismas reacciones en todas las personas, debido fundamentalmente a que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos de afrontamiento entre ellas pueden ser muy distintas; no obstante, sus consecuencias son devastadoras en una parte importante de los casos.

Marie-France Hirigoyen⁸ opina que entre las consecuencias específicas de los trabajadores/as sometidos a acoso aparecen en un principio síntomas muy cercanos al estrés, que se materializan en forma de cansancio, problemas de sueño, migrañas, desarreglos digestivos, etc. Todos estos síntomas pueden solucionarse de forma casi inmediata si la persona es separada del foco que lo produce, pero la dificultad radica precisamente en identificar como origen de este tipo de problemas la situación de acoso, ya que la víctima en un principio tiende a eludirle problema.

El impacto de los síntomas depende de:

- El grado de control percibido, es decir de la percepción que tenga la persona de hacer frente con ciertas garantías a la nueva situación.
- La posibilidad de predecir los ataques. Tanto mayor serán sus posibilidades de defensa cuanto mayor sea el grado de conocimiento de los momentos en que se van a producir las agresiones.
- La esperanza percibida de mejora.
- El apoyo de su entorno, tanto laboral como extralaboral.

⁷NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo. INSST.

⁸ Marie-France Hirigoyen: *El acoso psicológico en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso*. Paidós Contextos. 2001

Si esta situación persiste es fácil que aparezca un estado depresivo severo que produce la pérdida de ganas de seguir adelante y desinterés por todo. Además, dependiendo de la virulencia y frecuencia de los ataques, las víctimas pueden sufrir estrés postraumático, ansiedad generalizada, sentimientos de fracaso, frustración y baja autoestima, apatía, disminución de la concentración, cansancio emocional, insomnio, pesadillas.

Todo esto puede llevar a la víctima del acoso, con el objeto de disminuir la ansiedad, a que desarrolle comportamientos adictivos tales como drogodependencias, alcoholismo, tabaquismo, ludopatía, etc. Si la exposición a situaciones de acoso ha sido muy prolongada en el tiempo y/o de gran intensidad, puede dar lugar a patologías más graves, como podrían ser cuadros depresivos severos, trastornos paranoides e, incluso, suicidas.

Desde el punto de vista físico es posible encontrarse con diversas manifestaciones de patología psicósomática: desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos. El trabajador o la trabajadora pueden sufrir trastornos cardiovasculares (taquicardias, hipertensión, arritmias), musculares (temblores, contracturas), sensación de ahogo, trastornos gastrointestinales, endocrinos, dermatológicos⁹.

Consecuencias para la sociedad

En el ámbito laboral los trabajadores/as afectadas suelen desmotivarse y están profundamente insatisfechas. Comienzan a percibir el centro de trabajo como una zona hostil debido al sufrimiento y a la marginación a la que están sometidos. Evidentemente todo esto se traduce en un rendimiento inferior al habitual y en relación con sus compañeros y compañeras, lo cual puede agravar aún más el problema. Aparecen dificultades de relación con las demás personas, mayor sensibilidad a las críticas con actitudes de desconfianza, mayor irritabilidad. Son comunes también los sentimientos de ira, rencor y deseos de venganza contra los agresores.

Para la sociedad las causas del mobbing suponen una pérdida de fuerza de trabajo y de población activa, asociadas a un aumento del gasto económico en bajas laborales, jubilaciones e incapacidades. Ante este panorama, la ciudadanía en general tendrá una visión aún más negativa del trabajo y sus efectos.

Consecuencias para las familias

Las personas que rodean habitualmente a la víctima también padecerán en mayor o menor medida los efectos del fenómeno, ya que la actitud y el carácter de la persona que sufre el acoso varía sustancialmente, siendo más agresivo e irritable.

⁹ NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing. INSST.



La cohesión familiar se resiente al perderse el interés por los proyectos comunes, de la misma manera que se abandonan o desplazan las responsabilidades y compromisos familiares cotidianos. Ello ocasiona que otros miembros de la familia puedan llegar a padecer trastornos médicos y psicológicos.

Consecuencias para las empresas

La víctima no sufre únicamente las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo, sino que el fenómeno afecta negativamente a la empresa en la que éste se produce. En las empresas en las que se desencadenan los procesos de hostigamiento se experimenta una disminución de la eficacia, de la productividad y del nivel de atención a los clientes, lo cual redundan negativamente en el producto o servicio final, con los consiguientes efectos negativos sobre la imagen y la credibilidad social de la empresa, ya que puede producirse una publicidad negativa y una mala reputación ante la opinión pública.

Por otra parte, también es muy probable que se pueda producir un aumento del absentismo (justificado o no), siendo posible que también se produzcan pérdidas de la fuerza de trabajo, ya que previsiblemente el trabajador intentará cambiar de empresa.

LO QUE NO ES ACOSO

Las decisiones cotidianas que toma la dirección; los comentarios y consejos legítimos relativos a las asignaciones de trabajo, incluidos los comentarios negativos de gerentes y supervisores sobre el desempeño laboral o la conducta relacionada con el trabajo; la implementación de la política de la empresa o las medidas disciplinarias impuestas, no se consideran acoso, aunque a veces tengan consecuencias desagradables (Saskatchewan 2022). En cualquier caso, debemos vigilar sindicalmente que las medidas de gestión deben llevarse a cabo con objetividad y de manera razonable y no abusiva.

Las interacciones de respeto mutuo, consensuadas y no coercitivas que son apropiadas en el lugar de trabajo¹⁰, aceptables y bienvenidas por ambas partes, no son consideradas violencia y acoso. Otras situaciones que no constituyen violencia y acoso pueden ser el contacto físico necesario para el desempeño del trabajo utilizando las normas aceptadas del sector, o desacuerdos en el trabajo que no se basan en raza, género, edad, origen étnico, religión, sexualidad o características personales. En ocasiones, las diferencias culturales pueden dar lugar a malentendidos, pero esto no necesariamente constituye violencia y acoso.

¹⁰ *Violencia y acoso en el trabajo: Guía práctica para las empresas.* OIT 2022.

Las deficientes condiciones de trabajo que producen estrés laboral en sí no constituyen acoso, aunque la acumulación de factores de riesgo psicosociales puede aumentar el riesgo de violencia y acoso.

Ejemplos de gestión razonable

- Establecer objetivos de desempeño, normas y plazos razonables.
- Asignar y programar las cargas de trabajo.
- Cambiar las asignaciones de trabajo y las funciones del puesto.
- Tomar la decisión de no seleccionar a un trabajador para un ascenso siguiendo un proceso justo y documentado.
- Informar a un trabajador sobre su desempeño laboral insatisfactorio y aplicar medidas disciplinarias.
- Informar a un trabajador sobre un comportamiento inadecuado.
- Aplicar cambios organizativos o reestructuraciones.
- Cualquier otro ejercicio razonable y legal de una función de gestión.


Tampoco debemos confundir el acoso psicológico en el trabajo con los problemas que plantea trabajar a las órdenes de un jefe especialmente exigente en aspectos como la productividad y la calidad de los productos. El acoso va más allá, el objetivo es totalmente distinto, ya que lo que se busca es limar, reducir y, en última instancia, reventar los sentimientos más profundos de la persona.

LO QUE NO ES ACOSO, PERO ESTÁ RELACIONADO CON ÉL

Hay que tener en cuenta que los fenómenos psicosociales se alimentan fácilmente entre sí. Por ejemplo, los casos de estrés grave pueden dar lugar al desarrollo adicional de una adicción o al abuso físico o psicológico de otros trabajadores o trabajadoras, o simplemente pueden llevar al trabajador/a a quemarse profesionalmente.

En la práctica, nos vamos a encontrar con situaciones muy difíciles de calificar, debido a su similitud con otros fenómenos psicosociales así como a la propia subjetividad que conllevan. No obstante, hay dos elementos que nos van a permitir acercarnos a la valoración del problema de forma más acertada.





Por un lado, **la intencionalidad de dañar a la víctima**, es decir debe existir un propósito claro de perjudicar psíquica y socialmente a la persona que sufre el acoso, mientras que por otro los ataques del hostigador deben estar **focalizados hacia una o varias personas**, no debiéndose, por tanto, considerar acoso la puesta en práctica de comportamientos de naturaleza acosadora pero dirigidos al conjunto de los trabajadores/as de forma indiscriminada, ya que en este supuesto nos encontraríamos ante un problema distinto en el que el acosador no presenta una fijación por dañar a una o varias personas en concreto, sino que su “modus operandi” consiste en crear un clima laboral sustentado en una situación tensa en el conjunto de la empresa, departamento, etc., que afecte a todos los trabajadores/as en el marco de una estrategia de maltrato empresarial generalizado.

Hasta ahora se ha analizado ampliamente el *mobbing* pero conviene estudiar, aunque sea someramente, otros fenómenos que aunque distintos del anterior pueden llevarnos a confusión puesto que pueden formar parte o interactuar con los procesos de mobbing o acoso psicológico en el trabajo: **estrés, burnout y acoso sexual**.

Conviene aclarar estos conceptos, ya que mientras el estrés es una consecuencia, es decir una reacción del organismo ante unas condiciones de trabajo adversas, el acoso es un acto, un comportamiento cuyo ejercicio produce consecuencias sobre la persona muy próximas al estrés. Algunos autores lo califican como subespecies de estrés. Lo mismo sucede con el burnout.

Estrés

El **estrés**¹¹ es un fenómeno general, de manera que habría fenómenos normales de estrés que promueven la adaptación y el desarrollo y, por otro lado, fenómenos de estrés patológico que desbordan las estrategias de afrontamiento del individuo y dan lugar a fenómenos desadaptativos como el insomnio, la ansiedad y la depresión. Dentro de este estrés patológico estaría el desgaste profesional y la relación de acoso o mobbing, ya que existe una conducta violenta de maltrato.

Según el INSST, el **estrés** es “la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas¹²”, es decir el estrés aparece cuando se produce un desajuste entre el puesto de trabajo y la

¹¹ José Carlos Mingote. Psiquiatra, Servicio de psiquiatría del hospital 12 de Octubre, de Madrid: *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*: Secretaría de Salud Laboral de CCOO de Madrid. Manuel Luna.

¹² INSST: *El efecto sobre la salud de los riesgos psicosociales en el trabajo. Una visión general*. 2018.

organización. Los responsables de la aparición del estrés son los denominados estresores o estímulos que provocan una respuesta de estrés en el trabajador.

Cuando hablamos de estrés nos referimos a un fenómeno con dimensiones fisiológicas y psicológicas. Algunos expertos distinguen entre estrés fisiológico o biológico (movilización general del organismo frente a un estresor), y estrés psíquico (movilización psíquica ante un agente de estrés), si bien existe una continuidad o nexo entre el ámbito físico y el psíquico.

El mobbing va más allá. Si bien los sujetos que lo sufren también sufren una primera fase de estrés, propia de situaciones desbordantes y desproporcionadas, posteriormente el agresor va haciendo aparecer toda una serie de elementos de naturaleza malintencionada que marcan la diferencia entre ambos fenómenos.

La víctima ya no está sufriendo una situación estresante propia en exclusiva de las condiciones de trabajo, cuyos efectos estarían en relación con un mayor o menor nivel de estrés, sino que la situación le excede en tanto en cuanto lo que se ve afectado es la dignidad personal y los sentimientos más profundos de la persona.

Desde el punto de vista de la salud, el grado de destrucción del *mobbing* o acoso psicológico es mucho mayor que el del estrés. El primero es destructivo por su propia naturaleza, y el grado de destrucción del segundo estará en función de su intensidad, debido a que las consecuencias negativas del estrés sobre la salud mejoran sustancialmente con el descanso, mientras que la humillación y la vergüenza de la persona que sufre acoso psicológico no mejoran con el descanso.

No obstante, la NTP 476 sobre el hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing, establece que éste podría considerarse una forma característica de estrés laboral que presenta la particularidad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización -como ocurre en el caso anteriormente descrito-, sino que está vinculada a las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos.

Es ésta la nota característica que nos permite diferenciar esta modalidad especial de estrés producido por el hostigamiento del estrés más habitual y común, que deriva en exclusiva de los problemas surgidos como consecuencia del desempeño del trabajo y/o su organización. Algunos autores, entre ellos Leymann, entienden el mobbing como un síndrome social extremo desencadenado por estresores sociales extremos que producen una cascada de efectos negativos.





No obstante, esto no exculpa a la empresa de evaluar, vigilar y controlar que la organización del trabajado sea la correcta, ya que, de no ser así, puede producir un clima laboral viciado que se convierta en el caldo de cultivo ideal para que aparezcan situaciones de acoso psicológico en el trabajo. **No hay que olvidar que la organización del trabajo es un elemento determinante en la aparición del mobbing o acoso psicológico en el trabajo.**

Burnout

Posiblemente la definición más aceptada de **burnout** sea la propuesta Maslach y Jackson¹³, según la cual “es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas”. Para estos autores este síndrome es exclusivo del personal de ayuda como pueden ser los sanitarios, maestros y profesores.

Pines y Aronson¹⁴ hacen una definición no tan restringida, ya que no circunscriben en exclusiva este fenómeno a los profesionales de la ayuda. Lo describen como “el estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes”.

Mientras que en el burnout los sujetos afectados se caracterizan por una pérdida de interés por su trabajo, pudiendo llegar incluso a ver a sus clientes o usuarios como verdaderos enemigos, en el mobbing los individuos que se configuran como agresores forman parte de la empresa.

Por tanto, en el caso del burnout nos encontramos ante un problema que está relacionado con la falta de apoyo, incluso de recursos técnicos para realizar el trabajo. El resultado puede ser la despersonalización de la actividad, es decir uno como mecanismo de defensa puede llegar a no ver en los usuarios a personas, convirtiéndose en simple materia prima imprescindible para poder llevar a cabo el trabajo.

¹³ Maslach C, Jackson S.E.: *Maslach, Burnout Inventory*. Manual University of California. Palo Alto C.A. Consulting Psychologist Press. 1986.

¹⁴ Pines A. M., Aronson E. Carreer: *Burnout: causes and cures*. New York. Free Press. 1988.





LAS MUJERES FRENTE AL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

La segregación laboral en función del sexo sigue siendo muy marcada. No sólo hombres y mujeres no tienen los mismos tipos de trabajo (hay más hombres que trabajan en puestos directivos y como profesionales) sino que dentro de las mismas categorías de trabajos los hombres suelen ocupar puestos de mayor responsabilidad¹⁵.

Por tanto, la probabilidad de sufrir acoso en el trabajo es **considerablemente mayor para las mujeres**¹⁶, dado que se encuentran en las ocupaciones más expuestas como pueden ser la enseñanza, el trabajo social, la enfermería, la banca y el comercio.

Que las mujeres sufran este problema con mayor frecuencia que los hombres se debe fundamentalmente al profundo desequilibrio de poder entre los sexos en los ámbitos políticos, económicos, religiosos y también sociales.

En definitiva¹⁷, el trabajo es el lugar ideal para el ejercicio de la violencia contra las mujeres, entre otras por las siguientes circunstancias:

- La **división del trabajo** por razón de género supone una realidad que se traduce en la percepción de menor salario a igual trabajo y en la ocupación de determinados sectores de producción, siéndoles vedada en la práctica la incorporación a determinadas posiciones, normalmente de mayor responsabilidad y prestigio.
- Los **factores de precariedad son más acusados en las mujeres**, pues sufren mayor tasa de desempleo, temporalidad, contratación a tiempo parcial, economía sumergida..., etc.
- **Las mujeres siguen soportando la doble presencia o doble jornada**, pues una vez cumplen sus obligaciones laborales, han de asumir, habitualmente, la llevanza y organización de la mayor parte de las tareas del hogar, además de lo relacionado con el cuidado de los hijos y consecuentemente el tiempo para el estudio y las posibilidades de promoción son menores.
- Además, las mujeres están expuestas a sufrir un riesgo añadido más: **el acoso sexual en el propio trabajo**.

¹⁵ *Por hacer más ganamos menos*. Edita: Confederación Sindical de CCOO. Elaboración: Secretaría Confederal de Mujeres, Igualdad y Condiciones de Trabajo y Gabinete Económico de CCOO. Realización: Secretaría Confederal de Comunicación de CCOO Madrid, febrero 2023.

¹⁶ Un estudio realizado por Eurofound en 2018 evidencia que las mujeres sufren más acoso laboral (15,1%) que los hombres (13,3%).

¹⁷ *El acoso psicológico en el trabajo o mobbing. Guía de intervención sindical*. Publicación de la Federación de Servicios y Administraciones Públicas de CCOO del País Valencià.





ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN FRENTE AL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

Como hemos visto en los apartados anteriores, el acoso psicológico en el trabajo es un fenómeno extremadamente complejo. Precisamente por ello, el tratamiento de los casos debe hacerse desde distintos puntos de vista y teniendo en cuenta una gran cantidad de variables. En este sentido debemos tener en cuenta, entre otros, aspectos como:

- La existencia o no de representación sindical y distribución de la misma.
- Tamaño de la empresa.
- Si se trata de una empresa pública o privada.
- Tipo de organización preventiva.
- Existencia o no de evaluación de riesgos psicosociales y grado de implantación de las medidas preventivas resultantes de ella.
- Existencia o no de protocolo contra el acoso psicológico en el trabajo y nivel de eficacia del mismo.
- Detonante y momento en el que se conoce el caso.
- Concurrencia con trabajadores y trabajadoras de otras empresas, ya sean de empresas de trabajo temporal, subcontratas, etc.

Son precisamente todas estas cuestiones las que dificultan la elaboración de estrategias generales aplicables a todos los casos, aunque sí podemos establecer una serie de pautas generales que nos permitan abordar el fenómeno con ciertas garantías.

Para establecer una estrategia general frente al acoso psicológico en el trabajo hay que implementar mecanismos de carácter **preventivo** que intenten evitar la aparición de este tipo de fenómenos, y por otro lado tener previstas una serie de herramientas carácter **reactivo** que nos permitan abordar el problema con ciertas garantías de éxito cuando la prevención o no ha existido, o ha fracasado.



La LPRL establece la obligación empresarial de eliminar los riesgos en el origen, dando prioridad a las medidas colectivas frente a las de carácter individual. En el ámbito psicosocial, la práctica totalidad de las medidas preventivas son organizacionales, por lo que presentan un claro carácter colectivo.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

| PREVENTIVAS | REACTIVAS |
|--|---|
| <p>Integrar las medidas preventivas contra el acoso psicológico en el plan de prevención¹⁸.</p> <p>Información y formación a los trabajadores, trabajadoras y mandos, tanto intermedios como superiores.</p> <p>Realización de la evaluación de riesgos psicosociales.</p> <p>Vigilancia de la salud mental de los trabajadores y trabajadoras.</p> | <p>Activar el procedimiento o protocolo contra el acoso psicológico en la empresa.</p> <p>En las empresas donde haya representación sindical propiciar la intervención del Comité de Seguridad y Salud o los delegados/as de prevención.</p> <p>Si se considera oportuno interponer denuncia ante la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.</p> <p>Como última instancia acudir a la vía judicial.</p> |

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PREVENTIVAS

Puesto que el acoso psicológico en el trabajo se produce como consecuencia de las deficiencias en la organización del trabajo, es fundamental que la actividad preventiva esté dirigida a detectar, con suficiente antelación, la aparición de conflictos en la empresa, con el objetivo de que éstos no lleguen a enquistarse y cronificarse dando lugar a situaciones que puedan generar algún tipo de acoso.

De esta manera se está dando cumplimiento al imperativo legal del artículo 15 de la LPRL, donde se señala, con total claridad, que los empresarios tienen la obligación de eliminar los riesgos en su origen, anteponiendo las medidas de protección colectivas y de organización del trabajo a las individuales.

¹⁸ Documento básico de la prevención de la empresa donde se establece y regula la política y los objetivos de la empresa en la prevención de riesgos laborales, así como la integración de ésta en el sistema de gestión de la empresa.

1. Integrar las medidas preventivas contra el acoso en el plan de prevención

El art. 16.1 de la LPRL establece que *“la prevención de riesgos laborales deberá integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de esta, a través de la implantación y aplicación de un plan de prevención de riesgos laborales el cual deberá incluir la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos y los recursos necesarios para realizar la acción de prevención de riesgos en la empresa.”*

De la misma manera, el art. 2.2. del Reglamento de los Servicios de Prevención (en adelante RSP) especifica, en sus diferentes apartados, que el plan de prevención debe contener, entre otros elementos *“la estructura organizativa de la empresa, identificando las funciones y responsabilidades que asume cada uno de sus niveles jerárquicos y los respectivos cauces de comunicación entre ellos, en relación con la prevención de riesgos laborales”*.

El plan de prevención debe definir también las funciones y responsabilidades que todos y cada uno de los niveles jerárquicos tiene en relación con la prevención del acoso laboral en la empresa.

En el mismo artículo también se establece que el plan de prevención debe contener *“la organización de la producción en cuanto a la identificación de los distintos procesos técnicos y las prácticas y los procedimientos organizativos existentes en la empresa, en relación con la prevención de riesgos laborales”*, así como *“la organización de la prevención en la empresa, indicando la modalidad preventiva elegida y los órganos de representación existentes”*.

Por lo tanto, el plan de prevención tiene que definir claramente el papel que juega el servicio de prevención frente a los casos que se puedan producir en la empresa de acoso psicológico.

En aquellas empresas que exista representación sindical en materia de prevención de riesgos laborales deben quedar definidas sus funciones y los mecanismos de participación en la resolución de los casos.



El plan de prevención debe contener, también, *“la política, los objetivos y metas que en materia preventiva pretende alcanzar la empresa, así como los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos de los que va a disponer al efecto”*.

Debemos entender **la política de prevención** de una empresa como una declaración de principios y compromisos que promuevan mejorar continuamente las condiciones de seguridad y salud dentro de la empresa. Es uno de los primeros pasos o acciones de los cuales arranca todo el sistema de prevención.

En este sentido, la política de prevención, además de manifestar que la empresa no permitirá bajo ningún concepto, que se produzcan situaciones de acoso psicológico, también debería recoger, aunque de forma no exhaustiva, los comportamientos y conflictos, así como las conductas que puedan atentar contra la dignidad de los trabajadores y trabajadoras.

El hecho de que cada vez sea más habitual que los y las trabajadoras de diferentes empresas trabajen juntos bajo distintas formas jurídicas y organizativas hace necesario que el plan de prevención recoja los mecanismos de coordinación empresarial para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores/as que concurren en el mismo centro de trabajo, dando así respuesta tanto al artículo 24 de la LPRL y el Real Decreto que lo desarrolla (RD 171/2004 de coordinación de actividades empresariales).

2. Informar y formar a los trabajadores/as, directivos/as y mandos intermedios sobre las cuestiones más relevantes acerca del acoso laboral

El artículo 18 de la LPRL señala que el empresario adoptará las medidas adecuadas para que los trabajadores y las trabajadoras reciban todas las informaciones necesarias en relación con los riesgos para su seguridad y salud en el trabajo, tanto aquellos que afecten a la empresa en su conjunto como a cada tipo de puesto de trabajo o función.

Los directivos, jefes y mandos intermedios deben recibir una capacitación adecuada que les permita manejar y reconocer conflictos, evitando así que dichos conflictos se enquisten y conviertan en alguna forma de violencia.

3. Realizar la evaluación de riesgos psicosociales

El/la empresario/a debe garantizar la seguridad y salud en todos los aspectos relacionados con el trabajo (art. 14.2 de la LPRL). La tutela de la salud de los trabajadores/as prevista en nuestro ordenamiento jurídico incluye también la protección ante los riesgos relativos a la organización del trabajo (art. 4.7.d de LPRL).

Además, el art. 15.1.d) de dicha ley señala, entre los principios de la acción preventiva, que es obligación del empresario/a *“adaptar el trabajo a la persona, en particular a lo que respecta a concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud”*.

El art. 15.1.g de la citada Ley establece que el empresario, a la hora de planificar la prevención, deberá buscar *“un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales”*.

Por tanto, los riesgos psicosociales, por tener su origen en la organización del trabajo, han de ser evaluados por la empresa (art. 16 de la LPRL), pero no vale cualquier método de evaluación de riesgos psicosociales, sino que estos han de cumplir una serie de requisitos que se recogen en la normativa en materia preventiva.

Existen métodos de evaluación de riesgos psicosociales que cumplen con los requisitos científicos y legales. Su objetivo es identificar y medir las exposiciones a los factores de riesgos antes mencionados, para conocer y cambiar las condiciones de trabajo que resultan dañinas para la seguridad y salud de los trabajadores/as. Podemos encontrar en nuestro país diversos métodos de evaluación de riesgos psicosociales, si bien conviene utilizar aquellos recomendados por el INSST, como por ejemplo:

1. Método CoPsoQ ISTAS 21.
2. Método FSICO del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo¹⁹.

Nuestra propuesta de evaluación psicosocial: Ista21-CoPsoQ²⁰

Desde Comisiones Obreras proponemos la utilización del método CoPsoQ-ISTAS 21, por cumplir con todos los requisitos científicos y técnicos y porque, más que un método de evaluación, es un proceso de intervención altamente participativo en todas las fases del mismo.

El método de evaluación de riesgos psicosociales Ista21 es una adaptación para la realidad española del cuestionario psicosocial de Copenhague. Esta adaptación ha sido realizada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de CCOO (ISTAS). El cuestionario incluye 20 dimensiones psicosociales laborales que cubren el mayor espectro posible de la diversidad de exposiciones psicosociales que pueden existir en el mundo del empleo actual, más la dimensión doble presencia.

¹⁹ <https://www.insst.es/>

²⁰ www.istas.net





Está concebido para evaluar cualquier tipo de empleo y en cualquier sector de actividad económica y puede ser utilizado para evaluar todos los puestos de trabajo de una misma organización, ya sea administración pública o empresa privada. Focaliza la identificación de las condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo que pueden ser nocivas para la salud y no de las características individuales o de personalidad de los trabajadores/as, de acuerdo con la LPRL.

Se centra, operativamente, en la participación de los diferentes agentes en la empresa: trabajadores y sus representantes, así como directivos, con el apoyo de los técnicos de prevención, todos ellos integrantes de un Grupo de Trabajo vigente a lo largo de todo el proceso: desde la preparación y obtención de datos, posterior propuesta, implementación y evaluación de medidas preventivas. Así, se nutre de la complementariedad de los conocimientos y experiencias diversas, fomenta la implicación activa de todos los agentes para lograr una prevención eficaz y cumple con las obligaciones legales (arts. 14, 18, 33, 34, 36 de la LPRL).

Permite estimar la magnitud de los riesgos (a través de puntuaciones) y el porcentaje de trabajadores y trabajadoras expuestos (prevalencia de la exposición) (arts. 3.1. y 8 del RSP), utilizando un cuestionario estandarizado, el método epidemiológico y valores de referencia que han sido obtenidos a partir de una encuesta representativa de la población asalariada en España.

El cuestionario utilizado está validado, es decir, se ha comprobado que mide efectivamente lo que dice medir; y es fiable, es decir, se ha comprobado que todas las medidas que produce son repetibles.

“Triangula” los resultados, ya que éstos requieren una interpretación discutida y acordada en el seno del Grupo de Trabajo, lo que constituye la mayor garantía de objetividad y facilita que las medidas preventivas propuestas sean factibles y oportunas.

Factores de riesgo psicosociales

Son aquellos aspectos de la organización del trabajo, tales como los sistemas de producción, el diseño de las tareas, la comunicación, las relaciones entre compañeros/as y los niveles de apoyo social, los estilos de mando, el contenido del trabajo, la capacidad de iniciativa y control, los niveles de carga y los ritmos de trabajo..., que pueden afectar a la salud de las personas trabajadoras a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos que originan estrés.

La propuesta de agrupación de factores de riesgos psicosociales del método Ista 21 distingue 6 grupos de riesgos psicosociales:

1. Exigencias psicológicas en el trabajo

Son las exigencias cuantitativas, el ritmo de trabajo, las exigencias emocionales y las exigencias de esconder emociones. Las exposiciones nocivas para la salud pueden pasar por tener más trabajo del que podemos realizar en el tiempo asignado, por aumentar el ritmo de trabajo porque hay más demanda de producción con la misma plantilla o mayores exigencias de calidad, o cuando se trabaja continuamente con personas que dependen del trabajador/a para hacer sus funciones básicas. También cuando se ven obligados a esconder o fingir emociones, sentimientos u opiniones ante determinadas situaciones.

2. Conflicto trabajo familia

Se producen cuando entra en juego la necesidad de responder a las demandas del trabajo asalariado y del trabajo doméstico-familiar (doble presencia). Algunas exposiciones nocivas para la salud son el alargamiento habitual de la jornada laboral (por decisión unilateral de la empresa), trabajar en fines de semana o festivos o en turno de tarde, no tener días u horas de libre disposición para acompañar a familiares dependientes, o para realizar gestiones con la administración,...

3. Control sobre el trabajo

Esta dimensión psicosocial se basa en la influencia, las posibilidades de desarrollo y el sentido del trabajo. En este grupo algunas exposiciones nocivas para la salud consisten en no poder participar en la toma de decisiones de aspectos básicos del trabajo como la cantidad de trabajo asignada o la forma de hacer el trabajo.

También influye que el trabajo esté compuesto por un conjunto de tareas estandarizadas y repetitivas que no permitan aplicar las habilidades, los conocimientos de los trabajadores/as, así como cuando se desconoce la utilidad o finalidad que tienen las tareas que se realizan, porque ni siquiera se conoce la relación que tienen con el producto o servicio final.

4. Apoyo social y calidad de liderazgo

Este grupo de factores psicosociales tiene que ver con los siguientes aspectos: apoyo social de compañeros, apoyo social de superiores, calidad de liderazgo, sentimiento de grupo, previsibilidad, claridad de rol y conflicto de rol.

En este grupo las exposiciones nocivas se producen como consecuencia de realizar el trabajo en condiciones de aislamiento durante toda o gran parte de la jornada, con la existencia de alta competitividad entre compañeros/as en el cumplimiento de objetivos (parte variable del salario), con la falta de claridad de rol cuando no se tienen definidos bien los objetivos de nuestro trabajo, las tareas que nos corresponden, las responsabilidades, etc.



También estamos expuestos cuando no disponemos de la información suficiente o con la antelación debida para realizar nuestro trabajo, o para afrontar la realización de tareas con las que el trabajador/a pueda estar en desacuerdo o le supongan conflictos éticos.

— **5. Compensaciones derivadas del trabajo**

Se producen como consecuencia de la interacción entre un esfuerzo elevado y un bajo nivel de compensaciones a largo plazo. Estamos hablando de reconocimiento, inseguridad en el empleo e inseguridad sobre las condiciones de trabajo.

Las exposiciones nocivas para la salud se producen cuando no se reconoce ni respeta tu trabajo o cuando el salario no es acorde a las tareas que se realizan y las responsabilidades que se asumen. También se producen cuando la contratación temporal es la forma habitual de establecer la relación laboral y hay un temor constante a la no renovación del contrato. Además, aparecen si se sufren constantes cambios de condiciones de trabajo por decisión unilateral de la dirección o supervisores dejando sin voz a los trabajadores/as.

— **6. Capital Social**

Se refiere a la justicia y a la confianza vertical. Un alto nivel de justicia organizacional tiene que ver con el nivel de participación de los trabajadores/as en la toma de decisiones y con las posibilidades reales de ser cuestionadas.

La confianza vertical se relaciona con la opinión favorable de que tanto la dirección como los trabajadores/as actuarán de forma adecuada y competente, con la fiabilidad de que la información fluye adecuadamente y con transparencia. Los límites a la arbitrariedad en la gestión laboral se han relacionado con mayores niveles de salud mental y con menores niveles de absentismo laboral.

En este caso las exposiciones nocivas para la salud se generan cuando sólo se escucha la opinión de unos trabajadores/as y no de otros, cuando no te puedes fiar de la información de la dirección o cuando existe falta de transparencia y lentitud en la transmisión de información.

IMPORTANTE

El Ista 21 cuenta con la Nota Técnica de Prevención 703 del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Toda situación estresante en el ámbito laboral, normalmente causada por una mala organización del trabajo, tiene muchas posibilidades de generar conflictos interpersonales, siendo este el detonante para la aparición del acoso laboral si no se gestiona adecuadamente o no se actúa frente a ello.

Las deficiencias en la organización del trabajo, por tanto, son el caldo de cultivo para que se produzcan situaciones de acoso en el seno de la empresa. Así lo exponen Llorens y Fernández²¹ relacionando diferentes factores de riesgo psicosocial con el acoso. Una correcta evaluación del riesgo psicosocial nos facilitará controlar algunos elementos que nos permitirán minimizar las posibilidades de que se produzcan situaciones de acoso psicológico en las organizaciones.

Son los siguientes:

- **Claridad de rol.** Se trata de falta de definición de los objetivos, del grado de autonomía o de las responsabilidades. Esto permite al acosador/a arrogarse competencias superiores a las suyas, asignar tareas de inferior categoría o inventarse otras innecesarias.
- **Previsibilidad.** No proporcionando toda la información necesaria, adecuada y a tiempo, dificultando la realización de las tareas y la adaptación a los cambios, con el fin de que la persona acosada cometa errores y quede en evidencia ante la empresa y los demás compañeros/as.
- **Control e Influencia.** Supone un escaso nivel de autonomía y un estrecho o nulo margen de decisión respecto al contenido y las condiciones de trabajo. Permite al acosador entre otras cosas, dar mucho o poco trabajo a una persona u obligarla a ampliar la jornada laboral.
- **Inseguridad.** La temporalidad elevada, la distribución de la jornada de trabajo o el salario variable entre otras condiciones puede permitir al acosador/a cambiar los turnos a su conveniencia, trasladar de centro de trabajo al trabajador/a, etc.
- **Conflicto de rol.** Se trata de la exigencia de realizar tareas que entran en conflicto con las normas y valores profesionales o morales, lo cual permite que a la víctima de acoso y sólo a ellas se les obligue a realizar este tipo de prácticas.
- **Falta de apoyo Social y Relaciones Sociales.** Sucede cuando no se fomenta el apoyo en equipo y por el contrario se potencia la incomunicación, el aislamiento y la competitividad entre compañeros/as. Permite al acosador no convocar al acosado a las reuniones, prohibir que sus compañeros/as le hablen, asignarle

²¹ Fernández Carou, L. y Llorens Serrano, C. (2002): "Acoso Moral (mobbing): una dimensión de riesgo psicosocial". Publicado en www.istas.net.



trabajos donde esté completamente aislado o cambiarle el horario de la comida para evitar que se relacione con el resto de la plantilla.

- **Calidad de liderazgo.** Hay una mala calidad de liderazgo cuando los estilos de mando son autoritarios o por el contrario muy permisivos. El hecho de no saber gestionar con rapidez y eficacia los conflictos y, por lo tanto, perder la posibilidad de resolverlos en sus estadios iniciales, supone que éstos se enquisten pudiendo dar lugar a conductas de acoso propiamente dichas.

En conclusión, las deficiencias en la organización del trabajo anteriormente expuestas, son el escenario ideal para que puedan desencadenarse procesos de acoso laboral en las empresas.

Con carácter general, y con el objetivo de prevenir los riesgos psicosociales en origen, hay que **poner en práctica medidas preventivas concretas** que tiendan a:

- a) Fomentar el apoyo entre las trabajadoras/es y sus superiores, por ejemplo, potenciando el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, eliminando el trabajo en condiciones de aislamiento social o de competitividad entre compañeros/as. Estas medidas preventivas podrían reducir o eliminar la exposición por escaso apoyo social y bajo refuerzo.
- b) Incrementar las oportunidades para aplicar los conocimientos y habilidades para el aprendizaje y el desarrollo de nuevas competencias, por ejemplo, a través de la eliminación del trabajo estrictamente pautado, el enriquecimiento de tareas a través de la movilidad funcional ascendente o la recomposición de procesos que impliquen realizar tareas diversas y de mayor complejidad. Ello puede reducir o eliminar la exposición a las bajas posibilidades de desarrollo.
- c) Promocionar la autonomía de los trabajadores/as potenciando la participación efectiva en la toma de decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, el orden y la asignación de tareas, el ritmo, la cantidad de trabajo, etc. Para ello hay que acercar, tanto como sea posible, la ejecución al diseño de las tareas y a la planificación de todas las dimensiones del trabajo.
- d) Garantizar el respeto y el trato justo a las personas, proporcionando salarios justos, de acuerdo con las tareas efectivamente realizadas y la cualificación del puesto de trabajo, garantizando la equidad y la igualdad de oportunidades entre géneros y etnias.
- e) Fomentar la claridad y la transparencia organizativa, definiendo los puestos de trabajo, las tareas asignadas y el margen de autonomía.

- f) Garantizar la seguridad proporcionando estabilidad en el empleo y en todas las condiciones de trabajo (jornada, sueldo, etc.), evitando los cambios contra la voluntad del trabajador/a.
- g) Proporcionar toda la información necesaria, adecuada y a tiempo para facilitar la realización de tareas y la adaptación a los cambios.
- h) Establecer principios y sobre todo procedimientos para gestionar personas de forma justa y democrática, y por lo tanto de forma saludable.
- i) Facilitar la compatibilidad de la vida familiar y laboral, introduciendo medidas de flexibilidad horaria y de jornada de acuerdo con las necesidades derivadas del trabajo doméstico y familiar y no solamente de la producción.
- j) Adecuar la cantidad de trabajo al tiempo que dura la jornada a través de una buena planificación como base de la asignación de tareas, contando con la plantilla necesaria para realizar adecuadamente el trabajo.

Es un imperativo legal que todas las empresas realicen la evaluación de riesgos psicosociales con el fin de detectar y cuantificar todos los riesgos relativos a la organización del trabajo para implementar, posteriormente, las medidas de prevención y/o corrección a través de la planificación de la actividad preventiva.

La evaluación de riesgos psicosociales permite eliminar o disminuir, en gran medida, los riesgos laborales generadores de estrés tales como: burnout, estrés, insatisfacción, acoso laboral, acoso sexual en el trabajo, acoso por razón de sexo, etc.

4. Vigilancia de la salud

Según el informe PRESME²² (2023), la ansiedad y la depresión son los dos principales cuadros clínicos responsables de la carga de enfermedad mental en España: el 5,8% de la población en este país sufre ansiedad crónica (1 de cada 12 mujeres, 1 de cada 28 hombres, 1 de cada 12 personas desempleadas, 1 de cada 23 personas que trabajan) y el 5,3% depresión (1 de cada 14 mujeres, 1 de cada 31 hombres, 1 de cada 13 personas desempleadas, 1 de cada 40 personas que trabajan).

²² Informe PRESME, el primer estudio global impulsado por el gobierno de un país sobre la precariedad laboral y la salud mental. Este Informe ha examinado las revisiones, análisis, indicadores y testimonios más adecuados para trazar un diagnóstico integrado lo más completo posible que permita avanzar en la comprensión de la relación entre la precariedad laboral y la salud mental, así como hacer recomendaciones para su solución.



Casi un 11% de adultos declara haber consumido tranquilizantes, relajantes o pastillas para dormir en las últimas dos semanas (1 de cada 7 mujeres y 1 de cada 14 hombres), es decir, unos cinco millones de personas, y el 4,5% consume antidepresivos o estimulantes (1 de cada 16 mujeres, y 1 de cada 38 hombres).

Los trastornos de salud mental tienen múltiples orígenes, son multifactoriales, lo que significa que se puede actuar en diversos ámbitos para evitarlos y uno de ellos es, obviamente, el ámbito laboral.

El empresario/a debe garantizar a la plantilla a su servicio la vigilancia periódica de su estado de salud. Las características y el contenido de la vigilancia de la salud vienen definidas en el artículo 22 de la LPRL, así como en el artículo 37.3 del RSP.

La vigilancia de la salud debe ser específica en función de los riesgos inherentes al trabajo, periódica y voluntaria para el trabajador/a, salvo que concurren ciertas circunstancias. Debe realizarse garantizando la confidencialidad de la información médica, respetando el derecho a la intimidad, a la dignidad y a la no discriminación por motivos de salud.

La vigilancia de la salud debe tener en cuenta, no solo los aspectos físicos, también la salud mental de los trabajadores y trabajadoras. El objetivo debería ser la detección de eventuales problemas de estrés, ansiedad, depresión, etc., derivados de una exposición a riesgos psicosociales en general o a situaciones particulares de acoso psicológico en el trabajo.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN REACTIVAS

Cuando la prevención falla, la empresa debe tener previstas las medidas oportunas para dar respuesta a las situaciones de posible acoso psicológico que puedan producirse.

1. Gestión interna del conflicto: el protocolo de acoso

Probablemente, el **protocolo contra el acoso psicológico en el trabajo** sea la medida de intervención más utilizada para la resolución interna de conflictos. Por su parte, el INSST publicó en el año 2011 la NTP 891²³ y la NTP 892²⁴ sobre procedimientos de so-

²³ INSST. NTP 891: "Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I)". Año 2011.

²⁴ NSST. NTP 892: "Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (II)". Año 2011.

lución autónoma de conflictos de violencia laboral, que puede servir como herramienta para solucionar determinados supuestos de acoso psicológico sin la necesidad de recurrir a instancias externas.

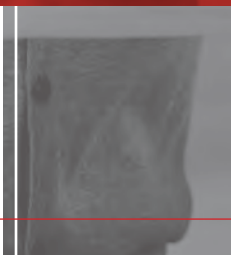
Esta medida también está contemplada en el Acuerdo Europeo sobre violencia y acoso en el trabajo, así como en el Criterio Técnico 69/2009 sobre las actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de acoso y violencia en el trabajo.

El protocolo de acoso no es en sí mismo una medida de carácter preventiva sino que nos encontramos ante una medida reactiva, en tanto en cuanto se aplica cuando ha fallado la prevención, si bien es cierto que esta medida puede tener ciertos efectos preventivos puesto que puede servir como elemento disuasorio que retraiga a los sujetos de la empresa de practicar conductas ofensivas²⁵.

Es importante tener en cuenta una serie de criterios para el diseño y la ejecución del protocolo de acoso psicológico en el trabajo. No observar estos requisitos puede suponer no sólo que no logremos los objetivos perseguidos, sino que consigamos justo el efecto contrario.



²⁵ Criterio Técnico 69/2009 sobre las actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de acoso y violencia en el trabajo.



ASPECTOS BÁSICOS A TENER EN CUENTA SOBRE EL PROTOCOLO DE ACOSO²⁶

- Debe estar consensuado con los representantes de los trabajadores y trabajadoras, asegurando su participación a lo largo de todo el proceso.
- Debe contener una declaración de principios en los que la empresa se comprometa a mantener un ambiente de trabajo digno y seguro, en el que no será tolerada ninguna conducta de acoso.
- Exigir la realización o en su caso actualización, de la evaluación de riesgos psicosociales y la posterior planificación de la actividad preventiva.
- Indicar, con total claridad, quiénes son los responsables de iniciar e instruir el procedimiento así como las actuaciones necesarias.
- Poner a disposición una formación específica para todos los/las componentes del Comité de Seguridad y Salud.
- El procedimiento debe garantizar una intervención rápida, eficaz y confidencial, con plazos de ejecución lo más breves posible de las distintas fases, siempre bajo los principios de eficacia y confidencialidad.
- Formar y sensibilizar a toda la estructura jerárquica, especialmente a mandos intermedios y directivos.
- Publicitar la existencia del protocolo para que los trabajadores/as conozcan la herramienta por un lado, y por otro para que tenga un efecto disuasorio entre la plantilla.
- Garantizar el derecho de los y las trabajadoras a denunciar sin miedo a sufrir represalias por ello.
- El protocolo debe contener medidas cautelares que protejan a la persona afectada en caso de ser necesario.
- Tipificar las faltas y las sanciones en relación con el convenio colectivo o la normativa de aplicación.
- Medidas de seguimiento de las medidas preventivas y correctoras propuestas.
- Contemplar criterios de registro y archivo de casos.

²⁶ El Anexo recoge la propuesta de Protocolo contra el acoso psicológico en el trabajo de CCOO Madrid.

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN FRENTE AL ACOSO LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

Con el objetivo de hacer frente a este tipo de situaciones con carácter preventivo, antes de que el daño se haya materializado, y establecer pautas de actuación, se acordó en abril de 2011 en Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado (AGE) un **“Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración general del Estado”**, en el que se define éste como *“la exposición a conductas de Violencia Psicológica intensa, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente a aquélla/s desde una posición de poder -no necesariamente jerárquica sino en términos psicológicos-, con el propósito o el efecto de crear un entorno hostil o humillante que perturbe la vida laboral de la víctima. Dicha violencia se da en el marco de una relación de trabajo, pero no responde a las necesidades de organización del mismo; suponiendo tanto un atentado a la dignidad de la persona, como un riesgo para su salud”*.

Las Comunidades Autónomas, a partir de la entrada en vigor del protocolo en la AGE, han ido aprobando sus propios protocolos de actuación ante situaciones de acoso laboral.

A título de ejemplo: Aragón (2012), Andalucía (2014), Galicia (2016), **Comunidad de Madrid (2017)**, Comunidad Valenciana (2018), Islas Canarias (2019), Región de Murcia (2020, revisión del anterior de 2015) y Castilla-La Mancha (2021, revisión del anterior de 2018).

PROTOCOLO GENERAL DE PREVENCIÓN Y ACTUACIÓN FRENTE A TODOS LOS TIPOS DE ACOSO EN EL TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD DE MADRID Y LOS ORGANISMOS PÚBLICOS VINCULADOS O DEPENDIENTES DE ELLA

Con la publicación del Acuerdo de 09 de mayo de 2017 del Consejo de Gobierno (BOCM nº 121, 23 de mayo de 2017), por el que se aprueba expresa y formalmente el Acuerdo de 19 de abril de 2017 adoptado por la Mesa General de Negociación de los empleados públicos, la Administración de la Comunidad de Madrid se dotó de un protocolo general de prevención y actuación frente a todos los tipos de acoso en el trabajo y de un Protocolo General de prevención y actuación frente a todos los tipos de violencia en el trabajo.

El Protocolo General de prevención y actuación frente a todos los tipos de acoso en el trabajo se configura como el instrumento general de actuación de la Comunidad de Madrid frente a todas las situaciones de acoso que se puedan producir en el entorno laboral de su administración pública, ya se trate de acoso psicológico, acoso sexual, acoso por razón de sexo o de orientación sexual y acoso discriminatorio, manifestando



formalmente su compromiso de adoptar una política de tolerancia cero con respecto a situaciones o manifestaciones de acoso.

Con el fin de asegurar que todos los empleados públicos disfruten de un entorno de trabajo en el que la dignidad de la persona sea respetada y su salud no se vea afectada, cada consejería y organismo debe declarar formalmente, por escrito, que rechaza todo tipo de conducta que sea constitutiva de acoso, en todas sus formas y modalidades, sin atender a quién sea la víctima o el acosador ni cuál sea su rango jerárquico, y debe manifestar su compromiso respecto al establecimiento de una cultura organizativa de normas y valores contra dicho acoso, declarando como principio básico el derecho de los empleados públicos a recibir un trato respetuoso y digno y recordando que los mismos, de producirse, podrán ser calificados de falta muy grave.

Entre los elementos más relevantes de dicho protocolo hay que señalar la creación de un Comité Asesor, así como el establecimiento de las medidas de prevención necesarias frente a los distintos tipos de acoso en el entorno laboral. El acuerdo establece que el Comité Asesor estará formado por un/a representante de la administración, un/a técnico del servicio de prevención, un delegado o delegada de prevención o representante de los empleados/as públicos y un experto/a designado al efecto.

Además, el acuerdo también recoge la obligación de que los Servicios de Prevención realicen la evaluación de los riesgos psicosociales, asesorando a las Consejerías y Organismos en la elaboración de la planificación de actuaciones preventivas que resulten necesarias, en la que se indicarán los plazos, responsables y actuaciones concretas necesarios para minimizar los riesgos detectados.

Este protocolo general habrá de ser objeto de adaptación y concreción mediante protocolos específicos a las características y problemática particulares de cada Consejería u Organismo, en función del tipo de actividad que se realice en cada centro de trabajo y de los riesgos a los que estén expuestos sus empleados.

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN FRENTE AL ACOSO LABORAL EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID

En el año 2021 se aprobó un nuevo protocolo de actuación frente al acoso laboral en el Ayuntamiento de Madrid. El nuevo protocolo incorpora numerosas novedades respecto al anterior aprobado en 2011, siendo acordado con los agentes sociales del consistorio.

Dicho protocolo incluye una Comisión Técnica Asesora, de carácter paritario, formada por representantes del Ayuntamiento y por delegadas y delegados de prevención designados por las organizaciones sindicales. Esta Comisión interviene en todos los procedimientos, de la misma forma que conoce en todos los casos el informe de valoración inicial.

La comisión se reunirá una vez sea emitido el informe de valoración inicial, así como todas las actuaciones y comparecencias practicadas con el fin de adoptar un acuerdo, bien sea archivar el expediente, proponer incoación de expediente disciplinario, trasladarlo al Ministerio Fiscal u otras alternativas ante situaciones de conflicto.

En lo relativo al seguimiento, el protocolo incluye la necesidad de facilitar información con carácter anual al Comité de Seguridad y Salud sobre las actuaciones realizadas en materia de acoso laboral (número de denuncias presentadas desglosado por sexo y edad de la persona afectada, área de Gobierno o distrito en el que tienen lugar los hechos denunciados, acuerdos adoptados por la Comisión Técnica Asesora y resoluciones de la Dirección, etc.).

2. Investigación de los daños a la salud sufridos por el trabajador/a objeto de acoso

El artículo 16.3) de la LPRL establece que *“cuando se haya producido un daño para la salud de los trabajadores o cuando, con ocasión de la vigilancia de la salud prevista en el artículo 22, aparezcan indicios de que las medidas de prevención resultan insuficientes, el empresario llevará a cabo una investigación al respecto, a fin de detectar las causas de estos hechos”*.

El objetivo de esta investigación -que deberá llevarse a cabo por el servicio de prevención de la empresa²⁷, con la participación de los delegados y delegadas de prevención-, no es otro que dilucidar las causas que han producido el daño a la salud, mediante el estudio de los factores de riesgo de carácter psicosocial que han generado los daños a la salud al trabajador o a la trabajadora objeto de acoso.

Para investigar los daños sufridos por el trabajador/a objeto de acoso es fundamental revisar la evaluación de riesgos psicosociales y, en el caso de que no se haya realizado, proceder a su realización.

²⁷ En la NTP 442 (Investigación de accidentes-incidentes: procedimiento) se establece la recomendación de que la investigación especializada debe realizarla el *“técnico de prevención, asesorado en su caso por especialistas técnicos de las diversas áreas”*.



3. Papel del Comité de Seguridad y Salud

El artículo 38 de la LPRL establece que el Comité de Seguridad y Salud es el órgano paritario y colegiado de participación destinado a la consulta regular y periódica de las actuaciones de la empresa en materia de prevención de riesgos. Se constituirá un Comité de Seguridad y Salud en todas las empresas o centros de trabajo que cuenten con 50 o más trabajadores.

Según el artículo 39 de la ley, el Comité de Seguridad y Salud tiene la obligación de proponer iniciativas sobre métodos y procedimientos para la efectiva prevención de riesgos, proponiendo a la empresa la mejora de las condiciones o la corrección de las deficiencias existentes. Teniendo en cuenta que el acoso psicológico en el trabajo es un riesgo de carácter laboral, el Comité de Seguridad y Salud está facultado para intervenir en el problema e intentar solucionarlo lo antes posible.

En el supuesto de que en la empresa no exista Comité de Seguridad y Salud por no alcanzar los 50 trabajadores/as, deberán celebrarse cuantas reuniones sean necesarias con los delegados y delegadas de prevención.

4. Denuncia ante la Inspección de Trabajo y Seguridad Social

La denuncia ante la Inspección de Trabajo y Seguridad Social la debe realizar la persona afectada (asesorada si lo cree conveniente por los asesores sindicales), relatando los presuntos actos constitutivos de acoso laboral en el trabajo y poniendo a disposición del inspector/a todas las pruebas posibles.

Una vez registrada la denuncia, el inspector/a procederá a investigar los hechos así como las posibles conductas contrarias a la integridad moral de los trabajadores/as, cometidas en la empresa y por lo tanto bajo el ámbito de organización y dirección del empresario/a.

Una vez analizados los hechos por la Inspección de Trabajo, y siempre que aprecie comportamientos contrarios a la dignidad e integridad de la persona trabajadora, procederá a remitir a la empresa las correspondientes actas de infracción y sanción, tipificando los incumplimientos legales y el grado de gravedad de los mismos. De la misma manera, requerirá a la empresa a que cesen dichas conductas, a la vez que exigirá las medidas necesarias para su corrección, estableciendo un plazo para su ejecución.

5. Servicio de Intermediación en Riesgos Psicosociales. Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid

La intermediación en riesgos psicosociales²⁸ es un proceso de carácter mediado para el tratamiento, gestión, solución y prevención del conflicto psicosocial en las relaciones de trabajo en el medio laboral, corrección de los estresores que la originan y sus consecuencias (malestar, estrés, burnout, acoso laboral).

La solicitud para que este servicio actúe la pueden presentar tanto afectados como agentes de la relación laboral que deseen la iniciación del procedimiento de Intermediación: trabajadores, agentes sociales, delegados de prevención, comités de empresa, comités de seguridad y salud, trabajador designado, servicio de prevención propio o ajeno, empresa o representantes de la empresa.

Proporciona desde la acción mediada formal y el enfoque psicosocial de la prevención de riesgos laborales: asesoramiento, intervención mediada y evaluación final sobre el conflicto relacional y sus consecuencias (estrés, acoso laboral,...). Proporciona, asimismo, un sistema de apoyo, así como estrategias y recursos en habilidad social para trabajadores, técnicos y gerentes en la gestión y resolución del conflicto.

6. Vía judicial

En función de la naturaleza del acoso sufrido, la persona afectada tiene la posibilidad de acudir a la vía judicial en sus distintos órdenes jurisdiccionales.

- **Jurisdicción Social.** Esta se encarga de lo relativo a los derechos y obligaciones que se derivan de las relaciones laborales. Además, tiene potestad para intervenir en los conflictos laborales. En esta vía se puede reclamar la vulneración de derechos fundamentales, iniciar el procedimiento para extinguir la relación laboral así como la reclamación de daños y perjuicios.

Además, en algunos de estos procedimientos se puede solicitar al juez que autorice al trabajador/a no acudir al trabajo hasta que se resuelva el juicio y que siga recibiendo su salario.

- **Procedimiento civil.** En esta vía se pueden solicitar responsabilidades extracontractuales al agresor en caso de no ser el empresario.
- **Procedimiento penal.** La vía penal se constituye como la vía que debe utilizarse cuando el acoso revista una extraordinaria gravedad, ya que en este caso nos encontramos ante un delito tipificado en el artículo 173.1 del Código Penal, con una pena que oscila entre los seis meses y dos años de prisión.

²⁸ <https://sede.comunidad.madrid/prestacion-social/servicio-intermediacion-riesgo-laboral>

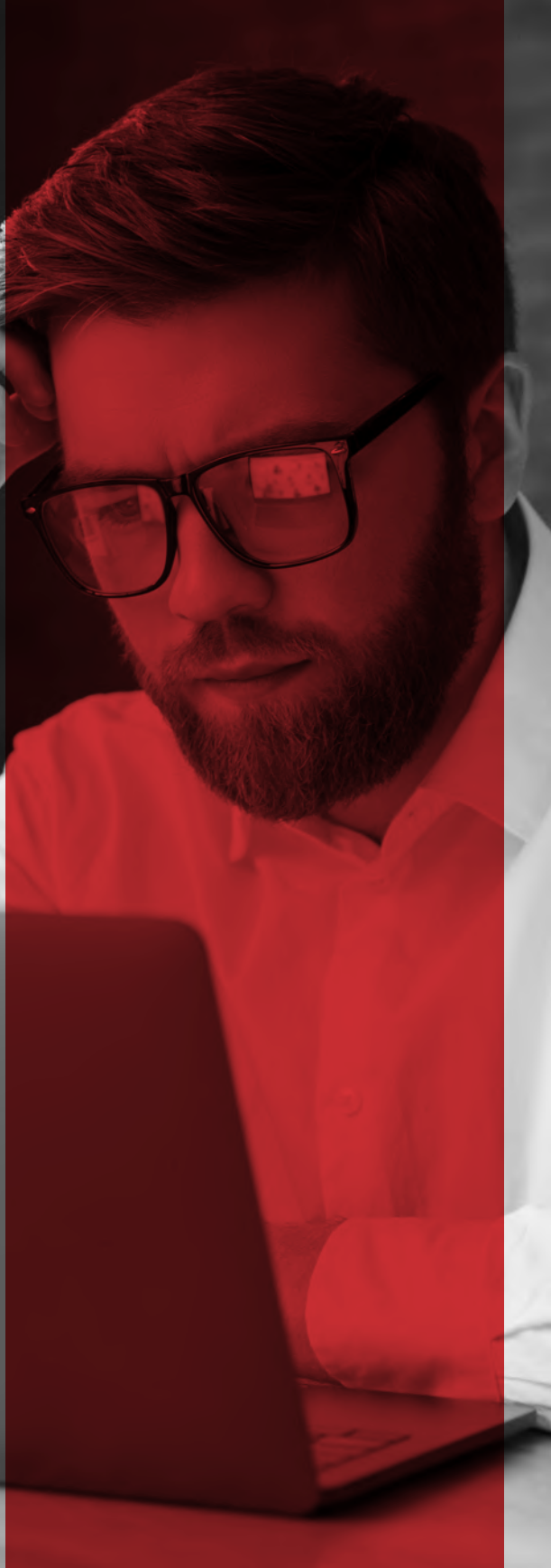


Según el artículo 173 del Código Penal, *“el que infligiera a otra persona un trato degradante, menoscabando gravemente su integridad moral, será castigado con la pena de prisión de seis meses a dos años”*.

“Con la misma pena serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcional y prevaliéndose de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima”.

• **Procedimiento Contencioso-Administrativo.** En el ámbito de la administración General del Estado se aprobó un protocolo o procedimiento administrativo de carácter interno contra el acoso en el trabajo. No obstante, cabe la posibilidad de que si no se pone en marcha ante una denuncia, o bien los resultados de su puesta en marcha no son los esperados por los perjudicados, interponer una demanda ante los juzgados contencioso-administrativos teniendo la posibilidad también de solicitar una indemnización por daños y perjuicios.





RECOMENDACIONES PARA LA PERSONA QUE SUFRE EL ACOSO

1. DAR VISIBILIDAD AL PROBLEMA

Desde el inicio de los ataques, independientemente de su naturaleza, es prioritario que el trabajador/a afectado actúe rápido. Lo primero es comunicar a la empresa a través de un escrito la situación por la que está atravesando, para que tenga conocimiento de los hechos, los investigue y proponga una solución. Es muy importante quedarse con una copia del recibí de dicho escrito.

2. REGISTRAR CUALQUIER INCIDENTE QUE PUDIERA SUPONER UN ATAQUE

Es imprescindible que la persona afectada lleve un registro de incidentes donde quede constancia de cualquier conducta que puedan ser susceptible de acoso. En este sentido, no estaría de más registrar paralelamente las consecuencias para la salud (tanto desde un punto de vista físico como psíquico) que dicho ataque le ha producido.

Es importante registrar elementos tales como:

- La fecha.
- La hora.
- El tipo de conducta.
- El lugar donde se ha producido el ataque.
- Quién/es son los agresores.
- Testigos.
- Cómo actuó ante dicho ataque.
- Cómo me afecta.

Este tipo de registros son extremadamente útiles, puesto que permitirán a la persona acosada tener estructurada cronológicamente toda la información sobre los sucesos



acontecidos. Además, facilitará enormemente la realización de posibles escritos dirigidos a la empresa, e incluso la redacción de denuncias ante la Inspección de Trabajo, llegado el caso.

3. RECOPIRAR PRUEBAS

El acoso laboral puede suponer una vulneración de los derechos fundamentales de los trabajadores/as. Si esto es así, la persona presuntamente acosada debe aportar indicios razonables o pruebas de que un acto o comportamiento ocurrido en el ámbito de la relación laboral lesiona un derecho fundamental, por lo que ha sufrido un menoscabo de su dignidad e integridad moral.

Para conseguir este objetivo tiene que llevar a cabo una recopilación sistemática de pruebas, como por ejemplo:

- Grabaciones de audio o vídeo realizadas en el ámbito laboral. Este tipo de grabaciones son admitidas como válidas en los tribunales, siempre y cuando se traten exclusivamente cuestiones de carácter laboral, y la persona afectada sea la interlocutora, aunque la otra parte no sepa que está siendo grabada²⁹.
- Cualquier tipo de comunicación por escrito tales como, correos electrónicos, escritos en papel, notificaciones, que se lleven a cabo entre empresa y trabajador/a afectado.
- Las conversaciones de whatsapp y los comentarios en redes sociales en principio no vulneran el secreto, siempre que sean utilizadas, únicamente, por la persona acosada para defenderse en un procedimiento judicial.
- Documentación médica como pueden ser los informes médicos, los partes de baja y el resultado de pruebas médicas, o informes psicológicos que puedan ayudar a demostrar que el daño sufrido es de origen laboral.
- En cuanto a los testigos, es importante saber que no sólo pueden ser compañeros/as de trabajo, sino que también pueden serlo otras personas que hayan presenciado algún ataque o acto degradante del acosador/a hacia la persona acosada.
- Para sobrellevar la situación es fundamental encontrar el apoyo social necesario, tanto dentro de la empresa como fuera de ella, así como el asesoramiento necesario para defenderse de la mejor manera posible.

²⁹ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid 797/2022 de 23 de septiembre.





INTERVENCIÓN SINDICAL. RECOMENDACIONES PARA LOS DELEGADOS Y DELEGADAS DE PREVENCIÓN

El objetivo de este apartado es que ante un caso de acoso el delegado sepa cómo actuar y que cuenta con la ayuda de la Secretaría de Salud Laboral de CCOO-Madrid para asesorarle y ayudarle a dar los pasos necesarios para hacer frente a esta situación.

¿CÓMO LLEGA EL CASO?

Normalmente, el trabajador/a acosado se dirigirá al delegado/a de prevención de su empresa para asesorarse, si no es así y nos llega antes a la asesoría de salud laboral, le informaremos y les pondremos en contacto y daremos conocimiento a su federación. Siempre es mejor que la persona afectada se sienta acompañada de alguien de la estructura (los delegados, la federación, unión...) y así se le dirá en el primer contacto, pero si lo prefiere la asesoría puede tener ese primer contacto con el acosado. Depende del trabajador/a, ya que a veces le cuesta hablar de estos temas ante terceros, y del tipo de caso que sea.


¿INTERESA LA PRESENCIA DE LA ESTRUCTURA SINDICAL DESDE EL PRINCIPIO?

En todos los casos siempre se debe informar a las distintas estructuras pertinentes (delegados/as, federaciones y uniones), con el objetivo de implicarlas desde el principio.

¿QUÉ HACER CUANDO LA VÍCTIMA NO QUIERE RELACIONARSE CON LA ESTRUCTURA DEL SINDICATO?

Ver las razones, intentar convencerle y explicarle cómo funciona el sindicato. Si con todo sigue sin querer relacionarse, le informaremos de las posibilidades de seguir una vía judicial (derechos fundamentales, cambio sustancial de las condiciones de trabajo, extinción de contrato, derecho a la salud/prevención, o cambio de contingencia, atendiendo a su petición.





Con todo, debemos contactar con los delegados/as y las federaciones para iniciar la acción ante la exposición a factores de riesgo psicosocial. Otras opciones deben ser discutidas con el responsable de salud laboral de la estructura correspondiente.

INFORMARNOS DE LOS HECHOS Y RECOPIRAR INFORMACIÓN

El trabajador/a acosado debe explicar al delegado/a la situación. Se debe intentar pasar de la fase explícita (que es aceptada socialmente: agresiones contra la vida privada, actitudes, ideologías...) a la fase invisible (a las estrategias basadas en deficiencias en organización del trabajo: modificación de tareas, de horario, de lugar de trabajo...). Interesan tanto las acciones que tienen su base en las deficiencias en la organización del trabajo como las acciones que tienen su blanco en la vida privada, actitudes, ideología o creencias de la víctima, o los actos de violencia verbal o física.

Posteriormente se debe pedir por escrito ese mismo relato para evitar posibles olvidos, confusiones, aspectos difíciles de verbalizar en una entrevista. Con todo ello se conocerá el caso y -lo más importante-, se identificarán factores de riesgo psicosocial, aspectos sobre los que se pueden conseguir pruebas y ver si se da focalización, duración y repetición de las acciones hostiles.

POSIBLES DAÑOS A LA SALUD

Se trataría de recopilar documentación específica sobre bajas e informes médicos. Si no hay informes médicos -porque no se hayan producido daños a la salud o porque habiéndose producido el trabajador/a no haya acudido a los profesionales de la salud, se le orientará sobre lo que debe hacer (acudir al médico de la mutua, si no le atienden poner reclamación y acudir al de cabecera) e intentar conseguir un informe en el que quede apuntado el origen laboral. En todo caso, para considerarse acoso no es necesario que se hayan producido daños a la salud.

Si hay informe médico y no queda constancia del origen laboral, puede iniciarse un proceso de reconocimiento de contingencia profesional. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la judicialización de estos conflictos no es una solución sencilla. En el caso de acoso, al no estar incluidas las patologías relacionadas con el cuadro oficial de enfermedades profesionales, sólo cabe plantearse su reconocimiento como un accidente de trabajo.

¿QUÉ QUIERE EL TRABAJADOR/A ACOSADO?

Tener claro este punto es muy importante. Aunque el objetivo sea fomentar las actuaciones de mejora de las condiciones de trabajo, no se puede obligar a nadie a involucrarse en la acción colectiva. Si la víctima únicamente busca la salida de la empresa y/o el resarcimiento, se debe plantear pasar el caso al gabinete jurídico. Con todo, no se puede dejar ahí el tema y si existe apoyo sindical (salud laboral, federación, unión) se tiene que trabajar para la corrección en esa empresa de las deficiencias en la organización del trabajo.

Se debe contactar con las estructuras sindicales, exigir la evaluación de riesgos psicosociales y una planificación de la actividad preventiva que tenga en cuenta sus resultados. Así mismo, se remitirá al gabinete jurídico en el caso de no poder contar con apoyo sindical alguno.

¿PARA QUÉ?

El objetivo de las posibles actuaciones es doble, pero siempre hacia una misma dirección; apoyar la acción sindical para modificar condiciones de trabajo. En este sentido, hay que trabajar para:

- Solucionar el problema del trabajador/a acosado modificando sus condiciones de trabajo.
- Solucionar el problema de todos los trabajadores/as en ese centro de trabajo (es decir, actuar hacia lo colectivo), modificando sus condiciones laborales, después de una evaluación de riesgos psicosociales para detectar las deficiencias en la organización del trabajo que han posibilitado el acoso.

POSIBLES INTERVENCIONES

Hay que encargarse de apoyar a la estructura sindical e intentar modificar las condiciones de trabajo, puesto que el objetivo es la prevención en origen.

Respecto a la intervención en relación con el trabajador/a acosado hay que tener en cuenta que si no está recibiendo tratamiento se le puede recomendar que probablemente necesite ayuda como por ejemplo asistencia sanitaria o la posibilidad de solicitar la baja.

En el caso de que la víctima ya esté diagnosticada y se cuente con los elementos necesarios, se puede solicitar aclaración / cambio de contingencia. En tal caso se le informará sobre el papel de la asesoría jurídica y de la asesoría de salud laboral, con el fin de no ofrecer falsas expectativas sobre seguimiento individual y acotar la responsabilidad en el proceso.



Además, se le puede pasar una relación de otros recursos externos al sindicato que le pueden venir bien.

INTERVENCIÓN RESPECTO A LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Los delegados/as pueden pedir al sindicato ser acompañados por un técnico de prevención en calidad de asesor a las reuniones del Comité de Seguridad y Salud así como a las reuniones que se celebren en las empresas donde –por el número de trabajadores/as–, no exista Comité y los delegados/as se la soliciten al empresario/a. El técnico/a puede ser de gran ayuda para tratar estos temas en la empresa.

Ante la dirección de la empresa y los técnicos del servicio de prevención estos asuntos conviene presentarlos como un problema de deficiencias en la organización del trabajo. Es un problema responsabilidad de la dirección de la empresa, que permite usar las condiciones de trabajo para dañar a otras personas.

CÓMO

La propuesta central se dirige a realizar la evaluación de riesgos psicosociales y aplicar medidas correctoras según resultado. Es la intervención que lleva al origen del problema. Para que una situación de acoso en una empresa no se produzca o no se vuelva a producir, hay que exigir la modificación de las condiciones de trabajo. La base para ello es la identificación de los factores de riesgo psicosocial mediante su evaluación, preferiblemente con el método Ista 21.

RESPUESTAS ANTE ALGUNAS DUDAS

¿Es apropiado cambiar de puesto al trabajador acosado?

El cambio de puesto del trabajador acosado no es lo más apropiado, ya que es culpabilizar a la víctima. Si el trabajador pide el cambio de puesto, porque el ambiente está enrarecido, etc., entonces obviamente se acepta con las mismas condiciones de trabajo (salario, horario...).

¿Es apropiado cambiar de puesto al acosador?

Sin embargo, el cambio de puesto del acosador sí es aconsejable, ya que lo alejamos del acosado, aunque entendemos que eso no es un cambio de condiciones de trabajo y no implica dirigir las actuaciones al origen del problema. En cualquier caso, habría que vigilar que no reproduzca los mismos comportamientos en la nueva ubicación.

¿Es adecuado realizar actividades de mediación entre acosador y acosado?

Realizar las actividades de mediación entre acosador y acosado no siempre es adecuado porque la mediación no soluciona el problema de fondo, que son las deficiencias en la organización del trabajo, y el trabajador/a acosado puede tener dificultades emocionales para enfrentarse a su acosador. Otra cosa es negociar fases para solucionar el problema, pero entonces no implicamos al trabajador/a acosado; es entre los sindicalistas y la dirección de la empresa.

¿Son las consecuencias del acoso en la salud una enfermedad profesional?

Para considerar una enfermedad como profesional ésta debe estar contemplada en el RD 1299/2006 de 10 de noviembre en la que no sólo se describe la enfermedad sino también el agente causante. Hoy por hoy ninguno de los aspectos relacionados con los factores psicosociales tienen cabida en este cuadro. No obstante, las enfermedades que no se encuentren contenidas en él pueden quedar incluidas bajo el concepto de accidente de trabajo, según establece el artículo 84.2 apartado e) de la Ley General de Seguridad Social, pero que se demuestren que tienen como causa exclusiva el trabajo.

¿Qué se debe hacer cuando no atienden al trabajador/a en la mutua?

Hay que informar a todos los trabajadores/as que los accidentes, lesiones y enfermedades que un trabajador/a sufra como consecuencia del trabajo deben ser atendidos a través de las mutuas.

Si la mutua deriva al trabajador/a a la Seguridad Social, por considerar que es una enfermedad común (que es lo que suele ocurrir), es importante dejar claro que aunque finalmente sea atendido por la Seguridad Social, acuda en primer lugar a la mutua y que cuando no sea atendido -o le atiendan pero no le traten-, presente una reclamación, cuyo impreso debe ser oficial y deben proporcionárselo en el mismo momento que lo solicite en la propia mutua.





LA VIOLENCIA Y EL ACOSO EN EL MUNDO Y EN ESPAÑA

La encuesta OIT-Lloyd's Register Foundation-Gallup³⁰ constituye un primer intento por ofrecer una visión mundial general de las experiencias personales de violencia y acoso en el trabajo. Los resultados nos dan una primera visión de la magnitud y la frecuencia de la violencia y el acoso en el trabajo, y también información sobre las principales modalidades de violencia y acoso (es decir, física, psicológica y sexual) y sobre los principales obstáculos que impiden a la gente hablar de ello. Estas son las cifras más relevantes:

- La violencia y el acoso en el trabajo es un fenómeno generalizado en todo el mundo, y más de una de cada cinco personas con empleo (743 millones, o sea, el 22,8 por ciento) ha sufrido al menos una modalidad de violencia y acoso en el trabajo durante su vida laboral. Entre las personas que han sufrido violencia y acoso en el trabajo, alrededor de un tercio (el 31,8 por ciento) dijo haberlos experimentado en más de una modalidad, y el 6,3 por ciento ha afrontado durante su vida laboral las tres modalidades.
- Casi una de cada diez personas (277 millones, o sea, el 8,5 por ciento) que tienen un empleo ha sufrido violencia y acoso físico en el trabajo durante su vida laboral. Los hombres han tendido, más que las mujeres, a declarar haber sufrido violencia y acoso físicos.
- La violencia y acoso psicológico en el trabajo fue la modalidad más común de violencia y acoso denunciada tanto por hombres como por mujeres, y casi una de cada cinco personas empleadas (583 millones, o sea, el 17,9 por ciento) la sufrieron durante su vida laboral.
- Una de cada quince personas empleadas (205 millones, o sea, el 6,3 por ciento) ha sufrido violencia y acoso sexual en el trabajo durante su vida laboral. Las mujeres están especialmente expuestas a violencia y acoso sexuales en el trabajo. Los datos relativos a este tipo de violencia y acoso ponen de manifiesto que aquí se da, con mucho, la mayor diferencia de género (8,2 por ciento de las mujeres frente al 5,0 por ciento de los hombres) entre las tres modalidades de violencia y acoso.

Según la última encuesta europea sobre riesgos nuevos y emergentes, únicamente el 56,9% de las empresas de nuestro país con 20 o más trabajadores/as cuenta con un procedimiento para afrontar los casos de acoso psicológico en el trabajo.

³⁰ Lloyd's Register Foundation World Risk Poll. 2021.



Por su parte, la sexta (y última) encuesta de condiciones de trabajo en España realizada en el año 2015, pone de manifiesto que el 5 por ciento de los trabajadores y trabajadoras de nuestro país sufrió algún tipo de discriminación durante el año 2015. Este dato es muy similar al obtenido durante el año 2010 (4%) y significativamente superior al obtenido en el año 2005 (2%).

Un estudio realizado en 2023 por la Fundación la Caixa³¹ señala que el 11,2% de los trabajadores/as en España se encuentra en riesgo elevado de sufrir acoso laboral, mientras que el 18,8% afronta un riesgo medio. El resto, es decir el 70 %, se encuentra en una situación de riesgo bajo. En este estudio también se llega a la conclusión de que el 11,2 por ciento de los trabajadores y trabajadoras que se encuentran en riesgo elevado de sufrir acoso tienen casi cinco veces más probabilidades de desarrollar un trastorno de ansiedad generalizada.

Del estudio se desprende que los principales factores que favorecen el acoso en las organizaciones son de carácter grupal y organizacional, como consecuencia de roles poco definidos, ambientes muy competitivos en los que los equipos de trabajo no tienen capacidad de integrar los distintos puntos de vista ni de gestionar los conflictos. A ello hay que sumar la falta de liderazgo, la supervisión abusiva, etc.

Esta situación, junto con otras, ha supuesto que las incapacidades temporales por salud mental se hayan incrementado espectacularmente tras la pandemia³², especialmente entre las personas más jóvenes. En este sentido, este tipo de bajas se duplican desde el año 2016 y ganan mucho peso sobre el total de incapacidades temporales. Así, hasta julio de este año se han tramitado 338.000 bajas por motivos de salud mental según el propio Instituto Nacional de Seguridad Social frente a las 163.000 frente a las que se tramitaron en el mismo periodo de 2016, es decir se han duplicado en siete años³³.

Se ha podido asociar las **situaciones de acoso y violencia en el trabajo con el riesgo de conductas suicidas y muertes** en un estudio³⁴ reciente realizado en los países nórdicos publicado en *The Lancet* este mismo año 2023. Los investigadores han llegado a las conclusiones siguientes:

- **Las personas expuestas a violencia en el lugar** de trabajo tienen un 34% más riesgo de suicidio que las que no han estado expuestas.

³¹ Fundación la Caixa. Observatorio Social: *Detección del acoso psicológico en el trabajo y su impacto negativo en el bienestar psicológico*. 2023.

³² *El Diario*. 3 de septiembre de 2023.

³³ INSST: *Salud mental y trabajo. Diagnóstico de situación*. 2023.

³⁴ Varios autores: "Asociación de violencia e intimidación en el lugar de trabajo con riesgo de suicidio posterior: un estudio multicohorte y metaanálisis de datos publicados". *TheLancet*. 2023.

- Cuando se ajustó por criterios adicionales (demandas laborales, control del trabajo y problemas de salud iniciales), el incremento del riesgo se situó en el 25%.
- Además, se observó un fenómeno de dosis-respuesta: cuantas más experiencias de violencia se experimentan, la asociación es más fuerte y el riesgo se incrementa.





A person is writing on a whiteboard. The whiteboard has the word 'ANUAL' written at the top with a downward arrow. Below it, there is a grid of boxes. At the bottom, the word 'COM' is written, followed by a cloud-shaped box containing the word 'PLAN', and a numbered list with '1.', '2.', and '3.'. The entire image is overlaid with a semi-transparent red filter.

ANEXO

PROTOCOLO CONTRA EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

PLAN

- 1.
- 2.
- 3.

1. INTRODUCCIÓN

Para el correcto desarrollo de su actividad, la EMPRESA manifiesta el compromiso de llevar a cabo una conducta empresarial ética y responsable. Mediante este protocolo se hace patente la permanente preocupación de la EMPRESA en asegurar las mejores condiciones de trabajo posibles, proporcionando una orientación práctica a todo el personal de la empresa, sobre la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo, garantizando que se dispone de los procedimientos más adecuados para prevenir que surjan problemas de este tipo.

Este Protocolo, junto con el resto de políticas y procedimientos que ha elaborado la EMPRESA, con el objetivo de adecuarse a los más altos estándares legales y éticos, constituye su marco de actuación de referencia tanto en su actividad como en las relaciones con sus clientes y proveedores.

2. DEFINICIONES

Se entiende por **acoso moral o psicológico en el trabajo** aquella situación en la que una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo, con el fin de destruirlas personal o profesionalmente, creando un clima o ambiente laboral hostil. Esta violencia ha de ser sistemática o habitual, esto es, está inmersa en un proceso y no se trata de un único acto, por grave e intenso que éste pueda ser. El acoso puede obedecer a motivos laborales o extralaborales, pero ha de producirse en el lugar de trabajo.

Se excluye del concepto de acoso psicológico en el trabajo aquellos conflictos interpersonales pasajeros y localizados en un momento concreto, que se pueden dar en el marco de las relaciones humanas/profesionales y que afectan a la exigencia de una buena organización del trabajo y de su desarrollo, pero que no tienen la finalidad de destruir personal o profesionalmente a las partes implicadas en el conflicto.

Por ello, no deben confundirse las situaciones de presión o conflicto laboral con el acoso psicológico. En el primer caso, se trata de situaciones de desacuerdo, ya que en el trabajo pueden producirse choques, discusiones y eventuales conflictos.

El acoso psicológico, por el contrario, consiste en un ataque malintencionado, sistemático y mantenido en el tiempo contra una persona.

3. DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS

- Toda persona tiene derecho recibir un trato correcto, respetuoso y digno, y a que se respete su intimidad y su integridad física y moral, no pudiendo estar sometido bajo ninguna circunstancia, ya sea por nacimiento, raza, sexo, orientación sexual, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social, incluida su condición laboral, a tratos degradantes, humillantes u ofensivos.
- Las personas trabajadoras de la EMPRESA tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo, al que se asocia un correlativo deber de protección mediante la prevención de los riesgos derivados de su trabajo, incluidos los derivados de conductas de acoso.
- Considerando el acoso como riesgo emergente en el ámbito laboral, la EMPRESA se compromete a asignar los medios humanos y materiales necesarios para prevenir y hacer frente, en su caso, a las consecuencias derivadas de este tipo de conductas.
- La EMPRESA velará por el mantenimiento de un entorno laboral exento de riesgos y se compromete a adoptar las medidas necesarias, tanto organizativas como de formación e información, para prevenir la aparición de conductas de acoso en su seno.
- Con el objeto de actuar ante cualquier tipo de conducta que pueda ser calificada como acoso, la EMPRESA se compromete a continuar en el desarrollo del procedimiento de prevención y solución de conflictos en materia de acoso laboral, en el que se salvaguarden los derechos de los afectados en el necesario contexto de prudencia y confidencialidad. Dicho procedimiento no sustituirá, interrumpirá, ni ampliará los plazos para las reclamaciones y recursos establecidos en la normativa vigente ante la Inspección de Trabajo y los Tribunales de Justicia.
- Las personas trabajadoras que se consideren objeto de conductas de acoso tienen derecho, sin perjuicio de las acciones administrativas y judiciales que les corresponden, a plantear una queja que sea dilucidada informalmente o en el procedimiento previsto al efecto, con participación del Comité de Seguridad y Salud y de la empresa.

4. OBJETIVO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

El principal objetivo de este Protocolo es promover condiciones de trabajo que eviten el acoso psicológico y crear procedimientos específicos para su prevención así como para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular sus víctimas o terceros conocedores.



Este Protocolo afecta a todas las personas que prestan sus servicios en todos los centros de trabajo de la empresa (personal laboral, personal en prácticas, becario/a, de empresas de trabajo temporal, etc.).

El acoso laboral puede producirse en cualquier lugar (centro de trabajo, viajes, jornadas de formación, reuniones, etc.). Estas conductas serán intolerables en todos los sitios y circunstancias.

Se produce acoso laboral cuando la acción se dirige a infringir malestar o miedo en una persona o grupo de personas respecto de su lugar de trabajo que afecta a la dignidad de sus trabajadores/a y a su derecho a la intimidad. Los mecanismos de acoso admiten diversidad de formas que van desde los límites más obscenos y groseros (insultos, vejaciones, violencia, etc.), hasta los más sutiles (aislamiento, subestimación, exceso de funciones laborales, etc.).

Son ejemplos de acoso laboral las expresiones que incluyen las manifestaciones que se enumeran a continuación, si bien estas no constituyen una lista cerrada, siendo por tanto posible la inclusión de supuestos no expresadamente aquí indicados:

A) Ataques con medidas organizativas

- Juzgar el desempeño de la persona de manera ofensiva, ocultar sus esfuerzos y habilidades.
- Poner en cuestión y desautorizar las decisiones de la persona.
- No asignar tarea alguna o asignar tareas sin sentido o degradantes.
- Asignar trabajos muy superiores a las competencias o cualificaciones de la persona, o que requieran una cualificación mucho menor de la poseída.
- Negar u ocultar los medios para realizar el trabajo o facilitar datos erróneos
- Órdenes contradictorias o imposibles de cumplir.
- Manipular las herramientas de trabajo (por ejemplo borrar archivos del ordenador).
- Amenazas o presiones a las personas que apoyan al acosado.
- Negación o dificultades para el acceso injustificado a permisos, cursos, etc.

B) Ataques para reducir las posibilidades de comunicación

- Cambiar la ubicación de la persona para separarla de sus compañeros sin justificación organizativa (aislamiento).

- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con la persona.
- No permitir que la persona se exprese.
- Eliminar o restringir los medios de comunicación disponibles para la persona (teléfono, correo electrónico) fuera de las normas y políticas de la empresa para el uso de los medios de comunicación, incluido del correo electrónico y/o, sin justificación organizativa.

C) Actividades que afectan a la salud física o psíquica de la víctima

- Amenazas y agresiones físicas.
- Amenazas verbales o por escrito.
- Gritos o insultos de manera continuada.
- Llamadas telefónicas atemorizantes.
- Provocar a la persona obligándole a reaccionar emocionalmente.
- Ocasionar destrozos en el puesto de trabajo o en sus pertenencias.
- Exigir a la persona que sea ella la que continuamente realice los trabajos peligrosos o perjudiciales para la salud.

D) Ataques a la vida privada y a la reputación personal o profesional

- Manipular la reputación personal o profesional a través del rumor, la denigración y la ridiculización.
- Dar a entender que la persona tiene problemas psicológicos, intentar que se someta a un examen o diagnóstico psiquiátrico.
- Burlas de los gestos, la voz, la apariencia física, discapacidades, etc.
- Críticas a la nacionalidad, actitudes y creencias políticas, sindicales o religiosas, vida privada, etc.

5. DERECHOS Y OBLIGACIONES

5.1. La dirección de la empresa

- La Dirección de la Empresa tiene las siguientes obligaciones:
- Dirigirse a todas las personas con respeto y educación, evitando cualquier conducta ofensiva, molesta o discriminatoria.



- Garantizar el cumplimiento y funcionamiento del presente Protocolo y las medidas existentes al respecto.
- Observar e identificar indicios de acoso sexual, psicológico o por razón de sexo.
- Respalda a toda persona que informe de estas situaciones.
- Responder debidamente a toda aquella persona que presente una queja.
- Informar e investigar cualquier comportamiento que pudiera ser constitutivo de acoso sexual, moral o por razón de sexo.
- Asignar los medios humanos y materiales necesarios para prevenir y hacer frente, en su caso, a las consecuencias derivadas de este tipo de conductas.
- Adquirir el compromiso de adoptar las medidas necesarias, tanto organizativas como de formación e información, para prevenir la aparición de conductas de acoso en la Empresa.
- Mantener la confidencialidad.

5.2. Todo el personal de la empresa

Por su parte, el personal de la Empresa tiene los siguientes derechos y obligaciones:

- Derecho a un entorno de trabajo saludable y a no sufrir situaciones degradantes o de acoso.
- Obligación de tratar a cualquier persona con el debido respeto y como a él/ella le gustaría ser tratado/a, evitando cualquier conducta ofensiva, molesta o discriminatoria.
- No ignorar e informar de cualquier situación de acoso que se pudiera producir por el cauce oportuno previsto en el presente Protocolo.
- Obligación de cooperar en el proceso de instrucción cuando exista una denuncia y sea solicitada su colaboración para dirimir los hechos.

6. PROCEDIMIENTO DE GARANTÍA

El Comité de Seguridad y Salud (que se encuentra integrado por los/as delegados de prevención y los representantes de la Empresa en materia de prevención) será el encargado de vigilar y gestionar la correcta aplicación de este protocolo, también hará un seguimiento durante toda la investigación hasta su resolución.

En caso de que el denunciado fuera uno de los miembros del Comité de Seguridad y Salud o Comité de Conducta, dicho miembro será sustituido por otro que sea designado por los Delegados/as de Prevención o la Empresa, según corresponda.

El procedimiento que se ejecutará será el siguiente:

1) La denuncia del caso detectado se deberá realizar por escrito por la persona afectada o por una tercera persona que tenga conocimiento de actos de acoso psicológico. Independientemente de los datos facilitados en la denuncia, la investigación se realizará en todo caso, aunque debe destacarse que cuanto más información y detalle contenga la denuncia, será mucho más ágil y eficaz su investigación. Por consiguiente, se sugiere que la denuncia contenga, al menos, los siguientes detalles:

- Personas implicadas.
- Tipos de conductas.
- Fechas y lugares en los que se produjeron las conductas.
- Posibles testigos.
- Identificador del acosador.

2) En el momento que tanto la Empresa como los delegados/as de prevención reciban una queja de un posible o supuesto caso de acoso, se deberá convocar una reunión extraordinaria del Comité de Seguridad y Salud, para plantearles el posible caso de acoso y su posterior investigación. Dicha reunión se celebrará no más tarde de los trece días hábiles desde la formulación de la queja.

3) Se creará un Comité de Conducta, con carácter paritario, que estará integrado por dos personas nombradas por los Delegados de Prevención y dos nombradas por la Empresa. El Comité de Conducta podrá ser asistido por técnicos externos o internos que los Delegados de Prevención o la Empresa estimen necesarios. En caso de asistencia de técnicos externos, sus costes serán sufragados por la parte que los requiera.

Las competencias de este Comité de Conducta son:

- Recibir todas las denuncias, quejas, reclamaciones, sugerencias o consultas de situaciones de acoso por parte del Comité de Seguridad y Salud o la Empresa.
- Realizar la investigación de los supuestos casos de acoso en las diferentes modalidades que se planteen, practicando cuantas pruebas de carácter documental o entrevistas sean necesarias, y garantizar en todos los casos la estricta confidencialidad del asunto y de las personas implicadas y la igualdad de trato entre estas.



- Preparar un informe detallado en el que se contenga la correspondiente propuesta de medidas a adoptar. En el supuesto caso de que los miembros del Comité de Conducta no lleguen a un acuerdo, cada uno de ellos entregará su propio informe.
- Remitir dicho informe en un plazo máximo de 25 días hábiles desde la iniciación del proceso de investigación, la cual concluirá con una reunión extraordinaria del Comité de Seguridad y Salud, donde el Comité de Conducta deberá presentar un informe al Comité de Seguridad y Salud y en el que se constatará o no, la existencia de la situación de acoso y también se incluirán las recomendaciones propuestas para atender a la resolución del conflicto y así aplicar todas las medidas necesarias.
- Dar seguimiento periódicamente a cada denuncia planteada y a las acciones emprendidas.

6.1. Proceso de resolución acordada en materia de acoso

- 1) Celebrada la reunión, el Comité de Seguridad y Salud comunicará a las partes implicadas, en el plazo máximo de 5 días hábiles, la conclusión del proceso de resolución acordada, reflejando los términos del acuerdo alcanzado.
- 2) Al término del proceso descrito, las personas protegidas que lo consideren necesario podrán solicitar la adopción de la medida cautelar, consistente en el cese de la convivencia en el mismo entorno de trabajo con la persona o personas referidas en el escrito de queja, conforme se indica en el apartado 6.2.1). Esta medida podrá ser revocada si desaparecieran las circunstancias que la motivaron.

La revocación de esta medida cautelar requerirá informe previo del Comité de Conducta y el diagnóstico del caso, sin que pueda conllevar tipo de represalia o trato desfavorable alguno.

6.2. Disposiciones varias

1) Protección de las víctimas

En el caso de que se determine la existencia de acoso, en cualquiera de sus modalidades, y la sanción impuesta al acosador no conlleve su salida de la EMPRESA, se tomarán las medidas oportunas para que el acosador y la víctima no convivan en el mismo entorno de trabajo, siempre que esto sea posible. En estas medidas (que no podrán suponer ni mejora ni detrimento de sus condiciones contractuales), tendrá preferencia de trato la persona acosada.

2) Falsas denuncias

En el caso de que se determinara que no ha existido acoso en la situación denunciada y se determinara la mala fe de la denuncia, se adoptarán las medidas disciplinarias correspondientes.

3) Represalias

Si se produjeran represalias o actos de discriminación sobre la persona denunciante, la víctima u otras personas involucradas en el proceso, se haya determinado o no la existencia del acoso, se adoptarán también las medidas disciplinarias correspondientes.

4) Protección de datos y confidencialidad

La divulgación no autorizada por cualquier medio de los asuntos y datos de cualquiera de los procedimientos que se inicien tendrá la consideración de incumplimiento contractual susceptible de sanción disciplinaria.

6.3. Conclusiones

A modo de conclusión y con el fin de incidir en los puntos de mayor relevancia del Protocolo, se resumen a continuación los principios que deben regir en todo momento en esta materia:

1. La EMPRESA no tolerará ningún tipo de acoso en el trabajo.
2. Todos los miembros de la EMPRESA tienen la responsabilidad de colaborar en garantizar un entorno de trabajo en el que se respete la dignidad, y todos aquellos con personas a su cargo tendrán específicamente encomendada la labor de procurar que no se produzca ningún tipo de acoso en su ámbito de organización.
3. En caso de denuncia, se actuará con la debida discreción en orden a preservar la dignidad y la intimidad de todos los implicados.
4. Las denuncias y quejas se realizarán siempre por escrito, no podrán ser anónimas y serán investigadas y analizadas sin dilaciones indebidas, de forma ágil y fiable.
5. Todas las personas afectadas serán escuchadas y apoyadas en todo momento.
6. Todos los involucrados tendrán un trato imparcial y no se presumirá la culpabilidad del denunciado.
7. Las denuncias se sustentarán en información fiable y detallada.
8. Las acusaciones falsas y las represalias no se tolerarán y podrán ser objeto de medidas disciplinarias.

Se protegerá ante todo la seguridad y la salud de las personas, para lo que podrán adoptarse las medidas que se consideren oportunas en cada caso.



7. RÉGIMEN DISCIPLINARIO

La infracción de las instrucciones contenidas en el presente Protocolo constituirá falta muy grave, y en atención al régimen sancionador interno será susceptible de la imposición de la sanción que corresponda a la conducta de los Destinatarios según el Convenio Colectivo..... que aplica a la Empresa.

8. SEGUIMIENTO DEL PROTOCOLO

De forma anual, para asegurar la eficacia y funcionalidad del presente Protocolo, el Comité de Conducta elaborará un Informe de Seguimiento que recogerá las denuncias efectuadas a través del procedimiento formal, así como su resolución.

El Protocolo será publicado en la intranet y tablones informativos de la EMPRESA para conocimiento de todo el personal.

9. ENTRADA EN VIGOR

El contenido de este Protocolo es de cumplimiento obligado para todo el personal de la Empresa. Se mantendrá vigente en su integridad hasta que sea modificado o sustituido por uno posterior.

En....., a de.....de 2023

BIBLIOGRAFÍA

- *Riesgos psicosociales: intervención frente al acoso laboral*. Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente CCOO Canarias. 2018.
- *Acoso psicológico en el trabajo. Guía para el trabajador*. Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo (IRSST). 2011.
- Llorens, Clara (2004): “Acoso moral, mobbing, psicoterror laboral. ¿A qué nos enfrentamos? ¿Y cómo?” CCOO. *Rev. Por experiencia. Boletín de Salud Laboral para delegados y delegadas de Prevención*, nº 25, julio del 2004.
- Hirigoyen, Marie France (2001): *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona. Paidós.
- Luna, Manuel (2003): *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*. Secretaría de Salud Laboral de CCOO Madrid.
- *Manual de prevención y afrontamiento del acoso psicológico en el contexto laboral*. Comisiones Obreras de Castilla y León.
- Fernández Carou, L. Y Llorens Serrano, C. (2002): “Acoso Moral (mobbing): una dimensión de riesgo psicosocial”. Comisiones Obreras de Cataluña. Publicado en www.istas.net.
- *Apuntes para la intervención sindical*. Abordaje del acoso psicológico en el trabajo en CCOO de Madrid. www.saludlaboralmadrid.es
- El acoso moral en el trabajo. *Evaluación, prevención e intervención*. (OSALAN) Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales. 2004.
- Ley 31/1995 de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.
- NTP 891 de 2011: Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I).
- NTP 892 de 2011: Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (II).
- NTP 854 de 2009: Acoso psicológico en el trabajo: definición.



- NTP 823 de 2009: Sistema de análisis triangular del acoso (SATA).
- Criterio Técnico OE ITSS nº 10472021 sobre la actuación de la Inspección de Trabajo en Riesgos Psicosociales.
- Criterio Técnico DGITSS Nº 69/2009 sobre acoso y violencia en el trabajo.
- ESENER 2019. Datos España. Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes.

PREVENCIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

CCOO de Madrid

C/ Pedro Unanue, 14 | 28045 Madrid
Teléfono: 91 536 52 12
slmadrid@usmr.ccoo.es
www.saludlaboralmadrid.es

IRSST

C/ Ventura Rodríguez, 7 | 28008 Madrid
Teléfono: 900 713 123
irsst@madrid.org
www.comunidad.madrid