

**AAAAH!!!**

**CÓMO ACTUAR  
ANTE SITUACIONES CONFLICTIVAS  
DE NATURALEZA PSICOSOCIAL**

**CCOO** ★★★★★

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



## **Cómo actuar ante situaciones conflictivas de naturaleza psicosocial**

1ª edición: diciembre 2016

**Edita:** CC00 de Madrid

**Elabora:** Secretaría de Salud Laboral de CC00 de Madrid

**Realiza e imprime:** Unigráficas GPS

DL: M-43757-2016

### **IV Plan Director en Prevención Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid (2013-2016)**

El Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo colabora en esta publicación en el marco del IV Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid 2013-2016 y no se hace responsable de los contenidos de la misma ni de las valoraciones e interpretaciones de sus autores. La obra recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión.

# ÍNDICE

Introducción.....	5
¿Qué son situaciones conflictivas de naturaleza psicosocial? .....	6
¿Qué es la violencia en el trabajo? .....	9
Violencia como factor de riesgo psicosocial .....	11
Acoso psicológico en el trabajo (mobbing).....	13
Acoso sexual.....	18
¿Cómo actuar ante situaciones conflictivas de naturaleza psicosocial? .....	19
Actuación en casos de acoso laboral .....	23



## Introducción

El mundo laboral está viviendo cambios muy importantes. La globalización de la economía y de las tecnologías de la información y la comunicación ha llevado a las empresas a ser más competitivas, pero no se han globalizado los niveles de desarrollo ni los derechos humanos. Hoy impera en nuestras relaciones laborales el individualismo, la rivalidad, la incomunicación, la incertidumbre, y para obtener más beneficios y ser competitivos ha aumentado la productividad, sin tener en cuenta la salud y la seguridad de los trabajadores; sólo se ve al trabajador como ser productivo.

Si tenemos en cuenta que buena parte de la actividad laboral se centra en interacciones personales, estos cambios producidos en el mercado económico, financiero y laboral están generando en las empresas nuevas formas de riesgos psicosociales y el incremento de los ya existentes, como consecuencia de las inadecuadas condiciones en la organización del trabajo.

Además, la situación de inseguridad laboral que ha generado la crisis, el marco de las relaciones laborales dinamitado por la reforma laboral y que pone en manos de los empresarios la facultad de decidir, casi a voluntad y sin justificación, la modificación de funciones, horarios, turnos, salarios y despidos individuales o colectivos son un terreno abonado que favorece las situaciones de abuso de poder y de violencia o acoso en el trabajo, pues los trabajadores, para conservar su empleo, toleran situaciones que probablemente años atrás no hubiesen permitido. El miedo a perder el trabajo está generando en muchas empresas un clima de servilismo y sobreexplotación (horarios desproporcionados, bajos salarios, contratos por horas, indefinición de funciones y categorías, etc.) donde la amenaza del despido, la competitividad, la sumisión y las actitudes amenazantes e intimidatorias son una constante.

Un informe, realizado por la fundación Eurofound y elaborado con encuestas de alcance europeo y también comparando distintos análisis nacionales, concluye que ha habido un

repunte de lo que llaman Comportamiento Social Adverso (que incluye violencia física, *mobbing*, acoso sexual, *bullying*, etc....): en 2005, un 11,2% de los trabajadores consultados en Europa aseguraba haber sido víctima de al menos uno de estos comportamientos; en 2010, la cifra había aumentado hasta el 14,9%.

Las situaciones conflictivas en el entorno laboral contribuyen a que se produzcan daños en la salud de los trabajadores y trabajadoras a través de mecanismos físicos, psicológicos y sociales, pero no afectan sólo a la salud física y mental de los trabajadores, afectan también a su entorno familiar, social y al funcionamiento de la organización y la empresa, ya que repercuten sobre sus niveles de funcionalidad, productividad, eficacia y eficiencia (Cox, Griffiths, y Rial-González, 2000).

## ¿Qué son situaciones conflictivas de naturaleza psicosocial?

Los conflictos laborales se producen cuando existen desencuentros que ocurren entre dos o más personas, cuando la acción de una de ellas impide que la otra u otras personas alcancen lo que necesitan o dicha acción choca con sus valores u objetivos.

Si nos acogemos **a la definición de conflicto**, desde un punto de vista simple, podemos afirmar que un conflicto “*es una situación en la que dos o más personas no están de acuerdo con el modo de actuar de un individuo o un grupo. Para que esta situación exista es necesario que exista un desacuerdo que no haya sabido resolverse.*”

En el ámbito laboral, a veces los conceptos conflicto y violencia son utilizados como sinónimos para referirse a un escenario de lucha o enfrentamiento entre personas o grupos.

**La violencia se define como** “*todo acto que guarde relación con la práctica de la fuerza física o verbal sobre otra persona, originando un daño sobre la misma de manera voluntaria. El elemento principal dentro de las acciones violentas, es el uso de la fuerza tanto física como psicológica para el logro de los objetivos, y en contra de la víctima.*”



**Violencia laboral** es *“toda acción ejercida dentro del contexto laboral que manifieste abuso de poder por parte del empleador, del personal de mayor jerarquía o de un tercero vinculado con el trabajador. Suele manifestarse a través del maltrato verbal, recurrente y sostenido sobre un trabajador o trabajadora”*.

Para entender las diferencias entre conflicto y violencia analizaremos algunas características de los mismos:

- El conflicto no tiene una finalidad premeditada, aunque puede seguir dos cursos: destructivo o constructivo. Un conflicto seguirá un curso destructivo cuando genere círculos viciosos que perpetúen relaciones antagónicas u hostiles. Sin embargo, el conflicto, si se gestiona adecuadamente, puede y debe tener aspectos funcionalmente positivos y constructivos.
- Los conflictos interpersonales en el trabajo suelen ocurrir ocasionalmente, mientras que las conductas de violencia son sistemáticas y repetidas durante un periodo de tiempo.
- En el conflicto el equilibrio entre las partes está más igualado, en la violencia, es una parte la que ostenta el poder frente a la indefensión de la víctima.
- En el conflicto, las discrepancias son mucho más explícitas, mientras que en las formas de violencia todo se puede desarrollar en un ambiente de aparente normalidad en el que pocas personas perciben lo que está ocurriendo en realidad.

En este contexto y atendiendo a los casos que nos llegan al sindicato, la aproximación a las situaciones de conflicto, violencia y acoso psicológico desde la perspectiva de la prevención nos lleva a señalar que las **deficiencias en la organización del trabajo** son la base de estos riesgos.

En este sentido, las deficiencias más relevantes de la organización del trabajo en relación con las situaciones de conflictos, violencia y el acoso psicológico tienen que ver con:

- La falta de definición de los objetivos, autonomía y responsabilidades en el ejercicio de nuestro trabajo (claridad de rol).

- La falta de adecuación de la información que recibimos para hacer bien nuestro trabajo y del futuro (previsibilidad).
- El diseño de puestos de trabajo que implican para el trabajador/a un reducido o inexistente margen de decisión y autonomía respecto al contenido y a las condiciones de trabajo (control/influencia).
- La inseguridad en las condiciones de trabajo (temporalidad en la contratación, distribución irregular de jornada, salario variable ...) (inseguridad).
- La exigencia de realización de tareas que entran en conflicto con las normas y valores profesionales y personales (conflicto de rol).
- La competitividad como forma de relación entre compañeros/as frente a potenciar el apoyo y el refuerzo (apoyo social).
- El diseño de puestos de trabajo aislados o que imposibilitan la relación con los/as compañeros/as (relaciones sociales).
- La ausencia de capacitación para gestionar personas y de preocupación por la salud y el bienestar en el trabajo de directivos, mandos intermedios y encargados (calidad de liderazgo).

Estas deficiencias en la organización del trabajo son factores psicosociales de riesgo que pueden identificarse claramente a través de la evaluación correspondiente y deben aplicarse medidas para eliminarlos, tal y como prevé la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (art.4.7.d, 14) y el reglamento de los servicios de prevención (art. 34).

La relación entre la organización del trabajo, los factores psicosociales y la salud no parece tan evidente como la que existe entre otros factores de riesgo. Los efectos de la organización del trabajo sobre la salud son más intangibles e inespecíficos y se manifiestan a través de diversos mecanismos emocionales (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivos (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.), conductuales (abuso





de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc.) y fisiológicos (reacciones neuroendocrinas).

Además de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en nuestra legislación existe otra normativa encaminada a proteger de forma general el derecho a la seguridad personal y la protección y seguridad contra la violencia como consecuencia de sus derechos básicos como ciudadano. De forma específica, el artículo 15 de la Constitución Española reconoce *“el derecho a la integridad física y psicológica de toda persona”*, el Código Penal sanciona igualmente la violencia en sus artículos 170-172 *“las amenazas o coacciones que puedan infringirse a las personas”*; en el Estatuto de los trabajadores, en su texto refundido de 1995, en artículo 4. 2. se garantiza *“la no discriminación, la dignidad en el trabajo y el respeto a la intimidad”*.

### ¿Qué es la violencia en el trabajo?

La violencia en el trabajo, en sus diferentes formas, es probablemente uno de los riesgos laborales más relevantes en la actualidad, que se ha ido extendiendo a lo largo de los últimos años y se ha consolidado como un problema importante, en muchos sectores.

Vittorio di Martino, investigador de la OIT de violencia en el trabajo, afirma que actualmente se producen muchos más casos de violencia psíquica en el trabajo que de violencia física; también afirma que:

*“Cuando en las empresas se crea un clima en el que las personas no se consideran un valor sino una mercancía, comienza a verse afectada la dignidad de las personas, y de hecho éste es uno de los factores determinantes de la calificación de la violencia”*.

Habla de 4 factores determinantes de la calificación de la violencia en el trabajo: factores individuales, de situaciones, organizativos y sociales, y continúa diciendo: *“El nivel individual no es el más importante, no es el más eficaz la intervención sobre él, aunque evidentemente hay que hacer algún tipo de intervención cuando es necesaria. La mayor parte de la violencia se origina en el nivel social, es una cuestión política; hay que abordarlo pero no es fácil*

intervenir en este nivel. Lo más eficaz es el nivel situacional, ver la situación en la que la gente trabaja, y lo decisivo es el nivel organizativo, porque se puede actuar en la empresa, se puede hacer algo que beneficie en la empresa y que a la vez nos permita combatir la violencia y proteger la seguridad y la salud de los trabajadores”.

Normalmente cuando se habla de violencia se tiende a asociar exclusivamente con las agresiones físicas. Sin embargo, tal y como se recoge en la Guía del INSHT, el concepto de violencia en el lugar de trabajo debe plantearse y enfocarse desde un punto de vista mucho más amplio que la mera agresión física (pegar, agredir, empujar, disparar,...) debiendo incluirse también otro tipo de conductas susceptibles de violentar e intimidar al que las sufre. Así, la violencia en el trabajo incluye, además de las agresiones físicas, las agresiones verbales y las actitudes o conductas que supongan amenaza, intimidación, abuso, discriminación, chantaje o acoso. Sin embargo, en muchos casos los límites entre la violencia física y psicológica no siempre están claros y pueden darse simultáneamente la una y la otra.

**La violencia se puede manifestar a través de:**

- **La violencia física, que produce daños físicos, sexuales o psicológicos.**
- **La violencia psicológica, que se refiere a comportamientos indeseados, impuestos, repetidos, que al acumularse se convierten en una forma grave de violencia, es el uso deliberado del poder (intimidación, acoso, amenazas...).**
- **La violencia institucional, la que procede de la organización del trabajo y de las relaciones de poder que se establecen.**

Podemos decir que la violencia se produce cuando en una situación de conflicto una de las partes adopta el comportamiento de agresión a la otra; la violencia no es, en



este caso, una consecuencia inevitable del conflicto, sino una vía estratégica para conseguir un determinado fin. Se adopta entonces una forma de agresión instrumental e intencional, que conlleva hostilidad, agresividad y violencia que no tienen ni deben de aparecer necesariamente en un conflicto.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y la Internacional de Servicios Públicos (ISP), “la violencia en el lugar de trabajo no es un problema individual ni aislado. Es un problema estructural y estratégico que tiene sus raíces en factores sociales, económicos, organizacionales y culturales, recomienda atacar el problema en su raíz, implicar a todas las partes interesadas y considerar la dimensión de género de este problema”. Según estas organizaciones “la violencia se ha convertido en un problema mundial que atraviesa las fronteras, los contextos de trabajo y los grupos profesionales”, “es una importante fuente de desigualdad, discriminación, estigmatización y conflicto en el trabajo, es decir, **es un problema de derechos humanos**”.

### Violencia como factor de riesgo psicosocial

Según la Nota Técnica de Prevención 489-1998, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), la violencia es uno de los factores de riesgo psicosocial que está ligado directamente con:

- Unas inadecuadas condiciones de trabajo.
- La mala organización.
- Las deficientes relaciones sociales que se establecen en el trabajo.

Otros autores señalan también: la ausencia de procesos democráticos, la desigualdad en el acceso al poder, las diferencias en la distribución y en el acceso a los recursos.

**Todos los estudios y el análisis de incidentes nos indican que el agente generador principal de la violencia en el trabajo no es la persona a nivel individual, sino que en la mayoría de situaciones es consecuencia de factores de riesgo ligados a la organización.**

Teniendo en cuenta que las situaciones de violencia en el entorno laboral son consecuencia de una inadecuada organización en la empresa, la solución no puede considerarse nunca como un problema individual y puntual de las personas en conflicto, sino que, por el contrario, debe abordarse como un riesgo psicosocial que afecta no solo a la víctima sino también a los demás compañeros y a la propia empresa.

Por tanto se deberá, al igual que con el resto de los riesgos laborales (físicos, químicos, de seguridad y ergonómicos) abordar como un problema en general de la empresa, debiéndose evaluar y adoptar las medidas necesarias encaminadas a modificar todos los aspectos de la organización que pueden en un futuro desencadenar situaciones de violencia.

La violencia en el trabajo tiene importantes repercusiones en la salud de los individuos que la sufren: experimentar lesiones físicas y efectos psicológicos que pueden llegar a ser graves; son difíciles de determinar (a veces los efectos no son inmediatos sino a largo plazo) y pueden llegar hasta el suicidio. Además, va a afectar al medio familiar, social y laboral.



## Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)

El acoso es el final de un proceso de violencia laboral (adaptado de Gimeno, 2010)



Dentro de la amplia variedad de conductas que se engloban bajo el título de violencia en el lugar de trabajo, es necesario hacer referencia al *mobbing*, término inglés que puede traducirse 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. Se refleja en una serie de palabras, gestos, comportamientos o escritos (agresiones sumamente sutiles, al menos en el primer momento), cuya finalidad última radica en atentar contra la dignidad de quien se ha seleccionado como víctima, socavando su dignidad e integridad psíquica. El acoso psicológico, a pesar de ser considerado como una forma de violencia laboral, su solución, debido a sus características y por sus consecuencias, requiere una actuación específica y especializada.

El aumento de su incidencia en los últimos años, unido a la problemática del acoso, ha aumentado el interés social y legal por el mismo, hasta el punto que ya existen sentencias que consideran el acoso psicológico como un delito penal (Juzgado de lo Penal nº 1 de Jaén, septiembre de 2006).

## ¿Qué supone el acoso laboral?

### Nivel jurídico político

- Implica un daño a la salud, por la reiteración del hostigamiento o intensidad del mismo, y un riesgo laboral de naturaleza psicosocial.
- Está caracterizado como un atentado a la dignidad en el trabajo.
- Es incompatible con los derechos básicos de ciudadanía.

### Nivel individual

- Lo constituyen un conjunto de agresiones de carácter psicológico.
- Genera una cadena de daños a la salud como consecuencia del estrés soportado en el proceso por la persona agredida.
- Mantenido en un contexto laboral y realizado con el propósito de perjudicar y hacer daño.

### Nivel organizativo laboral

- Supone un conflicto crónico, mantenido en el tiempo y degenerado, en actuaciones de violencia verbal y psicológica.
- Fruto de un desempeño organizativo inadecuado (abuso de poder, conflictos en rol, ambiente laboral degradado).
- Propiciador de perjuicios individuales y mermas en la producción de la empresa.

Algunas conductas concretas que nos ayudan a identificar el mobbing, según la clasificación de Zapf, Knorz y Kulla, 1996, son:

### **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
- Asignar tareas sin sentido o por debajo de sus capacidades
- Asignar tareas degradantes.

### **Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social:**

- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos
- 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
- Violencia física
- Ofertas sexuales, violencia sexual
- Amenazas de violencia física
- Uso de violencia menor o el maltrato físico
- Hablar mal de una persona a su espalda o difundir rumores.

### **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.

Las **consecuencias** del acoso laboral son muy amplias, y en ocasiones son devastadoras para el trabajador/a afectado:

**Físicas:** a nivel físico se pueden producir diversas manifestaciones de patología psicosomática desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos (cardiovasculares, gastrointestinales, respiratorios..).

**Psíquicas:** el eje principal de las consecuencias a nivel psíquico es la ansiedad. Pueden sufrir otras alteraciones como: estado de ánimo depresivo, apatía o pérdida de interés, alteraciones del sueño, profundos sentimientos de culpabilidad, distorsiones cognitivas (fracaso, culpa, ruina, inutilidad, etc.), suspicacia, ideas de suicidio no estructuradas, sentimientos de impotencia e indefensión, miedos al lugar de trabajo, disminución de la capacidad de memoria y dificultades para mantener la atención y pensamientos recurrentes sobre la situación de *mobbing*, cambios de personalidad con predominio de rasgos obsesivos (actitud hostil, y suspicacia, sentimiento crónico de nerviosismo, rasgos depresivos, etc).

**Sociales:** los efectos sociales del acoso laboral se caracterizan por la aparición en la víctima de conductas de aislamiento, evitación y retraimiento (INSHT, 2001); así como la resignación, el sentimiento de alienación respecto a la sociedad.

**Laborales:** Las consecuencias en el área laboral suponen la destrucción progresiva de la vida laboral de la víctima. Debido al *mobbing* se suele solicitar una baja laboral por estrés, durante la cual la empresa puede llevar a cabo el despido o dedicarse a difundir rumores sobre la víctima dando una imagen negativa de ella.

Es necesario puntualizar que las consecuencias sobre la salud de la víctima dependen de la duración del acoso, la intensidad de la agresión así como su propia vulnerabilidad.

**“La intimidación, el acoso, el hostigamiento y otras conductas similares pueden ser tan dañinas como la pura y simple violencia física” (Vittorio Di Martino).**

## **Acoso sexual**

El acoso sexual es la manifestación de una serie de conductas compulsivas de solicitud de favores sexuales dirigidas a una persona en contra de su consentimiento.

Se entiende por acoso sexual en el entorno laboral, cuando una persona - hombre o mujer - realiza en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por la persona afectada (hombre o mujer) y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.

El acoso sexual supone la vulneración de varios derechos fundamentales: el derecho a la libertad sexual, a la dignidad, a la intimidad, y, por supuesto, a la no discriminación por razón de sexo y a la salud y la seguridad en el trabajo.

La Dirección del Trabajo ha establecido en dictamen 1133/036 de 21.03.05 que las conductas constitutivas de acoso sexual no se encuentran limitadas a acercamientos o contactos físicos, sino que incluirían cualquier acción del acosador sobre la víctima que pueda representar un requerimiento de carácter sexual indebido, el cual puede producirse por cualquier medio, incluyendo las propuestas verbales, correos electrónicos, cartas o misivas personales, etc.

Señala también, que se configura la conducta de acoso sexual, no sólo cuando la persona afectada sufre un perjuicio o daño laboral directo en su situación en la empresa, sino que también cuando por la creación de un ambiente hostil y ofensivo de trabajo, se pone en riesgo su situación laboral u oportunidades en el empleo.

### Factores que favorecen el acoso sexual:

- Cuando existe un “clima organizacional”, que facilita la existencia de un ambiente de cierta tolerancia hacia el acoso.
- En contextos predominantemente masculinos.
- Cuando las quejas sobre situaciones de acoso sexual no son tomadas en cuenta o se percibe como peligroso plantearlas en la empresa.
- Cuando hay pocas o nulas posibilidades de que los autores sean castigados.
- Cuando existe una falta de compromiso empresarial ante una investigación seria, confidencial y con protección frente a posibles represalias.
- Cuando el acoso lo producen jefes o cargos con responsabilidades protegidos incondicionalmente por la empresa.

El acoso sexual, al igual que el acoso laboral, está directamente relacionado con el ambiente laboral y con la organización de la empresa; cuando el entorno laboral es intimidatorio, hostil y humillante para quien lo padece, genera, además de problemas físicos asociados al estrés, graves traumas emocionales, ansiedad, depresión, estados de nerviosismo, sentimientos de desesperación y de indefensión, impotencia, baja autoestima, etc.

### ¿Cómo actuar ante situaciones conflictivas de naturaleza psicosocial?

Las estrategias sindicales de intervención en esta materia deben dirigir todos sus esfuerzos a integrar las evaluaciones de riesgo de carácter psicosocial en el marco general de la actividad preventiva de las empresas. La base para ello es la **identificación de los factores de riesgo psicosocial**, mediante su **evaluación** y la **aplicación de medidas para eliminarlos**. En este mismo sentido se pronuncia la resolución del Parlamento Europeo, que insta a tener en cuenta la organización del trabajo y a hacer un trabajo a largo plazo, sistemático y preventivo para crear un buen entorno laboral.

- Los delegados/as de prevención tienen que exigir evaluaciones de riesgos psicosociales que se realicen con un método fiable, serio (a ser posible el Método ISTAS 21), aplicado por profesionales competentes y con la participación de delegados/as y trabajadores/as.

Pero la evaluación de riesgos no es la finalidad de la prevención, es la base para que la prevención funcione, a partir de los factores de riesgo de la organización que la evaluación de riesgos detecte se elaborará un plan de prevención de riesgos psicosociales. Nuestra acción sindical en este ámbito debe ir orientada a conseguir:

- Que el trabajo en las empresas se organice de una forma saludable, mediante la puesta en marcha de medidas concretas que tiendan a:
  - Fomentar el apoyo social entre los trabajadores/as, potenciando el trabajo en equipo y la comunicación frente a la competitividad y el aislamiento.
  - Fomentar la claridad y transparencia organizativa, definiendo los puestos de trabajo y las tareas asignadas a cada uno/a, así como los roles de cada persona.
  - Promocionar la autonomía, potenciando nuestra participación a la hora de tomar decisiones relacionadas con los procesos y métodos de trabajo, el ritmo de trabajo, los tiempos de trabajo,...
  - Proporcionar toda la información necesaria, adecuada y suficiente para el correcto desempeño de nuestro trabajo.
  - Garantizar el respeto y el trato justo a las personas, proporcionando estabilidad en la ocupación y salarios justos de acuerdo con las funciones y calificación del puesto de trabajo. Asimismo garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades entre géneros y etnias.
- Tenemos que tratar de que en los centros de trabajo se desarrolle una cultura de trabajo centrada en los aspectos humanos, basada en la seguridad, en la no discriminación, en la tolerancia, en la confianza, en la igualdad de oportunidades y en la cooperación. Para ello la organización tiene que recurrir al diálogo, compartir con los trabajadores/as la visión y

las metas comunes, fomentar que los problemas se compartan y se solucionen en grupo, se reconozcan las iniciativas del personal y se creen oportunidades para su desarrollo y que la dirección esté comprometida a combatir la violencia en el lugar de trabajo. Para ello, es necesario que:

- La dirección de la empresa realice una definición y publicación de la política empresarial, haciendo una declaración explícita de rechazo frente a las acciones de violencia o acoso, expresando un compromiso real de tolerancia "0" con los comportamientos violentos o que intencionadamente engendren violencia, especialmente en los casos de acoso psicológico.
- Se podría designar un interlocutor (podría ser el comité de seguridad y salud, el delegado/a de prevención o un representante de los trabajadores) para denunciar este tipo de acciones y tomar las medidas oportunas en el origen, eliminando las deficiencias en la organización del trabajo.

La declaración de rechazo y la designación de un interlocutor por sí solas no evitan los casos de acoso. Como en cualquier otro caso relativo a la salud laboral, hay que actuar en el origen, en la organización del trabajo, para eliminar sus deficiencias, que son terreno abonado para las situaciones de conflicto, violencia o acoso.

- La empresa debe dar directrices y capacitación a los mandos intermedios para que se conviertan en ejemplo de una organización libre de violencia.
- Se debe impulsar la formación de los trabajadores/as en temas psicosociales: comunicación, habilidades sociales, contención psicológica, que les capacite para el trato personal y la identificación y prevención de posibles situaciones de violencia.
- Sería interesante estudiar e investigar sobre la comunicación (vertical descendente, vertical ascendente y horizontal) de los lugares de trabajo.
- Trabajar para implantar una cultura de respeto, educación y trato justo en los centros de trabajo.

- Hacer visible lo invisible. Los Delegados/as de Prevención tendrán que trabajar para poner de manifiesto las diferentes violencias que han ido saliendo a lo largo del trabajo. Para ello, es esencial conseguir que los compañeros/as las reconozcan, hablen y denuncien. Hay que establecer unos canales de comunicación para ello. Los indicadores de posibles problemas en relación con el medio psíquico laboral pueden ser muy diversos: absentismo, ambiente hostil, insomnio, etc. Hay que poner en marcha mecanismos que permitan hacerse una idea de cuáles son los problemas existentes. Esto puede hacerse mediante cuestionarios, discusiones en las pausas, asambleas. También puede proponerse a la empresa la organización de actividades (charlas, etc.) que permitan que los problemas afloren.
- En algunos sectores (como el socio-sanitario), puede ser necesaria la creación de un registro tanto de las formas físicas como psicológicas de las violencias, para poder hacer un mapa de riesgos, priorizar en el tratamiento y estudiar e investigar sobre sus causas para establecer medidas preventivas.
- Si se produce algún caso de violencia o acoso con consecuencias para la salud del trabajador/a, es necesario trabajar para que sea considerado como accidente laboral, denunciado y con la correspondiente investigación, estudiando sus causas para poder prevenirlos.
- A los trabajadores y trabajadoras afectados se les proporcionará el tratamiento médico y psicológico necesario para poder asimilar lo que les ha ocurrido, se les ofrecerá seguridad y apoyo a corto y a largo plazo por parte de la dirección y de los compañeros.

Según los problemas detectados, las soluciones podrán ser unas u otras y afectar a la organización, la planificación o la realización del trabajo. Hay que discutir las soluciones con los propios implicados y, aun así, es difícil encontrar alternativas que satisfagan a todos. Las soluciones deben ser siempre flexibles. En determinados problemas, el asesoramiento técnico es fundamental para buscar soluciones viables.

Como la normativa legal no ayuda mucho, las propuestas en este terreno deben ser objeto de negociación con la empresa, para intentar acuerdos y plazos de aplicación de las distintas

alternativas. Debe ejercerse un control sindical para que lo que se haya acordado se aplique realmente. Además, hay que vigilar que las soluciones propuestas sean adecuadas, de tal forma que puedan modificarse si no son eficaces o se demuestra que son insatisfactorias en la resolución de los problemas detectados.

### Actuación en casos de acoso laboral

**Detección de posibles casos:** El primer paso es saber distinguir -con todas las dificultades que ello conlleva- lo que es acoso de lo que no es, determinando en qué momento se produce el paso del mero conflicto puntual entre personas -normal por otro lado-, al proceso sistemático de persecución y acoso.

Pero para hacer un diagnóstico adecuado de la situación los delegados de prevención han de recopilar la mayor cantidad posible de información, que puede venir proporcionada por determinados compañeros de confianza testigos de alguna situación sospechosa de acoso. Ante cualquier actitud comprobada directa o indirectamente que pueda inducirnos a pensar que el problema es, o puede llegar a ser, importante, es fundamental ponerse a investigar.

También pueden utilizarse para detectar los eventuales casos de *mobbing* instrumentos muy sencillos como encuestas anónimas que permitan sacarlos a la luz. Es conveniente atender con especial interés a los grupos de riesgo que existan en la empresa; es el caso trabajadores de distinta raza, religión, mujeres, fundamentalmente si trabajan entre hombres y viceversa, discapacitados, y personas aparentemente débiles o especialmente eficientes.

Los delegados/as de prevención pueden reconocer casos de *mobbing* a través de la observación directa, registrando las actitudes que se vayan produciendo en su presencia, si bien esta posibilidad es bastante remota.

Afortunadamente, cada vez son más los casos en los que las personas que sufren acoso se arman de valor y ponen el caso en conocimiento de sus representantes en materia de prevención en la empresa, de la propia empresa, de sus compañeros... No obstante, no

conviene bajar la guardia ya que es difícil conocer los casos que se producen en secreto. No conviene olvidar que cuanto más perfeccionado es el acoso, menos visible es.

Pero de nada servirá nuestra actuación si no implicamos a la empresa en la resolución de casos. Una vez detectado el problema, el primer paso es ponerlo en conocimiento de la organización. No conviene olvidar que, como sucede con cualquier otro problema de salud laboral, la empresa tiene responsabilidades y que a través de la acción sindical debemos exigir una solución satisfactoria del caso.

### **Investigación empresarial**

Una vez detectado un caso debe exigirse una investigación y bajo ningún concepto se debe permitir a la empresa que investigue unilateralmente, ya que dada la complejidad del problema muy probablemente las conclusiones a las que llegue o bien inculpen a la víctima, o resuelvan que se trata de un conflicto puntual y/o personal en el que la organización no puede intervenir ni tiene nada que ver o, en el peor de los casos, la estrategia de hostigamiento haya partido de la propia dirección, con lo cual únicamente se remitirá a negar los hechos.

Precisamente, para evitar estas situaciones debe incluirse en el régimen disciplinario la calificación de falta grave o muy grave, con sus correspondientes sanciones, así como la obligatoriedad de un procedimiento especial de apertura de expediente de investigación nombrando para ello figura instructora, preferiblemente a un miembro del Comité de Empresa o a un delegado/as de personal en las empresas de menos de 50 trabajadores/as.

Con independencia de que cada una de las partes investigue individualmente y de que los resultados de dichas investigaciones sean puestas en común, el órgano que debe dirigir la investigación es el Comité de Seguridad y Salud. En las empresas con menos de 50 trabajadores/as que no cuenten con Comité de Seguridad y Salud deberán convocarse cuantas reuniones sean necesarias entre el Delegado/a de Prevención y el empresario o sus representantes.



En un principio es recomendable conducir la investigación con la máxima discreción posible, sobre todo por respeto a la víctima, ya que junto a su problema de fondo puede aparecer otro fruto de las pesquisas necesarias para llevar a cabo la investigación y que agrave, en consecuencia, la salud del trabajador/a. Paralelamente, conviene garantizar la protección de la víctima frente a posibles ataques, adoptando cuantas medidas sean necesarias.

En el proceso de investigación de situaciones especialmente graves se practicarán cuantas pruebas de carácter documental y testifical sean necesarias, con el objeto de aclarar todas las cuestiones que resulten necesarias. Para ello debe recomendarse a la persona objeto de acoso que la recogida de información se haga de la forma más ordenada y sistemática posible.

Es el momento de solicitar del Servicio de Prevención un estudio en profundidad sobre el asunto, a través de la evaluación de los factores psicosociales de riesgo a los que está expuesto el trabajador o trabajadora.

Independientemente de lo anterior, los representantes de los trabajadores deben profundizar en la cuestión a través de entrevistas personales con las víctimas, asistidos por técnicos del sindicato, cuyo informe debe ser aportado a la investigación. Hay que indagar discretamente en su entorno, es decir entre sus compañeros/as, preferiblemente de forma individual, de modo que las opiniones de unos no condicionen a otros. Es importante recomendar a las personas que sufren acoso que cualquier comunicación al respecto que se realice se haga por escrito.

### **Investigación sindical**

Los casos de acoso psicológico que se suscitan no responden siempre a los mismos criterios, por lo que elaborar estrategias de intervención válidas para todos los casos es una labor imposible. No es lo mismo intervenir en una gran empresa que en una mediana o pequeña, e incluso en casos en que las empresas son similares por tamaño, actividad, representación, etc. resulta complicado aplicar metodologías calcadas. Además, hay que tener en cuenta a las administraciones públicas, que también tienen sus peculiaridades en este sentido.

Ello no implica que no haya que tener en cuenta en todos los supuestos una serie de elementos fundamentales en la resolución de la inmensa mayoría de los casos de acoso.

Es difícil conseguir esto, ya que las víctimas tienden a personalizar el problema como si se tratara exclusivamente de un asunto personal entre ella y su acosador y por lo tanto les cuesta reparar en que ese conflicto “aparentemente personal” se ha desarrollado dentro de una organización que lo está permitiendo, y que con bastante seguridad su ineficacia en organizar el trabajo ha dado lugar a un clima propicio para la aparición y posterior desarrollo del fenómeno. Nuestro trabajo consiste en dilucidar el tema y centrar las causas últimas de carácter organizativo que coinciden en la empresa.

Celebraremos con las víctimas cuantas reuniones sean necesarias para conseguir un conocimiento más exhaustivo del caso, ya que algunos de ellos pueden llegar a ser bastante complejos y entenderlos totalmente -antecedentes, peculiaridades y las distintas fases por las que ha pasado-, lleva tiempo.

Por la complejidad de algunos casos es necesario instar a la víctima a elaborar un escrito en el que con el mayor rigor posible relate lo sucedido. Con este escrito como base y en colaboración con los Delegados/as de Prevención y la estructura sindical necesaria, se debería elaborar un documento más amplio y completo en el que se introduzcan todos los elementos que la persona objeto de acoso haya podido olvidar.

Una vez completado este documento, y oídas las partes, tendremos criterio suficiente para determinar si nos encontramos o no ante un supuesto de acoso psicológico o por el contrario, nos encontramos ante otro problema distinto. Víctimas, Delegados/as de Prevención y técnicos deben desmenuzar con el mayor detalle las entrañas organizativas de la empresa, determinando el lugar exacto que ocupa el trabajador/a en la organización, así como el papel que juega en la misma, investigando y aportando conclusiones sobre las relaciones de poder en el seno de la empresa, la existencia o no y en su caso las características de los canales de comunicación, la ambigüedad en los papeles de los trabajadores/as, la existencia o no de procedimientos de resolución de conflictos...

La fase siguiente es la **búsqueda de pruebas**. Debemos averiguar si el trabajador/a ha enviado o recibido escritos que directa o indirectamente estén relacionados con el caso, además de averiguar si existen controles documentados de factores organizativos como por ejemplo órdenes de trabajo, etc. Hay que constatar si en caso necesario existen personas dispuestas a prestar su testimonio sobre la situación que está atravesando el trabajador/a, si bien obviamente esta posibilidad suele ser bastante remota.

Interesa que el trabajador/as aporte informes médicos que corroboren su situación, así como un resumen de las bajas médicas sufridas por estos motivos. En este sentido hay que exigir que las bajas sean comunicadas como accidentes de trabajo, solicitando, en caso contrario, la determinación de contingencias.

En algunos casos se presentarán trabajadores/as en un lamentable estado de salud. En estas situaciones hay que recomendar una consulta al médico, con el objeto de recibir el tratamiento necesario y en su caso recibir también la baja médica.

Es primordial que en todo este proceso de investigación participen las distintas instancias sindicales, desde los propios responsables de salud laboral de la organización correspondiente, hasta los Delegados/as de Prevención, apoyados por la asistencia técnica que se considere necesaria.

Este procedimiento puede resultar muy duro para la víctima, por lo que es necesario que se encuentre apoyada y arropada en todo momento por los órganos de representación de los trabajadores, deben resistir psicológicamente buscando activamente nuevos apoyos dentro de la empresa y haciendo todo lo posible para que esta nueva situación no repercuta negativamente en su vida extralaboral.

### **Valoración, intervención y propuestas**

La subjetividad en la apreciación del *mobbing* por las diferentes personas, en función de las peculiaridades de cada caso, de su grado de sensibilidad y de la inexistencia de un patrón

único de comportamiento del acosador/a, dificultan enormemente la selección y adopción de soluciones "únicas".

Precisamente es la dificultad que entraña la identificación, lo que determina la necesidad de valorar todos y cada uno de los presuntos casos de acoso que aparezcan, para proceder posteriormente a identificar aquellos que realmente puedan ser catalogados como tales.

En caso de que la investigación concluya determinando que lo sucedido en la empresa no supone un caso de acoso deberá dilucidarse ante qué tipo de problema nos encontramos (acoso sexual, conflicto puntual...) para proceder posteriormente a su solución.

Por el contrario, si del resultado de la evaluación se desprende que lo sucedido en la empresa es acoso, es necesario conocer cuanto antes la fase de desarrollo en que se encuentra, con el objetivo prioritario de valorar la necesidad de apartar al trabajador del foco.

Debemos intervenir a dos niveles:

**Intervención dirigida a la solución del problema concreto planteado.** La víctima de acoso psicológico en el trabajo tiene que poner en conocimiento del empresario la situación en la que se encuentra. Esta comunicación deberá ser realizada por escrito de forma que el trabajador/a se quede con una copia donde conste el recibí de la empresa. En todos los supuestos, el escrito será redactado por un profesional, ya que la complejidad del asunto requiere que dicho escrito se ajuste a las peculiaridades concretas del caso.

Hay que informar al trabajador/a sobre su derecho a reclamar la presencia de un representante sindical en cualquier reunión en la que se aborde el asunto. La negociada es la vía menos traumática, debiéndose tener en todos los casos como objetivo principal la restitución a la situación anterior al acoso, exigiendo para ello la puesta en práctica de las facultades de organización, dirección y si es necesario disciplinarias de la empresa.

Si existen procedimientos específicos de resolución de conflictos, los representantes de los trabajadores deberán ser informados de su funcionamiento y características con el objetivo de velar por la imparcialidad y la justicia de la resolución.

Si la empresa no muestra intención de colaborar con los representantes de los trabajadores/as, o si argumentan que no tienen nada que ver con el problema, remitiéndolo al ámbito de la vida privada de las partes, o si detectamos que el *mobbing* forma parte de una estrategia empresarial preconcebida con el objetivo oculto de deshacerse de ciertos trabajadores/as, tendremos que acudir a la vía administrativa o judicial, pero el trabajo de investigación realizado hasta el momento sí servirá.

**Actuación preventiva:** Independientemente de los trámites seguidos para resolver cada caso concreto, hay que exigir a la empresa el cumplimiento de sus obligaciones en materia preventiva. En este sentido la empresa debe realizar una evaluación de riesgos psicosociales en la que deben participar los Delegado/as de Prevención. La investigación realizada anteriormente nos será de mucha utilidad para instar a los técnicos a incidir en los factores de riesgo que hayamos detectado.

Paralelamente, pueden articularse medidas de carácter informativo hacia los trabajadores con el objeto de que conozcan el fenómeno, dándoseles instrucciones precisas sobre cómo identificar el problema, sobre los daños a la salud que produce, así como técnicas sistemáticas y ordenadas de información que permitan construir un registro de datos donde se contengan de la forma más detallada posible los hechos, comportamientos y actitudes negativas que sufra el trabajador/a.

En cualquier caso, si algo está claro es que el culpable del fenómeno no es la víctima y que su origen está en defectos organizativos de la empresa. En este sentido la acción de los Delegados/as de Prevención debe basarse en la acción sindical para la corrección de estas deficiencias, incidiendo fundamentalmente en dos grupos de factores que evidentemente deben ser propuestos, discutidos y asumidos por la empresa. Estos grupos de factores son:

### **Organizacionales**

- Promover y permitir la participación de los trabajadores en la organización del trabajo, sobre todo en lo que respecta a su situación concreta de trabajo.

- Articular mecanismos justos, participativos y transparentes de selección de personal y de promoción profesional en la empresa.
- Evitar un sistema jerárquico excesivamente amplio y complejo, y en cualquier caso autoritario y/o paternalista.
- Identificar de forma precisa las funciones de los trabajadores/as, especialmente evaluando los posibles conflictos de competencias.
- Diseñar canales fluidos de comunicación entre todos los niveles.
- Incorporar al reglamento disciplinario el *mobbing*.
- Eliminar los sistemas de trabajo que conlleven un férreo control sobre los trabajadores/as.
- Promover el contacto social y la cooperación.
- Promover el desarrollo personal y la profesionalidad.

### **Psicosociales**

- Elaborar e implementar mecanismos de motivación que garanticen el reconocimiento social de los trabajadores/as.
- Rediseño de tareas, especialmente aquellas especialmente monótonas y/o repetitivas.
- Implantación de una adecuada política de formación que contenga:
  - Habilidades para el desarrollo del trabajo.
  - Habilidades sociales en comunicación, asertividad, empatía y técnicas de trabajo en equipo.
  - Prevención de riesgos laborales, especialmente psicosociales.
  - Implantación de un sistema de resolución de conflictos.

Introducir cambios en la organización del trabajo se va a convertir probablemente en una ardua tarea para los trabajadores/as y sus representantes. Es evidente que para los empresarios todos los aspectos relacionados con la organización del trabajo forman parte de su capacidad de organización y dirección, y según ellos en este campo no cabe ningún tipo de discusión, ya que interpretan que lo que se está discutiendo no es una mejora en las condiciones de trabajo sino su autoridad.

La representación legal de los trabajadores debe apoyar a la persona acosada en los casos en que haya evidencia de que el fenómeno se está desatando, prestándole en todo momento el asesoramiento y la cobertura necesaria, informándole puntualmente del estado de las actuaciones que se estén llevando a cabo.

Puede suceder que se produzca una discrepancia entre la opinión de la empresa y la de la representación legal de los trabajadores/as en cuanto a la existencia de *mobbing*, de modo que se haga imposible llegar a acuerdos. En este caso no queda otra opción que someter la solución del problema a instancias externas, bien sea un procedimiento de mediación o arbitraje –que no en todos los casos puede ser recomendable, ya que un procedimiento de este tipo puede ser perjudicial para la salud de la víctima o simplemente parcial en su resolución–, o directamente al ámbito administrativo o judicial.





## **Equipo de Asesoramiento en Salud laboral CCOO Madrid**

C/ Pedro Unanue, 14  
Teléfono: 915365212 Ext.5212  
slmadrid@usmr.ccoo.es  
[www.saludlaboralmadrid.es](http://www.saludlaboralmadrid.es)



Instituto Regional de Seguridad  
y Salud en el Trabajo  
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA,  
EMPLEO Y HACIENDA

**Comunidad de Madrid**