



Psicosociología

EJE 3

Cultura preventiva

# La violencia en el trabajo



Comunidad  
de Madrid

## CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, EMPLEO Y HACIENDA

### Consejera de Economía, Empleo y Hacienda

Excma. Sra. Dña. Engracia Hidalgo Tena

### Viceconsejero de Hacienda y Empleo

Ilmo. Sr. D. Miguel Ángel García Martín

### Director General de Trabajo y Gerente del Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo

Ilmo. Sr. D. Ángel Jurado Segovia

## Elaboración

### Dirección

Ángel Jurado Segovia, Director General de Trabajo y Gerente del Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo

### Autoría

Ángel del Pozo Salmerón

### Unidad Técnica de Divulgación y Difusión

Alberto Muñoz González

Germán Blázquez López

Rebeca Robles Gayo

### Edita

Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo

Ventura Rodríguez, 7. 28008 Madrid

Tel.: 900 713 123 – Fax.: 914 206 117

irsst.publicaciones@madrid.org

www.madrid.org

### Maquetación:

Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid

© Comunidad de Madrid, 2017

1ª Edición: 10/2017

Publicación en línea en formato PDF

Realizado en España – Made in Spain



# ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	4
2	NOCIÓN	5
3	CAUSAS DE LA VIOLENCIA LABORAL	7
	3.1 Contexto cultural	7
	3.2 El contexto económico social	7
	3.3 Ámbito laboral	7
4	PREVENCIÓN	9
	4.1 Habilidades sociales	9
	4.2 Comunicación o violencia	10
5	TRATAMIENTO	11
	FUENTES	13



## La violencia en el trabajo

### Introducción



Página actual/  
total



Ir al Índice



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Comunidad  
de Madrid

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



## RESUMEN

La violencia en el trabajo constituye un síntoma social o institucional a descifrar. Su tratamiento adecuado exige que se tome como índice u orientación de un desorden o conflicto que impide el logro de los objetivos organizacionales, poniendo en cuestión el sistema organizativo o la organización misma. Esta perspectiva es irrenunciable si apostamos por un modelo de empresa saludable.

## 1 INTRODUCCIÓN

«Se entenderá como “riesgo laboral” la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo»... «Se considerarán como “daños derivados del trabajo” las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo». (Art.4 Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales).

Dentro de los riesgos laborales diferenciamos: riesgos de seguridad (caídas, golpes, cortes, incendios, etc.), los riesgos de higiene industrial (ruido, productos químicos, contaminantes biológicos, etc.), los riesgos ergo-

nómicos (diseño del puesto de trabajo, carga de trabajo) y psicosociales (factores relacionados con la organización del trabajo).

En España el 17% de los trabajadores ha sido objeto de algún comportamiento violento en su trabajo. (Datos del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales).

Hombres y mujeres se encuentran afectados por igual, siendo el sector servicios el que más episodios de violencia registra (administraciones, almacenes, comercios, talleres, hoteles y restaurantes).





## 2 NOCIÓN

### La violencia en el trabajo

#### Noción



Página actual/  
total



Ir al Índice



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Comunidad  
de Madrid

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



**E**n documentos técnicos del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) se considera violencia en el trabajo «cualquier forma de violencia que se produzca en el entorno del trabajo que cause o pueda causar daño físico, psicológico o moral,...».

La violencia entre los seres humanos es una constante histórica y presente en muy distintos ámbitos. En la práctica nos encontramos con una configuración del entorno laboral en donde prevalece un conflicto de intereses: trabajador-empresa, pero la violencia no se manifiesta solo en esta polaridad.

La violencia en el trabajo, al margen de su intensidad, deteriora el ambiente laboral perjudicando tanto a los agentes implicados

como a la sociedad misma en general. Proprietarios, directivos, trabajadores y contexto social se ven afectados por la violencia laboral, en términos de producción, salud, bienestar y costes sociales. Es necesaria la colaboración entre todas estas partes y la Administración Pública para prevenir y erradicar la violencia del entorno laboral.

A efectos preventivos, podemos considerar:

- 1. Conductas de violencia física.** Entre personas pertenecientes a la propia empresa o entre personas de distintas empresas que prestan servicios en un mismo centro de trabajo.
- 2. Conductas de violencia psicológica.** Entre personas pertenecientes a la misma em-



## La violencia en el trabajo

### Noción



Página actual/  
total



Ir al Índice



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Comunidad  
de Madrid

presa o empresas que prestan servicios en un mismo centro de trabajo. Se distingue entre:

- **Acoso discriminatorio.** «Toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o las convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un ambiente intimidatorio, humillante u ofensivo» (Art. 28. Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social).
- **Acoso laboral.** «Exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud». (NTP 854: «Acoso psicológico en el trabajo: definición»; desde el campo técnico de la prevención de riesgos laborales (PRL)).
- **Acoso sexual.** «Cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo». «Constituye acoso por razón de sexo cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio degradante u ofensivo». (Art. 7.1º de la L.O. 3/2007 de 23 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres).



Comprobamos que las distintas formas de violencia laboral son una manifestación de problemas organizativos que no se han podido reconocer y/o solventar. Así, la violencia se entiende como la manifestación de un conflicto no resuelto. Abordar este problema social incidiendo únicamente en su expresión refleja una preocupación ficticia. Una intervención comprometida requiere actuar sobre el origen de la violencia.





## La violencia en el trabajo

### Causas de la violencia laboral



Página actual/  
total



Ir al Índice



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Comunidad de Madrid

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

## 3 CAUSAS DE LA VIOLENCIA LABORAL



**P**odemos considerar el origen de la violencia desde diferentes ángulos. Los conflictos y la violencia se producen por un cúmulo de circunstancias.

### 3.1 Contexto cultural

Según el **contexto cultural**, la violencia es más o menos aceptada. Incluso dentro de una misma cultura, encontraremos ámbitos donde es más o menos aceptada: una mayor o menor tolerancia incidirá en que la violencia sea denunciada o no.

### 3.2 El contexto económico social

En lo que se viene llamando «crisis económica», la falta de puestos de trabajo supo-

ne un sometimiento que puede facilitar las conductas violetas (presión laboral, precariedad en el empleo, exigencias que ya no se conocían, inadecuada conciliación laboral...). Pero estas circunstancias no son por sí solas la causa de la violencia laboral; podemos encontrarnos situaciones de acoso y abuso de poder en otros contextos económico sociales.

### 3.3 Ámbito laboral

El conflicto y la violencia en el **ámbito laboral**, donde constituyen una fuente de información de aspectos de la organización que necesitan tenerse en cuenta para mejorar el funcionamiento de la empresa. La aplicación de la Ley de Prevención ha provocado a menudo una respuesta dirigida más a un cumplimiento formal que a una efectiva



## La violencia en el trabajo

### Causas de la violencia laboral



Página actual/  
total



Ir al Índice



Buscar: (ctrl + f)

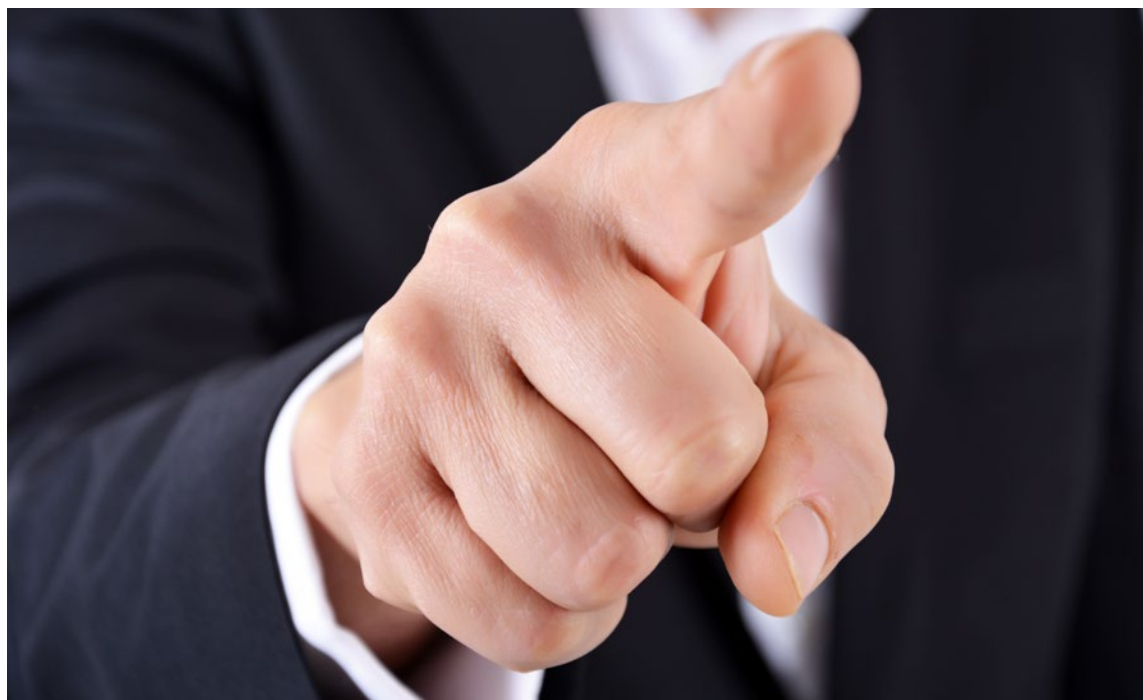


Ir a Portada



Comunidad de Madrid

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



prevención. Una aplicación positiva supone una revisión y cambio de la estructura organizativa y del sistema de comunicación interno.

Damos aquí prioridad a los **factores organizativos del trabajo**: interés y apoyo de la dirección, definición de objetivos, relación entre las partes, nivel de jerarquías, carga laboral, planificación, liderazgos, conflictos de rol, comunicación, estilos de dirección, ...

La violencia es con frecuencia el resultado de deficiencias en las estructuras organizativas, en los sistemas de comunicación, en el establecimiento de funciones, en la definición de los objetivos y los recursos. También constituye un germen de violencia la carencia o falta de liderazgo.

Una organización adecuada que establezca con claridad sus objetivos y las funciones de los miembros, con un sistema de comunicación interna eficaz en su contex-

to social, acogerá y permitirá al trabajador sentirse en su sitio, ubicarse dentro de unos límites y valorar lo que puede aportar a la organización y sus expectativas de desarrollo profesional.

El conflicto, preámbulo de la violencia, muestra que hay cuestiones que deben ponerse en orden: la comunicación en la organización no consigue expresar algo de manera adecuada, acoso, comportamientos inadecuadamente autoritarios y arbitrarios, falta de liderazgo, de definición de proyecto y de tareas dan lugar a una deficiente gestión de personal y a un pobre clima laboral, creándose aquellas condiciones que facilitan la irrupción de la violencia.

Muchas de las intervenciones para la solución de conflictos concluye con la exclusión de la víctima. De este modo, la organización no cambia nada y la víctima paga las consecuencias de los problemas organizativos.





## 4 PREVENCIÓN



### 4.1 Habilidades sociales

Para el buen funcionamiento organizacional, las llamadas habilidades sociales constituyen una base, un recurso personal de los trabajadores y un activo para la organización. Por todo esto, invertir en el desarrollo de estas habilidades es altamente conveniente y beneficioso.

El origen de la violencia en el individuo puede encontrarse, en términos generales, en el miedo. El miedo es una emoción que bloquea o precipita una acción, y en cualquier caso impide a la persona ofrecer lo mejor de sí. Por este motivo es tóxico, ya que lo que se expresa en base a esta emoción no es veraz ni ofrece aportaciones positivas.

El **miedo**, asociado a un desconocimiento técnico de gestión o falta de habilidades sociales, es fuente de actitudes autoritarias, de dificultad de escucha y de debilitación, perjudicando al principal recurso de la empresa: las personas. El miedo es la emoción básica de la que derivan las actitudes que entorpecen la comunicación adecuada y positiva entre las personas. Constituye la base y sustento de emociones y actitudes perniciosas como la ira, el odio, la envidia o la codicia. Con el desarrollo de las habilidades sociales pretendemos mejorar la autoestima y la confianza, lo contrario del miedo.

En cualquier nivel jerárquico de la organización, el miedo imposibilita la **escucha** y la **participación**, genera actitudes «defensi-



## La violencia en el trabajo

### Prevención



Página actual/  
total



Ir al Índice



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Comunidad  
de Madrid

vas» (violentas) en un intento de mantener bajo control un sentimiento interno de amenaza o inseguridad secreto. El individuo se encuentra aferrado a una versión de la realidad subjetivamente irrenunciable.

Por otro lado, escuchar es aceptar, permitirse ver y reconocer a otro distinto, sin sentirse amenazado por ello, favoreciendo un enriquecimiento mutuo. La violencia surge de una actitud opuesta; se trata de la necesidad de adecuar a los demás para mantener una versión de la realidad cuya pérdida se hace intolerable, por más que esta «pérdida» —la eliminación de un prejuicio o suposición— sea la posibilidad de acceder a la realidad.

La mala organización de la empresa bloquea la comunicación y participación, genera estrés y perjudica la capacidad y productividad de los trabajadores.

## 4.2 Comunicación o violencia

Con cauces de comunicación adecuados y habilidades de comunicación, la organización está viva y puede mejorar su funcionamiento, la satisfacción de los trabajadores es posible y el beneficio empresarial mejora.

La práctica de la prevención de la violencia en el ámbito laboral (previo a una vía judicial) ha venido incidiendo directamente sobre las personas implicadas en la situación de violencia mediante procesos de mediación (poco extendidos), la aplicación de protocolos y la evaluación de riesgos psicosociales. No podemos hablar propiamente así de prevención, ya que en estos procedimientos raramente se realiza un análisis veraz de las condiciones y circunstancias organizativas que realmente constituyen el origen de la violencia laboral.

Para la prevención de la violencia laboral se precisa un compromiso que no está siempre integrado en la práctica empresarial. El reconocimiento de que el principal valor son los recursos humanos debe estar presente. No tener esta consideración es inadecuado para la organización, cuando no ilegal. La violencia en el trabajo transgrede varios derechos fundamentales con reconocimiento constitucional (derecho a la igualdad y no discriminación, a la integridad moral, a la dignidad personal) así como otros derechos reconocidos como son la protección frente a los riesgos laborales y la protección eficaz en materia de seguridad y salud. La empresa tiene el deber a los trabajadores frente a los riesgos laborales. «En cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionado con el trabajo.» (Art. 14 de la Ley 31/1995 de 8 de noviembre, Ley de Prevención de Riesgos Laborales). «cualquier característica del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador» (Art. 4 de la misma Ley).

Un programa de actuación sistémico orientado a los aspectos organizativos y psicosociales, dirigido al desarrollo de entornos de trabajo saludables, conlleva un modelo de cultura empresarial más basado en la cooperación (todos ganan o win, win, win) que en la competición.

Conviene localizar la fuente de los problemas y distinguirlos de sus efectos, a fin de poder tomar medidas correctoras.

La meta en este sentido sería un sistema que permita a cada persona dar lo mejor de sí misma. Esto es lo principal tanto para los trabajadores como para cualquier empresa que se ajuste a unos objetivos legítimos y explícitos.



## 5 TRATAMIENTO

La violencia  
en el trabajo

Tratamiento



Página actual/  
total



Ir al Índice



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Comunidad  
de Madrid



Un abordaje integral para la prevención de la violencia en las organizaciones requiere la implicación de toda la estructura organizativa así como el compromiso de partida de la dirección. Los Recursos Humanos deben tenerlo en cuenta y debe plantearse como parte de la cultura de la organización.

Si este abordaje integral no se tuvo en cuenta, puede ser necesaria una actuación encaminada a la realización de un cambio global de estructura y cultura empresarial. Esto puede ser paradójicamente más fácil que ir realizando «reparaciones» o «remiendos» que no alcanzan a tratar y resolver verdaderamente el problema de fondo.

El cualquier caso, es importante concebir el conflicto como un referente de cambio. Una

organización es un ser vivo en un contexto cambiante con el que interactúa. El conflicto nos da la pista de dónde es necesario poner la atención, lo cual exige que permanentemente se consideren la realización de cambios y ajustes.

Un diseño organizativo que tenga estos aspectos en cuenta, permitirá realizar un diagnóstico preventivo y una mejor gestión de los riesgos de violencia, mejorando el clima y el funcionamiento de la organización, en beneficio del rendimiento y de la satisfacción laboral.

Un planteamiento adecuado implica el consenso y la voluntad tanto de los agentes económicos y sociales, como de los empresarios y trabajadores, lo que de por sí ya produce un clima laboral más saludable que



## La violencia en el trabajo

### Tratamiento



Página actual/  
total



Ir al Índice



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Comunidad  
de Madrid

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

facilita entre otras cosas el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la organización. Los riesgos se detectarán antes y las situaciones conflictivas tenderán a ser de menor intensidad, ofreciendo una tutela verdaderamente efectiva y ágil.

Hay una serie de variables que se encuentran implicadas en un proceso de violencia. Este proceso puede abordarse y entenderse desde diferentes ángulos y consideraciones (su fuente, contexto, antecedentes, agentes, fenomenología ...).

Cuando un conflicto se ha desencadenado empieza a producir efectos por sí mismo, dando lugar a fuentes de nuevos conflictos, pudiéndose generar una escalada tóxica. El conflicto, por su naturaleza, puede «fluir» por la organización, manifestándose en el lugar menos pensado. Pero se trata de algo que afecta a todos, no necesariamente solo a donde se manifiesta la violencia es el lugar del conflicto.

Cualquier signo de violencia puede estar señalando problemas en la organización de carácter más o menos complejo.

Por tanto, conviene:

- Registrar las incidencias
- Evaluar: Localizar la fuente con una perspectiva sistémica y
- Desarrollar un plan de acción una vez entendido el aprendizaje que el conflicto ofrece.

El procedimiento de prevención evoluciona con el devenir de la organización. Se pueden ir perfeccionando los recursos y herramientas para la detección, el diagnóstico y la intervención.



Saludablemente, podemos entender el procedimiento preventivo como un sistema de aprendizaje en la organización, una herramienta que ofrece la adaptación y realización de los cambios necesarios, mediante compromisos y actuaciones concretas.

Toda la organización y cada uno de sus miembros son beneficiarios de la prevención de la violencia y el adecuado tratamiento de los conflictos. La organización mejora con el crecimiento de sus miembros. Mirar hacia otro lado en las situaciones de violencia es hacerse cómplice. Se debe observar y registrar la evolución que las situaciones de violencia suponen. No vale actuar solo en respuesta a denuncias puntuales. Si hay violencia, hay un conflicto que no se ha reconocido a tiempo, lo que puede implicar un fallo en el plan de prevención.



## FUENTES

### La violencia en el trabajo

### Fuentes



Página actual/  
total



Ir al Índice



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Comunidad  
de Madrid

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

NTP 891 y 892. *Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral*. INSHT.

*Guía La negociación en la empresa de un acuerdo de solución autónoma de conflictos de violencia laboral*. (UGT. 2013).

*El Acoso laboral, antes llamado Mobbing. Un enfoque integrador*. CARBONELL, E.J.; GIMENO, M.A.; MEJÍAS, A. 2008.

ACUERDO NACIONAL DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA firmado por CEOE, CEPIMEV, UGT y CCOO (BOE 14/01/2004). Anexo IV. 2008.

*Acoso moral en el trabajo. El concepto jurídico de acoso moral en el trabajo*. Thomson-Aranzadi: Navarra. CORREA, M. 2006.

*Guía explicativa de buenas prácticas para la detección y valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo*. DIRECCIÓN GENERAL DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL. 2009.

*Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research and Practice*. EINARSEN, S; HOEL, H; ZAPF, D; COOPER, C.L. 2011.

*Mobbing: Análisis multidisciplinar y estrategia legal*. ESCUDERO, J. F. y POLLATOS, G. 2005.

NTP 854. *Acoso psicológico en el trabajo: definición*. FIDALGO, M.; GALLEGO, Y.; FERRER, R.; NOGAREDA, C.; PÉREZ, G. y GARCÍA, R. INSHT. 2010.

*Protocolos sobre Acoso Laboral. Procedimiento de Solución Autónoma de los Conflictos de Violencia Laboral*. GIMENO, M.A.; MEJÍAS, A.; CARBONELL, E.J. 2009.

*El acoso moral en el trabajo: la construcción social de un fenómeno*. MARTÍN, M. y PÉREZ, S Cuadernos de Relaciones Laborales, 2002, vol. 20, núm. 2, pp. 271-302.

*Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio*. MORENO, B.; RODRÍGUEZ, A.; GARROSA, E. y MORANTE M.E. *Psicothema*, vol.17, 2005.

*Enciclopedia de la Salud y Seguridad en el Trabajo*. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 1998.

*Manual de riesgos psicosociales en el trabajo*. Fernando Mansilla Izquierdo.

*Criterio técnico 69/2009 sobre las actuaciones de la inspección de trabajo y seguridad social en materia de acosos y violencia en el trabajo*. Ministerio de Trabajo. 2009.

*Especial: Intervención en riesgo psicosocial. Resistencias más habituales* (Trading and Development Digest Online). Asier Arriaga.





PSICOSOCIOLOGÍA

EJE 3

Cultura preventiva

# La violencia en el trabajo



Comunidad  
de Madrid

Instituto Regional de Seguridad  
y Salud en el Trabajo

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA,  
EMPLEO Y HACIENDA



comisiones obreras de Madrid



CONFEDERACIÓN  
EMPRESARIAL  
DE MADRID  
CEIM



Instituto Regional de Seguridad  
y Salud en el Trabajo  
C/ Ventura Rodríguez, 7 - 28008 Madrid  
Tfno. 900 713 123 - Fax 914 206 117  
[www.madrid.org](http://www.madrid.org)