

## Intervenciones preventivas de la violencia interna en el trabajo: políticas de buenas prácticas y gestión de conflictos

### Internal violence at work preventive interventions: good practice policies and conflict management

**Antonia Bernat Jiménez, Ana Capapé Aguilar, Covadonga Caso Pita**

*Servicio Prevención Riesgos Laborales. Hospital Clínico de San Carlos. Madrid. España.*

**Correspondencia:**

Antonia Bernat Jiménez  
Servicio de Prevención de Riesgos Laborales  
Hospital Clínico San Carlos  
C/ Profesor Martín Lagos s/n  
28040 Madrid. España.  
Tfno.: + 34 913303431  
E-mail: abernat.hcsc@salud.madrid.org

---

### Resumen

---

La violencia interna en el lugar de trabajo es la que tiene lugar entre los trabajadores, incluidos mandos y directivos. Incluye la violencia física, el acoso sexual y el acoso psicológico, abarcando también otras conductas de violencia psicológica diferenciadas de éste.

Debe ser considerada como un riesgo psicosocial, que supone un peligro importante para la salud y seguridad de las personas, y tiene repercusiones organizacionales a través de costes directos e indirectos.

Considerar la violencia interna con este enfoque de riesgo laboral, supone que su abordaje se ha de realizar aplicando los principios de la acción preventiva, a la vez que permite adoptar estrategias de actuación dirigidas a la prevención del fenómeno.

Las principales organizaciones a nivel mundial y nacional proponen la implementación de una política de prevención de la violencia en el lugar de trabajo.

Este artículo trata sobre la conveniencia del desarrollo e implementación en las organizaciones de una política de prevención de la violencia interna, de carácter integral e integrado, que involucre a toda la organización, orientada a lograr entornos de trabajo más saludables y con un enfoque centrado en los factores organizativos y psicosociales.

En el artículo se contemplan las premisas esenciales de esa política preventiva de la violencia interna, abordándose también los momentos básicos de la estrategia preventiva:

- La evaluación de riesgo psicosociales.
- La política de buenas prácticas.
- Los procedimientos de gestión de conflictos y acoso psicológico en el trabajo.
- Las estrategias de comunicación organizacional y las acciones formativas.

Para conseguir auténtica efectividad, las políticas de prevención de la violencia interna deben incorporarse al Sistema de Gestión de la Prevención de la organización, que, a su vez, estará integrado en todos los sistemas de gestión restantes de la empresa.

**Palabras claves:** *Violencia en el lugar de trabajo, prevención riesgos psicosociales, conflictos, acoso psicológico.*

## Abstract

Internal violence in the workplace is that which happens between coworkers, including middle management and high command. It includes physical violence and sexual and psychological harassment, as well as other psychological violent conducts different from that.

It must be considered as a psychosocial risk which involves important danger for people's health and safety as well as organizational repercussions through direct and indirect costs.

Considering internal violence from the "work risk" point of view means that it should be approached using the preventive action principles while it also allows the adoption of active strategies directed to prevent the phenomenon.

Main national and international organizations propose to implement policies to prevent violence in the workplace.

This article deals with the convenience of the development and implementation in organizations of an internal violence prevention policy, which involves all the organization, orientated to achieve healthy workplace environments focused on organizational and psychosocial factors.

This article approaches the essential premises of internal violence prevention policies, dealing as well with the basic moments of the preventive strategy:

- psychosocial risks evaluation
- good practice policy
- procedures for management of conflicts and psychological harassment at work
- organizational communication strategies and formative actions

To accomplish actual effectiveness, the internal violence prevention policies must be incorporated to the organization's Prevention Management System, which will at the same time, be integrated in all the rest of the management systems of the company.

**Key words:** *Workplace violence, psychosocial risks prevention, conflicts, psychological harassment.*

## INTRODUCCIÓN

La violencia es un fenómeno difuso y complejo cuya definición está influida por la cultura y sometida a una continua revisión a medida que los valores y las normas sociales evolucionan.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), define la violencia como: el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones.

A su vez, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), al referirse a la violencia en el lugar de trabajo, la define como toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable, mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma.

Adoptamos aquí pues, una definición de violencia amplia, que abarca las diferentes manifestaciones estructurales de la violencia laboral, ya sea física o psicológica.

La violencia en el lugar de trabajo se ha convertido en los últimos años en un problema mundial que atraviesa las fronteras, los contextos de trabajo y los grupos profesionales (OIT, 2002).

Dentro de la violencia laboral, se denomina violencia interna a la que tiene lugar entre los trabajadores, incluidos directores y supervisores. A ella nos referiremos en este artículo.

Dentro de la violencia interna podemos diferenciar:

- Violencia física: donde la característica principal es la conducta agresiva (con amenaza y/ o daño físico sobre la salud).
- Acoso sexual: que incluye conductas de naturaleza sexual o comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el lugar de trabajo bajo formas de manifestación verbales y/o físicas.
- Acoso psicológico: desde el campo técnico de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL), se puede definir como 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<sup>1</sup>.

Se incluyen también otras conductas de violencia psicológica diferenciadas del fenómeno de acoso psicológico.

Este despliegue de comportamientos violentos en el contexto laboral supone un importante riesgo para la salud y la seguridad de las personas (Advisory Committee of Safety, Hygiene and Health Protection at work of the European Comision, 2001).

Además de la repercusión sobre el bienestar y la salud de los trabajadores, es evidente el impacto que en la organización genera cualquier tipo de violencia, produciendo costes directos (pérdidas en tiempo de trabajo, en mejora de medidas de seguridad, etc.) e indirectos (productividad y calidad) y, al traspasar el umbral de la empresa, suponen también un coste social.

La violencia en el trabajo debemos encuadrarla dentro de un contexto más amplio de violencia en nuestra sociedad, que tiende a naturalizar la violencia y sus expresiones, percibiéndose a menudo, al estar tan presente, como un componente ineludible de la condición humana, un hecho ineluctable ante el que hemos de reaccionar en lugar de prevenirlo (OMS).

Esta misma situación se da en los lugares de trabajo, llegando a considerarse como parte integrante de algunas áreas de actividad u ocupaciones. No obstante, el origen de la violencia laboral, en la mayoría de las ocasiones, hay que localizarlo dentro de un contexto empresarial y social marcado por profundas inestabilidades, con un mercado laboral que evoluciona rápidamente y con nuevas condiciones laborales en respuesta a las necesidades empresariales y de las nuevas tecnologías.

Todas estas transformaciones y su significado, permiten afirmar que en las próximas décadas la actividad y el contexto laboral van a seguir evolucionando, siendo muy probable que se mejore el control y la prevención de los riesgos físicos, pasando a adquirir una mayor relevancia los riesgos psicosociales<sup>2</sup>.

Aún reconociendo su complejidad, la amplia variabilidad que ofrece y los múltiples factores por los que se ve afectada, considerar la violencia interna con este enfoque de riesgo laboral, permite adoptar estrategias preventivas dirigidas a la prevención del fenómeno.

Por tanto, la intervención en los riesgos de violencia interna precisa de un cambio sustancial: centrarse en las condiciones y la organización del trabajo y actuar a través de un proceso preventivo pro-activo e integral. La naturaleza compleja y multicausal del fenómeno, exige trabajar desde una perspectiva global, integradora y participativa.

Este artículo tratará sobre la conveniencia del desarrollo e implementación en las organizaciones de una política de prevención de la violencia interna, de carácter integral e integrado, que involucre a toda la organización, orientada a lograr entornos de trabajo más saludables y con un enfoque centrado en los factores organizativos y psicosociales.

## LA VIOLENCIA INTERNA COMO RIESGO PSICOSOCIAL

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece en su artículo 4, que “*se entenderá como riesgo laboral la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo*”. El mismo artículo define el daño derivado del trabajo como “*las enfermedades, patologías, o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo*”.

El artículo 3 del Reglamento de los Servicios de Prevención establece que para realizar la evaluación de riesgos deberán tenerse en cuenta, entre otras, “*las condiciones de trabajo existentes o previstas*”, entendiéndose como condición de trabajo lo dispuesto en el artículo 4 de la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), “*cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador, quedando específicamente incluidas en esta definición... todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador*”.

Se asume, por tanto, que la violencia interna es un riesgo psicosocial, recibiendo la misma consideración cualquier otro tipo de violencia que se produzca en el entorno de trabajo, que cause o pueda llegar a causar daño físico, psíquico o moral<sup>3</sup>.

La consideración de la violencia interna como riesgo psicosocial, supone que su abordaje preventivo deberá realizarse como con cualquier otro riesgo, es decir, aplicando los principios de la acción preventiva (artículo 15, LPRL): intervenir, con el fin de eliminar los riesgos y, si no es posible, evaluarlos y controlarlos.

Es imprescindible que el enfoque preventivo de la violencia interna trascienda la cuestión individual, centrándose en las condiciones de trabajo, al entender que, básicamente, el sustrato que favorece la aparición de este tipo de riesgos se encuentra ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y las relaciones personales en el mismo<sup>4</sup>.

## FACTORES ORGANIZACIONALES ANTECEDENTES DE LA VIOLENCIA INTERNA

En la actualidad, existe una amplia evidencia científica que muestra una importante relación entre la organización del trabajo y las conductas de violencia.

Entre las dimensiones organizativas que favorecen las conductas violentas, encontramos: una deficiente organización del trabajo, la falta de reconocimiento y apoyo social, las altas cargas de trabajo, los recursos insuficientes, el clima de trabajo estresante, los conflictos de rol, los estilos de liderazgo no constructivos, los flujos pobres de información, la comunicación deficitaria y, en general, la existencia en la organización de una cultura de tolerancia a la violencia.

Diversos estudios han descrito los escenarios de trabajo en los que se producen prácticas de acoso psicológico como faltos de apoyo, con elevados niveles de conflictos<sup>5</sup>, con una ausencia de liderazgo constructivo y un clima laboral insatisfactorio<sup>6</sup>, con un estilo autoritario de zanjar las diferencias de opinión y pocas oportunidades de influencia de los trabajadores sobre los temas que les afectan<sup>7,8</sup>.

También existen evidencias de que la asignación de trabajos poco claros y la ambigüedad de rol están directamente relacionados con la agresión en el trabajo<sup>9</sup>. En igual sentido, las prácticas de acoso psicológico en el trabajo han sido relacionadas con entornos laborales en los que se perciben expectativas, demandas y valores poco precisos o contradictorios<sup>7</sup>. En general, ambientes de trabajo con una organización deficitaria, en los que los roles y estructuras no están bien definidos, presentan una relación positiva con la incidencia de acoso psicológico<sup>6,10</sup>.

Los estudios centrados en entornos laborales que maximizan el logro de metas frente a otras necesidades de la organización, han relacionado este hecho, frecuentemente, con una mayor presencia de prácticas de acoso psicológico en el trabajo, argumentando que algunos miembros pueden percibir que se da tácitamente una autorización para el uso de cualquier técnica o comportamiento para lograr las metas propuestas<sup>11</sup>. Además, el ambiente de competitividad, esperable en estos contextos, ha sido también relacionado con situaciones de acoso<sup>12</sup>.

Otra línea de investigación, que estudia las relaciones de determinadas dimensiones del clima y la cultura organizacional con la violencia interna en las organizaciones, es la centrada en los entornos con poco control por parte de los responsables, encontrándose aquí relaciones significativas con el desarrollo de situaciones de acoso psicológico entre los compañeros<sup>6,10</sup>.

Existen además evidencias de que las medidas preventivas destinadas a mejorar el entorno y la organización del trabajo, han resultado especialmente eficaces en la formación de un clima favorable, contribuyendo a la creación de un ambiente que promueve tanto la salud de los trabajadores como la eficacia organizacional<sup>13</sup>.

## ABORDAJE PREVENTIVO

El reconocimiento y sensibilización ante el riesgo de violencia interna en el trabajo, debe plantear en las organizaciones la necesidad de hacer frente a esta realidad. Por un lado, con actuaciones que promuevan el desarrollo de una cultura de no violencia y, por otro lado, planteando acciones preventivas que aseguren el derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo, establecido por la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

En este sentido, las principales organizaciones relacionadas con el tema de la violencia en el lugar de trabajo (Organización Mundial de la Salud, Organización Internacional del Trabajo, Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo...) proponen, como medida preventiva principal, el establecimiento de una política preventiva frente a los riesgos de violencia laboral.

Se contempla así la necesidad del desarrollo e implementación de una política de prevención de la violencia en el lugar de trabajo que deberá quedar incorporada al Plan de Prevención de la organización, integrándose a su vez en los sistemas de gestión existentes en la misma (Ley 54/2003 y RD 604/2006, sobre la integración de la prevención en la empresa).

Centrándonos ya en el fenómeno de la violencia interna, cualquier política preventiva frente a este riesgo, que pretenda ser efectiva, debe cumplir unas premisas fundamentales:

- Dirigirse a la cultura (valores) y al clima organizacional.
- Obtener el compromiso de todos los miembros de la organización.
- Estar centrada en la organización del trabajo.
- Abarcar las diferentes fases del riesgo, mediante actividades preventivas de diferente nivel.
- Reconocer como ámbitos de competencia en la materia la Prevención de Riesgos Laborales y Recursos Humanos.

Promover un sistema de Comunicación organizacional efectivo y promover actividades formativas relacionadas con el riesgo de violencia, son estrategias preventivas indispensables a contemplar en la gestión preventiva de la violencia interna.

El primer paso en el establecimiento de esta política debería consistir en un análisis, por parte de la organización, que contemplara, entre otros, los siguientes aspectos: su propia situación respecto al riesgo de violencia interna, su cultura preventiva, los recursos y el estado de su gestión preventiva.

En la siguiente etapa deberían identificarse objetivos y estrategias preventivas a implantar. Un enfoque organizacional, participativo, integral e integrado, es imprescindible para abordar la prevención de la violencia interna y sus causas subyacentes.

El diseño preventivo de esta política deberá ser explícito, plasmándose a través de una serie de documentos y/o procedimientos, que definirán lo que corresponde hacer, y que serán aceptados por todos los miembros de la organización y difundidos en la misma.

## APLICACIÓN Y DESARROLLO DE HERRAMIENTAS PREVENTIVAS

A la hora de diseñar el desarrollo de la política preventiva de la violencia interna, algunas propuestas actuales<sup>3</sup>, plantean procedimientos generales de prevención de la violencia interna, que se caracterizan por una visión sistémica del problema, abarcando desde la prevención pro-activa (en ausencia de situaciones de violencia), hasta la gestión y solución del problema organizativo y la toma de decisiones sancionadoras, una vez probada la existencia de situaciones de violencia.

Este planteamiento propone un procedimiento<sup>14</sup> que se aplica a través de una serie de momentos básicos: Negociación y acuerdo, Prevención pro-activa, Detección temprana del riesgo de violencia (evaluación de riesgos psicosociales), Gestión y resolución interna del conflicto (Comisión de Conflictos), y un último momento que se centra en las Respuestas de solución, seguimiento y control.

Se debe destacar, especialmente, la fase de Prevención pro-activa, en que se propone el análisis de la situación de la actuación preventiva actual de la organización, chequeando sus fortalezas y debilidades en este aspecto y estableciendo de esta forma:

- Las características del sistema de gestión preventivo existente.
- El grado de cumplimiento de las obligaciones preventivas generales.
- La cultura preventiva de la organización.

La última fase o momento, Respuestas de Solución, se va a beneficiar de este abordaje, ya que se recogerán las deficiencias detectadas, a lo largo de todos los pasos del proceso, a las que debe dirigirse la acción preventiva:

1. Las deficiencias detectadas en:
  - La gestión preventiva de la organización.
  - Las actuaciones preventivas específicas frente a violencia interna.
  - El clima de violencia en la organización.
2. Las deficiencias detectadas por la Comisión de Conflictos y que hayan sido consideradas como fuente de riesgo de violencia.
3. Aplicación del régimen disciplinario, en su caso.

Las ventajas de la implementación de un procedimiento preventivo integral como el expuesto parecen evidentes. Al actuar frente al riesgo de violencia en sus diferentes momentos o fases: preventiva proactiva, violencia de baja intensidad, de denuncia y de resolución, asegura a la organización un abordaje integral del riesgo. A su vez, redundando en beneficios para los trabajadores, ya que con el procedimiento se fortalecen las garantías de la gestión interna de las situaciones de violencia desde sus primeros momentos, ayudando, mediante la participación y el control, a alcanzar soluciones consensuadas y participadas.

Este planteamiento supone un importante avance en el abordaje y gestión de estos riesgos. No obstante, la dificultad que para muchas organizaciones puede suponer la implementación de un procedimiento de estas características (consenso, recursos...), no puede significar la renuncia al desarrollo de una política de prevención de la violencia interna, que partirá siempre de un compromiso de toda la organización y que permitirá, a través del desarrollo e implementación de diferentes actuaciones preventivas, el correcto abordaje de estos riesgos.

Así, manteniendo las premisas del consenso, la actuación centrada en los factores de la organización y el abordaje integral, se desarrollarán las herramientas preventivas necesarias para abarcar las diferentes fases de la violencia interna, desde actuaciones de intervención sobre la cultura organizacional hasta aquellas dirigidas al apoyo y atención de las personas afectadas por este riesgo.

Para ello, contaríamos con:

- Reconocimiento del riesgo de violencia y Declaración de tolerancia cero frente a cualquier tipo de violencia en la organización.
- Código de Buenas Prácticas.
- Evaluación de factores psicosociales.
- Implementación de un protocolo que abarque no solo los casos graves de violencia (acoso psicológico), sino también los de menor intensidad, siendo imprescindible contemplar la gestión y resolución de conflictos.
- Medidas de apoyo, atención y reintegración de los trabajadores afectados por la violencia.

El compromiso de la Dirección de la organización con la prevención de la violencia interna, debería implicar que de estas actuaciones se derivarán soluciones efectivas.

Por otra parte, al tratarse de un problema relacionado con las personas, resulta clara la implicación de los Recursos Humanos ante el fenómeno de la violencia interna. No obstante, pensamos que los procedimientos preventivos no tienen por qué incluir explícitamente la fase sancionadora, aunque sí articular esta relación que, sin duda, se verá favorecida por el hecho de que la gestión de la prevención esté integrada en el resto de sistemas de gestión de la empresa.

## EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

La evaluación de riesgos psicosociales es una actuación preventiva de obligado cumplimiento para las organizaciones.

Para poder actuar sobre los factores que están en el origen de las situaciones de violencia laboral, es necesario detectarlos y analizarlos. Por lo tanto, el primer paso, tras el reconocimiento del riesgo, para actuar de forma temprana ante situaciones de violencia interna es la evaluación e identificación de riesgos psicosociales.

No obstante, al ser la evaluación de riesgos una actividad general, no específica en su actuación frente al riesgo de violencia, es aconsejable contemplar la utilización complementaria de instrumentos que nos permitan identificar los factores organizativos antecedentes de las situaciones de violencia interna.

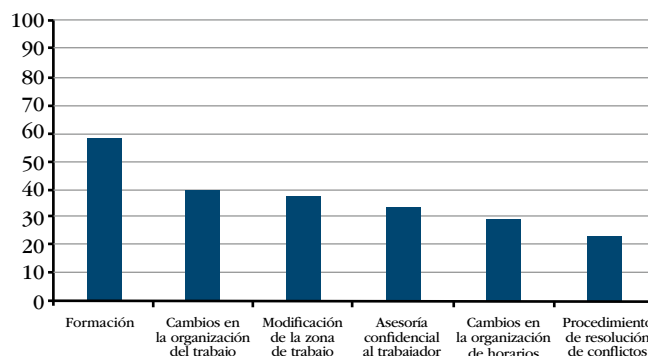
A pesar de que la Ley de PRL marca la obligatoriedad de evaluar todo tipo de riesgos, incluidos los psicosociales, la situación real de la actividad preventiva en este campo es bien diferente. A fin de centrar el estado de la cuestión, presentaremos un resumen de los datos aportados por la Encuesta ESENER (2009) y por la VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (2007).

La Encuesta Europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER), de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), interroga a directivos y representantes de los trabajadores en materia de seguridad y salud, acerca de la manera en que se gestionan los riesgos laborales en el lugar de trabajo, haciendo especial hincapié en los riesgos psicosociales.

Las principales conclusiones presentadas en esta encuesta, relacionadas con la gestión de los riesgos psicosociales, son las siguientes:

- La gestión de los riesgos psicosociales es más frecuente en las grandes empresas, así como en el sector sanitario y social.
- Más de un tercio de empresas de la Europa de los Veintisiete afirmaron contar con procedimientos para gestionar el acoso moral (30%), la violencia en el lugar de trabajo (26%) o el estrés laboral (26%).
- No obstante, son pocos los países en los que se observa un recurso sistemático a estos procedimientos más formalizados (las cifras más altas se registraron en Irlanda, el Reino Unido, los Países Bajos y los países escandinavos y Bélgica).
- Por lo general, las empresas gestionan los riesgos psicosociales proporcionando formación y realizando cambios en la organización del trabajo (Gráfico 1). Sin embargo, solo alrededor de la mitad de los encuestados informan a los trabajadores acerca de los riesgos psicosociales y sus efectos en la salud y la seguridad.

**Gráfico 1. Medidas para gestionar los riesgos psicosociales en el trabajo (porcentaje de empresas de la EU-27)**



- Los principales factores impulsores en la gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo en general y de los riesgos psicosociales en particular, parecen ser: el



cumplimiento de las obligaciones jurídicas y las solicitudes de los trabajadores o sus representantes (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Motivos por los cuales las empresas se ocupan de la seguridad y la salud (porcentaje de empresas de la EU-27 que los consideran "muy importantes")**

Motivos (porcentaje empresas EU-27)	País	
	Tasa alta	Tasa baja
Cumplimiento de obligaciones jurídicas (90%)	Hungría (97%)	Grecia (70%)
	Rumanía (96%)	Chipre (73%)
	Finlandia (96%)	Letonia (74%)
Reclamación por parte de los trabajadores o de sus representantes (76%)	Finlandia (96%)	Croacia (23%)
	Rumanía (91%)	Bulgaria (54%)
	Dinamarca (90%)	Eslovenia (55%)
Reclamación por parte de los clientes o preocupación por el prestigio de la empresa (67%)	Turquía (89%)	Croacia (12%)
	Portugal (83%)	Eslovenia (40%)
	Rumanía (83%)	Austria (46%)
Retención del personal y gestión del absentismo (59%)	Finlandia (93%)	Croacia (10%)
	Noruega (91%)	Italia (33%)
	Países Bajos (87%)	Polonia (37%)
Pensiones por parte de la inspección del trabajo (57%)	Alemania (80%)	Croacia (16%)
	Turquía (73%)	Austria (25%)
	Rumanía (68%)	Bulgaria (28%)
Motivos económicos o de rendimiento (52%)	Turquía (84%)	Croacia (15%)
	Rumanía (83%)	Italia (35%)
	Portugal (78%)	Luxemburgo (38%)

— Los principales obstáculos mencionados en lo referente a la gestión de los riesgos psicosociales en las empresas son la falta de sensibilización, de formación y de recursos. Las grandes empresas mencionan también la percepción de esta cuestión como un tema sensible, así como problemas con la "cultura de la empresa" (Gráfico 3).

**Gráfico 3: Principales dificultades en la gestión de la seguridad y la salud (porcentaje de empresas de la EU-27)**

Factor	Porcentaje empresas EU-27
Falta de recursos, como tiempo, personal o dinero	36%
Falta de sensibilización	26%
Falta de competencias	24%
Cultura de empresa	24%
Sensibilidad de la cuestión	23%
Falta de apoyo u orientación técnicos	21%

En España, la VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, concluye sobre este tema:

- En las empresas grandes se evalúa con mayor frecuencia los aspectos mentales y organizativos. El sector servicios destaca respecto al resto en cuanto al porcentaje de trabajadores que afirmó que se había realizado un estudio de su puesto de trabajo durante el último año referido a estos aspectos (nivel de atención, horario, pausas, ritmo, estrés, etc..)
- Es destacable que el 15% de los trabajadores señale que desconoce si tras el estudio se ha adoptado alguna medida. Este hecho es más frecuente en el sector Servicios y, dentro de este sector, en las ramas de Actividades sanitarias y veterinarias / Servicios Sociales (21,1%) y en la Administración pública / Educación (18,4%).

## POLÍTICA DE BUENAS PRÁCTICAS

Continuando con el desarrollo de actuaciones preventivas que abarquen las diferentes fases de la violencia interna, se considera prioritario contemplar actuaciones que, incidiendo en la cultura y el clima organizacional, persiguen ser herramientas preventivas frente a este riesgo.

El estudio de la violencia ha sido abordado por los investigadores desde tres enfoques diferentes: el enfoque individual, el enfoque descriptivo epidemiológico y el enfoque organizacional.

Manteniendo el enfoque organizacional, ya expuesto al plantear la prevención de la violencia interna en las organizaciones, se parte aquí de un modelo explicativo de violencia en el trabajo compatible con el mismo y centrado en el análisis de la interacción entre el individuo y la organización, resaltando cómo aspectos de la estructura y el clima organizacional pueden facilitar el desarrollo de una cultura de violencia.

La cultura organizacional hace referencia a las creencias, a los principios, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de una organización.

Este conjunto de creencias se concreta en una serie de normas sociales implícitas, que también son compartidas por los miembros del grupo, y que permite a sus integrantes exhibir ciertas conductas e inhibe otras.

Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y el compromiso de los miembros de la organización. Es una fortaleza que mejora el clima laboral en las organizaciones, a la vez que las encamina hacia la excelencia.

Entre las dimensiones relevantes de cultura que parecen destacar por su influencia sobre las conductas de las personas, están la consideración, la colaboración y el apoyo entre los miembros del grupo. Diversos trabajos empíricos atribuyen poder predictivo de estas dimensiones de la cultura organizativa sobre las conductas de acoso laboral<sup>15</sup>.

El clima organizacional, a su vez, está determinado por la percepción que tienen los empleados de los elementos culturales. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características percibidas de la cultura organizacional.

El hecho de que el clima organizacional tenga impacto sobre el comportamiento individual, hace que sea considerado como una variable relevante a la hora de analizar los efectos de la estructura organizativa sobre el comportamiento individual.

A su vez, el clima organizacional es considerado por la investigación psicosocial como una variable moduladora de los efectos de determinados antecedentes de la violencia, como prácticas de recursos humanos, liderazgo, etc., modulando igualmente determinadas variables consecuentes, como la satisfacción, el compromiso organizacional y los conflictos<sup>16</sup>.

En un estudio sobre clima laboral realizado en profesionales de la salud en un hospital público de la Comunidad de Madrid, los resultados mostraban cuatro factores como predictores consistentes del bienestar de los profesionales: definición de procesos y planificación estratégica, ejercicio de liderazgo constructivo, desarrollo y reconocimiento del desempeño y trabajo en equipo<sup>17</sup>.

En esta línea, se considera prioritario, dentro de cualquier política de prevención de la violencia interna, incidir sobre la cultura organizacional, a fin de promover el desarrollo de una cultura constructiva en el lugar de trabajo, basada en valores éticos y que actúe favoreciendo las interacciones sociales positivas.

Entre las actuaciones preventivas básicas, dirigidas a este fin, se encuentran los Códigos de Buenas Prácticas frente a la violencia interna.

Además de formular los principios sobre los que el código se asienta, su desarrollo debería iniciarse con la identificación y reconocimiento del problema de la violencia interna, incluyendo una definición conceptual clara. Otros aspectos importantes que deberán quedar plasmados son: el marco en que se encuadra esta actuación, su alcance, su ámbito de aplicación, el compromiso organizacional y los objetivos.

Estos códigos de buenas prácticas, formulados desde los valores que deben sustentar las relaciones personales: el respeto mutuo, la igualdad, la autonomía personal, la responsabilidad, la resolución no violenta de conflictos, etc., son verdaderos instrumentos de aprendizaje para mejorar las relaciones interpersonales, constituyendo su fin último la asunción colectiva de esos valores y el compromiso activo con los mismos por parte de todos los miembros de la organización.

La utilización de los Códigos de Buenas Prácticas como medio de prevención de la violencia interna, hace aconsejable reflejar en su desarrollo no solo los principios, normalmente formulados en positivo, desde los valores, sino hacer constar también aquellas conductas que no serán permitidas en el lugar de trabajo.

Es importante que el documento recoja especificadas las conductas, ya que éstas son observables y se pueden objetivar. Así, si se enuncian, por ejemplo, como no permitidos “los ataques hacia la dignidad y la vida privada de las personas”, deberán desglosarse las conductas que incluye el enunciado (por ejemplo: calumniar o hablar mal del trabajador, difundir rumores acerca de la víctima, atacar aspectos personales como sus actitudes y creencias políticas o religiosas, etc.).

La puesta en práctica de esta herramienta requiere, como se ha expuesto, la concienciación de todos los miembros de la organización para cooperar en una “cultura de la empresa” en la que se incorporen mecanismos eficaces de actuación frente a lo que pueden suponer comportamientos de riesgo.

Para conseguir estos objetivos, es fundamental que el Código se divulgue de forma efectiva, utilizando los canales formales de información de la organización, cuidando de que la difusión alcance a todos sus miembros e incidiendo tanto en el conocimiento como en el compromiso de todos con los principios y valores contenidos en el Código.

## **PROCEDIMIENTO DE PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA INTERNA: GESTIÓN DE CONFLICTOS Y ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO**

Otra herramienta fundamental en la prevención de la violencia interna es el abordaje de las situaciones de violencia que no hayan podido evitarse, y que son notificadas por los trabajadores, aún cuando el nivel de éstas sea leve.

Los protocolos para el abordaje de la violencia interna, deberán integrarse tanto en los Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales de la organización, como en la política general de Recursos Humanos de la misma.

La función de estos procedimientos es ya correctora, no obstante, implican un importante aprendizaje individual y organizacional, que se espera actúe como retroalimentación en ambos niveles.

Si bien la tendencia general, en este sentido, parece centrarse en la elaboración de procedimientos de actuación frente al acoso laboral, hay que considerar que la violencia interna engloba una serie de conductas inaceptables en el ámbito laboral y diferenciadas del fenómeno de acoso, por lo que se debería apostar por un abordaje más amplio, que incluya otras formas de violencia, aún cuando su nivel pudiera considerarse de menor intensidad.

En el trabajo, y especialmente en determinados ámbitos y ocupaciones, el sistema de relaciones interpersonales es complejo, requiriendo en muchas ocasiones de frecuentes interacciones personales con los clientes y entre los propios profesionales de la organización, a menudo con objetivos y plazos temporales distintos. En estas circunstancias, no es de extrañar que surjan incidentes violentos y conflictos interpersonales, favorecidos a su vez por déficits organizativos, de liderazgo, falta de apoyo, de reconocimiento, etc.<sup>18</sup>

El conflicto se puede definir como un desacuerdo entre dos o más personas o grupos de trabajo, resultado de una incompatibilidad de objetivos, recursos, expectativas, percepciones o valores.

El conflicto es parte de la interacción humana porque la diferencia de opiniones, deseos e intereses es inevitable entre las personas (Torrego, 2000).

Así pues, la aparición de los conflictos debe aceptarse como algo normal, lo que hay que prevenir y controlar es la expresión violenta de los mismos. El abordaje temprano de los conflictos y el desarrollo de estrategias constructivas para la resolución de los mismos, contribuye a una mejora del clima y la salud laboral, así como a la identificación y control de factores de riesgo relacionados con la violencia psicológica en el lugar de trabajo.

Cabe mencionar, en este sentido, el importante papel que desempeña, en el control y prevención de la escalada de violencia, la gestión de los conflictos por parte de los superiores.

En las organizaciones, el conflicto genera una serie de consecuencias negativas. Por una parte, estimula las emociones en vez de la razón. Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto (desde la frustración hasta el absentismo), limitan el funcionamiento de la organización.

Además, el conflicto hace que la atención se aleje de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales. En resumen, el conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de la organización.

Lo cierto, es que la visión constructiva del conflicto reconoce que, en algunos casos, y con un manejo adecuado, éste puede ser de utilidad y funcional para la organización, principalmente, estimulando el análisis crítico y como precursor del cambio.

Se plantea, por tanto, la necesidad de establecer en la organización líneas de actuación preventiva que abarquen desde el abordaje de formas menores de violencia, hasta otras de mayor gravedad, como el acoso psicológico, siendo ineludible el contemplar la gestión y solución de los conflictos.

La diversidad de factores causales de la violencia interna, obligan a plantear las intervenciones de manera plural y abierta, con procedimientos flexibles, que se centren en el entorno de trabajo, no solo en las personas implicadas en la situación de violencia.

Estos procedimientos pretenden ser instrumentos que contribuyan al abordaje sistemático del riesgo de violencia interna, garantizar un tratamiento eficaz y confidencial del problema, así como la no represalia para todos los que intervienen en el proceso y el cumplimiento de los plazos de actuación establecidos<sup>19</sup>. Del procedimiento se deben derivar siempre compromisos claros y acciones efectivas.

Al desarrollar un procedimiento de actuación frente a la violencia interna, quizás la primera consideración que deberá plasmarse en el mismo sea su *alcance*. En este sentido, deberá especificarse en qué tipo de conductas de violencia interna será competente el procedimiento.

Como se ha indicado con anterioridad, a la hora de plantearse el desarrollo de estas herramientas, es fundamental partir de un *análisis previo*, que debe contemplar aspectos como la situación de riesgo de violencia interna en la organización, sus recursos y estado preventivo, así como el consenso e implicación de todos sus miembros con esta actuación preventiva<sup>20</sup>. En la práctica, el alcance y competencias del procedimiento, a veces vienen condicionados por los parámetros mencionados.

No obstante, al hacer un abordaje preventivo de la violencia interna, lo deseable es adoptar un *marco de actuación* amplio. Nuestra recomendación es no limitar la actuación a los casos graves de violencia (por ejemplo el acoso psicológico), sino que se incluyan también otras posibles conductas de violencia interna, considerándose imprescindible contemplar la gestión y resolución de los conflictos.

En el procedimiento deberá especificarse también el *ámbito de aplicación* del mismo, así como las *implicaciones y responsabilidades* en materia de prevención de la violencia interna de todos los miembros de la organización: dirección, Recursos Humanos, mandos intermedios, trabajadores, sus representantes en materia de prevención de riesgos laborales y Servicio de Prevención.

Antes de pasar a enumerar y desarrollar las fases de que el procedimiento debe constar, parece aconsejable reiterar que su *enfoque* debería estar centrado en la organización del trabajo y no estar concebido únicamente como abordaje de situaciones puntuales, sino como respuesta preventiva/correctora a aquellas prácticas organizacionales e interpersonales que se identifiquen como deficitarias en la organización.

También es positivo hacer constar en el procedimiento las *actuaciones preventivas integrales* que la organización lleva a cabo en relación con la prevención de la violencia interna, explicitando los diferentes niveles de actuación: la evaluación de factores y riesgos psicosociales, la vigilancia de la salud, la información y formación de los trabajadores sobre la violencia laboral, etc., pudiendo hacer también referencia a cuántas otras iniciativas preventivas relacionadas con la materia se estén llevando a cabo en la organización (Códigos de Buenas Prácticas en materia de violencia en el trabajo, etc.).

Deberán quedar también explícitamente establecidas las *figuras responsables* de todas las actuaciones que se contemplan. La constitución de una Comisión participada, es decir, con representación de la dirección y de los representantes de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales, parece aconsejable, así como la presencia en la misma de un especialista en Psicociología. El nombramiento de los miembros, así como sus competencias deberían ser materia de consenso entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

En otros casos, la intervención recae en diferentes responsables de la organización, siendo entonces requisito imprescindible el que no estén en modo alguno relacionados con el conflicto. Este sistema tiene como ventaja una alta implicación de los mandos en la prevención de la violencia interna en general y del manejo de conflictos en particular. No obstante, en estos casos, en el procedimiento deberán contemplarse las medidas oportunas que garanticen la transparencia, competencia e imparcialidad en las actuaciones.

La estructura del procedimiento se compondrá de una serie de *fases*, en las que, como mínimo, deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

### Fase de inicio del procedimiento mediante presentación de queja

El protocolo se activará mediante la presentación de una queja, que en principio realizará la persona afectada, si bien, se podrá llevar a cabo por cualquiera de las instancias

que haya detectado el problema: mando, compañero, delegado de prevención, a través de denuncia al Comité de Seguridad y Salud, etc.

En el caso de que la queja sea presentada por una instancia diferente al trabajador implicado, se deberá informar al mismo y contar siempre con el consentimiento expreso del interesado.

El procedimiento deberá incluir cuántos formularios requiera la aplicación del mismo. La notificación de la queja, deberá realizarse en el formulario que se haya definido a tal efecto, y en el que constará dónde debe presentarse la queja (Recursos Humanos, etc.).

Tras la recepción del formulario de queja, la organización iniciará la puesta en marcha del procedimiento, de cuyas actuaciones deberá quedar en todo momento constancia documental.

Es siempre recomendable en este tipo de situaciones, que el documento de notificación de la queja, además de la descripción de la situación, incluya medidas de propuesta de solución al problema, lo que puede derivar en una solución eficaz y participada del mismo.

### Fase de Intervención

Una vez tramitada la queja, las figuras responsables de la intervención (persona/s o Comisión que se haya decidido), iniciarán las actuaciones que a continuación se detallan.

La fase de Intervención puede constar de varios pasos:

#### Información y evaluación

- Incluiría la apertura de diligencias informativas previas, encaminadas a verificar y contrastar los hechos denunciados.
- En este punto, se contemplarán las medidas cautelares que se estimen oportunas siempre que, a juicio de las instancias que realizan la intervención, se den niveles de violencia que lo aconsejen o existan indicios suficientes de acoso psicológico.

#### Análisis del problema

- Identificar el sistema de relación interpersonal que caracteriza la situación de violencia.
- Identificar las variables que lo favorecen o mantienen.
- Estudiar las consecuencias negativas de la situación de violencia: personales, en el grupo y en el trabajo.

#### Resolución e informe

- Generar y analizar alternativas de solución.
- Propuesta razonada de solución:
  - Siempre que la solución no tenga que atenerse a norma, se intentará el abordaje a través de la conciliación y la mediación.
- Informe:
  - Resumen de diligencias y argumentos de las partes.
  - Hechos que tras la investigación resultan acreditados.
  - Propuestas en cuanto al fondo del problema y a las posibles soluciones. Si no se lograra formular ninguna, se explicarán los motivos que impidieron resolver la queja.
  - El informe se remitirá a la Dirección de la organización, que será quién decidirá si implanta las medidas preventivas-correctoras propuestas.

- En el informe se hará constar el carácter confidencial del mismo.
- Toda la documentación generada, será custodiada por el responsable designado por el procedimiento a tal efecto.

### **Implantación de medidas, seguimiento y control**

- El procedimiento contemplará quién es competente y ostenta la responsabilidad de la coordinación en esta fase, estableciéndose un seguimiento de las medidas propuestas, así como del respeto a la confidencialidad y de la no represalia contra los trabajadores que hayan intervenido en el procedimiento.
- En caso de que la Dirección decidiera la no implantación de las medidas propuestas, deberá explicar los motivos a las partes (Comisión o responsable de la intervención que elevaron el informe, representantes de los trabajadores, trabajador afectado, Servicio de Prevención, etc.).

El procedimiento deberá explicitar el papel del Servicio de Prevención en el procedimiento, ya que además de las funciones asignadas en relación con la identificación y evaluación de los factores de riesgo presentes en las condiciones de trabajo y la seguridad y la salud de los trabajadores, podrá brindar durante la intervención, si así se decide, información y apoyo especializado.

También deberán contemplarse los flujos de información escrita que deberán existir y las instancias receptoras de la misma, así como los contenidos y los momentos en que deberá ser facilitada a lo largo del procedimiento.

Finalizada esta fase, debería haberse dado ya cumplimiento al objetivo último del procedimiento de prevención de la violencia interna, que debe ser siempre la mejora de las condiciones de trabajo y la seguridad y la salud de los trabajadores.

Una vez desarrolladas las fases que constituyen el cuerpo del procedimiento, se pueden contemplar otros apartados en el mismo en que se recojan los aspectos relativos al registro, explotación y remisión de datos que constituirán la información que se deriva de la aplicación del procedimiento y que, en el caso de los Servicios de Prevención, servirá, entre otros fines preventivos, para realizar el mapa de riesgos y establecer las medidas preventivas.

Así mismo, el documento debe ser dinámico y beneficiarse del aprendizaje que, sin duda, su aplicación proporcionará en cada organización. Por lo tanto, se establecerán responsables, plazos y formas de actuación para asegurar, en todo momento, la correcta aplicación y actualización del procedimiento.

Finalmente, una vez desarrollado, el procedimiento deberá quedar integrado en el Plan de Prevención de la organización y ser adecuadamente difundido en la misma. El conocimiento, implicación y responsabilidad de todos los niveles de la organización, así como el compromiso real de la Dirección de garantizar un entorno de trabajo libre de violencia, es fundamental en el logro de este objetivo.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y ACCIONES FORMATIVAS**

Una de las limitaciones a que se enfrentan muchas organizaciones, tiene que ver con la forma en que se comunica y maneja la información, en general, y la relacionada con la prevención de riesgos laborales, en particular.

Salvador Lara (2006) afirma que la comunicación organizacional es “el efecto de comunicar en un sistema abierto de una organización la información formal e informal que se genera para la adecuada relación y desempeño laboral de sus integrantes, tanto grupal como interpersonal”.

No mantener una buena comunicación, un buen manejo y divulgación adecuada de la información, genera rupturas comunicacionales que, a su vez, ocasionan conflictos.

La comunicación, como valor y estrategia, fomenta cambios proactivos en las personas. El desarrollo de una política de comunicación organizacional eficaz y participativa, que integre el campo de la prevención de riesgos laborales y, específicamente, de la prevención de la violencia interna, es una herramienta fundamental para alcanzar en las organizaciones un compromiso actitudinal con la prevención de este riesgo.

Y como base que sustenta todo el proceso, para abordar la prevención de la violencia interna en el lugar de trabajo, se deberían desarrollar políticas de formación, que contemplaran actuaciones periódicas dirigidas a todos los trabajadores, incluido el personal directivo de la organización.

La formación debería abarcar desde el conocimiento del riesgo de violencia en el lugar de trabajo, lo que actuaría mejorando la capacidad de los trabajadores para detectar situaciones potencialmente violentas, hasta trabajar en aptitudes interpersonales y de comunicación que podrían prevenir y neutralizar situaciones potencialmente violentas, así como fortalecer las actitudes positivas para propiciar la creación de un entorno favorable

Además, las actuaciones formativas específicas, dirigidas fundamentalmente a los responsables de personal, deberían contemplar el manejo constructivo de las situaciones conflictivas, promoviendo su abordaje temprano y evitando así la escalada del conflicto y la violencia.

El objetivo de esta formación sería, dado el importante papel que el liderazgo desempeña en relación con el riesgo de violencia interna, trabajar en el desarrollo de competencias y la mejora de habilidades, incorporando destrezas y comportamientos necesarios para el ejercicio de un liderazgo comprometido con la construcción de un entorno de confianza y compromiso, libre de violencia.

En resumen, cualquier política de prevención de la violencia interna en las organizaciones, deberá partir de una perspectiva global del problema y buscará el consenso e implicación de toda la organización, debiendo atender:

- Las deficiencias en las condiciones del trabajo, evaluando los factores psicosociales que puedan estar relacionados con los comportamientos violentos.
- El diseño de estrategias preventivas frente a este riesgo:
  - Política de Buenas Prácticas, Procedimiento de actuación frente a la violencia interna (Gestión de Conflictos, actuaciones frente al acoso psicológico...), etc.
- La planificación y desarrollo de actuaciones de información y formación de todo el personal (trabajadores, sus representantes en materia de PRL, responsables y personal directivo).
- Políticas de apoyo y atención al personal afectado por este riesgo.

El objetivo de cualquier política de prevención de la violencia interna que se desarrolle en la organización se orientará hacia el logro de entornos de trabajo más saludables, promoviendo actuaciones preventivas proactivas y centrándose en los factores organizacionales y psicosociales.

Debemos incidir, una vez más, en la necesidad de que las políticas de prevención de la violencia interna, queden incorporadas al Sistema de Gestión de la Prevención de la organización (Plan de Prevención), integrándose a su vez en el resto de sistemas de gestión existentes en la misma.

## NORMATIVA

1. La Constitución Española de 27 de diciembre de 1978, reconoce como derechos fundamentales de los españoles la dignidad de la persona, (artículo 10), así como la integridad física y moral sin que, en ningún caso, puedan ser sometidos a torturas ni a penas o tratos inhumanos o degradantes (artículo 15), y el derecho



- al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen (artículo 18); y encomienda al tiempo a los poderes públicos, en el artículo 40.2, el velar por la seguridad e higiene en el trabajo.
2. En desarrollo de los anteriores principios se desarrolla, el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores; la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres;
  3. En cuanto a la Administración Pública: La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, en cuyo artículo 95, punto 2, se tipifica como falta disciplinaria de carácter muy grave, el acoso laboral (artículo 95.2) y la Ley 55/2003, de 16 de diciembre, del Estatuto Marco del personal estatutario de los Servicios de Salud
  4. En la reciente reforma del Código Penal, a través de la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, que señala, en su preámbulo XI, que «dentro de los delitos de torturas y contra la integridad moral, se incrimina la conducta de acoso laboral, entendiendo por tal el hostigamiento psicológico u hostil en el marco de cualquier actividad laboral o funcional que humille al que lo sufre, imponiendo situaciones de grave ofensa a la dignidad», también se sancionan estas conductas.
  5. En junio de 2011, en virtud de la resolución del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, de 05/05/2011, el gobierno aprobó un Reglamento para regular el acoso laboral en la Administración. De acuerdo con dicha resolución, actuaciones como mantener a un funcionario sin trabajo u ordenarle tareas inútiles; reprenderle reiteradamente delante de otras personas; difundir rumores falsos sobre su profesionalidad o vida privada; tomar represalias si ha protestado por la organización del trabajo, etc serán consideradas acoso laboral.
  6. El derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo, establecida por la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
  7. En el ámbito europeo son múltiples las referencias al acoso en el lugar de trabajo, destaca la Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo (2001/2339) que, entre otras cosas, recomienda a los poderes públicos de cada país la necesidad de poner en práctica políticas de prevención eficaces y definir procedimientos adecuados para solucionar los problemas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hidalgo, M, Gallego, Y, Ferrer, R, Nogareda, C, Pérez, G, García, R. NTP854 Acoso Psicológico en el trabajo: definición. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2009.
2. Peiró, JM. Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención. Metodología "Prevenlab/ Psicosocial". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 1999; 15(2), 267-314.
3. Mejías, A, Carbonell, EJ, Gimeno, MA, Fidalgo, M. NTP891 Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2011.
4. Yela, C. La violencia en el sector sanitario. Revista de Formación de Seguridad Laboral. (Internet) marzo-abril - 2008.
5. O'Moore, M, Seigne, E, McGuire, L, Smith, M. Victims of bullying at work in Ireland. Journal of Occupational Health and Safety-Australia and New Zeland, 1998; 14(6), 569-574.
6. Einarsen, S, Raknes, BI, Matthiesen, SB. Bullying and Harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. European Work and Organizational Psychologist. 1994; 4(4), 381-401.
7. Agervold, M, Mikkelsen, EG. Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. Work and Stress. 2004; 18(4), 336-351.
8. Vartia, M. The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1996; 5(2), 203-214.

9. Neuman, JH. The role of workplace in workplace bullying. *Perspectives on work*. 2004; 7(2), 40-42.
10. Leymann, H. The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996; 5(2), 165-184.
11. Sheehan, M. Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*. 1999; 20(1/2), 57-69.
12. O'Moore, M, Lynch, J, Daeid, NN. The rates and relative risks of workplace bullying in Ireland. *International Journal of Management and Decision Making*. 2003; 4(1), 82-95.
13. Murphy, LR. Organizaciones laborales saludables. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 1999; 15(2), 223-235.
14. Mejías, A, Carbonell, EJ, Gimeno, MA, Fidalgo, M. NTP892 Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (II). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2011.
15. Muñoz, H, Guerra, JM, Barón, M, Munduate, L. El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 2006; 22(3), 347-361.
16. Antonia Bernat Jiménez, Pedro Izquierdo Doyagüez, Lourdes Jiménez Bajo, Ignacio Bardón Fernández-Pacheco, Nieves Casado Verdejo. Satisfacción laboral: análisis de las variables predictoras en una muestra de profesionales de la salud, en Atención Especializada de un área sanitaria de la Comunidad de Madrid. *Med Segur Trab (Internet)* 2009; 55 (217) 49-56.
17. Dolores Crespo, Covadonga Caso, Vicente Arias, Macarena Gálvez, José Carlos Mingote, Pablo del Pino, Luisa Rodríguez, Ángeles Sánchez, Luis Vega, Rosa Esteban, Carmen Moyano, Javier Rodríguez . Claudia's Nightmare: a short film dealing with psychological violence in the health sector. Workshop. 2nd International Conference on Violence in the Health Sector. Amsterdam, 27- 29 de octubre de 2010.
18. González-Roma, V, Peiró, JM. Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología general y aplicada*. 1999; 52(2-3), 269-285.
19. Covadonga Caso, Dolores Crespo, Vicente Arias, Macarena Gálvez, Jose Carlos Mingote, Pablo del Pino, Luisa Rodríguez, Ángeles Sánchez, Luis Vega, Rosa Esteban, Carmen Moyano, Javier Rodríguez. Protocol of the prevention of the internal violence in the health sector in Madrid. Poster. 2nd International Conference on Violence in the Health Sector. Amsterdam, 27- 29 de octubre de 2010.
20. Antonia Bernat Jiménez, Covadonga Caso Pita. Metodología de desarrollo de un procedimiento para la resolución de conflictos y acoso psicológico laboral. *Med Segur Trab (Internet)* 2010; 56 (219), 124-131.