



This is the **published version** of the bachelor thesis:

Meavilla Martinez, Marina; Torrents Margalef, Jorge, dir. El Acoso Laboral.
2025. (Grau en Relacions Laborals)

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/319237>

under the terms of the  license



L'ASSETJAMENT LABORAL

Marina Meavilla Martínez

TFG Relacions Laborals. Doble grau en Dret i Relacions Laborals

Curs 2024-2025

Tutor: Jorge Margalef

Facultat de Dret, UAB

L'ASSETJAMENT LABORAL

ÍNDEX:

ABSTRACT

CAPÍTOL 1. INTRODUCCIÓ

CAPÍTOL 2. L'ASSETJAMENT LABORAL COM A FACTOR DE RISC PSICOSOCIAL

- 2.1 Concepte i definició d'assetjament laboral (assetjament psicològic)
- 2.2 Diferències entre assetjament laboral i altres tipus de violència en el treball
- 2.3 Factors que afavoreixen l'assetjament laboral
- 2.4 Conseqüències de l'assetjament laboral en la salut mental i el benestar dels treballadors
- 2.5 Models teòrics sobre l'assetjament laboral i l'estrès psicosocial
 - 2.5.1 Model d'Estrès de Lazarus i Folkman
 - 2.5.2 Model Demandes-Control-Suport de Karasek
 - 2.5.3 Teoria del Burnout de Maslach

CAPÍTOL 3. TIPUS I FORMES D'ASSETJAMENT LABORAL

- 3.1 Assetjament laboral segons la relació jeràrquica
- 3.2 Assetjament laboral segons l'objectiu de l'agressor
 - 3.2.1 Assetjament estratègic (per a forçar la sortida del treballador)
 - 3.2.2 Assetjament de gestió (relacionat amb l'organització del treball)
 - 3.2.3 Assetjament discriminatori (per gènere, ètnia, orientació sexual, etc.)
- 3.3 Diferències entre assetjament laboral, assetjament sexual i assetjament per raó de gènere

CAPÍTOL 4. MARC LEGAL DE L'ASSETJAMENT LABORAL

- 4.1 Legislació nacional i internacional sobre assetjament laboral
- 4.2 Codi Penal i regulació de l'assetjament laboral
- 4.3 Llei de Prevenció de Riscos Laborals i la seva relació amb l'assetjament laboral
- 4.4 Normatives i protocols empresarials de prevenció

CAPÍTOL 5. ESTRATÈGIES DE PREVENCIÓ I ACTUACIÓ ENFRONT DE L'ASSETJAMENT LABORAL

- 5.1. Mesures preventives en l'entorn laboral
 - 5.1.1. Cultura organitzacional i lideratge positiu
 - 5.1.2. Polítiques de prevenció i sensibilització
- 5.2. Actuació de la víctima enfront de l'assetjament laboral
 - 5.2.1. Estratègies d'afrontament individual
 - 5.2.2. Recursos legals i administratius

CONCLUSIONS

BIBLIOGRAFIA

ABSTRACT

En català:

L'assetjament laboral, també anomenat assetjament psicològic o mobbing, ha esdevingut un problema dins el context laboral de l'actualitat, generant un efecte tant en el benestar i la salut dels treballadors com en la productivitat organitzacional.

Aquest treball de fi de grau es basa en l'anàlisi de les diverses definicions conceptuals, de les manifestacions i dels resultats i conseqüències que el mobbing pot tenir. També pretén examinar les dinàmiques que poden generar aquest assetjament en les diferents empreses i organitzacions.

Mitjançant una anàlisi exhaustiva de les teories i els estudis de cas relatius a aquesta matèria, el treball busca identificar quins són els diferents factors psicosocials que poden contribuir a l'aparició de l'assetjament laboral, tenint en compte elements com la cultura institucional i la tipologia de lideratge de les empreses. Es mencionen les conseqüències psicològiques, físiques i emocionals que poden concórrer en les víctimes d'assetjament laboral, fent èmfasi en tots aquells impactes desfavorables que pugui tenir en la salut mental.

Es proposen, finalment, mesures preventives efectives que permetin fer una millor previsió i gestió de l'assetjament laboral, destacant la rellevància de garantir un ambient de treball que sigui saludable per als empleats.

En anglès:

Labor harassment, also called psychological harassment or mobbing, has become a problem in today's work context, generating an effect on both the well-being and health of workers and organizational productivity.

This end-of-degree work is based on the analysis of the various conceptual definitions, the manifestations and the results and consequences that mobbing can have. It also aims to examine the dynamics that can generate this harassment in different companies and organizations.

Through an exhaustive analysis of the theories and case studies related to this subject, the work seeks to identify the different psychosocial factors that can contribute to the appearance of workplace harassment, taking into account elements such as institutional culture and the typology of leadership of companies. The psychological, physical and emotional consequences that may occur in victims of workplace harassment are mentioned, with emphasis on all those unfavorable impacts that may have on mental health.

Finally, effective preventive measures are proposed that allow better forecasting and management of workplace harassment, highlighting the importance of guaranteeing a work environment that is healthy for employees.

CAPÍTOL 1. INTRODUCCIÓ

OBJECTIU DEL TFG:

El propòsit principal d'aquest Treball de Final de Grau (TFG d'ara endavant) és dur a terme un estudi de l'assetjament laboral, el qual també es coneix com a "mobbing", com un factor de risc psicosocial. Aquest treball s'encaminarà de cara a l'examinació de la responsabilitat jurídica que tenen les empreses en aquesta matèria. S'analitzarà quines son aquelles mesures preventives que caldria que les empreses implementessin per garantir una millor seguretat i salut laboral dels seus treballadors.

Aquest TFG s'ha realitzat sobre la base i el punt de vista que actualment l'assetjament laboral s'estructura com un risc psicosocial del que deriva un impacte de magnitud destacable envers el benestar, la salut i la seguretat dels treballadors i la cultura organitzacional de cada empresa (Einarsen et al., 2011). En l'actualitat s'entén el mobbing com una conducta que està jurídicament considerada com una infracció, la qual va acompanyada d'una sanció (Espanya. Llei 31/1995, de 8 de novembre, de Prevenció de Riscos Laborals, art. 14). S'estableix com a obligació de l'empresa el deure de cuidar l'entorn de treball per garantir un espai totalment emparat per les persones que hi treballen.

Com a objectiu més específic, aquest treball persegueix la intenció de realitzar un estudi del concepte de l'assetjament laboral i la classificació de les tipologies que dimanen d'aquest (bossing, assetjament horitzontal, entre d'altres). Caldrà estudiar quin rol té cada un d'ells en l'entorn laboral i quines implicacions jurídiques tenen.

Durant el transcurs del treball es comentarà el marc normatiu relatiu a aquesta matèria per comprendre com s'aplica actualment la llei espanyola en matèries del dret laboral i de la prevenció dels riscos laborals. A través d'aquesta informació, podrem extreure quins son aquells deures preventius que tenen les empreses

envers els seus treballadors i quines son aquelles mesures, tant de prevenció, actuació o detecció, que cal que implementin per assegurar que els centres de treball siguin segurs. Per una millor comprensió de l'aplicació de la normativa referent a aquesta matèria, aquest treball té com a objectiu fer una anàlisi jurisprudencial amb la finalitat d'extreure conclusions relatives a l'aplicació i interpretació de la llei.

Per dur a terme aquest TFG s'han plantejat diverses hipòtesis que, a mesura que s'ha realitzat el treball, s'han pogut anar verificant o desmentint.

Hipòtesi 1: El mobbing té un impacte rellevant a la salut mental i al benestar psicològic dels treballadors, fent que existeixi un efecte negatiu a la productivitat i a la satisfacció laboral.

Existeixen diversos estudis que destaquen que l'assetjament laboral pot ser entès com un factor de risc psicosocial en la salut i la seguretat dels treballadors el qual pot generar grans perjudicis en la salut mental d'aquests. L'any 1984 Lazarus i Folkman van elaborar la teoria de l'estrès laboral. En aquesta s'establia que aquells empleats que es troben sotmesos a circumstàncies d'assetjament laboral poden experimentar estrès, depressió i ansietat en alts graus (Lazarus & Folkman, 1984). Una situació laboral amb aquestes característiques suposa un impacte advers pel benestar dels treballadors i per la manera com ho encaren.

Cal destacar que, segons el que ens indica el Model Demandes-Control-Suport de Karasek (Karasek, 1979), el qual explica i parla sobre l'estrès laboral en funció de l'equilibri entre les diverses demandes psicològiques de treball i el nivell de control existent sobre aquestes, en un entorn laboral on es combini aquesta alta demanda i el control sobre ella pot contribuir en la presentació de problemes psicològics. Per aquesta raó, la finalitat d'aquesta hipòtesis és la d'avaluar quin és l'impacte de l'assetjament laboral en la seva connexió amb la decreixença de la productivitat i la satisfacció laboral i en elements de caire emocional.

Hipòtesi 2: Existeix una vinculació directa entre la intensitat i la freqüència del mobbing amb el grau d'estrès que els treballadors perceben.

Després de l'estudi exhaustiu de l'estrès laboral en el camp de la psicologia organitzacional, s'extreu la conclusió que l'assetjament laboral és un dels factors fonamentals que tenen com a conseqüència l'estrès laboral. La Teoria de l'Estrès de Selye de l'any 1936 teoritza sobre com estar exposat de manera constant a estímuls de caràcter estressant (com poden ser-ho les amenaces en l'entorn de treball, la hostilitat, entre d'altres) pot desembocar en respostes emocionals i fisiològiques desfavorables (Selye, 1936).

Leymann (1996), psiquiatra suec, argumentà que aquest tipus d'assetjament s'integra d'accions repetitives i sistemàtiques les quals, a mesura que el temps avança, provoquen un perjudici en l'estabilitat emocional dels empleats que estan sotmesos al mobbing.

És per això que aquesta hipòtesi busca entendre si el grau d'estrès que es percep, que té el seu origen en una gran freqüència i intensitat de l'assetjament laboral, pot fer que sorgeixin problemes de salut mental, com pot ser el cas del burnout (Maslach & Jackson, 1981).

Hipòtesi 3: La prevalença i el grau de severitat del mobbing en una empresa ve determinat per factors i elements organitzacionals com la cultura empresarial o els diversos estils de lideratge.

La cultura organitzacional que té una empresa suposa un element essencial dins la prevenció o el manteniment d'una situació d'assetjament laboral (Schein, 1985). Schein (1985) raonava que totes les normes i valors que té una empresa esdevenen un impacte en la manera com els treballadors interaccionen entre si. És a dir, si l'entorn laboral es caracteritza per ser molt competitiu i no gaudeix de cap mena de suport institucional, pot desencadenar en que apareguin certes dinàmiques d'assetjament.

En canvi, segons l'establert a la teoria del lideratge transformacional de Bass (1985), si els líders de les organitzacions perpetuen una visió de caire inspirador i s'enfoquen en el benestar dels treballadors, pot portar a una reducció de l'assetjament. Estils de lideratge més autoritaris o de caràcter negligent, pel contrari, poden incrementar-ho.

La hipòtesis plantejada, per tant, es basa en poder estudiar la manera en com determinats factors organitzacionals son elements directes en l'existència o no de l'assetjament laboral.

Hipòtesi 4: En funció del sector industrial, l'assetjament laboral té un efecte diferent en els treballadors.

El que, mitjançant estudis i investigacions, s'ha pogut concloure fins ara és que la preeminència i l'aparició de mobbing pot variar molt en funció del sector i del context industrial on es trobin els empleats.

Les teories elaborades per Einarsen et al. (2011), estableixen que en determinats sectors, es manifesten taxes d'assetjament laboral estretament vinculades a factors com la sobrecàrrega de feina, la manca de suport institucional i la pressió del client a la que els treballadors estan sotmesos. Pel contrari, en sectors on les estructures jeràrquiques es caracteritzen per ser més rígides (l'administració pública), l'assetjament laboral que més freqüentment es reconeix és de caire vertical, és a dir, que els individus pertanyents a posicions jeràrquicament superiors manifesten conductes abusives que traspassen als treballadors molta pressió psicològica.

És per això, que la intenció d'aquesta hipòtesi és fer un estudi sobre quin és l'impacte del mobbing en els diferents grups de sectors empresarials. Reconèixer això, pot ser un bon mecanisme per trobar quines son les millors polítiques preventives per cada segment.

Hipòtesi 5: Una bona implementació de polítiques i mesures preventives pot fer minvar l'assetjament laboral i, de retruc, apaivagar els efectes d'aquest en l'entorn laboral.

Tant l'Agència Europea per la Seguretat i la Salut en el Treball (EU-OSHA) com l'Organització Internacional del Treball (OIT), han assenyalat en documents publicats que la implementació de polítiques preventives és un element clau per afrontar la presència d'assetjament laboral a les organitzacions. Hi ha models, com el d'intervenció psicosocial (Coix et al. 2000), que posen en relleu la importància de les estratègies organitzacionals constituïdes per elements formatius, per diversos protocols de denúncia i que garanteixin un recolzament psicològic. Aquelles organitzacions que gaudeixen de mesures preventives ben elaborades tenen taxes d'assetjament laboral més baixes i el clima laboral dels centres és més sa (Salin, 2003). Aquesta hipòtesis pretén estudiar com la prevenció pot ser un element determinant per fer minvar tots aquells impactes del mobbing.

METODOLOGIA

Per la realització d'aquest treball, s'ha plantejat una metodologia que es centra en analitzar i revisar jurisprudència relativa a aquesta matèria, per veure com s'aplica la llei en aquests supòsits. També s'analitzarà la normativa actual i, finalment, mitjançant un estudi bibliogràfic s'examinarà l'assetjament laboral entès com un factor de risc psicosocial.

Revisió i anàlisi de la normativa:

La idea d'aquesta part de la metodologia és entendre el marc legal d'aquesta matèria i com es troba regulada. Malgrat inicialment voler fer un anàlisi directe del Codi de Legislació Laboral i Seguretat Social, disponible en el Butlletí Oficial de l'Estat (BOE); del Codi de Dret Sindical, que regula els drets i deures dels treballadors i sindicats; i de determinats articles específics de l'Estatut dels

Treballadors i de la Llei de Prevenció de Riscos Laborals, després de buscar informació i adaptar la metodologia al treball i a les maneres de fer més efectives, es va arribar a la conclusió que aquesta part es faria diferent. En comptes de fer una anàlisi directa de la norma, l'estudi es farà mitjançant bibliografia sobre el tema on experts en la matèria ja hauran fet un anàlisi molt ben detallat.

Estudi jurisprudencial

Per dur a terme aquest bloc metodològic, es pretén fer una lectura de sentències en que els tribunals superiors espanyols hagin fet estudi i menció sobre aquest tema. D'aquesta manera, un cop ja haver entès la teoria i el marc teòric, aquest bloc ens permetrà veure com s'aplica i com s'interpreta la norma en la pràctica. Això obre la possibilitat de comprendre el tema més enllà de la perspectiva teòrica. Es podran extreure i comprendre quins son els criteris essencials que es tenen en compte en la resolució de conflictes referents al mobbing.

Revisió bibliogràfica

Finalment, en aquesta part de la metodologia del treball, es durà a terme una recopilació i anàlisi de diversos estudis acadèmics que permetran estudiar l'assetjament laboral. D'aquesta manera, es podrà fer una anàlisi sobre com afrontar la prevenció del mobbing i com les diverses estratègies organitzacionals i les diferents polítiques poden desencadenar en una reducció de la presència de l'assetjament laboral.

S'ha escollit el plantejament d'aquesta metodologia perquè permet un estudi rigorós del tema i, per tant, una bona anàlisi de l'assetjament laboral.

CAPÍTOL 2. L'ASSETJAMENT LABORAL COM A FACTOR DE RISC PSICOSOCIAL

2.1 Concepte i definició d'assetjament laboral (assetjament psicològic)

L'assetjament laboral, anomenat també “mobbing”, s'entén com aquella situació a la que un treballador es troba quan una persona o un grup de persones del seu àmbit de treball exerceixen algun tipus de violència psicològica sobre ell. Aquesta violència ha de ser sistemàtica y repetida perquè pugui entrar dins el concepte d'assetjament laboral. La OIT defineix el mobbing com “una forma de acoso psicológico que consiste en el hostigamiento a través de acciones vindicativas, crueles o maliciosas para humillar o desestabilizar a un individuo o a grupos de empleados” (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Aquest tipus d'assetjament té diverses maneres de manifestar-se, incloent humiliacions, intimidacions, exclusions, insults o qualsevol conducta que entri dins l'esfera del maltracte psicològic. Tots aquells comportaments que tinguin la finalitat de destituir la dignitat d'un treballador i que, a més, generin un ambient de treball hostil que generi un malestar insostenible pel treballador afectat. És important detectar els casos de mobbing a la feina ja que és una circumstància que té un efecte directe a la salut mental de la persona y vulnera el seu benestar (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST], 2022).

L'assetjament laboral pot caracteritzar-se per determinats trets distintius que el diferencien d'altres tipologies de violència o assetjament. Com hem vist en la definició, veiem que el mobbing es tracta d'un tipus d'assetjament que ha de ser sistemàtic i prolongat durant un temps, concretament, per poder considerar que és assetjament laboral cal que la situació en qüestió es repeteixi un cop per setmana per 6 mesos (Civic Abogados, s.f.). Cal que, evidentment, hi hagi dos parts, l'assetjador i la víctima. I cal que les conductes que es duguin a terme busquin fer minvar la bona reputació de la víctima i que aquesta no pugui desenvolupar amb normalitat les seves tasques laborals. L'objectiu final d'aquest mobbing és que,

davant les circumstàncies insostenibles i desfavorables, la víctima acabi abandonant el lloc de treball. Cal tenir en compte, també, que és un tipus d'assetjament molt vinculat a la posició que ocupen les parts a l'empresa i, per tant, en funció d'aquesta es subsumirà dins d'un tipus de categoria d'assetjament laboral o una altra. En funció de la posició jeràrquica que s'ocupi dins l'empresa, el mobbing pot ser vertical o horitzontal. Dins de l'assetjament laboral vertical, a més, podem distingir entre ascendent i descendent, segons si qui exerceix el mobbing es troba en un rang jeràrquic superior o inferior.

2.2 Diferències entre assetjament laboral i altres tipus de violència en el treball

Com hem comentat, existeixen determinades característiques que ens permeten detectar l'assetjament laboral i classificar-lo com a tal. Això ens faculta per distingir-lo d'altres conductes inadequades que es poden donar al lloc de treball que, malgrat concórrer en violència física o psicològica, es subsumeixen dins d'altres categories de violència en el treball.

Ens trobem amb el cas d'haver de diferenciar l'assetjament laboral i la violència física. El mobbing es centra en un tipus d'agressió de caire emocional i psicològic que siguin recurrents, com poden ser-ho el menyspreu, l'aïllament social, la sobrecàrrega de treball a gratciat, entre d'altres. La violència física, en canvi, es basa en agressions corporals com cops, empentes o amenaces físiques directes.

També cal destacar, per exemple, les diferències amb l'assetjament sexual. Mentre el mobbing procura afeblir emocional i psicològicament un treballador mitjançant atacs que no necessàriament cal que siguin directes, l'assetjament laboral està centrat en comportaments sexuals que no son desitjats per part d'un membre de l'organització (Pons Carmena, 2020).

Existeix també la discriminació al treball. Aquesta es caracteritza per estar assentada en raons específiques de gènere, religió, orientació sexual, entre d'altres. Aquest tipus de discriminació pot desencadenar en la pèrdua d'oportunitats laborals o promocions. L'assetjament laboral, en canvi, no cal que

tingui un vincle amb elements com l'ètnia, l'edat o el gènere. Està més relacionat amb relacions de poder o conflictes personals.

Finalment, tenim els conflictes laborals normals. Aquests es tracten de discrepàncies puntuals a l'ambient laboral que poden donar-se per la convivència o les interaccions laborals, però que poden solucionar-se mitjançant diàleg o negociació sense que cap de les parts implicades quedi perjudicada a nivell psicològic (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011).

2.3 Factors que afavoreixen l'assetjament laboral

Existeixen determinats factors que poden contribuir a l'aparició de casos d'assetjament laboral, i els podem classificar en diversos grups Salin, 2003; Tolfo, Silva & Krawulski, 2011).

Factors organitzacionals

Existeixen es factors organitzacionals, és a dir, aquells que inclouen determinats elements que formen part de l'estructura de l'organització que faciliten que es donin situacions de mobbing. L'estructura de l'empresa és un element a destacar, ja que estructures empresarials caracteritzades per la seva jerarquia rígida i autoritaria, poden generar relacions de poder asimètriques i que això, de retruc, acabi desencadenant en casos d'assetjament laboral. A més, quan no hi ha conseqüències ni represàlies per conductes abusives per part de superiors jeràrquics, és fàcil que el mobbing freqüenti, ja que es normalitza i es permeten aquestes circumstàncies en l'ambient laboral.

També cal considerar el clima laboral, ja que quan aquest és tòxic suposa un element que afavoreix l'aparició de casos de mobbing, ja que no protegeix el benestar laboral dels individus que exerceixen les seves tasques laborals en aquell espai. Cal cuidar l'ambient laboral i evitar circumstàncies on es posen de protagonista elements com la competitivitat excessiva, la manca de cooperació i la desconfiança. Cal promoure l'existència d'equips que busquin crear espais de col·laboració entre els treballadors i evitar aquells que generin la rivalitat entre aquests i que, per tant, originin conflictes de manera freqüent.

És important també destacar la rellevància de la gestió del lideratge. Quan la gestió d'aquest es fa de manera negligent, pot fer que es creï un espai on es puguin generar casos de mobbing. Exemples d'una mala gestió de lideratge poden ser que els supervisors que han de vetllar pel benestar dels treballadors no intervinguin amb suficient fermesa en situacions de clar conflicte o que, ells mateixos, en siguin instigadors. Els directius que, per exemple, no segueixen conductes respectuoses ni segures envers els seus treballadors, tampoc estan vetllant per la seguretat d'aquests; de manera que podem considerar-ho un altre exemple de factor que afavoreix a l'aparició de casos d'assetjament laboral (Tolfo, Silva & Krawulski, 2011; Bass, 1985).

Un altre factor organitzacional és la manca de sancions i protocols que ofereixin una protecció als treballadors. Cal garantir mètodes de denúncia fàcils i accessibles per tothom i que hi hagi la seguretat pels treballadors que, en un supòsit d'assetjament laboral, l'empresa té sancions previstes per aquells qui les cometen. Cal, a més, establir i seguir polítiques que controlin i procurin preveure les circumstàncies que desencadenin en casos de mobbing.

Finalment, tenim com a factor organitzacional totes aquelles exigències laborals desorbitades i no proporcionals que no gaudeixen del recolzament necessari. No es pot exigir una sobrecàrrega de treball si no va acompanyada dels recursos requerits per poder assolir les tasques en qüestió. A més, generar circumstàncies d'aquest tipus, origina ansietat i estrès en els treballadors, facilitant, d'aquesta manera, que concórrin les circumstàncies per desenvolupar el mobbing.

Factors individuals

Aquests grup de factors son en funció dels trets distintius de les parts que conformen el conflicte d'assetjament laboral.

En el cas de l'assetjador, tenim un perfil concret. Tendeixen a ser individus amb qualitats narcisistes, que tenen una autoestima força baixa o que tenen tendències manipuladores. Arran d'aquesta manca d'autoconfiança estan en constant cerca de validació i de reafirmació de la seva posició de poder; i ho fan mitjançant la

submissió i el maltracte a altres persones que visualitzen com a més dèbils o inferiors. Els assetjadors laborals solen sentir una forta inseguretat envers altres companys i, per igualar-se a ells i sentir-se més forts, apelen a conductes desqualificadores o a agressions cap als individus dels qui senten enveja o inseguretat.

La víctima, en canvi, sol encaixar en un perfil que difereix bastant. Això no obstant, comparteixen amb el perfil de l'assetjador que són persones amb autoestima baixa que no tenen les facultats per oposar una resistència ni una defensa efectiva davant el maltracte que reben. Solen ser treballadors que destaquen de la resta de l'equip per reunir alguna característica que els fa diferents de la resta. Aquesta característica pot estar vinculada al gènere, a l'edat, a la nacionalitat, entre d'altres. Poden ser, en determinats casos, individus que tenen un rendiment laboral molt bo i que això estigui generant enveja a companys de treball.

A més, existeix normalment una manca de capacitats de comunicació i de recursos de resolució de conflictes. En casos de desacord, cal tenir eines per afrontar els obstacles que suposen les discrepàncies i tenir mecanismes per solucionar conflictes de manera pacífica. Molts cops, davant de circumstàncies conflictives, degut a la manca d'habilitats resolutives, es recorre a estratègies o passives o agressives per afrontar els problemes, augmentant això el grau de conflictivitat que ja hi havia (Tolfo, Silva & Krawulski, 2011).

Factors culturals i socials

Aquest grup de factors estan vinculats a l'entorn social i també a la cultura organitzacional on els treballadors desenvolupen les seves tasques.

Existeixen organitzacions on estan normalitzats elements com la humiliació, l'exclusió i aïllament de persones, la sobrecàrrega de feina deliberada cap a determinats empleats, entre d'altres. Que es donin conductes com a aquesta desencadena en dinàmiques on sembla que es recompensin les actituds abusives.

Arran del sistema patriarcal que hi ha establert en l'actualitat, no queden de banda les situacions de desigualtat de gènere i de discriminació cap a determinats col·lectius (Pons Carmena, 2020). Hi ha poca presència de dones en posicions directives i de lideratge, i les que hi arriben sovint son assetjades o menyspreades en funció dels prejudicis i estereotips que hi ha establerts. A més, com s'ha comentat, les discriminacions que existeixen fora de l'entorn de treball també apareixen en aquest, i per tant, es donen situacions d'exclusió i maltracte a individus pertanyents a etnies, edats o discapacitats que no van de la mà amb la normativitat establerta.

Com a societat no es dona prou importància a l'assetjament laboral i, per tant, això pot entendre's com un factor que l'afavoreix ja que la minimització de la seva rellevància desencadena en la manca de normatives clares en contra del mobbing (Piñuel, 2001; EU-OSHA, 2022). Hi ha moltes empreses o països on no existeixen lleis ni protocols que ofereixin una protecció adequada i efectiva per les víctimes, i manquen, en molts casos, sindicats i institucions que vetllin suficient pels drets laborals. Les influències socials i les diverses maneres de conducta que tenim normalitzats també son elements determinats de l'aparició del mobbing, ja que es poden estar fomentant models de lideratge que premien actituds atemoritzadores o submissives. En societats on les conductes abusives i la competitivitat insana son valors que s'alimenten, és fàcil que apareguin casos d'assetjament laboral (Tolfo, Silva & Krawulski, 2011).

Factors relacionals

Entenem aquest tipus de factor com els que son generats arran de les dinàmiques establertes entre els treballadors i que, en funció de les conductes que es reproduïx, poden ser afavoridors d'assetjament laboral.

Troblem com a exemple d'aquest factor l'aïllament o la manca de recolzament grupal a la que hi ha treballadors que estan sotmesos. Existeixen molts empleats que es troben en situacions de no suport per part de cap company de treball i que, de retruc, queden posicionats en situacions d'aïllament en l'entorn de treball.

Poden donar-se, també, circumstàncies on existeixin grups que excloguin a determinats empleats de les dinàmiques de la feina.

És important destacar, també, com poden afectar i afavorir el mobbing tots aquells conflictes de caire interpersonal entre els empleats que no s'han resolt degudament. Poden desencadenar en rumorologia de certs treballadors que pretenen desacreditar la seva imatge i reputació dins l'empresa.

Finalment, tenim com a exemple de factor relacional, com l'assetjament pot utilitzar-se com a recurs i estratègia de poder. Existeixen supòsits on es recorre a l'assetjament per tal de menystenir a una persona i que, per no poder sostenir la situació, aquesta acabi renunciant al seu lloc de treball.

El mobbing, per tant, no pot tractar-se com un problema senzill. És un tipus d'assetjament que està vinculat a moltes variables i, per tant, disposa de molta complexitat. Cal entendre bé el seu funcionament i com s'assenta per poder plantejar protocols i polítiques de control i de prevenció que siguin realment efectives. Cal aproximar-s'hi des d'un punt de vista organitzacional, personal i cultural.

2.4 Conseqüències de l'assetjament laboral en la salut mental i el benestar dels treballadors

El mobbing s'entén com un tipus de violència psicològica que es duu a terme a l'entorn laboral que viola drets fonamentals d'aquelles persones treballadores que la pateixen i que, a la vegada, suposa un risc de caire psicosocial de gran magnitud. Això desencadena en un gran impacte sobre la salut mental i el benestar de les persones treballadores que esdevenen profundes i de llarga duració. Aquest tipus d'assetjament, a més, té un efecte més enllà de la víctima que el pateix directament, ja que desenvoca en una disfunció organitzacional que impacta en el clima de treball i en la resta de l'equip.

L'Organització Mundial de la Salut (OMS) ha manifestat de manera reiterada l'existència d'efectes perjudicials que s'originen en entorns de treball que són tòxics o poc segurs. Mitjançant les directrius de l'OMS i de l'OIT, s'assenyala que

la presència d'assetjament o de qualsevol tipus de violència en l'àmbit laboral està estretament vinculada a l'increment del risc de desenvolupar trastorns de salut mental com la depressió, l'ansietat, l'insomni o el trastorn d'estrès posttraumàtic (WHO & ILO, 2022). De fet, l'OMS indica que anualment es perden uns 12.000 milions de dies de treball per ansietat o depressió, equivalent a un cost econòmic d'un bilió de dòlars en pèrdua de productivitat (WHO, 2022).

Les seqüeles psicològiques es reproduïxen en fases diferents. Inicialment, els símptomes solen girar al voltant de l'esgotament emocional, la irritabilitat, les complicacions envers la concentració, els trastorns referents a la son o la pèrdua d'autoestima. Si no es duu a terme una intervenció adient i a temps i, per tant, la situació es perllonga en el temps, els símptomes poden evolucionar cap trastorns mentals que son clínicament diagnosticables, com poden ser el trastorn d'ansietat generalitzada, la depressió major i, en determinats casos, ideacions suïcides (Echeburúa & Corral, 2006).

En l'àmbit institucional, les conseqüències originades pel mobbing es manifesten en un detriment del clima organitzacional. L'existència d'un clima que toleri l'assetjament genera que les persones treballadores sentin molta desconfiança cap a l'empresa, desembocant això en un menor sentit de pertinença i una desmotivació dels empleats. L'Agència Europea per a la Seguretat i la Salut del Treball (EU-OSHA) indica que el mobbing té un impacte negatiu en la qualitat del treball, fa que hi hagi una major rotació de treballadors i que el rendiment col·lectiu disminueixi (EU-OSHA, 2022). L'assetjament laboral fomenta l'absentisme a la feina, fa minvar la capacitat innovadora i, a més, genera costos sanitaris més elevats.

A l'Estat Espanyol, l'Institut Nacional de Seguretat i Salut en el Treball (INSST) ha fet un incís en l'impacte que tenen els riscos psicosocials, dins el que s'inclou l'assetjament laboral, en la seguretat i la salut dels treballadors que els sofreixen. En l'informe que publica l'any 2022, l'INSST posa èmfasi en el vincle que es genera entre el mobbing i l'augment de les taxes d'incapacitat temporal i la freqüència de conflictes interpersonals.

Existeixen, per tant, proves i informes que demostren l'impacte negatiu que el mobbing té en la salut. Tanmateix, encara hi ha moltes empreses que no integren mesures preventives adients per afrontar aquestes situacions. L'OMS i la OIT han fet recomanacions de determinades estratègies preventives per garantir una bona protecció dels treballadors, incloent dins d'aquestes la formació en salut mental dirigida als directius i als treballadors i l'establiment de certs canals de caire anònim o confidencial per denunciar conductes nocives (WHO & ILO, 2022).

Per tant, veiem que el mobbing no només té un efecte individual, sinó que esdevé una qüestió que inclou la salut pública i, per tant, cal una gestió organitzacional molt ben plantejada.

2.5 Models teòrics sobre l'assetjament laboral i l'estrès psicosocial

2.5.1 Model d'Estrès de Lazarus i Folkman

Lazarus i Folkman durant els anys vuitanta van presentar un model d'estrès, "model d'afrontament cognitiu", que esdevé una de les teories amb més influència dins el camp d'estudi de l'estrès psicosocial dins el context laboral. Aquesta teoria s'assenta en la idea que l'estrès no depèn únicament de condicions objectives de l'entorn; està, també, molt vinculat a l'avaluació subjectiva que els individus fem de les condicions en qüestió i dels recursos que tenim per acarar-les (Lazarus & Folkman, 1984).

Aquest model proposa que el procés d'estrès comença mitjançant una valoració primària on es jutja si una situació es pot considerar una amenaça, un mal o un repte. En les situacions de mobbing, en aquesta avaluació primària, s'acostuma a visualitzar la conducta com una amenaça reiterada a la integritat psicològica o l'estabilitat laboral.

En una segona fase de valoració, la persona treballadora considera els diversos recursos que té al voltant per poder afrontar l'amenaça que sent. El suport social, els mecanismes institucionals de defensa o estratègies d'afrontament, son exemples de recursos per acarar situacions d'estrès que el treballador percep com una amenaça.

Quan l'assetjament que es pateix s'allarga en el temps, les valoracions esdevenen negatives. Arran d'una situació desfavorable i de malestar que es prolonga, la víctima pot sentir-se indefensa i que això li generi ansietat i malestar emocional. El model que els autors plantegen conclou que l'estrès no només és el resultat d'estímuls externs, sinó que també afecta la percepció que la persona té de la seva capacitat de resposta davant situacions que se li presenten, com pot ser-ho l'assetjament laboral (Lazarus & Folkman, 1987).

Gràcies a aquest model podem comprendre que davant de condicions semblants, poden donar-se reaccions individuals molt diferents, ja que les valoracions cognitives difereixen en funció de la persona. Aquest model, per tant, proposa centrar-se en intervencions no solament dirigides a condicions objectives, sinó també en recursos personals i socials que afecten als empleats.

2.5.2. Model Demandes-Control-Support de Karasek

Hi ha un model, que van establir Robert Karasek i Töres Theorell, que ha esdevingut un element de referència envers la investigació de l'estrès laboral i l'efecte que té aquest a la salut. El model suggereix que l'estrès laboral ve desencadenat de 3 dimensions (Karasek & Theorell, 1990):

- el grau de control que té el treballador sobre les seves tasques
- les demandes psicològiques que genera el treball
- el grau de recolzament social que es rep en l'entorn organitzacional

El model insinua que aquells entorns laborals on hi ha molta demanda i aquesta es combina amb poc control, poden considerar-se nocius per la salut. El treball que reuneix aquestes característiques s'entén com una feina d'alta tensió, la qual no disposa de gaire autonomia, no permet una gran capacitat de presa de decisions i hi ha pressió freqüentment. Els treballadors, per tant, poden desencadenar patologies d'ansietat, desgast emocional i altres trastorns de caire psicossomàtic o vinculats a la salut mental.

L'assetjament laboral acostuma a estar relacionat amb una càrrega emocional molt intensa, ja que hi ha una conjuntura molt hostil i els que ho pateixen veuen que la

seva capacitat de resposta no és suficient per afrontar la situació. És per això que el model és de gran importància envers el mobbing, ja que la coexistència d'un control baix i de grans demandes acaba creant un entorn de risc psicosocial que perpetua la cronificació del malestar psicològic i emocional. A més, cal tenir present el recolzament social, és a dir, tot aquell suport que pugui rebre per part de l'entorn i de l'empresa que faci que senti un acompanyament més o menys notori. Si existeix un bon recolzament, els impactes nocius generats d'un desequilibri de la demanda i del control, poden veure's esmorteïts. En canvi, si no s'acompanya a la víctima amb un bon suport, com és el cas de l'assetjament laboral, pot suposar un empitjorament de la seva salut mental, ja que pateix la situació de manera aïllat i pot generar sentiments d'indefensió.

Aquest model a part d'ajudar a identificar situacions on s'estigui donant un risc psicosocial, també permet un enfocament cap a la intervenció preventiva més adequada. Gràcies a la menció de les diverses dimensions que poden afectar a la creació de riscos psicosocials, entenem la importància d'aquestes i com, si es plantegen de manera apropiada, pot preveure moltes situacions de mobbing. Permet detectar la rellevància de la promoció de l'autonomia en la presa de les decisions, en garantir xarxes interpersonals dins l'empresa que assegurin un recolzament entre els treballadors, entre d'altres.

2.5.3 Teoria del Burnout de Maslach

Christina Maslach i Susan E. Jackson van exposar la teoria del síndrome de burnout, esdevenint aquesta una de les referències primordials de cara a l'estudi de l'estrès laboral. Anomenat també com a "síndrome de desgast professional", es va considerar un tipus de resposta que es donava davant l'existència d'estrès crònic laboral (Maslach & Jackson, 1981).

Aquesta teoria estableix que el burnout té diverses dimensions fonamentals:

- la despersonalització
- la reducció del sentiment realització i satisfacció personal
- l'esgotament emocional

L'esgotament emocional en l'àmbit laboral s'entén com la percepció de cansament físic i afectiu per part dels empleats, esdevenint això una complicació pel desenvolupament de les funcions laborals que han de dur a terme. La despersonalització s'evidencia com un tipus de conducta freda o descarada envers els companys de treball, els clients o els usuaris dels serveis. Finalment, es considera la reducció de satisfacció personal i individual com aquella sensació de manca d'assoliments professionals i d'incapacitat laboral que poden tenir els treballadors (Maslach et al., 2001).

El mobbing és un possible factor generador de síndrome de burnout. Com s'ha mencionat, el desgast emocional esdevé una de les dimensions principals d'aquest síndrome. En casos d'assetjament laboral, es donen conductes de caràcter hostil que acaben tenint un efecte directe en els recursos emocionals i psicològics dels treballadors, esdevenint això, a llarg termini, un element de desgast i esgotament progressiu envers l'àmbit de treball. Un cop aquest esgotament emocional s'estableix, acostumen a aparèixer les altres dues dimensions característiques del burnout, fent que el treballador desenvoqui en conductes de distanciament envers l'entorn del lloc de treball i senti que li manca un sentit i una satisfacció professional.

Aquesta teoria, a més, presenta un conjunt d'eines d'avaluació específiques a les que actualment s'hi recorre molt. El Maslach Burnout Inventory (MBI) és, per exemple, el qüestionari que s'usa més per tal de poder mesurar els graus de burnout en àmbits laborals. Gràcies a la seva utilització i aplicació, s'han pogut reconèixer determinats perfils de risc i, a partir d'aquí, establir estratègies de prevenció que es centrin en enfortir els recursos personals.

Existeixen estudis que expliquen que aquelles organitzacions a les que els hi manca la implementació de polítiques que afrontin el mobbing, presenten taxes més altes de burnout (WHO & ILO, 2022; CDC, 2023; McKinsey Health Institute, 2023).

CAPÍTOL 3. TIPUS I FORMES D'ASSETJAMENT LABORAL

3.1 Assetjament laboral segons la relació jeràrquica

Existeixen diversos tipus de mobbing, depenent de quina és la relació jeràrquica entre les parts de l'agressor i la víctima. Podem identificar 3 tipologies de mobbing: l'assetjament descendent, l'assetjament horitzontal, i l'assetjament ascendent (Leymann, 1996; Hirigoyen, 1999).

L'assetjament descendent, també conegut com a “bossing”, el podem entendre com aquell tipus de mobbing que es dona quan un treballador en una posició de superioritat jeràrquica s'aprofita de la seva posició laboral per fustigar a un treballador en posició de subordinació. Aquesta conducta es duu a terme mitjançant amenaces, sobrecàrregues de treball, humiliacions, aïllament, entre d'altres.

L'assetjament horitzontal és aquell que succeeix entre companys que es troben en un mateix rang jeràrquic. Aquest tipus de mobbing pot estar motivat per factors de discriminació, per conflictes personals o per rivalitats que es generen al lloc de treball. Malgrat no suposar un desequilibri formal de poder, la seva existència pot tenir un impacte poc favorable pel benestar i la salut mental de qui ho pateix.

L'assetjament ascendent és aquell que ocorre quan treballadors subordinats exerceixen certa pressió o conductes adverses cap a algú d'un nivell jeràrquic superior. Aquest tipus de mobbing implica un afebliment de l'autoritat o un qüestionament de la legitimitat de la víctima. Veiem un exemple d'assetjament ascendent i institucional a la Sentència del Tribunal Constitucional 28/2025, de 10 de febrer (BOE núm. 52, de 29 de febrer de 2025), on s'estima un recurs d'empara a un funcionari de la policia que, després d'haver denunciat irregularitats, va sofrir represàlies per part dels seus subordinats. La sentència destaca l'existència d'una violació dels drets constitucionals que protegeixen la tutela judicial efectiva i la integritat moral.

Aquesta catalogació dels diversos tipus de mobbing prova que el nivell jeràrquic no és un element determinant de la possible existència d'assetjament laboral, ja que pot desencadenar-se des de qualsevol nivell jeràrquic. Per aquesta raó, és tan important que s'estableixin mesures preventives per afrontar circumstàncies desencadenants de mobbing.

3.2 Assetjament laboral segons l'objectiu de l'agressor

Més enllà de les relacions jeràrquiques, també cal contemplar altres classificacions que cataloguen l'assetjament laboral en diferents grups. En funció de l'objectiu que té l'agressor, podem determinar diferents categories de mobbing. Gràcies a una classificació com aquesta, podem aproximar-nos a una identificació de diferents patrons de les organitzacions que ens condueixen a pensar que no es tracta de conflictes individuals aïllats, sinó que existeix una estratègia funcional integrada en moltes cultures empresarials. Ens trobem, per tant, amb el mobbing estratègic, el de gestió i el discriminatòri (Hirigoyen, 1999; Piñuel, 2001).

3.2.1 Assetjament estratègic (per a forçar la sortida del treballador)

Aquest tipus d'assetjament pretén acabar en una dimissió del treballador sense haver de passar per un acomiadament per part de l'empresa. Es duu a terme mitjançant conductes hostils, com poden ser-ho la pressió psicològica de caràcter continuat, l'aïllament, el retirament de determinades tasques o funcions, entre d'altres.

3.2.2 Assetjament de gestió (relacionat amb l'organització del treball)

Aquesta tipologia de mobbing es dona en situacions on, per tal d'incrementar la productivitat, s'integren conductes intimidatòries o de molta pressió a les polítiques de direcció del personal. A la sentència del Tribunal de Justícia de Navarra, de 2024, es va declarar nul l'acomiadament d'una professora en un centre educatiu argumentat que s'havia realitzat mobbing per part de l'empresa

mitjançant l'estil de direcció, on constantment es canviava de funcions, hi havia una pressió constant molt elevada i s'aïllava a la treballadora. El tribunal va dictar la seva readmissió al centre juntament amb una indemnització de 30.000 euros (Poder Judicial España).

3.2.3 Assetjament discriminatori (per gènere, ètnia, orientació sexual, etc.)

El mobbing discriminatori és aquell que es dona per motius discriminatoris que estan prohibits per la Constitució Espanyola i per la legislació laboral. Es pot realitzar per mitjà de marginació, burles o tractes desiguals. Aquestes conductes vulneren directament drets fonamentals constitucionals, com la igualtat (art. 14 CE). Es pot denunciar tant per la via administrativa com la penal. Aquest tipus de mobbing el veiem representat, per exemple, a la Sentència del Tribunal Suprem, Sala Penal, núm. 225/2025, de 12 de març, rec. 5752/2022 on s'evidencia el context discriminatori i de voluntat de denigrar la dignitat de la dona.

3.3 Diferències entre assetjament laboral, assetjament sexual i assetjament per raó de gènere

En un entorn laboral poden generar-se diverses tipologies de mobbing. Malgrat totes elles tinguin com a finalitat i conseqüència la violació de la dignitat de l'empleat que ho pateix, l'assetjament sexual, el mobbing per motius de gènere i l'assetjament laboral s'originen per causes molt diverses i, per aquesta raó, cal tractar-les des de marcs jurídics diferents (Pons Carmena, 2020).

L'assetjament laboral, com s'ha vist fins ara, es duu a terme a través de comportaments hostils que es repeteixen i que son de caràcter sistemàtic. Aquest tipus d'assetjament pretén minorar l'autoestima, el benestar i l'estatus laboral de la víctima. Com hem vist anteriorment, el mobbing pot venir des de diversos rangs jeràrquics i té un impacte directe en la integritat moral (art. 15 CE) dels treballadors. Es regula mitjançant la Llei 31/1995, de Prevenció de Riscos Laborals, on s'estableix que els empresaris tenen la obligació de vetllar per la

salut dels seus treballadors, incloent dins del concepte de “salut” la que té un caràcter psicosocial.

L'assetjament sexual s'empara a la Llei Orgànica 3/2007 i, en l'àmbit penal, està regulat a l'art 184 del Codi Penal, establint que no es requereix una reiteració de la conducta perquè es pugui qualificar jurídicament. L'art. 7.1 de la llei mencionada, estableix que “constitueix assetjament sexual qualsevol comportament, verbal o físic, de naturalesa sexual que tingui el propòsit o produeixi l'efecte d'atemptar contra la dignitat d'una persona, en particular quan es crea un entorn intimidatori, degradant o ofensiu”.

Finalment, tenim l'assetjament per motius de gènere. Aquesta classe d'assetjament es dona quan les conductes nocives que es reproduïxen es basen en el sexe o la identitat de gènere del treballador que ho pateix. No es requereix que la conducta compregui cap mena d'element sexual explícit. Quan l'assignació de les tasques laborals es basa en estereotips de gènere, o s'exclou a certes persones de processos de promoció en funció del seu gènere podem dir que s'està donant una situació d'assetjament per raons de gènere. A l'art. 7.2 de la LO 3/2007, queda establert que “Constitueix assetjament per raó de sexe qualsevol comportament realitzat en funció del sexe d'una persona, amb el propòsit o l'efecte d'atemptar contra la seva dignitat i de crear un entorn intimidatori, degradant o ofensiu”. De manera que queda tipificat com un tipus de discriminació que, a més, vulneraria l'art. 14 de la CE que vetlla per la igualtat.

CAPÍTOL 4. MARC LEGAL DE L'ASSETJAMENT LABORAL

4.1 Legislació nacional i internacional sobre assetjament laboral

La normativa que regula l'assetjament laboral ha anat evolucionant de manera gradual. Gràcies als diversos reconeixements envers els impactes nocius que té el mobbing sobre la salut i el benestar dels empleats i la qualitat del clima laboral, la regulació ha anat adaptant-se i protegint amb més exhaustivitat als treballadors que poden estar sotmesos a circumstàncies d'assetjament laboral. A l'ordenament jurídic espanyol no tenim una definició clara del mobbing, de manera que s'empara en un conjunt de normes de dret laboral, i de caire constitucional o internacional.

Des d'un punt de vista internacional, cal tenir present el Conveni núm. 190 de la OIT sobre la violència i l'assetjament en el món del treball (2019). En aquest text s'estableix que l'assetjament es considera tot aquell conjunt de conductes inadmissibles que tinguin com a conseqüència la generació de danys tant físics, com psicològics, sexuals o econòmics als treballadors que ho pateixen. Espanya va ratificar aquest conveni el maig de 2022 (BOE-A-2022-9978), i ha esdevingut una norma vinculant que consolida la obligació empresarial de vetllar per climes laborals segurs.

Respecte la Unió Europea, és rellevant destacar la Directiva 2000/78/CE, on veiem com s'estableix un marc normatiu envers a la igualtat de tracte i que prohibeix el mobbing, considerant-lo un tipus de discriminació laboral. Cal mencionar, també, l'Acord Marc Europeu sobre l'Assetjament al Treball (2007), on es reitera l'existència d'una responsabilitat compartida entre els empresaris i els treballadors per afrontar casos de mobbing i, per tant, trobar mesures preventives i protocols d'actuació per aquestes circumstàncies.

Parlant d'un àmbit espanyol, cal tenir present la Llei 31/1995, de Prevenció de Riscos Laborals. Aquesta norma estableix una obligació empresarial de garantir la

protecció de la salut dels treballadors, tal com s'estableix a l'art. 14 de la llei. Des d'una perspectiva penal, és important tenir en compte la manca d'una figura concreta sobre l'assetjament laboral, de manera que les conductes que es donin a l'empresa que siguin discriminatòries i nocives pels treballadors poden ser perseguides des d'altres figures jurídiques, com poden ser els delictes contra la integritat moral (art. 173.1) o d'assetjament sexual (art. 184).

En l'àmbit jurisprudencial, tenim exemples de sentències on es parla d'assetjament laboral i, a través del que dictaminen, permet fer-se una idea més clara de les circumstàncies que s'inclouen dins el concepte, no tipificat, d'assetjament laboral. Un exemple és quan el Tribunal Suprem, a la sentència 101/2025, de 6 de febrer (ECLI:ES:TS:2025:487), estableix que el mobbing que es pot portar per la via penal suposa conductes molt greus i continuades que tenen una intencionalitat lesiva. En altres sentències, com la Sentència 1121/2024 del TSJ d'Astúries de 2 de juliol (ECLI:ES:TSJAS:2024:1833), veiem com s'estableix una important responsabilitat a l'empresa de cara a garantir la protecció dels seus treballadors i com existeix resposta jurídica quan no s'ha actuat degudament per afrontar la situació. La sentència estableix la importància de no tenir cap mena de tolerància envers la violació de la dignitat de la víctima. La delimitació de competències entre diversos ordre jurisprudencials ha sigut motiu de generació de molts pronunciaments. Veiem a la Sentència del Tribunal Suprem, Sala Contenciosa Administrativa, núm. 478/2025, de 24 d'abril, rec. 6952/2022 com es tracta la delimitació de la jurisdicció competent segons l'origen administratiu o preventiu del procediment en qüestió. Veiem també com es tracta aquesta matèria competencial a la Sentència del Tribunal Suprem, Sala Social, núm. 544/2018, de 17 de maig, rec. 3598/2016.

4.2 Codi Penal i regulació de l'assetjament laboral

Com hem comentat, a l'ordenament jurídic espanyol no existeix un tipus penal autònom que faci referència al concepte d'assetjament laboral. Tanmateix, com que existeix el delicte contra la integritat moral (art. 173.1 CP), moltes conductes

que vinculem al mobbing, com la humiliació o el mal tracte reiterat, poden veure's subsumides en aquest delictes. Aquest precepte estableix que en supòsits on es doni un tracte degradant que menyscabi la integritat moral d'algú, hi haurà una sanció amb pena de presó. D'aquesta manera, s'estableix una protecció mitjançant la via penal per tal de vetllar per la seguretat i salut dels treballadors i actuar davant de casos de violència psicològica en l'entorn laboral.

Per què es pugui considerar dins aquest delictes, la jurisprudència ha exigit que s'han de complir determinats requisits. Cal que les conductes denigrants siguin de caràcter reiterat, han de ser de caire vexant, i cal que la seva finalitat sigui un menyscabament moral. Veiem a la Sentència del Tribunal Suprem, Sala Penal, núm. 101/2025, de 6 de febrer, rec. 4666/2022 com queden establerts els criteris exigits per poder determinar que una situació es pot considerar mobbing.

Com que molts cops hi ha situacions de mobbing que es donen de manera diluïda i progressiva, es pot concloure que la via penal no sempre resulta suficient i eficient. Pot esdevenir limitada per aquelles situacions de mobbing que no encaixen dins els requisits establerts. Molts cops, llavors, la protecció efectiva davant l'assetjament laboral es pot trobar en l'àmbit de la jurisdicció social, a través de mesures indemnitzatòries o extintives de contracte.

Veiem com a l'art. 4 de l'Estatut dels Treballadors, on es fa referència als drets laborals dels treballadors, es contempla una protecció que vetlla per la seguretat i salut dels treballadors. Estableix que tenen dret "Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo".

Hi ha sentències, com la 118/2025 del Tribunal Superior de Justícia de Madrid, de 17 de febrer, que es tracta d'un recurs, on una directiva d'una empresa al·legava l'existència de mobbing. Malgrat la presentació d'informes mèdics per mostrar els estats d'ansietat de la part actora, el Tribunal desestima l'acusació establint que no

existeix una conducta degradant persistent per part de l'empresa, de manera que no es compleixen els requisits per subsumir-se dins la categoria legal d'assetjament laboral. Gràcies a jurisprudència com aquesta, podem veure amb claredat la rellevància de poder demostrar de manera rigorosa les característiques del mobbing perquè pugui ser reconegut a nivell jurídic. Veiem un exemple de jurisprudència on es desestima l'existència d'assetjament laboral, per manca de proves que demostrin intencionalitat o reiteració de la conducta, a la Sentència del Tribunal Suprem, Sala Penal, núm. 979/2024, de 6 de novembre, rec. 2523/2022.

Tanmateix, el Tribunal Constitucional reconeix que determinades conductes poden entendre's com una vulneració del dret a la integritat moral, establert a l'art. 15 de la Constitució Espanyola. Això ho mostra la Sentència del Tribunal Constitucional núm. 81/2018, de 16 de juliol, rec. 2119/2013. Seguint un mateix fil, a la Sentència del Tribunal Constitucional núm. 28/2025, de 10 de febrer, rec. 3672/2022 veiem com el mateix tribunal vetlla per garantir el dret a la protecció constitucional en circumstàncies reiterades d'assetjament envers funcionaris públics a la Sentència del Tribunal Constitucional núm. 28/2025, de 10 de febrer, rec. 3672/2022.

Veiem com en l'àmbit jurídic espanyol, el mobbing pot denunciar-se per la via laboral i la penal.

4.3 Llei de Prevenció de Riscos Laborals i la seva relació amb l'assetjament laboral

La Llei 31/1995, de 8 de novembre, de Prevenció de Riscos Laborals (LPRL), crea el marc normatiu relatiu a la salut i a la seguretat dels treballadors. En aquesta norma es preveuen quins son els riscos laborals del treball i es plantegen mesures protectores i preventives. El text normatiu no fa cap menció explícita a una definició de l'assetjament laboral, de manera que per tal de subsumir-lo dins algun element tipificat, s'ha de considerar inclòs dins els riscos psicosocials (Ley 31/1995, art. 14). Per l'empresari, és una obligació controlar i avaluar de manera

reiterada els diversos riscos que es puguin generar dels diferents llocs de treball de la seva empresa. A l'art. 14 de la llei mencionada, estableix que “los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo”, de manera que “el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo”.

A l'art. 15 de la LPRL queden estipulats quins son els principis de l'acció preventiva:

“1. El empresario aplicará las medidas que integran el deber general de prevención previsto en el artículo anterior, con arreglo a los siguientes principios generales:

- a) Evitar los riesgos.*
- b) Evaluar los riesgos que no se puedan evitar.*
- c) Combatir los riesgos en su origen.*
- d) Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud.*
- e) Tener en cuenta la evolución de la técnica.*
- f) Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.*
- g) Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.*
- h) Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.*
- i) Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.”*

En aquests dos articles (14 i 15 LPRL), s'estableix com a obligació empresarial garantir la salut i seguretat dels empleats i implementar mesures i mecanismes preventius de l'assetjament laboral.

El mobbing, visualitzant-lo des d'un punt de vista de prevenció de riscos laborals, es percep com un tipus de risc psicosocial que té un impacte greu a la salut dels treballadors. L'Institut Nacional de Seguretat i Salut al Treball (INSST) fa una definició del mobbing, establint que es tracta de la "exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otras que actúan frente a aquellas 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" (INSST, NTP 854). Mitjançant una definició com aquesta, es posa en rellevància com d'important és la identificació i prevenció de conductes d'assetjament laboral.

Mitjançant la jurisprudència, la obligació empresarial de garantir la salut i seguretat dels treballadors s'ha vist reforçada. Veiem a la Sentència del Tribunal Suprem 796/2021, de 19 de juliol on s'al·lega que la manca d'implementació de mecanismes preventius referents a la seguretat i salut dels treballadors envers el mobbing suposa un incompliment de les obligacions relatives a la prevenció dels riscos laborals (Tribunal Supremo, 2021). A la sentència del Tribunal Superior de Justícia de Canàries 525/2025, de 18 de març, s'estableix que l'absència d'avaluació dels diversos riscos psicosocials que es poden derivar del treball i la manca d'activació del protocol d'assetjament per part de l'Ajuntament de Telde va suposar un incompliment de l'obligació empresarial de prevenir els riscos laborals per tal de garantir la salut i seguretat dels treballadors (TSJ Canarias, 2025). Mitjançant la lectura de jurisprudència com aquesta, es pot posar en evidència la rellevància de la responsabilitat empresarial i de les administracions públiques de cara a la prevenció del mobbing, ja que cal adoptar protocols eficients i apropiats per afrontar supòsits d'assetjament. A la Sentència del Tribunal Suprem, Sala Social, núm. 44/2025, de 21 de gener, rec. 8/2024 es pot observar l'efecte que té

un testimoni fals en una demanda que demana l'extinció de contracte per mobbing.

Finalment, és interessant veure com l'Auto del Tribunal Suprem, Sala Social, de 21 de gener de 2025, rec. 1449/2024 ensenya la feixuguesa de demostrar l'existència d'assetjament laboral en un entorn laboral on el conflicte sindical és protagonista i s'exigeixen indicis molt evidents per poder activar mecanismes de protecció judicial.

4.4 Normatives i protocols empresarials de prevenció

Com hem comentat, la llei 31/1995, de 8 de novembre, de Prevenció de Riscos Laborals (LPRL) estableix com a obligació de l'empresari el fet d'assegurar la protecció de la salut i seguretat dels treballadors. És important tenir present l'art 16 de la llei esmentada, que fa referència al pla de prevenció de riscos laborals, l'avaluació dels riscos i la planificació de l'activitat preventiva. S'estableix que aquesta prevenció cal que quedi integrada dins el sistema general de gestió de l'empresa, exigint una avaluació de tots els riscos laborals als que els treballadors poden estar sotmesos en un concret lloc de treball. (Llei 31/1995, art. 16).

És per això que els protocols de prevenció i actuació per afrontar el mobbing esdevenen elements primordials que faciliten la identificació, la prevenció i la manera d'abordar supòsits d'assetjament que es donen en l'entorn de treball. Dins els protocols cal que quedin inclosos els processos que s'han de seguir per realitzar denúncies, investigacions i resolucions de supòsits d'assetjament laboral. Aquests, a més, han d'assegurar que les persones implicades puguin mantenir-se en confidencialitat.

Mitjançant la jurisprudència, s'ha demostrat la importància de l'adopció de protocols de prevenció de riscos laborals. A la sentència del Tribunal Superior de Justícia de Canàries, Sala de lo Social, núm. 1139/2020, de 16 d'octubre, es va fer constar que l'Ajuntament havia perpetrat un incompliment de l'obligació que li

pertoca de garantir una prevenció dels riscos laborals de caire psicosocial envers el treballador, arran de la manca de diligència i de la passivitat davant el compliment del protocol plantejat pel mobbing. A la sentència es demostra que no va existir cap mena d'actuació que anés orientada a investigar els fets que s'estaven denunciant (STSJ de Canarias, núm. 1139/2020, de 16 de octubre, rec. 673/2020).

Aquesta resolució permet evidenciar la importància de complir amb la responsabilitat d'adoptar protocols de mobbing per part de les empreses i les administracions públiques.

CAPÍTOL 5. ESTRATÈGIES DE PREVENCIÓ I ACTUACIÓ ENFRONT DE L'ASSETJAMENT LABORAL

5.1 Mesures preventives en l'entorn laboral

5.1.1 Cultura organitzacional i lideratge positiu

Entenem la cultura organitzacional com un factor indispensable de cara a la prevenció del mobbing. Si existeix una cultura empresarial que s'assenta en conductes de respecte, d'inclusió i de mantenir una comunicació fluïda i transparent, és més fàcil preveure comportaments i circumstàncies vinculades a l'assetjament laboral. Tolfo *et al.* (2011) estableixen que un dels fonaments primordials de prevenció és una configuració de la cultura de l'empresa que tingui una visió de caire humanista, que vetlli per la salut i la seguretat dels empleats. El lideratge és un element de mola rellevància dins el procés. Quan s'exerceix de manera clara, amb empatia i respecte, es generen espais sans on es poden comunicar els conflictes sense que existeixi por a cap represàlia. En canvi, quan qui lidera ho fa de manera tòxica, autoritària o abusiva, es creen dinàmiques de por i silenci que desencadenen en situacions favorables pel mobbing.

En determinats pronunciaments judicials, s'ha pogut evidenciar com la manca d'una bona gestió cultural, genera conseqüències molt perjudicials per l'empresa. A la Sentència 1121/2024 del Tribunal Superior de Justícia d'Astúries, Sala de lo Social, es va dictaminar que l'empresa no havia seguit de manera apropiada el protocol de mobbing que estava implantat. A la sentència es prova que un treballador exercia conductes misògines i de menyspreu cap a una superior, esdevenint això un element d'afebliment de la salut d'ella. En comptes de posar com a protagonistes els comportaments inadequats de l'agressor i exigir un canvi de conducta, l'empresa va aïllar la víctima del seu entorn laboral. Això constitueix una vulneració molt evident dels drets fonamentals de la treballadora, de manera que a la sentència es declara que les mesures empresarials que s'han realitzat son considerades nul·les i, per tant, cal que la víctima sigui restituida a la situació

professional que tenia prèviament (STSJ de Asturias núm. 1121/2024, de 2 de juliol, rec. 785/2024).

Veiem en sentències com la mencionada que malgrat l'existència d'un protocol escrit, és molt rellevant que la cultura organitzacional garanteixi l'aplicació d'aquest. Si no hi ha una cultura que vagi de la mà amb el respecte, protocols preventius poden suposar eines sense cap mena d'utilitat o que, fins i tot, suposin una revictimització per qui pateix el mobbing.

5.1.2. Polítiques de prevenció i sensibilització

Tant les polítiques de prevenció com les de sensibilització esdevenen eines molt rellevants per poder combatre l'assetjament laboral. Cal que aquestes mesures estiguin definides de manera exhaustiva i que tots els treballadors de l'empresa puguin tenir-hi accés. A més, és important establir mecanismes que indiquin com implementar les polítiques i com fer un seguiment d'aquestes.

La jurisprudència, mitjançant les seves resolucions, assenyala de manera reiterada la importància de les polítiques preventives. Veiem a la Sentència del Tribunal Superior de Justícia d'Andalusia 3274/2023 el supòsit on un empleat exerceix assetjament laboral envers la cap de recursos humans a través de missatges de WhatsApp. En aquest cas, el tribunal va establir que l'empresa va saber aplicar de manera correcta el protocol de prevenció adoptat i, per tant, va poder protegir a la víctima de manera efectiva (STSJ de Andalusia núm. 2135/2019, de 26 de setembre, rec 3271/18). En aquest cas, veiem com l'efectiva implantació de mesures preventives desemboca en un millor clima laboral i, per tant, productivitat. Cada organització té unes necessitats diferents, de manera que els protocols cal que estiguin adaptats a les circumstàncies específiques perquè pugui dur-se a terme una millor adaptació.

5.2. Actuació de la víctima enfront de l'assetjament laboral

5.2.1. Estratègies d'afrontament individual

L'afrontament individual davant l'assetjament laboral implica que la víctima compregui i reconegui la situació de mobbing que està vivint i que demani ajuda, incloent la de caràcter professional com institucional. Com hem estat veient fins ara, en funció de com actua la víctima és més o menys fàcil posar fi a les conductes abusives. Tanmateix, la manera com es comporta està molt vinculada a com és la cultura organitzacional i com es treballa la creació d'un espai segur que permeti garantir una comunicació segura pels treballadors que estan en circumstàncies vulnerables. Aquells mecanismes que han resultat ésser més efectius tenen a veure amb la recopilació de proves, l'activació de canals de denúncia i la sol·licitud d'ajuda psicològica i jurídica experta en la matèria (González, I., 2023).

Observem com en la Sentència del Tribunal Superior de Justícia de Madrid 354/2024, de 12 d'abril, es planteja un supòsit on un treballador és acomiadat disciplinàriament arran d'un mobbing reiterat cap a una companya. Hi havia dos expedients interns oberts on s'advertia a l'agressor, i això no obstant, aquest va continuar exercint una interacció no desitjada i molt invasiva amb la víctima, de manera reiterada, mitjançant canals de comunicació laborals i personals. En aquest supòsit, la treballadora va poder compartir com a prova missatges, correus i comunicacions provinents de l'assetjador. A més, ella va sol·licitar assessorament legal un cop va veure la insistència. El tribunal va valorar positivament la conducta proactiva de la víctima i, gràcies a les proves que ella havia aportat al cas, es va resoldre confirmant l'existència d'assetjament greu i reiterat (STSJ de Madrid núm. 354/2024, de 12 de abril, rec 115/2024).

Una sentència com aquesta ens permet veure com l'actuació personal de la víctima pot facilitar una resposta institucional més favorable i, per tant, que es vetlli més per la seva protecció. Cal tenir present però, que un clima

organitzacional que validi aquestes accions aplanar el camí de les víctimes a denunciar circumstàncies de mobbing.

5.2.2. Recursos legals i administratius

A l'ordenament jurídic espanyol existeixen diversos procediments legals i administratius que tenen com a finalitat la protecció dels drets dels treballadors que pateixen situacions d'assetjament. També es contempla l'opció de restaurar tots aquells perjudicis que es generen.

Cal tenir present que totes les empreses i organitzacions han de tenir protocols interns de prevenció de mobbing perquè quedin establerts els procediments per denunciar i gestionar situacions d'assetjament. Cal a més, que el protocol en qüestió asseguri una confidencialitat i imparcialitat durant el procés d'investigació i de protecció de la víctima. Aquest procediment ha de ser accessible per a tota la plantilla, de manera que tothom sàpiga com actuar i que té dret a protecció si es troba en aquestes circumstàncies (Tolfo, Silva & Krawulski, 2011).

Un cop s'ha provat la via del protocol intern i aquesta no ha esdevingut efectiva o no s'ha aplicat adequadament, es pot presentar una denúncia a l'Inspecció de Treball. Aquest òrgan està facultat per analitzar els fets i per, si no ha complert amb les obligacions que li pertoquen, sancionar a l'empresa (González, I. 2023).

A part, també cal considerar la possibilitat d'interposar una demanda davant els jutjats de lo social. Es sol recórrer a aquesta via quan existeix una vulneració d'algun dret fonamental. Mitjançant aquesta via es poden reclamar la nul·litat de determinats acomiadaments o modificacions que venen donades d'assetjament laboral i, a més, demanar indemnitzacions per perjudicis morals. Activar mecanismes legals per part de les víctimes és un dels recursos més freqüents per afrontar les situacions de mobbing, fet que es pot analitzar a la Sentència del Tribunal Suprem, Sala Penal, núm. 1082/2024, de 27 de novembre, rec. 3217/2022.

Cal fer menció especial als empleats públics, els funcionaris, els qui tenen protocols específics i, en cas que l'administració no actuï adequadament en casos de mobbing, poden acudir a la via contenciós-administrativa.

La jurisprudència posa en relleu la importància d'una actuació judicial adequada davant l'assetjament laboral. Cal fer un estudi per cada cas per poder veure si realment es pot considerar mobbing el que està succeint. Veiem un exemple a la Sentència 118/2025 del Tribunal Superior de Justícia de Madrid, de 17 de febrer. Veiem el supòsit d'una directiva d'una empresa que va demanar l'extinció del contracte laboral per inobservança dels seus drets fonamentals. La directiva argumentava que existia una situació d'assetjament psicològic reiterat per part del seu entorn professional i que l'empresa no estava actuant.

La treballadora va aportar al cas informes mèdics que mostraven el seu estat de salut mental, on hi havia dianòstics d'ansietat i estrès posttraumàtic. Es vinculava amb la situació que estava vivint a l'empresa i, malgrat tot, el tribunal va considerar que no es podia acreditar l'existència de mobbing ja que no es podia entendre com una conducta reiterada i intencionada que buscava hostilitat i humiliació. Com que, per tant, no es complien els requisits jurisprudencials establerts per considerar que existeix assetjament laboral (reiteració, intencionalitat i menyspreu a la dignitat personal) es va desestimar la demanda.

Dins de l'àmbit de la legislació aplicable, és important destacar que l'ordenament jurídic espanyol contempla diverses normes que vetllen pels treballadors que pateixen mobbing.

La llei 31/1995, de Prevenció de Riscos Laborals (LPRL) estableix que l'empresari té la responsabilitat i obligació de garantir la salut i la seguretat dels treballadors en tot allò que estigui relacionat amb la feina (art. 14). Dins això, estan inclosos els riscos psicosocials i, per tant, el mobbing. Veiem també a l'art. 16 que tots els riscos que estan vinculats a un lloc de treball han de ser avaluats i tinguts en compte en la planificació de la prevenció.

A part, tenim la Llei Orgànica 3/2007, per la igualtat efectiva de dones i homes. En aquesta norma es consolida la obligació empresarial de prevenir assetjaments sexuals i per raons de sexe. Malgrat no ser explícitament sobre assetjament laboral, és important tenir en compte normes com aquesta per si l'assetjament té alguna mena d'element discriminatòri.

Al marc normatiu espanyol també tenim la Llei 15/2022, integral per a la igualtat de tracte i la no discriminació. Aquesta llei engrandeix la protecció contra qualsevol tipus de conducta discriminatòria, incloent aquí els motius personals o socials (art. 2.1).

Cal fer menció sobre el Codi Penal, ja que a l'article 173.1 s'esmenta l'assetjament en relacions laborals. Estableix que “Con la misma pena serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcionarial y prevaliéndose de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima”. Es castiga amb pena de presó de sis mesos a dos anys. Per la via penal és per on es denuncien totes aquelles conductes de caràcter molt greu.

Per tant, podem observar com l'ordenament jurídic espanyol ofereix un gran ventall de possibilitats d'actuació per les víctimes que es troben en situació d'assetjament.

CONCLUSIONS

En aquest treball s'ha pogut evidenciar com l'assetjament laboral esdevé un fenomen molt complex que té un efecte directe en molts àmbits de l'entorn laboral. El mobbing no es pot visualitzar únicament com un problema de caràcter interpersonal, més aviat, es tracta d'una manifestació de riscos psicosocials estructurals que poden aparèixer i generar-se en empreses i organitzacions amb manques de prevenció, protecció de la salut i seguretat en el treball i de gestió de conflictes que poden sorgir.

Aquest treball ha posat en relleu l'efecte que té l'assetjament laboral a la salut mental dels empleats. Les teories que s'han analitzat (model d'estrès de Lazarus i Folkman o la teoria del burnout de Maslach) han ajudat a entendre com un treballador exposat a un clima hostil pot veure minvar les seves capacitats d'afrontar la situació i que li suposi un perjudici a llarg termini.

Mitjançant un anàlisi jurisprudencial s'ha pogut comprendre com els tribunals apliquen la legislació referent a l'assetjament laboral. Ha permès determinar com no sempre és una tasca fàcil acreditar l'existència de mobbing, ja que cal que concorrin elements com la reiteració, la vulneració de la dignitat i la intencionalitat lesiva.

Aquest treball també ha posat en evidència la facilitat de desenvolupament del mobbing en funció de factors organitzacionals, culturals o relacionals. És important tenir en compte la cultura organitzacional i els estils de lideratge que s'executen de cara a establir un espai de confortabilitat dels treballadors per aplicar i seguir els protocols preventius. L'ordenament jurídic espanyol proposa un ampli ventall de normes relatives a la protecció dels treballadors en circumstàncies on es degradin els seus drets fonamentals.

Aquest treball ha permès veure com l'assetjament laboral té moltes dimensions i no només s'ha de treballar per prevenir-lo, sinó que cal proposar mesures per

abordar-lo des de perspectives tant organitzacionals, humanes i jurídiques. Això permetrà l'existència d'entorns de treball sanes i justes.

Gràcies a l'estudi del mobbing en aquest treball, s'han pogut identificar determinades àrees de millora on es podria fer més èmfasi amb les estratègies de prevenció i actuació en supòsits de mobbing.

Malgrat l'existència de protocols preventius en moltes organitzacions, caldria establir mecanismes de supervisió de compliment i seguiment d'aquests per garantir que la seva pràctica sigui efectiva. Caldria avaluar també que es mesures proposades pels protocols fossin realment adequades i adaptables als entorns laborals concrets i no es quedessin en elements generalitzats que no permetin una aplicació rigorosa.

A més, de cara a una millor aplicació de les mesures preventives, seria idoni que tota la plantilla estigués formada periòdicament, de manera obligatòria, per detectar casos d'assetjament i tenir les eines per saber gestionar quan s'identifiquen aquests casos. A més, caldria garantir un accés gratuït a serveis que assessorn legalment a les víctimes d'assetjament laboral i que, a més, puguin recórrer a serveis de psicologia externs a l'empresa. D'aquesta manera, la revictimització i la invisibilització de molts supòsits minvaria. Mitjançant noves mesures i un concepte jurídic d'assetjament laboral menys estancat en complir determinats requisits, es podria dur a terme una protecció més eficaç a la salut i la seguretat dels treballadors.

BIBLIOGRAFIA:

Acoso psicológico en el trabajo: definición. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) NTP 854 (2022)

<https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/24-serie-ntp-numeros-821-a-855-ano-2009/nota-tecnica-de-prevencion-ntp-854>

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) (2022).

Riesgos psicosociales y salud mental.

<https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

CDC. (2023). Workplace Violence Prevention. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/niosh/topics/violence/>

Coix, J., et al. (2000). *El acoso moral en el trabajo*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16(1), 21–33.

Echeburúa, E., & Corral, P. (2006). *Manual de psicopatología*. Ariel.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.). CRC Press.

González, I. (2023). *Acoso laboral en el ámbito español*. Trabajo de fin de grado.

Directora Raquel García. Universidad de Oviedo.

<https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/69207>

Hirigoyen, M. F. (1999). *El acoso moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Ediciones Paidós.

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). *Transactional theory and research on emotions and coping*. *European Journal of Personality*, 1(3), 141–169.

Leymann, H. (1996). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2001). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.

McKinsey Health Institute. (2023). Addressing mental health in the workplace. <https://www.mckinsey.com/mhi>

Piñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Sal Terrae.

Pons Carmena, M. (2020). Aproximación a los nuevos conceptos sobre violencia y acoso en el trabajo. *Labos: Revista de Derecho del Trabajo y Protección Social*, 1(2), 30–60. <https://doi.org/10.20318/labos.2020.5538>

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138, 32.

Tolfo, S. da R., Silva, N., & Krawulski, E. (2011). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y la gestión de personas. *Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(3), 325–339.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382013000100002

NORMATIVA UTILITZADA

Constitución Española, Boletín Oficial del Estado, núm. 311, 29 de diciembre de 1978 [https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)

Convenio sobre la violencia y el acoso, Organización Internacional del Trabajo (OIT), núm. 190 (2023)
<https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/lang-es/index.htm>

Documentos sobre violencia y acoso laboral., Organización Internacional del Trabajo (OIT). Interfor (s.f.). <https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3505>

Instrument d'adhesió al Conveni sobre l'eliminació de la violència i l'assetjament en el món del treball de Ginebra de 21 de juny de 2019
<https://www.boe.es/boe/dias/2022/06/16/pdfs/BOE-A-2022-9978.pdf>

Llei 31/1995, de Prevenció de Riscos Laborals, Boletín Oficial del Estado, núm. 269, de 8 de novembre

<https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>

Llei Orgànica 3/2007, per a la igualtat efectiva de dones i homes, Boletín Oficial del Estado, núm. 71, de 22 de març

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>

Llei Orgànica 10/1995, del Codi Penal, Boletín Oficial del Estado, núm. 281 de 24 de novembre

<https://www.boe.es/eli/es/lo/1995/11/23/10/con>

RESOLUCIONS JUDICIALS CONSULTADES

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía núm. 2135/2019, de 26 de setembre, rec 3271/18, recuperada de <https://www.iberley.es/jurisprudencia/sentencia-social-n-2135-2019-tsj-andalucia-sevilla-26-09-2019-15170825>

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Asturias núm. 1121/2024, de 2 de julio, rec. 785/2024, recuperada de <https://www.iberley.es/jurisprudencia/sentencia-social-tribunal-superior-justicia-sa-la-lo-social-2-7-24-48621044>

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Castilla-La Mancha núm. 124/2023, de 26 de abril, rec. 231/2023, recuperada de <https://www.iberley.es/jurisprudencia/sentencia-social-tsj-castilla-mancha-26-4-23-48526101>

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Canarias (Las Palmas de Gran Canaria) núm. 525/2025, de 28 de marzo, rec. 1185/2023, recuperada de

<https://www.laboral-social.com/sites/laboral-social.com/files/1185-2023-anonimizado.pdf>

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid núm. 354/2024, de 12 de abril, rec 115/2024, recuperada de <https://www.iberley.es/jurisprudencia/sentencia-social-tsj-madrid-12-4-24-48592961>

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid núm. 118/2025 de 17 de febrero, rec 965/2024, recuperada de <https://www.iberley.es/jurisprudencia/sentencia-social-tribunal-superior-justicia-sala-lo-social-seccion-quinta-17-2-25-48658385>

Sentència del Tribunal Suprem, Sala Penal, núm. 1082/2024, de 27 de novembre, rec. 3217/2022, recuperada de <https://justis.vlex.com/vid/1061937796>

Sentència del Tribunal Suprem, Sala Penal, núm. 979/2024, de 6 de novembre, rec. 2523/2022, recuperada de <https://justis.vlex.com/vid/1059036654>

Sentència del Tribunal Suprem, Sala Social, núm. 544/2018, de 17 de maig, rec. 3598/2016, recuperada de <https://justis.vlex.com/vid/729540805>

Sentència del Tribunal Suprem, Sala Contenciosa Administrativa, núm. 478/2025, de 24 d'abril, rec. 6952/2022, recuperada de <https://justis.vlex.com/vid/1079516091>

Sentència del Tribunal Suprem, Sala Penal, núm. 225/2025, de 12 de març, rec. 5752/2022, recuperada de <https://justis.vlex.com/vid/1075761177>

Sentència del Tribunal Suprem, Sala Penal, núm. 101/2025, de 6 de febrer, rec. 4666/2022, recuperada de <https://justis.vlex.com/vid/1070749791>

Sentència del Tribunal Suprem, Sala Social, núm. 44/2025, de 21 de gener, rec. 8/2024, recuperada de <https://justis.vlex.com/vid/1068890109>

Sentència del Tribunal Constitucional núm. 81/2018, de 16 de juliol, rec. 2119/2013, recuperada de <https://justis.vlex.com/vid/supuesta-vulneracion-derechos-tutela-736061549>

Sentència del Tribunal Constitucional núm. 28/2025, de 10 de febrer, rec. 3672/2022, recuperada de <https://justis.vlex.com/vid/stc-28-2025-10-1073802108>

Auto del Tribunal Suprem, Sala Social, de 21 de gener de 2025, rec. 1449/2024, recuperat de <https://justis.vlex.com/vid/1070024229>

Sentència del Tribunal Superior de Justícia de Canàries (Las Palmas de Gran Canària), Sala de lo Social, Sec. 1.^a, núm. 1139/2020, de 16 de octubre, rec. 673/2020, recuperada de <https://blog.sepin.es/prevencion-riesgos-laborales-acoso>