

*Revista Internacional y Comparada de*

**RELACIONES  
LABORALES Y  
DERECHO  
DEL EMPLEO**

*Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT*

*Comité de Gestión Editorial*

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

Michele Tiraboschi (Italia)

*Directores Científicos*

Mark S. Anner (Estados Unidos), Pablo Arellano Ortiz (Chile), Lance Compa (Estados Unidos), Jesús Cruz Villalón (España), Luis Enrique De la Villa Gil (España), Jordi García Viña (España), José Luis Gil y Gil (España), Adrián Goldin (Argentina), Julio Armando Grisolia (Argentina), Óscar Hernández (Venezuela), María Patricia Kurczyn Villalobos (México), Lourdes Mella Méndez (España), Antonio Ojeda Avilés (España), Barbara Palli (Francia), Juan Raso Delgue (Uruguay), Carlos Reynoso Castillo (México), María Luz Rodríguez Fernández (España), Alfredo Sánchez-Castañeda (México), Michele Tiraboschi (Italia), Anil Verma (Canada), Marcin Wujczyk (Polonia)

*Comité Evaluador*

Henar Alvarez Cuesta (España), Fernando Ballester Laguna (España), Jorge Baquero Aguilar (España), Francisco J. Barba (España), Ricardo Barona Betancourt (Colombia), Miguel Basterra Hernández (España), Carolina Blasco Jover (España), Esther Carrizosa Prieto (España), M<sup>a</sup> José Cervilla Garzón (España), Juan Escribano Gutiérrez (España), María Belén Fernández Collados (España), Alicia Fernández-Peinado Martínez (España), Marina Fernández Ramírez (España), Rodrigo Garcia Schwarz (Brasil), Sandra Goldflus (Uruguay), Miguel Ángel Gómez Salado (España), Estefanía González Cobaleda (España), Djamil Tony Kahale Carrillo (España), Gabriela Mendizábal Bermúdez (México), David Montoya Medina (España), María Ascensión Morales (México), Juan Manuel Moreno Díaz (España), Pilar Núñez-Cortés Contreras (España), Eleonora G. Peliza (Argentina), Salvador Perán Quesada (España), Alma Elena Rueda (México), José Luis Ruiz Santamaría (España), María Salas Porras (España), José Sánchez Pérez (España), Esperanza Macarena Sierra Benítez (España), Carmen Viqueira Pérez (España)

*Comité de Redacción*

Omar Ernesto Castro Güiza (Colombia), Maria Alejandra Chacon Ospina (Colombia), Silvia Fernández Martínez (España), Paulina Galicia (México), Noemi Monroy (México), Maddalena Magni (Italia), Juan Pablo Mugnolo (Argentina), Francesco Nespoli (Italia), Lavinia Serrani (Italia), Carmen Solís Prieto (España), Marcela Vigna (Uruguay)

*Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista*

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

*Redactor Responsable de la Gestión Digital*

Tomaso Tiraboschi (ADAPT Technologies)

# El abordaje del suicidio desde la prevención de riesgos laborales\*

Noelia Manuela GARCÍA-GUIRAO\*\*

---

**RESUMEN:** Abordar el suicidio desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales permite no solo proteger la salud, sino también contribuir al éxito sostenible de las organizaciones, al garantizar un ambiente laboral seguro y saludable, que reconoce que el bienestar psicológico de los trabajadores es una dimensión esencial de la seguridad y la salud ocupacional. La intersección entre salud mental y trabajo se convierte así en un campo de estudio y de acción que requiere un enfoque multidisciplinario y colaborativo, en aras no solo de prevenir tragedias individuales, sino también de promover una cultura laboral que valore y preserve la vida y el bienestar de todos los empleados. El suicidio puede ser la consecuencia más trágica de la exposición de los trabajadores a factores psicosociales de riesgo. En la actualidad no se conoce el número de muertes por suicidio relacionadas con el trabajo: no existen estadísticas al respecto. El mutismo, en este sentido, hoy por hoy, es absoluto.

*Palabras clave:* Trabajo, conflicto, bienestar, psicología, seguridad.

**SUMARIO:** 1. Introducción. 2. ¿Cómo se crea un ambiente laboral psicosocialmente seguro? 2.1. La cultura preventiva como base. 2.2. La mejora de las condiciones de trabajo y el control de los factores psicosociales de riesgo. 3. Las consecuencias de no prevenir: la aparición de riesgos psicosociales. 3.1. Estrés laboral. 3.2. Violencia en el trabajo. 4. El conflicto laboral: posible detonante de suicidio. 5. La importancia del protocolo contra el acoso psicológico en el trabajo (APT). 6. Bibliografía.

---

\* Trabajo realizado bajo iniciativa del Proyecto de Investigación vinculado a la Agencia Estatal de Investigación *Reformas legislativas y medidas preventivas para reducir las altas tasas de suicidio*, PID2022-141431OA-I00.

\*\* Doctora en Ciencias Sociales y Jurídicas (Psicología del Trabajo y PRL); Perito Judicial en PRL; Profesora en el Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales, Universidad Nebrija (España).

## The Approach to Suicide from Occupational Risk Prevention

---

**ABSTRACT:** Addressing suicide from the perspective of occupational risk prevention allows not only to protect health, but also to contribute to the sustainable success of organizations, by guaranteeing a safe and healthy work environment, which recognizes that the psychological well-being of workers is an important dimension. essential for occupational health and safety. The intersection between mental health and work thus becomes a field of study and action that requires a multidisciplinary and collaborative approach, in order not only to prevent individual tragedies, but also to promote a work culture that values and preserves life and work. well-being of all employees. Suicide may be the most tragic consequence of workers' exposure to psychosocial risk factors. The number of work-related suicide deaths is currently unknown: there are no statistics on this. Silence, in this sense, today, is absolute.

*Key Words:* Work, conflict, well-being, psychosociology, security.

## 1. Introducción

En el año 2021 el suicidio se mantuvo como la primera causa de muerte externa en España<sup>1</sup> con 4.003 fallecimientos, un 1,6% más que en 2020, aunque las defunciones descendieron en 2021 un 8,7% con respecto a 2020. Un triste récord que ostenta desde 2008, cuando pasa a ocupar el lugar que hasta entonces tenían los accidentes de tráfico. Por sexo, el suicidio es, en 2021, la principal causa (externa) de muerte en hombres, y con 2.982 fallecidos, experimenta un aumento del 1,8% con respecto al año anterior. La 74ª Asamblea Mundial de la Salud de la OMS (2022) refrenda el nuevo Plan de Acción Integral sobre Salud Mental 2013-2030, basado en el anterior (2013-2020) y sobre el que se han actualizado sus metas mundiales. El nuevo Plan insiste en la necesidad de adoptar un enfoque que abarque toda la vida, aplicar medidas que promuevan la salud mental y el bienestar de todos, prevenir los problemas de salud mental entre las personas de riesgo y garantizar la cobertura universal de la atención a la salud mental. La salud mental es parte integral de la salud y el bienestar; así consta en la definición de salud de la Constitución de la OMS de 1946<sup>2</sup>, y entre sus determinantes se encuentran las condiciones laborales. Sin embargo, *lo psicosocial* ha sido, con demasiada frecuencia, el aspecto más deficientemente atendido de la prevención de riesgos. Y ello a pesar de su regulación legal desde la promulgación de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales (LPRL).

La nueva Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027, en línea con el Marco Estratégico Europeo de Seguridad y Salud en el Trabajo 2021-2027, constituye el nuevo marco de referencia que orientará las políticas públicas en materia de prevención de riesgos laborales, con la voluntad de actuar con determinación para disminuir los daños físicos y mentales que sufren las personas con motivo del trabajo; y para ello debe llegar a todos los sectores, actividades, empresas y personas trabajadoras, por igual.

## 2. ¿Cómo se crea un ambiente psicosocialmente seguro?

La única forma de hacerlo es abordando los factores psicosociales de riesgo que puedan afectar a la salud mental y emocional de los trabajadores en el

---

<sup>1</sup> Vid. INE, [Defunciones según la Causa de Muerte. Año 2021 \(datos definitivos\) y primer semestre 2022 \(datos provisionales\)](#), Nota de prensa 19 diciembre 2022.

<sup>2</sup> La salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedades o afecciones.

lugar de trabajo. Y la antesala para ello es la cultura preventiva de la empresa, es decir, la forma en que la empresa concibe y actúa en aras de promover un ambiente laboral seguro y saludable, centrado tanto en prevenir accidentes, lesiones y enfermedades profesionales, como en fomentar la salud y el bienestar físico y mental de los trabajadores.

Es fundamental que la empresa conozca la importancia de una buena gestión preventiva en materia psicosocial. En este sentido, la empresa debe saber que la seguridad y la salud en el trabajo supone una responsabilidad compartida entre la dirección, los trabajadores y otras figuras relevantes, y que es al empresario a quien corresponde la tarea primera de identificar los riesgos. Una vez hecho esto, es innegable que el trabajo conjunto de todos redundará en una mejora sustantiva de la seguridad y la salud en el trabajo, y todo ello tendrá repercusiones positivas no solo en la empresa y en el trabajador, sino también en la sociedad, al reducirse, por ejemplo, las situaciones de IT por estrés, ansiedad, y otras dolencias similares, que puedan derivarse de una mala gestión de las condiciones de trabajo.

### 2.1. La cultura preventiva como base

La cultura preventiva de una organización va más allá de la mera cultura de seguridad y debe sustentarse en una serie de principios o de características fundamentales para una efectiva implementación. Algunos de ellos son: liderazgo comprometido, integración de la prevención, participación activa de los trabajadores, atención prioritaria a las condiciones de trabajo y formación continua.

Parece evidente que la tarea de crear una cultura preventiva precisa de la existencia de un liderazgo comprometido por parte de la dirección de la empresa. Una forma de hacerlo es expresar un compromiso firme con la seguridad y la salud en el trabajo, estableciendo políticas y prácticas encaminadas a promoverla, desterrando la idea de que de los asuntos de PRL debe ocuparse exclusivamente el Servicio de Prevención (ajeno, mancomunado o propio).

En la actualidad, en todas las disciplinas preventivas, y sobre todo en la que atañe al aspecto psicosocial, se sigue trabajando en aras de conseguir una integración real de la prevención en la empresa, lo que redundaría, sin duda, en la gestación de esa cultura preventiva, tan necesaria. Para ello hay que dejar atrás el modelo reactivo y optar por modelos proactivos que refrenden el verdadero sentido de *prevenir*, que no es otro que *anticiparse*.

La primera reforma de la LPRL está publicada en la Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos

laborales, que desarrolla el RD 604/2006, de 19 de mayo, por el que se modifican el RD 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, y el RD 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción.

Es fundamental que la empresa integre la prevención en su sistema de gestión (en todas las actividades y en todos los niveles jerárquicos), que se implante y aplique el plan de prevención de riesgos laborales, que exista presencia de recursos preventivos en la empresa en supuestos de especial peligrosidad, y que se controle el cumplimiento real y no meramente formal o documental de las obligaciones preventivas<sup>3</sup>, auditando los sistemas de prevención de riesgos.

Los trabajadores (y sus representantes) tienen la obligación legal de contribuir a esa integración (art. 29 LPRL) colaborando en la adopción y en el cumplimiento de las medidas preventivas establecidas. El RD 604/2006 refuerza la participación a través de la consulta sobre la organización preventiva, implantación y aplicación del plan de prevención de riesgos laborales, la evaluación de riesgos y la planificación de la actividad preventiva. Y con respecto a los servicios de prevención el Real Decreto especifica que deben asesorar a las empresas en las actividades concertadas, aunque corresponde a la empresa la responsabilidad de su ejecución, deben contribuir a que la integración de las actividades preventivas en el conjunto de actividades de la empresa y en todos los niveles jerárquicos, sea eficaz, y deben incluir obligatoriamente en su concierto con las empresas, la valoración de la efectividad de la integración de la prevención de riesgos laborales en el sistema general de gestión de la empresa a través de la implantación y aplicación del Plan de prevención de riesgos laborales en relación con las actividades preventivas concertadas.

La cultura preventiva es fundamental para prevenir accidentes, lesiones y enfermedades profesionales, y su mera existencia contribuye a crear un ambiente saludable y productivo, mejora la imagen de la empresa, y aumenta la satisfacción y la motivación de los trabajadores.

En el aspecto psicosocial la cultura preventiva es especialmente importante porque se enfoca en el bienestar emocional y psicológico de los

---

<sup>3</sup> El RD 604/2006 concreta que para ello se han establecido nuevas redacciones de los tipos infractores contenidos en el texto refundido de la Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social, aprobada por el RDL 5/2000, de 4 de agosto, precisando que las obligaciones preventivas habrán de cumplirse con el alcance y contenidos establecidos en la normativa de prevención de riesgos laborales, y acomodándose su regulación a los nuevos perfiles de las obligaciones de los distintos sujetos responsables que se establecen con las modificaciones de la LPRL.



trabajadores, aspectos fundamentales para el correcto desempeño de sus funciones y para el éxito de la empresa en su conjunto. Y es que *lo psicosocial* lo impregna todo en la empresa, y afecta a las demás disciplinas preventivas (seguridad en el trabajo e higiene industrial; también a la ergonomía).

Promocionar un ambiente psicosocialmente seguro y saludable es una obligación legal para las empresas, que incluye la adopción de medidas encaminadas a la identificación, evaluación y control de los factores psicosociales de riesgo en el lugar de trabajo, lo que supone el cumplimiento real y eficaz del mandato legal en materia preventiva.

Algunas de las razones por las que es importante que la empresa tenga una cultura preventiva en materia psicosocial, son las siguientes:

- *promueve el bienestar de los trabajadores.* La cultura preventiva psicosocial se centra en el bienestar emocional y psicológico de los trabajadores, lo que puede mejorar su calidad de vida y aumentar su motivación y satisfacción en el trabajo;
- *reduce el absentismo y la rotación de personal.* Un ambiente laboral psicosocialmente seguro puede ayudar a reducir el absentismo y la rotación de personal, porque los trabajadores se sienten seguros y respetados en su lugar de trabajo, y ello reduce las dolencias relacionadas con la salud mental;
- *mejora la productividad.* Un ambiente psicosocialmente seguro puede mejorar la productividad de los trabajadores. Cuando los empleados se sienten seguros y respetados, son más propensos a trabajar de manera eficiente y a colaborar en equipo, lo que puede aumentar la calidad del trabajo y la satisfacción de los clientes;
- *reduce los riesgos psicosociales.* La cultura preventiva psicosocial puede ayudar a reducir los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo, como los conflictos laborales, el acoso psicológico en el trabajo, la discriminación, el estrés laboral, el agotamiento emocional y el síndrome de *burnout*, lo que sin duda redundará en una mejora de la salud mental de los trabajadores;
- *mejora la imagen corporativa.* Las empresas que promueven una cultura preventiva psicosocial pueden mejorar su imagen corporativa y reputación. Los consumidores y la sociedad en general están cada vez más preocupados por el bienestar de los trabajadores y la responsabilidad social de las empresas. Una cultura preventiva psicosocial puede demostrar el compromiso de la empresa con el bienestar de sus empleados y mejorar su imagen ante la opinión pública;
- *atrae y retiene el talento.* Los trabajadores buscan cada vez más empresas que ofrecen un ambiente de trabajo seguro y saludable. Una cultura psicosocial preventiva puede ser un factor importante para atraer y



retener talentos en la empresa. Los empleados valoran el hecho de que la empresa se preocupe por su bienestar y esté comprometido con la prevención de riesgos psicosociales en el lugar de trabajo;

- *cumple la ley*. En España la LPRL establece que todas las empresas deben garantizar la seguridad y la salud de sus trabajadores, y ello incluye el cuidado de su bienestar psicológico y social. Además, el RD 39/1997 contempla la obligatoriedad de evaluar los riesgos en el lugar de trabajo, incluidos los psicosociales, y de establecer medidas preventivas que garanticen la seguridad y la salud (psicosocial) de los trabajadores.

## 2.2. La mejora de las condiciones de trabajo y el control de los factores psicosociales de riesgo

La LPRL (art. 4.7) define la condición de trabajo como «cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador» y en su letra *d* menciona expresamente «todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto del trabajador».

Mejorar las condiciones de trabajo es un aspecto clave en el proceso de prevenir los riesgos laborales y garantizar la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, al tiempo que se logra aumentar su satisfacción laboral y la productividad.

La Psicología Aplicada es la disciplina técnica de la Prevención de Riesgos Laborales que se ocupa de las condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido y la ejecución de las tareas y con las relaciones interpersonales y los contextos en los que se desarrolla el trabajo; y es a estas condiciones de trabajo (presentes en todas las organizaciones con independencia de su tamaño, actividad, sector...) a lo que llamamos factores psicosociales, que mal diseñadas o implantadas de manera inadecuada o deficiente, se convierten en factores psicosociales de riesgo con potencial para afectar negativamente a la seguridad de los trabajadores, a su salud física, cognitiva, emocional y/o social<sup>4</sup>.

Las condiciones de trabajo o factores psicosociales sobre los que se debe actuar son: 1) contenido del trabajo, 2) carga/ritmo de trabajo, 3) tiempo de trabajo, 4) participación/control, 5) desempeño de rol, 6) desarrollo profesional, 7) relaciones interpersonales/apoyo social, y 8) equipos de

---

<sup>4</sup> INSST, *Directrices básicas para la gestión de los riesgos psicosociales*, 2022.

trabajo y exposición a otros riesgos<sup>5</sup>.

El abordaje de esta mejora de las condiciones de trabajo en su aspecto psicosocial requiere de una gestión proactiva y comprometida por parte de la dirección de la empresa y de la implicación activa de los trabajadores y sus representantes. El proceso de gestión de los riesgos psicosociales ha de ser similar al de cualquier otro riesgo laboral y los procedimientos para llevarlo a cabo seguirán el ciclo habitual de la prevención: 1) Identificar los riesgos presentes en una determinada actividad, puesto o entorno organizativo; 2) evitar o eliminar los riesgos identificados; 3) evaluar los riesgos identificados no evitables; 4) Controlar los riesgos<sup>6</sup>. Algunas de las medidas concretas que se deben adoptar son:

- *evaluación de los factores psicosociales de riesgo*. Es fundamental evaluar los factores psicosociales de riesgo, a fin de identificarlos y poder diseñar medidas preventivas y de intervención adecuadas para poder eliminarlos o minimizarlos;
- *diseño del trabajo*. Es tan importante tener en cuenta las habilidades y capacidades de los trabajadores para el desempeño de la tarea, como que los trabajadores dispongan de cierto grado de autonomía y control sobre su trabajo;
- *comunicación y participación*. Es deseable que se fomente una comunicación abierta y efectiva entre los trabajadores y la dirección de la empresa, y que los trabajadores puedan participar activamente en la toma de decisiones;
- *formación y sensibilización*. Es fundamental que trabajadores y directivos estén formados y sensibilizados en la prevención de riesgos psicosociales, con el fin de identificar y abordar los factores de riesgo y fomentar la promoción de la salud mental en el entorno laboral. Es importante que la empresa forme en habilidades sociales, gestión del estrés y procedimientos de resolución de conflictos;
- *evaluación y seguimiento*. Es necesario realizar evaluaciones periódicas para identificar posibles factores de riesgo psicosocial y para evaluar la eficacia de las medidas adoptadas para prevenirlos o mitigarlos. Además, es importante realizar un seguimiento de los casos de estrés laboral o de otros problemas de salud mental que puedan surgir, con el fin de prestar la atención necesaria y garantizar que los trabajadores tengan acceso a los recursos y servicios necesarios.

---

<sup>5</sup> *Idem.*

<sup>6</sup> *Idem.*

### 3. Las consecuencias de no prevenir: la aparición de riesgos psicosociales

La exposición a factores psicosociales de riesgo en el trabajo incrementa la probabilidad de que se produzcan efectos negativos para la seguridad y la salud física, cognitiva, emocional y social de los trabajadores, y también tendría consecuencias negativas para la propia empresa y para la sociedad. Existe la obligación legal de prevenir la aparición de los riesgos psicosociales. La forma de hacerlo es actuando sobre sus desencadenantes, es decir, identificando los factores psicosociales de riesgo, interviniendo sobre ellos, corrigiéndolos, y evitando la exposición de los trabajadores. Y todo ello enmarcado en el pertinente control de la gestión preventiva en materia psicosocial, por parte de la empresa y del servicio de prevención.

#### 3.1. Estrés laboral

Desde 2004, la OMS considera que el estrés laboral afecta negativamente a la salud física y psicológica de los trabajadores, y, por ende, a la eficacia de las entidades para las que trabajan. Lo califica como uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores, por cuya causa pueden estar menos motivados, ser menos productivos y tener menos seguridad laboral, e insta a los empleadores a proteger a sus empleados contra el estrés que derive de su actividad laboral, gestionando y organizando entornos de trabajo seguros.

Actualmente, el concepto estrés se sigue concretando en torno a una polisemia en la que coexisten, inadvertidamente, lo científico y lo popular; y es precisamente ahí, donde radica, como ya avanzara de Rivera<sup>7</sup>, «la verdadera dificultad en el empeño de definir el estrés». La comunidad científica todavía no ha adoptado una definición consensuada del término estrés laboral.

Desde la Psicología Aplicada, el estrés se entiende como la respuesta física y emocional de una persona ante un evento estresante que superó su capacidad de afrontamiento. Son varios los modelos teóricos que abordan el estrés en el ámbito laboral y organizacional; entre ellos: 1) el modelo del ambiente social<sup>8</sup>, centrado en los cuatro elementos fundamentales que participan en el proceso del estrés: las condiciones físicas y sociales, la

---

<sup>7</sup> L. DE RIVERA, *Los síndromes de estrés*, Síntesis, 2010, p. 3.

<sup>8</sup> J.R.P. FRENCH JR., R.L. KAHN, *A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health*, en *Journal of Social Issues*, 1962, vol. 18, n. 3.

percepción subjetiva del contexto, el repertorio de respuestas del trabajador y las consecuencias en la salud física y mental; 2) el modelo Demandas-Control<sup>9</sup>, que considera que el nivel de estrés depende principalmente de las demandas de la tarea y de las posibilidades del trabajador para hacerles frente; a este modelo, en 1988, Johnson y Hall<sup>10</sup> añadieron la dimensión apoyo social, lo que, a efectos prácticos significa que las intervenciones se debían centrar más en los grupos y en la organización y menos en los trabajadores<sup>11</sup>; 3) el modelo de Ajuste Persona-Ambiente<sup>12</sup>, que postula que debe existir congruencia entre las habilidades del trabajador y las demandas del trabajo; 4) el modelo de Conservación de los Recursos<sup>13</sup>, que explica que la reacción de estrés sería conceptualizada estrictamente como la pérdida neta de recursos del trabajador, la amenaza de pérdida inminente de recursos o el fracaso en la inversión de recursos para obtener un objetivo prefijado; 5) el modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa<sup>14</sup>, centrado en la reciprocidad del intercambio en el entorno organizacional, considera especialmente estresantes aquellas situaciones que requieren alto esfuerzo y reportan baja recompensa para el trabajador; 6) el modelo de Demandas y Recursos laborales<sup>15</sup> en el que las demandas y los recursos laborales interactúan a la hora de predecir la salud y el bienestar; por ejemplo, disponer de recursos suficientes amortigua el impacto de las demandas en el proceso de deterioro de salud; además, las demandas amplifican el impacto de los recursos laborales en el proceso motivacional. Con respecto al estrés, como riesgo psicosocial (laboral), la Inspección de Trabajo y Seguridad Social considera que

El estrés laboral se combate tanto mediante el cambio de las formas de organizar y gestionar las tareas como a través del rediseño de las mismas, la rotación en los trabajos más complejos y exigentes, la priorización de las

<sup>9</sup> R.A. KARASEK JR., *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*, en *Administrative Science Quarterly*, 1979, vol. 24, n. 2.

<sup>10</sup> J.V. JOHNSON, E.M. HALL, *Job Strain, Workplace Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population*, en *American Journal of Public Health*, 1988, vol. 78, n. 10.

<sup>11</sup> M. GARCÍA-IZQUIERDO, *El estrés laboral*, en J. BUENDÍA, F. RAMOS (eds.), *Empleo, estrés y salud*, Pirámide, 2001.

<sup>12</sup> J.R.P. FRENCH JR., R.D. CAPLAN, R. VAN HARRISON, *The Mechanisms of Job Stress and Strain*, John Wiley & Sons, 1982.

<sup>13</sup> S.E. HOBFÖLL, *Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress*, en *American Psychologist*, 1989, vol. 44, n. 3.

<sup>14</sup> J. SIEGRIST, *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*, en *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996, vol. 1, n. 1.

<sup>15</sup> A.B. BAKKER, E. DEMEROUTI, *La teoría de las demandas y los recursos laborales*, en *Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013, vol. 29, n. 3.

tareas, asegurando suficientes recursos humanos para hacer frente a las demandas, previendo un tiempo suficiente para el descanso y la recuperación, y proporcionando apoyo y competencias profesionales a los trabajadores. Estos deben ser consultados sobre las medidas que se tienen que adoptar<sup>16</sup>.

En general, los síntomas más comunes asociados a una situación de estrés son: irritabilidad, frustración, fatiga constante, aumento de sensibilidad, apatía, dificultad para tomar decisiones, alteraciones del sueño y del apetito, preocupaciones, sensación de agobio y malestar, problemas de concentración, olvidos frecuentes, reducción del impulso sexual, sensación fatalista (“todo va a ir mal”) y consumo excesivo de café, tabaco o alcohol. Otras alteraciones frecuentes que puede provocar el estrés: dispepsia, gastritis, accidentes, frustración, insomnio, agresividad, ansiedad, depresión, angustia, hipertensión, adicciones, trombosis cerebral, conductas antisociales o psicosis severas. Además, el estrés está relacionado con las principales causas de muerte: enfermedades del pulmón, del corazón o del hígado, distintos tipos de cáncer, accidentes y suicidio<sup>17</sup>. Y es que, cuando el organismo está sometido a una situación de estrés, puede reaccionar de maneras muy diversas. Y esa reacción o reacciones pueden aparecer de manera inmediata o en un periodo de tiempo relativamente corto.

Cuando el estrés laboral deviene en crónico por no haber sido gestionado eficazmente, aparece el *burnout* como respuesta a esa situación. El *burnout* ha sido definido recientemente como «un síndrome caracterizado por deterioro del bienestar y, más precisamente, agotamiento, cansancio y actitud negativa a nivel psicológico, y deterioro del bienestar con presencia de agotamiento, a nivel físico»<sup>18</sup>.

Desde el pasado 1º de enero de 2022, la OMS incluyó el *burnout* en su nueva clasificación de enfermedades CIE-11; concretamente aparece en la sección *Problemas asociados con el empleo o el desempleo* y se describe como síndrome resultante «del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito»<sup>19</sup>. El *burnout* tiene relación exclusiva con el entorno profesional y

---

<sup>16</sup> [Criterio Técnico ITSS 104/2021, sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en Riesgos Psicosociales](#), p. 45.

<sup>17</sup> N.M. GARCÍA-GUIRAO, [El Estrés Laboral \(Burnout\) Como Riesgo Psicosocial En La Guardia Civil: Un Estudio Exploratorio](#), Tesis Doctoral, Universidad de Murcia, 2021, pp.100-101.

<sup>18</sup> I. GUSEVA CANU, S.C. MARCA, F. DELL'ORO, Á. BALÁZS ET AL., [Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries](#), en *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 2021, vol. 47, n. 2, p. 101.

<sup>19</sup> OMS, [CIE-11. Clasificación Internacional de Enfermedades, 11.a revisión](#), 2023, entrada [Síndrome de desgaste ocupacional/burn-out](#).

nada tienen que ver en este síndrome otros aspectos de la vida de la persona. Es dable, pues, considerar que su inclusión en la CIE-11 le aportará visibilidad y es posible que las organizaciones empiecen a contemplarlo como un riesgo laboral, de carácter psicosocial, y como tal lo evalúen y planifiquen en torno a él, cuando proceda, las medidas preventivas adecuadas encaminadas a la protección de la seguridad y la salud de las personas en su entorno de trabajo, en los términos que marca la LPRL; con ello contribuirán, sin duda, a evitar, o, en su caso, minimizar, las consecuencias del estrés en los trabajadores, incluido, como ya se ha dicho, el suicidio.

### 3.2. Violencia en el trabajo

La violencia derivada de la exposición a factores psicosociales de riesgo puede manifestarse a través de situaciones de acoso psicológico en el trabajo, acoso sexual o por razón de sexo, acoso discriminatorio o violencia ocupacional externa. Todo ello se debe prevenir conforme al mandato legal en materia preventiva, en aras de cuidar eficazmente la seguridad y la salud de los trabajadores.

La violencia y el acoso en el ámbito laboral constituyen un problema complejo que se debe abordar desde una óptica integral. En ocasiones el acoso puede estar precedido por un conflicto en el trabajo, a pesar de no ser, necesariamente, realidades correlativas.

La reciente ratificación de España del [Convenio OIT n. 190 de 2019](#) sobre violencia y acoso en el ámbito laboral, además de proporcionar un marco común para la acción en estos temas y poner de manifiesto el derecho de todas las personas a un mundo sin violencia y acoso, supone el compromiso con la protección, el respeto de los derechos humanos, la justicia social y el trabajo decente, para todos. El art. 7 del Convenio establece que los Estados que lo ratifiquen deben «adoptar una legislación que defina y prohíba la violencia y el acoso en el mundo del trabajo con inclusión de la violencia y el acoso por razón de género»; además, el art. 9.b obliga a los Estados a «tener en cuenta la violencia y el acoso, así como los riesgos psicosociales asociados, en la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo».

La OIT considera que el impacto de la violencia y el acoso laboral en las personas que trabajan puede producirles «un trauma tan grave para su salud mental, su bienestar y su autoestima del que tal vez nunca se recuperen»<sup>20</sup>. La exposición a situaciones de violencia y acoso en el trabajo puede

---

<sup>20</sup> OIT, [Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso](#), 2020, p. 25.

provocar en las personas afectadas sentimientos de tristeza, vergüenza, culpabilidad, ansiedad, depresión, desconfianza, repugnancia, incredulidad e impotencia<sup>21</sup>; la intimidación en el lugar de trabajo puede ser un precursor de la ideación suicida<sup>22</sup>. También pueden sufrir síndrome de estrés postraumático (TEPT) y otros síntomas nerviosos<sup>23</sup>, y otras respuestas como shock, desesperación, ira, indefensión, problemas de sueño, fatiga crónica y aumento del riesgo de suicidio<sup>24</sup>. Los estudios de Leach, Poyser y Butterworth<sup>25</sup> vincularon claramente el acoso en el lugar de trabajo y la ideación suicida.

Por ello es importante que las empresas dispongan de políticas y articulen medidas preventivas para evitar y gestionar la violencia en el entorno de trabajo: protocolos contra el acoso del tipo que sea, procedimientos de resolución de conflictos, códigos éticos, etc. Y es necesario, además, que los trabajadores y directivos estén formados y sensibilizados en estos asuntos de carácter psicosocial, que la empresa disponga de un protocolo de actuación ante eventuales casos de acoso, que se promueva un clima laboral respetuoso y que se investiguen y se sancionen los casos de acoso de los que se tenga conocimiento.

#### 4. El conflicto laboral: posible detonante de suicidio

El concepto *conflicto* ha ido evolucionando con el tiempo, y ha sido estudiado desde las distintas perspectivas teóricas de disciplinas tales como la psicología, la sociología, la economía y la dirección de recursos humanos. Esa es la razón por la que, en la actualidad coexisten muchas definiciones y enfoques sobre el conflicto laboral y todavía no se dispone de una definición única, universalmente aceptada.

Desde la Psicología Aplicada, se puede definir el conflicto como una manifestación de tensiones, discrepancias o antagonismos que surgen en el

---

<sup>21</sup> M. CARTER ET AL., *Workplace bullying in the UK NHS: a questionnaire and interview study on prevalence, impact and barriers to reporting*, en *BMJ Open*, 2013, vol. 3, n. 6.

<sup>22</sup> M.B. NIELSEN, G.H. NIELSEN, G. NOTELAERS, S. EINARSEN, *Workplace bullying and suicidal ideation: A 3-wave longitudinal Norwegian study*, en *American Journal of Public Health*, 2015, vol. 105, n. 11.

<sup>23</sup> S. EINARSEN, *The nature and causes of bullying at work*, en *International Journal of Manpower*, 1999, vol. 20, n. 1-2.

<sup>24</sup> K.A. PARKER, *The Workplace Bully: The Ultimate Silencer*, en *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 2014, vol. 18, n. 1, pp. 170-171.

<sup>25</sup> L.S. LEACH, C. POYSER, P. BUTTERWORTH, *Workplace bullying and the association with suicidal ideation/thoughts and behaviour: a systematic review*, en *Occupational & Environmental Medicine*, 2017, vol. 74, n. 1.



ámbito laboral, entre individuos, o entre la organización y sus empleados; puede tener causas diversas: valores, objetivos, roles, percepciones o recursos, y manifestarse a través de disputas, confrontaciones, desigualdades en la distribución del trabajo, rivalidades, resistencia o problemas de comunicación<sup>26</sup>.

El conflicto laboral puede surgir de la mera relación y convivencia entre personas en el entorno de trabajo. Es, por ello, en cierto modo inevitable. Así entendido, no se debe caer en la lógica simplista de considerarlo como algo *no negativo*, equiparándolo, por ejemplo, a la mera y legítima diferencia de opinión, e interpretándolo, consiguientemente, como una oportunidad (enriquecedora) para el cambio. Porque el conflicto como tal, va más allá.

El estudio y abordaje del conflicto desde esta disciplina técnica de la prevención de riesgos laborales supone considerar tanto los aspectos individuales como los contextuales, lo que llevará a comprender cómo interactúan y contribuyen a la aparición y desarrollo de los conflictos, los factores psicológicos, sociales y organizacionales. Esta perspectiva pone el foco, por una parte, en el análisis de las dinámicas de poder, comunicación, participación y negociación que influyen en la manifestación y resolución de los conflictos laborales, y, por otra, en la promoción de estrategias y técnicas de intervención para la gestión y resolución de los conflictos, lo que redundará en la mejora del clima laboral, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el fomento de la cooperación y la promoción de la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.

El conflicto laboral puede ser una fuente importante de estrés en el entorno de trabajo. El estrés laboral resultante de los conflictos laborales prolongados o recurrentes puede tener un impacto negativo en la salud física y mental de los empleados. A nivel físico, puede contribuir al desarrollo de problemas de salud, como enfermedades cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos, trastornos del sueño y problemas gastrointestinales<sup>27</sup>. A nivel psicológico, el estrés laboral puede aumentar el riesgo de trastornos de ansiedad, depresión, agotamiento emocional y disminución de la satisfacción laboral<sup>28</sup>.

Es importante no solo prevenir el conflicto laboral, sino también la forma

---

<sup>26</sup> C.K.W. DE DREU, L.R. WEINGART, *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis*, en *Journal of Applied Psychology*, 2003, vol. 88, n. 4.

<sup>27</sup> D.R. GORDON, P.L. SCHNALL, *Beyond the Individual: Connecting Work Environment and Health*, en P.L. SCHNALL, M. DOBSON, E. ROSSKAM (eds.), *Unhealthy Work. Causes, Consequences, Cures*, Baywood Publishing, 2009.

<sup>28</sup> C.K.W. DE DREU, L.R. WEINGART, *op. cit.*; L.E. TETRICK, J.C. QUICK, *Prevention at Work: Public Health in Occupational Settings*, en J.C. QUICK, L.E. TETRICK (eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, American Psychological Association, 2003.

de tratarlo una vez aparece y, sobre todo, hacerlo en estadios tempranos, antes de que se agrave y genere consecuencias negativas<sup>29</sup>. El ejercicio del liderazgo efectivo es fundamental en este proceso de prevención y resolución de conflictos laborales, ya que los líderes tienen la responsabilidad de gestionar y abordar eficazmente las disputas y tensiones dentro del entorno de trabajo. El modo de plasmar esto en el día a día de la empresa por parte de los líderes incluye:

- *promocionar una cultura de comunicación abierta*, que ayuda a crear un clima de confianza y facilita la expresión de preocupaciones y desacuerdos, antes de que se conviertan en conflictos mayores<sup>30</sup>, lo que evita que el conflicto se intensifique y facilita su resolución;
- *capacitar a todo el personal en habilidades de resolución de conflictos*. Los líderes ayudan así a los empleados a abordar y resolver desencuentros de manera constructiva<sup>31</sup>, a la vez que actúan como modelos de comportamiento al demostrar habilidades eficaces de resolución de conflictos en sus propias interacciones y alentar a los empleados a adoptar enfoques colaborativos y de solución de problemas;
- *facilitar la negociación y el compromiso entre las partes en conflicto*. Un enfoque de liderazgo colaborativo puede ayudar a encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y promover la reconciliación entre los empleados en conflicto<sup>32</sup>, a través del fomento de la empatía, el entendimiento y la búsqueda de soluciones integrativas;
- *gestionar el clima y la cultura organizacional*, estableciendo normas claras y expectativas de comportamiento, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo, y fomentando un ambiente de apoyo y respeto mutuo<sup>33</sup>. Un clima organizacional positivo y constructivo no solo redundará en menor probabilidad de conflictos laborales, sino que, además, fomentará la resolución pacífica de los que surjan;
- *gestionar el cambio y la adaptabilidad*. La capacidad de los líderes para gestionar el cambio de manera efectiva y adaptarse a nuevas situaciones y demandas contribuye a la prevención y resolución de conflictos

---

<sup>29</sup> El modelo de escalada de conflictos que propone F. GLASL, *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation*, Haupt, 1997, analiza los factores que favorecen que un conflicto escale y cómo se interrelacionan entre ellos.

<sup>30</sup> C.K.W. DE DREU, L.R. WEINGART, *op. cit.*

<sup>31</sup> K.A. JEHN, S. RISPENS, S.M.B. THATCHER, *The Effects of Conflict Asymmetry on Work Group and Individual Outcomes*, en *Academy of Management Journal*, 2010, vol. 53, n. 3.

<sup>32</sup> F.R.C. DE WIT, L.L. GREER, K.A. JEHN, *The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis*, en *Journal of Applied Psychology*, 2012, vol. 97, n. 2.

<sup>33</sup> M.A. RAHIM, *Managing Conflict in Organizations*, Routledge, 2023.

laborales<sup>34</sup>. Los líderes que son capaces de anticipar y abordar los desafíos asociados con el cambio pueden mitigar la resistencia y los conflictos potenciales, facilitando una transición más suave y exitosa;

- *promocionar la justicia organizacional*. La justicia organizacional se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad y el trato justo en la organización<sup>35</sup>. Los líderes que establecen prácticas y políticas justas toman decisiones imparciales y demuestran comportamientos éticos contribuyen a un clima organizacional en el que los empleados se sienten valorados y respetados. Esto reduce la aparición de conflictos y facilita su resolución cuando surgen;
- *construir equipos resilientes*. Un liderazgo efectivo puede fomentar la cohesión del equipo, promover la colaboración y fortalecer la resiliencia de los miembros del equipo ante las dificultades<sup>36</sup>. Los equipos resilientes están mejor preparados para enfrentar y resolver conflictos de manera positiva, encontrando soluciones creativas y manteniendo la productividad y el bienestar en situaciones desafiantes;
- *desarrollar habilidades de resolución de conflictos*. Al proporcionar capacitación y desarrollo en técnicas de comunicación efectiva, negociación y resolución de problemas, los líderes ayudan a fortalecer las habilidades necesarias para resolver conflictos laborales de manera constructiva<sup>37</sup>. Estas habilidades permiten a los empleados abordar los conflictos de manera proactiva, encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y mantener relaciones laborales positivas;
- *promocionar cultura de retroalimentación*. Los líderes que fomentan la retroalimentación regular y honesta entre los miembros del equipo facilitan la identificación y el abordaje temprano de los problemas y conflictos emergentes<sup>38</sup>. La retroalimentación efectiva permite a los empleados expresar sus preocupaciones, recibir orientación y ajustar su comportamiento, lo que contribuye a la resolución de conflictos y al crecimiento profesional;
- *incentivar la mediación y el diálogo*. Al fomentar un ambiente en el que se

<sup>34</sup> T.A. JUDGE, R.F. PICCOLO, *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, en *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, n. 5.

<sup>35</sup> J.A. COLQUITT, *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*, en *Journal of Applied Psychology*, 2001, vol. 86, n. 3.

<sup>36</sup> F. LUTHANS ET AL., *Psychological capital development: toward a micro-intervention*, en *Journal of Organizational Behavior*, 2006, vol. 27, n. 3.

<sup>37</sup> C.K.W. DE DREU, A.E.M. VAN VIANEN, *Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams*, en *Journal of Organizational Behavior*, 2001, vol. 22, n. 3.

<sup>38</sup> V.J. GARCÍA-MORALES, F.J. LLORÉNS-MONTES, A.J. VERDÚ-JOVER, *The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation*, en *British Journal of Management*, 2008, vol. 19, n. 4.

valore la colaboración y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas, los líderes pueden alentar a las partes en conflicto a participar en procesos de mediación, facilitando la comunicación y la búsqueda de acuerdos<sup>39</sup>. La mediación ayuda a evitar que los conflictos se conviertan en disputas prolongadas y destructivas, permitiendo una resolución más rápida y satisfactoria;

- *promocionar la inteligencia emocional*. La inteligencia emocional es otra competencia clave que los líderes pueden desarrollar y promover en sí mismos y en sus equipos para la resolución de conflictos laborales<sup>40</sup>. La capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás permite a los líderes abordar los conflictos con empatía y emprender acciones orientadas a la solución. La inteligencia emocional contribuye a la creación de un clima laboral positivo y facilita la resolución de conflictos de manera constructiva y colaborativa;
- *compromiso con la diversidad e inclusión*. Se crea así un entorno en el que se valora y respeta la diversidad de perspectivas, experiencias y antecedentes<sup>41</sup>. Esto ayuda a prevenir conflictos derivados de prejuicios y discriminación, promoviendo la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo.

La relación entre conflicto, acoso y suicidio es un tema relevante en el ámbito laboral. Se hace necesario prevenir, en su sentido más amplio, y no solo para dar cumplimiento documental al mandato legal. El código ético, los protocolos de resolución autónoma de conflictos y el protocolo contra el acoso, debidamente integrado en la política preventiva de la organización, son fundamentales para ello.

## 5. La importancia del protocolo contra el acoso psicológico en el trabajo (APT)

Los protocolos contra el acoso (de todo tipo) y, en concreto, el protocolo contra el APT, desempeñan un papel crucial en la resolución de conflictos laborales, ya que abordan una forma específica de conflicto y promueven un entorno laboral seguro y saludable. Son fundamentales para prevenir y abordar el acoso psicológico laboral, que puede tener efectos devastadores en los empleados y en el ambiente de trabajo en general, y es importante

---

<sup>39</sup> G.D. PAUL, L.L. PUTNAM, *Moral Foundations of Forgiving in the Workplace*, en *Western Journal of Communication*, 2017, vol. 81, n. 1.

<sup>40</sup> D. GOLEMAN, *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, 1998.

<sup>41</sup> L.M. SHORE ET AL., *Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research*, en *Journal of Management*, 2011, vol. 37, n. 4.

que se integren en la política preventiva de la organización. En concreto, protocolizar esta cuestión, tiene importantes beneficios:

- *prevención, concienciación y sensibilización.* Previene el conflicto laboral derivado de situaciones de acoso, al establecer una cultura organizacional de tolerancia cero ante el acoso. Estos planes incluyen políticas y procedimientos claros que definen qué es y qué no es acoso psicológico, establecen las consecuencias para quienes lo perpetran y promueven la concienciación y la educación entre los empleados<sup>42</sup>. Además, promueven la importancia del respeto mutuo, la empatía y la promoción de un ambiente de trabajo saludable. La sensibilización y educación son fundamentales para prevenir el acoso laboral y fomentar una cultura organizacional basada en el respeto y la dignidad de todos los empleados<sup>43</sup>;
- *promoción de la salud mental.* Las personas que son víctimas de acoso laboral pueden experimentar estrés crónico, ansiedad, depresión y otros trastornos psicológicos<sup>44</sup>. La implementación de protocolos contra el acoso laboral puede ayudar a detectar y abordar de manera temprana las situaciones de acoso, protegiendo así la salud mental de los empleados y reduciendo el riesgo de consecuencias más graves, como el suicidio;
- *intervención temprana y resolución efectiva.* La intervención temprana y la resolución efectiva de los casos de acoso psicológico pueden prevenir que el conflicto se prolongue y se agrave, minimizando así el impacto negativo en los empleados afectados y en el clima laboral en general. Esto es posible porque los planes contra el APT proporcionan pautas claras sobre cómo abordar las situaciones de acoso una vez que se han producido. Estos planes establecen canales de denuncia confidenciales y fiables, así como procedimientos de investigación y resolución de conflictos<sup>45</sup>;
- *investigación y desarrollo continuo.* Los protocolos contra el acoso laboral deben estar integrados en el Plan de Prevención de la empresa y respaldados por una investigación actualizada y un desarrollo continuo. Las teorías y prácticas en torno al acoso laboral están en constante

---

<sup>42</sup> J.H. NEUMAN ET AL., *Social Antecedents of Bullying: A Social Interactionist Perspective*, en S. EINARSEN, H. HOEL, D. ZAPF, C.L. COOPER (eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice*, CRC Press, 2011.

<sup>43</sup> M.S. HERSHCOVIS, J. BARLING, *Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators*, en *Journal of Organizational Behavior*, 2010, vol. 31, n. 1.

<sup>44</sup> M.B. NIELSEN, G. NOTELAERS, S. EINARSEN, *Measuring Exposure to Workplace Bullying*, en S. EINARSEN, H. HOEL, D. ZAPF, C.L. COOPER (eds.), *op. cit.*

<sup>45</sup> J.H. NEUMAN ET AL., *op. cit.*

evolución, por lo que es importante que los protocolos se mantengan al día con los avances en el campo. La investigación y el desarrollo continuo permiten mejorar la efectividad de los protocolos, identificar nuevas formas de abordar el acoso laboral y prevenir consecuencias no deseadas;

- *apoyo y protección de las víctimas*. Estos protocolos aseguran que se brinde el respaldo necesario a las personas que han sido objeto de acoso psicológico, lo que puede incluir asesoramiento, apoyo emocional y medidas para salvaguardar su bienestar<sup>46</sup>. Proporcionar un sólido sistema de apoyo a las víctimas es esencial para su bienestar y recuperación, y puede ayudar a prevenir consecuencias trágicas como el suicidio;
- *cultura organizacional saludable*. Los protocolos contra el acoso envían un mensaje claro de que ningún tipo de acoso será tolerado en la empresa y que se tomarán medidas para abordarlo de manera efectiva<sup>47</sup>. Al promover una cultura de respeto, igualdad y dignidad en el trabajo, se crea un entorno propicio para la resolución constructiva de conflictos y se minimiza la aparición de nuevas situaciones de acoso;
- *cumplimiento legal y responsabilidad corporativa*. Los protocolos contra el acoso laboral no solo son una medida ética, sino también una responsabilidad legal para las organizaciones. Además, el enfoque en la responsabilidad corporativa y la creación de un entorno de trabajo seguro y respetuoso es esencial para la reputación y sostenibilidad de la organización<sup>48</sup>.

En resumen, los protocolos contra el acoso desempeñan un papel fundamental en la prevención y abordaje de estas situaciones en el entorno laboral. Además de promover un ambiente de trabajo seguro y saludable brindan apoyo a las víctimas, promueven la sensibilización y educación, y cumplen con las responsabilidades legales y éticas de la organización. Al abordar el acoso laboral de manera efectiva, se reduce el riesgo de consecuencias graves, como el suicidio, y se fomenta un entorno laboral más equitativo y respetuoso.

---

<sup>46</sup> I. NIKOLOVA, W. SCHAUFELI, G. NOTELAERS, *Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement*, en *European Management Journal*, 2019, vol. 37, n. 6.

<sup>47</sup> M.B. NIELSEN, S.V. EINARSEN, [\*What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research\*](#), en *Aggression and Violent Behavior*, 2018, vol. 42.

<sup>48</sup> M.S. HERSHCOVIS, J. BARLING, *op. cit.*

## 6. Bibliografía

- BAKKER A.B., DEMEROUTI E. (2013), [\*La teoría de las demandas y los recursos laborales\*](#), en *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 29, n. 3, pp. 107-115
- CARTER M., THOMPSON N., CRAMPTON P., MORROW G., BURFORD B., GRAY C., ILLING J. (2013), [\*Workplace bullying in the UK NHS: a questionnaire and interview study on prevalence, impact and barriers to reporting\*](#), en *BMJ Open*, vol. 3, n. 6, pp. 1-12
- COLQUITT J.A. (2001), *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*, en *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n. 3, pp. 386-400
- DE DREU C.K.W., VAN VIANEN A.E.M. (2001), *Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams*, en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, n. 3, pp. 309-328
- DE DREU C.K.W., WEINGART L.R. (2003), *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis*, en *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n. 4, pp. 741-749
- DE RIVERA L. (2010), *Los síndromes de estrés*, Síntesis
- DE WIT F.R.C., GREER L.L., JEHN K.A. (2012), *The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis*, en *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, n. 2, pp. 360-390
- EINARSEN S. (1999), *The nature and causes of bullying at work*, en *International Journal of Manpower*, vol. 20, n. 1-2, pp. 16-27
- FRENCH J.R.P. JR., CAPLAN R.D., VAN HARRISON R. (1982), *The Mechanisms of Job Stress and Strain*, John Wiley & Sons
- FRENCH J.R.P. JR., KAHN R.L. (1962), *A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health*, en *Journal of Social Issues*, vol. 18, n. 3, pp. 1-47
- GARCÍA-GUIRAO N.M. (2021), [\*El Estrés Laboral \(Burnout\) Como Riesgo Psicosocial En La Guardia Civil: Un Estudio Exploratorio\*](#), Tesis Doctoral, Universidad de Murcia
- GARCÍA-IZQUIERDO M. (2001), *El estrés laboral*, en J. BUENDÍA, F. RAMOS (eds.), *Empleo, estrés y salud*, Pirámide
- GARCÍA-MORALES V.J., LLORÉNS-MONTES F.J., VERDÚ-JOVER A.J. (2008), [\*The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation\*](#), en *British Journal of Management*, vol. 19, n. 4, pp. 299-319
- GLASL F. (1997), *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation*, Haupt
- GOLEMAN D. (1998), *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós



- GORDON D.R., SCHNALL P.L. (2009), *Beyond the Individual: Connecting Work Environment and Health*, en P.L. SCHNALL, M. DOBSON, E. ROSSKAM (eds.), *Unhealthy Work. Causes, Consequences, Cures*, Baywood Publishing
- GUSEVA CANU I., MARCA S.C., DELL'ORO F., BALÁZS Á. ET AL. (2021), [\*Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries\*](#), en *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 47, n. 2, pp. 95-107
- HERSHCOVIS M.S., BARLING J. (2010), *Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators*, en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, n. 1, pp. 24-44
- HOBFÖLL S.E. (1989), [\*Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress\*](#), en *American Psychologist*, vol. 44, n. 3, pp. 513-524
- INE (2022), [\*Defunciones según la Causa de Muerte. Año 2021 \(datos definitivos\) y primer semestre 2022 \(datos provisionales\)\*](#), Nota de prensa, 19 diciembre
- INSST (2022), [\*Directrices básicas para la gestión de los riesgos psicosociales\*](#)
- JEHN K.A., RISPENS S., THATCHER S.M.B. (2010), *The Effects of Conflict Asymmetry on Work Group and Individual Outcomes*, en *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 3, pp. 596-616
- JOHNSON J.V., HALL E.M. (1988), [\*Job Strain, Workplace Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population\*](#), en *American Journal of Public Health*, vol. 78, n. 10, pp. 1336-1342
- JUDGE T.A., PICCOLO R.F. (2004), *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, en *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n. 5, pp. 755-768
- KARASEK R.A. JR. (1979), *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 2, pp. 285-308
- LEACH L.S., POYSER C., BUTTERWORTH P. (2017), [\*Workplace bullying and the association with suicidal ideation/ thoughts and behaviour: a systematic review\*](#), en *Occupational & Environmental Medicine*, vol. 74, n. 1, pp. 72-79
- LUTHANS F., AVEY J.B., AVOLIO B.J., NORMAN S.M., COMBS G.M. (2006), *Psychological capital development: toward a micro-intervention*, en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n. 3, pp. 387-393
- NEUMAN J.H., BARON R.A., EINARSEN S., HOEL H., ZAPF D., COOPER C. (2011), *Social Antecedents of Bullying: A Social Interactionist Perspective*, en S. EINARSEN, H. HOEL, D. ZAPF, C.L. COOPER (eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice*, CRC Press

- NIELSEN M.B., EINARSEN S.V. (2018), *What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research*, en *Aggression and Violent Behavior*, vol. 42, pp. 71-83
- NIELSEN M.B., NIELSEN G.H., NOTELAERS G., EINARSEN S. (2015), *Workplace bullying and suicidal ideation: A 3-wave longitudinal Norwegian study*, en *American Journal of Public Health*, vol. 105, n. 11, pp. e23-e28
- NIELSEN M.B., NOTELAERS G., EINARSEN S. (2011), *Measuring Exposure to Workplace Bullying*, en S. EINARSEN, H. HOEL, D. ZAPF, C.L. COOPER (eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice*, CRC Press
- NIKOLOVA I., SCHAUFELI W., NOTELAERS G. (2019), *Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement*, en *European Management Journal*, vol. 37, n. 6, pp. 772-783
- OIT (2020), *Entornos de trabajo seguros y saludables. libres de violencia y acoso*
- OMS (2023), *CIE-11. Clasificación Internacional de Enfermedades. 11.a revisión*
- PARKER K.A. (2014), *The Workplace Bully: The Ultimate Silencer*, en *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, vol. 18, n. 1, pp. 169-185
- PAUL G.D., PUTNAM L.L. (2017), *Moral Foundations of Forgiving in the Workplace*, en *Western Journal of Communication*, vol. 81, n. 1, pp. 43-63
- RAHIM M.A. (2023), *Managing Conflict in Organizations*, Routledge
- SHORE L.M., RANDEL A.E., CHUNG B.G., DEAN M.A., HOLCOMBE EHRHART K., SINGH G. (2011), *Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research*, en *Journal of Management*, vol. 37, n. 4, pp. 1262-1289
- SIEGRIST J. (1996), *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*, en *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, n. 1, pp. 27-41
- TETRICK L.E., QUICK J.C. (2003), *Prevention at Work: Public Health in Occupational Settings*, en J.C. QUICK, L.E. TETRICK (eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, American Psychological Association

### *Normativa OIT*

Convenio OIT n. 190, *Convenio sobre la violencia y el acoso*, 2019



**ADAPT** es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”, construyendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el DEAL – Centro de Estudios Internacionales y Comparados del Departamento de Economía Marco Biagi (Universidad de Módena y Reggio Emilia, Italia), ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y de trabajo. Informaciones adicionales en el sitio [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a [redaccion@adaptinternational.it](mailto:redaccion@adaptinternational.it).

