

Guia de prevenció de riscos laborals: Prevenció i intervenció davant l'assetjament psicològic laboral (APL)



Edició:

UGT de Catalunya
Any 2024

Elaboració i dinamització:

Oficina Tècnica de Prevenció de Riscos
Laborals. Secretaria de Política Sindical UGT
de Catalunya.

Disseny i maquetació:

Manera Estudi

Correcció:

Servei Lingüístic UGT de Catalunya

Dipòsit legal: B 23411-2024

Amb el suport de:



a la feina



**Generalitat
de Catalunya**

Guia de prevenció de riscos laborals:

Prevenció i intervenció
davant l'assetjament
psicològic laboral
(APL)

Taula de continguts

Introducció	5
Què és l'assetjament psicològic laboral (APL) i quins trets el defineixen?	6
• Les conductes d'assetjament	7
• Identificació de les parts implicades	9
• Freqüència i durada de l'exposició	9
Què no és APL?	10
Les causes de l'APL	11
Els tipus d'APL	14
Com evoluciona un cas d'APL?	16
• Fase de conflicte inicial	16
• Fase d'estigmatització o intimidació	17
• Fase d'intervenció des de l'empresa	17
• Fase de marginació o exclusió de l'empresa	18
Quines conseqüències té l'APL?	20
Què pots fer en cas de ser assetjat o assetjada a la feina?	22
• Via interna de l'empresa	22
• Denúncia a Inspecció de Treball	23
• Via judicial	23
Com podem provar els fets?	24
Mesures preventives davant l'APL	25
El paper del delegat o delegada de prevenció	30
Bibliografia	33

Introducció

L'**assetjament psicològic laboral** (APL), també conegut com a *mobbing*, afecta greument la salut de les persones treballadores i l'ambient de treball, la qualitat de les relacions i la productivitat en els entorns laborals. Aquest fenomen, caracteritzat per comportaments hostils i reiterats que busquen desestabilitzar emocionalment o excloure una persona en l'àmbit laboral, constitueix una vulneració dels drets fonamentals en el treball, una amenaça per a la salut mental i física dels treballadors i les treballadores i, per tant, també un risc laboral psicosocial que l'empresa té l'obligació de prevenir.

L'assetjament psicològic laboral (APL) no apareix de manera aïllada, sinó que sovint és el resultat de **factors organitzatius i culturals** dins de les empreses que permeten i faciliten l'aparició de comportaments d'assetjament. Un estil de lideratge inadequat i autoritari, l'increment de la càrrega de treball, la reducció de les plantilles, la precarietat, un entorn molt competitiu o una organització molt burocratitzada són elements que poden generar tensions i fomentar l'aparició de conductes d'aquest tipus. Aquests factors impacten en la salut mental i emocional de les persones treballadores, contribueixen a un deteriorament generalitzat de l'organització del treball i fan minvar la confiança i la col·laboració entre els equips.

Com a delegats i delegades de prevenció, així com a treballadors i treballadores compromesos amb un entorn laboral segur, just i respectuós, és essencial comprendre en què consisteix l'APL, com identificar-lo i quines mesures cal prendre per prevenir-lo o gestionar-lo de manera efectiva. Aquesta guia té com a objectiu dotar-vos d'**eines pràctiques** i coneixements per abordar aquesta problemàtica des d'un enfocament preventiu i resolutiu.

En les pàgines següents, explorarem aspectes fonamentals de l'APL: els seus senyals i conseqüències, els factors de risc en l'entorn laboral i les accions que poden implementar-se tant des del punt de vista organitzatiu com individual per fer-hi front.

Aquesta guia és un pas cap a la creació d'entorns laborals més saludables, inclusivament dignes, on el respecte i l'equitat siguin valors fonamentals. Implementar-la a les empreses protegeix les persones que hi treballen i enforteix la cohesió, la confiança i l'èxit a llarg termini de les organitzacions. Agraïm el vostre compromís en aquesta important tasca i us convidem a utilitzar aquest recurs com a eina per fomentar el benestar i la justícia en l'àmbit laboral.

Què és l'assetjament psicològic laboral (APL) i quins trets el defineixen?

Segons la [NTP 854](#) de l'Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) l'assetjament psicològic en el treball és l'**exposició a conductes de violència psicològica**, dirigides de forma reiterada i perllongada en el temps, cap a una o més persones per part d'una altra o d'altres que actuen enfront d'aquella/es des d'una posició de poder (no necessàriament jeràrquica). Aquesta exposició es dona des del marc d'una relació laboral i suposa un risc important per a la salut.

Aquesta definició posa de manifest diferents elements que ens serveixen per identificar i valorar possibles casos i situacions d'assetjament. Vegem tot seguit quins són els elements més importants que ens serviran per exposar i argumentar una situació per presentar una queixa, o per valorar si estem o no davant d'un possible cas d'assetjament.

- Són **conductes reiterades i freqüents**, i no fets puntuals. Leymann va establir una durada mínima de 6 mesos i una freqüència d'almenys un cop per setmana. Malgrat l'interès orientatiu d'aquesta definició, aquest criteri s'ha flexibilitzat, ja que diversos autors han apuntat que, segons la intensitat de les agressions, podem trobar durades més curtes i amb efectes igualment lesius.
- Podem concretar sempre **dues parts** implicades, ja sigui una víctima i un assetjador/a –o unes víctimes i uns assetjadors/es–, amb uns comportaments clarament destinats i focalitzats sobre la víctima.
- Es tracta d'una **relació asimètrica de poder** entre víctima i assetjador, en què hi ha un desequilibri de forces i una relació desigual, en la qual la víctima està en inferioritat de condicions, ja sigui per una posició jeràrquica inferior, per no disposar de recursos i suport per reconduir la situació, per la seva salut i vulnerabilitat o per dependència econòmica. No es tracta d'un conflicte, ja que en un conflicte hi ha un equilibri de forces.

- L'exposició a conductes d'assetjament psicològic acostuma a anar unida a l'aparició de **danys a la salut** que es manifesten principalment en trastorns d'ansietat, depressió, estrès posttraumàtic, així com patologies psicossomàtiques i disfuncions socials i familiars. Tot i així, hem de dir que l'existència de dany és rellevant, però no és imprescindible per comunicar aquesta situació o per presentar una denúncia.

Les conductes d'assetjament

Les conductes d'assetjament són **subtils i variades** i, si bé considerades de forma aïllada podrien donar la sensació de ser irrellevants, acostumen a formar part d'una estratègia que va soscavant l'autoestima de la víctima, fins a deixar-la en una situació d'indefensió i submissió que pot concloure amb la seva anul·lació física, psíquica i social.

Diversos autors han classificat i recopilat els comportaments negatius més habituals que són indicatiu de conductes d'assetjament, i que es repeteixen i trobem presents en els casos que se'ns presenten. A continuació, i sense pretendre ser exhaustius, recollim algunes de les conductes més freqüents que poden estar presents en situacions d'assetjament i que haurem de saber identificar i detectar, ja sigui per elaborar el nostre relat com a persones afectades, per saber com interpretar i/o valorar els fets que ens exposin com a delegades i delegats de prevenció o com a membres d'alguna comissió d'investigació. Tal com es recull en la [NTP 476](#) de l'INSST, basada en els treballs de Leymann, podem agrupar aquestes conductes en:

Atacs amb mesures organitzatives

- No assignar cap tipus de treball, o assignar feines sense sentit o per sota de les capacitats del treballador o treballadora.
- Excés de treball, pressió injustificada, terminis impossibles de complir, etc.
- Boicotejar la feina assignada amagant informació o proporcionant informació errònia, induir o provocar la realització d'errades.
- Fer servir tàctiques desestabilitzadores: canvis de lloc de treball sense avís previ, retirar àmbits de responsabilitat sense cap justificació, crítiques destructives a la feina feta, accions orientades a la desmoralització, etc.
- Qüestionar les decisions del treballador o la treballadora.

Atacs a les relacions socials i aïllament

- Impedir o restringir les possibilitats de comunicació per part del superior o dels companys.
- Rebutjar qualsevol tipus de comunicació amb una persona mitjançant mirades, gestos, etc.
- Trasllat a un lloc de treball aïllat físicament de la resta de companys, separar el lloc de treball, tapar-lo, etc.
- Tractar la persona com si no existís (no fer-li cas, menystenir-la), ignorar-la o no dirigir-li la paraula.

Atacs a la vida privada

- Crítiques permanents o burles a la vida privada.
- Persecució telefònica.
- Fer semblar estúpida la persona.
- Insinuar o donar a entendre que la persona té problemes psicològics.
- Mofar-se d'algun defecte personal.
- Imitar els gestos o la veu de la persona.
- Atacs a les actituds, conviccions polítiques i/o religioses, a la nacionalitat.

Violència física i/o verbal

- Crits o insults.
- Amenaces de violència física, gestos intimidatoris.
- Difamació i difusió de rumors.
- Crítiques permanents a la feina que es du a terme.
- Maltractament físic i episodis de violència «menor» (contacte físic deliberat i no desitjat, envair la distància social, empentes, cops, etc.).
- Arraconar i buscar, de forma deliberada, quedar-se a soles amb la persona de forma innecessària.

Una eina que us pot ajudar a identificar, detectar i, fins i tot, valorar aquestes conductes és el [LIPT-60](#), un qüestionari elaborat per José Luis González de Rivera i Manuel J. Rodríguez Abuín.

Un altre instrument molt recomanable per als afectats és el [Diario de Incidentes](#) de l'Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) on s'hi poden recollir, de forma sistematitzada, tots els fets i la informació necessària per exposar i argumentar cada cas. Portar un registre dels incidents i de les conductes que puguin ser considerades d'assetjament és molt útil per disposar d'un relat estructurat i cronològic dels fets on aparegui tota la

informació rellevant del cas, com ara el tipus de conducta, data, hora, noms dels agressors i dels testimonis presents, lloc, reacció i afectació, etc. Disposar d'un relat dels fets fidedigne, estructurat i coherent és un primer pas imprescindible perquè la persona assetjada pugui demostrar la situació que està vivint.

Identificació de les parts implicades

En un procés d'assetjament sempre es poden diferenciar dues parts implicades: l'assetjadora i l'assetjada. La persona o les persones assetjadores poden dirigir les conductes d'assetjament cap a una o més persones (assetjades). Segons la direcció de l'assetjament podem diferenciar entre:

- **Assetjament horitzontal:** entre companys que ocupen el mateix nivell jeràrquic.
- **Assetjament descendent:** quan la part assetjadora es troba en una posició jeràrquica superior a la persona o part assetjada.
- **Assetjament ascendent:** situació inversa a l'anterior, en la qual són les persones d'un nivell jeràrquic inferior les que es confabulen per actuar sobre els seus o les seves caps.

Amb la identificació de les parts implicades és molt important considerar també la presència de testimonis en l'emissió (o no) de les possibles conductes d'assetjament. També s'han de considerar les condicions d'organització del treball en què interactuen les dues parts, i que poden afavorir (o no) les conductes d'assetjament. Si s'ha fet una avaluació de riscos psicosocials del lloc de treball, pot aportar informació molt valuosa per detectar aquestes condicions que puguin afavorir l'assetjament.

Freqüència i durada de l'exposició

Les conductes d'assetjament esmentades (en el punt *Les conductes d'assetjament*) han de complir uns determinats criteris de freqüència i durada en el temps, ja que **la seva repetició són un element central** a l'hora de definir-les. Leymann va arribar a establir una durada mínima de 6 mesos, amb una repetició mínima d'un cop per setmana de les conductes, però hem de dir que es tracta d'una definició orientativa que s'ha d'interpretar de forma flexible considerant cada context concret.

Què no és APL?

Definir l'APL, com hem fet a l'apartat anterior, ens permet també diferenciar una situació d'assetjament psicològic d'altres situacions i conductes que no constitueixen assetjament, com ara:

- **Conflictes interpersonals** per l'existència de persones i/o grups amb interessos o objectius diferents o, fins i tot, contraposats (incloent-hi conflictes per vagues, protestes per motius sindicals, personals, etc.).
- **Situacions puntuals** en què les conductes no siguin reiterades en el temps: una discussió puntual, un canvi justificat de lloc de treball, una sanció, una amonestació, etc.
- Estils de **lideratge autoritaris** o conductes dèspotes i arbitràries que afecten tot el **col·lectiu**, però que no s'adrecen a ningú en especial.
- **Deficient organització del treball** que pot provocar problemes col·lectius per pressió del temps i sobrecàrrega de treball.
- **Tensions** i conflictes generats per la mateixa feina.
- **Crítiques constructives** i explícites de la feina que estan justificades i formen part de la tasca de supervisió.
- **Un fet col·lectiu de tipus organitzatiu**: eliminar hores extres, canvis d'horari, anunciar un expedient de regulació, etc.
- **L'assetjament sexual o per raó de sexe**, malgrat ser també una forma d'assetjament, requereix un abordatge i un protocol específic adequat a les seves característiques i normativa específica.
- Un acte **puntual discriminatori**.

Les causes de l'APL

Com hem vist abans, un dels trets més importants que intervé en la definició de l'APL és l'**exposició a conductes d'assetjament** que poden tenir el seu origen en un conflicte mal resolt, una discussió, o per conflicte d'interessos entre les parts. Malgrat que alguns autors destaquen la importància que té l'adopció de conductes d'afrontament actiu de les víctimes, dirigides a la resolució del problema i/o al control de les reaccions emocionals, o fins i tot apunten a perfils amb determinats trets psicopàtics dels assetjadors, les evidències mostren que són les estructures i dinàmiques empresarials —principalment una deficient organització del treball i una gestió inadequada dels conflictes per part dels superiors— les que configuren el terreny propici perquè aquestes situacions es desenvolupin.

En tot cas, i amb independència de les possibles variables personals, **és l'empresa la responsable d'establir mesures** organitzatives que impedeixin l'aparició d'aquestes conductes o s'intervinguin amb celeritat per impedir-ne l'enquistament i provoqui mals majors. Els factors de l'organització del treball que tenen més relació amb l'aparició de situacions d'APL són:

Estil de lideratge inadequat

Els estils de **lideratge** centrats exclusivament en els **objectius econòmics** de l'empresa, ignorant el benestar de les persones que hi treballen, són una de les principals causes de l'assetjament. Els responsables que no tenen en compte les repercussions sobre la salut mental dels empleats contribueixen a generar un **clima laboral tòxic**. A més, les estructures de lideratge jerarquitzades en excés fomenten conflictes entre nivells i dificulten la resolució efectiva de problemes.

Un lideratge deficient sovint implica falta d'interès o suport per part dels superiors, manca de canals de comunicació per abordar conflictes de manera constructiva i exigències desmesurades o tasques contradictòries.

Llocs de treball amb escàs control

Disseny deficient dels llocs de treball que redueixen o anul·len els marges de decisió i autonomia pel que fa al contingut de la feina, l'ordre de les tasques, la influència sobre els resultats, els mètodes o els procediments.

Indefinició de tasques i rols

Quan els treballadors i treballadores no tenen clar el contingut o la finalitat de les seves funcions, es genera confusió i frustració. Aquest fenomen, conegut com a *ambigüitat* de rol, incrementa la tensió i la probabilitat de conflictes interpersonals.

Aquesta situació es pot agreujar si les **tasques assignades** són **absurdes**, contradictòries o contràries als valors personals, no s'ofereix la formació adequada per desenvolupar les responsabilitats assignades i/o es realitzen canvis en les condicions laborals sense consulta prèvia.

Precarietat laboral i inseguretat

La **precarietat laboral** és un altre factor de risc. La temporalitat, els salaris variables amb objectius arbitraris o injustos, les jornades irregulars o canvis de centres de treball sense consultar generen una sensació d'instabilitat i desmotivació que pot afavorir les conductes d'assetjament per part dels superiors i/o l'hostilitat entre companys. A més, la inseguretat pot fer que les persones afectades no se sentin capacitades per defensar-se i augmenti la seva vulnerabilitat davant l'assetjament.



Sobrecàrrega o infracàrrega de treball

Les **càrregues de treball desequilibrades**, ja sigui per excés o per defecte, són un factor que contribueix directament a l'assetjament laboral. La sobrecàrrega pot provocar estrès crònic i fomentar actituds agressives entre companys per la percepció de desajustaments en les responsabilitats compartides. La infracàrrega genera frustració i una sensació d'inutilitat que deteriora l'autoestima i les relacions laborals.

Competitivitat i falta de suport social

En organitzacions que fomenten la **competitivitat** en lloc de la col·laboració, es crea un clima laboral on el suport social queda anul·lat. Això no només augmenta l'aïllament de les persones treballadores, sinó que dificulta la creació de xarxes de suport que podrien prevenir o mitigar situacions d'assetjament.

Falta de recursos i mala planificació

La manca de recursos humans i materials impedeix als treballadors i treballadores complir amb els objectius assignats, fet que **genera frustració** i augmenta la probabilitat de conflictes. A més, l'absència d'inversions adequades en formació i suport tècnic augmenta la inseguretat i la sensació de desprotecció entre la plantilla.

Cultura organitzativa rígida i inflexible

Una cultura empresarial que no tolera la diversitat d'opinions ni promou l'adaptabilitat pot propiciar **dinàmiques d'exclusió i assetjament**. Aquestes organitzacions sovint tenen polítiques autoritàries sense espai per al diàleg i/o absència de procediments clars per resoldre conflictes.

Les **deficiències en l'organització del treball** són un factor clau en el desenvolupament de l'assetjament laboral. Per prevenir aquestes situacions, és essencial que les empreses adoptin una gestió que prioritzi la salut i el benestar de les persones que hi treballen. Una organització del treball clara, justa i orientada a la col·laboració pot transformar els entorns laborals en espais saludables i productius.



Els tipus d'APL

L'assetjament psicològic laboral pot presentar-se de diverses formes depenent de qui l'exerceix i a qui s'adreça. Per entendre millor aquestes dinàmiques, es pot classificar l'assetjament en tres grans categories: **descendent, horitzontal i ascendent**. Cadascuna d'elles té característiques particulars i afecta de manera distinta tant les víctimes com l'entorn laboral.

Assetjament descendent:

També conegut com a assetjament jeràrquic o *bossing*, l'assetjament descendent es dona quan un superior jeràrquic (gerent, cap, encarregat) assetja una persona subordinada. Aquest tipus d'assetjament és, probablement, el **més comú** i reconegut en els entorns laborals. Les dinàmiques de poder entre cap i empleat tenen un paper important en aquesta mena d'assetjament, i són freqüents els comportaments d'abús de poder, exigències abusives, desqualificacions professionals, amenaces i represàlies i l'aïllament i l'exclusió vers els companys. Els motius poden ser-ne diversos, com ara refermar la superioritat jeràrquica, o com a estratègia d'empresa per aconseguir la renúncia i la sortida de la persona assetjada per evitar el cost econòmic d'un acomiadament legal.

Aquest tipus d'assetjament sol tenir un **impacte psicològic profund** en la víctima, que experimenta un deteriorament de la seva autoestima i del seu rendiment laboral. A llarg termini, pot portar a la depressió, a l'ansietat o a l'abandó del lloc de treball. Així mateix, pot generar un ambient de treball tòxic en què els altres companys temen per la seva estabilitat laboral.

Assetjament horitzontal:

Aquest tipus d'assetjament succeeix entre persones del mateix nivell jeràrquic (companys i companyes). Encara que és un tipus d'assetjament menys freqüent que el descendent, continua sent relativament comú i pot ser molt nociu per a la víctima i el clima laboral.

Es dona en entorns on les **relacions interpersonals estan deteriorades**, i solen estar impulsades per **rivalitats** internes, **enveja** o conflictes personals entre treballadors. En no haver-hi un desequilibri formal de poder, l'assetjament horitzontal es basa en la manipulació de les dinàmiques de grup, buscant aïllar o marginar la víctima dins de l'equip.

L'assetjament horitzontal requereix un enfocament diferent. Les solucions han de centrar-se a **fomentar la cooperació** i la comunicació entre els membres de l'equip, així com a implementar polítiques clares sobre el respecte mutu.

Els equips de treball han d'estar formats per gestionar conflictes de manera positiva i col·laborativa, i les empreses han de facilitar espais on els treballadors puguin resoldre les seves diferències de manera constructiva.

Assetjament ascendent:

L'assetjament ascendent, encara que és el menys comú, es dona quan un o diversos subordinats assetgen psicològicament un superior jeràrquic, com un cap d'equip o supervisor. En aquest cas, els empleats utilitzen **tàctiques per soscavar l'autoritat** del superior, generalment amb l'objectiu de desestabilitzar el seu lideratge o posicionar-se en contra seva.

Aquest tipus d'assetjament tendeix a presentar-se en situacions en què el superior és percebut com a feble, amb falta d'experiència o incapaç de manejar adequadament l'equip. Encara que la relació formal de poder està en favor del superior, el grup de subordinats pot utilitzar la **pressió social** i la **manipulació grupal** per crear un entorn hostil.

L'assetjament ascendent és un desafiament particular, ja que involucra la gestió del lideratge en un entorn advers. **Les intervencions han d'enfocar-se a reforçar el lideratge i proporcionar suport als superiors** perquè desenvolupin habilitats de gestió d'equips i resolució de conflictes. A més, és essencial que les organitzacions ofereixin suport emocional i estratègic als líders que enfronten aquest tipus de situacions.

Cada tipus d'assetjament psicològic a la feina presenta dinàmiques i desafiaments únics, que han d'abordar-se amb estratègies específiques adaptades al seu context. L'assetjament descendent, en involucrar una relació de poder formal, requereix un fort enfocament en la regulació del poder jeràrquic; l'assetjament horitzontal es beneficia de polítiques que fomentin la cooperació i el respecte entre iguals; mentre que l'assetjament ascendent demanda intervencions per reforçar el lideratge i la gestió d'equips.



Com evoluciona un cas d'APL?

L'evolució d'una situació d'assetjament psicològic en l'àmbit laboral sol seguir una sèrie de fases que, si no es detecten a temps, poden tenir conseqüències devastadores per a la salut de la víctima. **En un procés d'assetjament el més habitual és que la persona assetjada comenci per rebre agressions espaiades en el temps**, però que no relaciona amb un procés premeditat d'assetjament, i fins i tot, pot desenvolupar sentiments de culpa pensant que alguna cosa en el seu comportament ha ocasionat aquestes conductes hostils.

Cada fase mostra una **intensificació en el comportament hostil** i el seu impacte en la vida del treballador o la treballadora, que progressivament s'aïlla i es deteriora.

Fase de conflicte inicial

L'assetjament psicològic sovint s'inicia amb un conflicte menor al qual no donem importància que, de no resoldre's, pot convertir-se en un desencadenant del procés d'assetjament. Aquest conflicte inicial pot prendre la forma d'un comentari sarcàstic, una mala mirada, un malentès o un desacord en l'entorn laboral que són una **manifestació d'un conflicte ocult** o latent des de fa temps. En aquesta fase, la persona assetjada sol desconèixer i no ser conscient de la situació, i en lloc de qüestionar el comportament de l'assetjador, pot fins i tot sentir-se culpable pensant que ha actuat de manera inapropiada.

Aquí no podem parlar encara d'assetjament pròpiament dit. Els conflictes són consubstancials al treball; **el problema no rau en els conflictes, sinó en la manera de resoldre'ls**. Si es prolonguen en el temps sense intentar solucionar-los, poden degenerar i convertir-se en el primer pas d'un camí que condueix a la degradació física i psicològica de la persona assetjada.

Exemple: Un empleat presenta una proposta de millora en els procediments del seu equip. No obstant això, el seu cap, sentint qüestionada la seva autoritat, respon de manera sarcàstica i crítica, ignorant o ridiculitzant la proposta davant d'altres companys. Aquest tipus de resposta, encara que inicialment pugui semblar una discrepància sense cap més rellevància, marca l'inici d'una relació de tensió que, si no es gestiona, pot escalar a una situació d'assetjament.

Fase d'estigmatització o intimidació

Si el conflicte inicial persisteix sense resolució, pot derivar en una **fase d'estigmatització**, en la qual la persona assetjadora comença a desplegar una sèrie de **comportaments hostils, sistemàtics i deliberats** contra la víctima. En aquest punt, l'assetjador/a ja ha triat el seu objectiu i cerca activament deteriorar la seva reputació i autoestima. En aquesta fase s'inicia la labor d'assetjament a la víctima mitjançant el desplegament de les conductes que hem vist anteriorment i poden incloure la difusió de falsos rumors i acusacions sobre ella, crítiques al darrere, acusacions infundades d'errors en el seu treball, posicionar els companys en contra seva, aïllar-la, etc.

Aquesta situació de dominació s'estableix amb un procés d'incomunicació, de creació de malentesos, insinuacions sobre la seva incapacitat per fer la feina, al·lusions a les seves mancances comunicatives, a les seves habilitats laborals, desestabilitzant i desqualificant així la persona. **Es tracta d'agressions indirectes i subtils**, que en general passen desapercibudes en un entorn de treball amb poca informació i sensibilització davant l'assetjament, o per la mateixa víctima que, a més, ha de lluitar contra el seu propi sentiment de culpa —induit— de baix rendiment i d'incompetència laboral. Aquests sentiments apareixen com a conseqüència de la manipulació psicològica, l'estigmatització i la pèrdua d'autoestima que resulten del mateix procés d'assetjament.

Exemple: Després de la proposta rebutjada, el superior jeràrquic de l'empleat/ada comença a fer comentaris despectius sobre les seves habilitats en reunions on no és present, generant desconfiança entre la resta de l'equip. Al mateix temps, es creen malentesos intencionats en els quals la víctima queda en evidència, com assignar-li tasques sense informar-la clarament sobre els requisits i després atribuir-li “fallades de comunicació”. En aquesta etapa, es busca perjudicar la imatge professional de la persona assetjada davant dels altres i etiquetar-la com a incompetent.

Fase d'intervenció des de l'empresa

Amb el temps, la situació es torna insostenible i comença a afectar l'organització, que es troba amb un problema que ha de solucionar. L'empresa pot prendre la decisió d'intervenir-hi, bé assumint el problema, la qual cosa donaria lloc a una resolució que seria positiva per a la víctima i l'organització, o bé ignorant-lo i ocultant-lo. **No sempre les organitzacions enfronten aquestes situacions de forma correcta i eficaç.** És habitual que no s'actui o, si es fa, sigui fent responsable (o atribuint alguna responsabilitat) de la situació a la persona afectada i suggerint-li un canvi de lloc, generalment pitjor que l'actual.

Si la treballadora o treballador no accepta els canvis proposats, l'empresa considera que no col·labora per solucionar el problema. Aleshores la víctima, amb la seva negativa, **passa a tenir la condició de culpable**, i al seu voltant es va estenent l'estigmatització i s'arriba a establir una mena de consens generalitzat que el seu caràcter i manera de comportar-se és la causa d'aquestes actituds que sembla merèixer-se.

En aquest punt, la persona assetjada dona mostres del seu sofriment i dels seus problemes per a fer el treball, no té motivació, es troba sense suport dels seus companys, aïllada, no és capaç de prendre decisions, comet més errors i perd els nervis amb facilitat. **Aquestes reaccions per part seva seran l'excusa perfecta perquè l'organització prengui decisions sobre ella sense la seva participació ni coneixement.** La seva versió dels fets no tindrà validesa i en aquesta fase d'assetjament segur que ja haurà tingut baixes per malaltia, curtes i llargues, haurà esgotat vacances i dies de permís en un intent d'allunyar-se del conflicte que afecta la seva salut i, fins i tot, haurà fet intents per canviar d'empresa com a única sortida que veu a la seva situació.

Exemple: L'empresa nota que l'ambient laboral en l'equip és tibant i que l'empleat/ada ha començat a prendre freqüents **baixes per problemes de salut** relacionats amb l'estrès. En lloc d'investigar la situació a fons i oferir suport, l'organització opta per una solució superficial i suggereix a la persona canviar de departament sense analitzar les veritables causes del conflicte. La intervenció inadequada no sols deixa sense solució la causa de l'assetjament, sinó que, a més, envia un missatge a la víctima que és ella qui ha d'adaptar-se per evitar problemes.

Fase de marginació o exclusió de l'empresa

Quan la intervenció de l'empresa és inadequada o inexistent, el conflicte arriba a la fase final d'exclusió o marginació de la persona treballadora. La víctima ha estat alternant llargues temporades de baixa amb unes altres treballant, o s'ha donat per exclosa, amb incapacitats permanents o amb jubilacions anticipades. **La persona acudeix a la recerca d'ajuda professional per intentar afrontar el problema.** És habitual que se la percebi com una persona desequilibrada, i això contribueix al procés d'estigmatització.

Per a l'empresa, un treballador o treballadora amb una baixa per depressió, ansietat o estrès, és l'explicació perfecta de l'origen del conflicte, **ja que culpabilitza la persona i el seu desequilibri.** Quan arriba a aquest punt, aquesta haurà vist com els seus drets laborals i personals han estat vulnerats, i haurà desenvolupat diverses patologies que han minvat la seva salut física, psíquica, familiar i social. La sortida de l'organització, ja sigui amb un acomia-

dament, amb una incapacitat permanent o amb la renúncia voluntària, **es veuen com un fet inevitable davant dels problemes de salut física i mental** i del baix rendiment de la persona afectada, a mode de profecia autocomplerta, però sense qüestionar en cap moment la persona assetjadora, ni l'organització del treball o l'entorn que ha permès arribar a aquesta situació.

Exemple: Després de mesos de baixes intermitents, l'empleat/ada torna a la feina amb poca motivació i símptomes d'esgotament. El seu rendiment ha disminuït significativament, i els seus companys el veuen com una persona conflictiva o «problemàtica». Finalment, l'empresa decideix prescindir-ne, justificant la decisió amb problemes de rendiment sense reconèixer l'impacte de l'assetjament en el seu estat de salut. En aquest punt, **la persona afectada pot haver esgotat tots els seus recursos i quedar-se sense opcions laborals viables**, la qual cosa repercuteix profundament en la seva salut física i emocional.

El procés d'assetjament psicològic a la feina segueix un cicle progressiu que, si no s'atura en les primeres fases, pot portar al deteriorament de la vida laboral i personal de la persona assetjada. La intervenció primerenca en la fase de conflicte inicial, així com un protocol de suport eficaç i una implicació activa per part de l'empresa, són essencials per evitar que l'assetjament es desenvolupi i afecti de manera irreversible la salut i el benestar dels treballadors i les treballadores.



Quines conseqüències té l'APL?

L'assetjament psicològic laboral (APL) és un risc que pot tenir implicacions molt importants des del punt de vista personal, familiar, organitzatiu i social.

Per a la persona afectada

Presenta, bàsicament, seqüeles de tipus personal:

■ Psíquiques



- **Ansietat** amb por i sensació d'amenaça constant.
- Alteracions emocionals, com ara **apatia**, sentiments de **fracàs**, de **frustració**, **d'impotència**, **autoestima baixa**, etc.
- **Quadres depressius** greus i, fins i tot, suïcidis.
- Dificultats de **concentració**.
- **Insomni**.
- Alteracions cognitives.
- **Fòbies** i traumes.
- Comportaments substitutius com ara **addiccions**, per tal de disminuir l'ansietat.

■ Físiques



- Problemes de salut relacionats amb **l'estrès**: mals de cap, miàlgies, cefalees, cervicàlgies, lumbàlgies, contractures musculars, alteracions de la tensió, reaccions cutànies, insomni, fatiga crònica, sufocacions, taquicàrdies, problemes digestius, vòmits, etc.

■ Socials



- **Hipersensibilitat** a les crítiques.
- Actituds de **desconfiança**.
- Manifestacions d'**inadaptació social**, com ara conductes d'aïllament, d'evitació i de retraïment i conductes d'agressivitat i hostilitat.
- **Sentiments d'odi**, d'ira i de rancúnia cap a la persona agressora amb desig de venjança.



- **Desmotivació** i insatisfacció.
- **Associació** de la feina amb un **ambient hostil** que ocasiona patiment.
- Augment de l'**absentisme**.
- **Abandonament** de la vida laboral després de nombroses baixes.
- **Canvi de feina**.
- **Incapacitat** laboral permanent.

Per a l'empresa

Hi ha repercussions en el clima laboral, organitzatives i un impacte econòmic:

- **Enrarament** del clima laboral.
- **Disminució del rendiment laboral**. Disminueix la quantitat i la qualitat de la feina a causa de la impossibilitat de treballar en grup i dels problemes d'informació i comunicació.
- **Sinistralitat més elevada**, ja que la disminució de la qualitat del clima laboral comporta un augment del nombre d'accidents (negligències, manca d'atenció, etc.).
- **Pèrdua** de la persona treballadora a causa de l'absentisme, el canvi de lloc de treball o la invalidesa.
- **Despeses d'assistència** per malalties psíquiques i orgàniques.
- **Despeses de pensions d'invalidesa**.

Per a la família

- **Agressivitat** i irritabilitat.
- **Pèrdua d'interès** en projectes comuns i compromisos.
- **Afectació de l'afectivitat** i relació de parella.
- **Separacions** i divorcis.
- **Trastorns mèdics i psicològics** d'altres membres de la família.

Què pots fer en cas de ser assetjat o assetjada a la feina?

Davant d'una situació d'assetjament tenim diferents vies d'intervenció que podem combinar en funció de cada cas, de la fase de l'assetjament en què ens trobem i, sobretot, de l'existència o no de proves.

En un primer moment, i com a norma general, el treballador o treballadora assetjada ha de **comunicar a l'empresa** quins són els fets i qui és la persona assetjadora, i l'empresa ha de prendre les mesures per evitar que es repeteixin. Si l'empresa no pren mesures, el treballador o treballadora ho han de **denunciar a la Inspecció de Treball** perquè investigui els fets i emeti un informe de la situació. Aquest mateix informe ens pot servir en cas que l'empresa continuï sense actuar, per aportar-lo si decidim acudir a la via judicial.

Via interna de l'empresa

La primera opció que hem de valorar és **posar en coneixement de l'empresa** els fets, ja sigui davant de la mateixa direcció de l'empresa, a Recursos Humans o als i les representants dels treballadors i treballadores. En determinats casos, sobretot quan és un assetjament ocasionat per companys i no per l'empresa, pot ser suficient per a la persona assetjada parlar amb els seus superiors i explicar-los la situació. **És important aportar una queixa o denúncia per escrit i amb comprovant d'entrega.** D'aquesta manera, posem els fets en coneixement de l'empresa i demanem formalment la investigació dels fets i l'adopció de mesures.

Els **delegats** i les **delegades** de prevenció, així com la **representació legal o sindical** de la plantilla, ens poden informar i ajudar-nos per plantejar la queixa i valorar les diferents vies disponibles. Amb la mateixa finalitat també podem adreçar-nos al **Comitè de seguretat i salut** o al **servei de prevenció de l'empresa**.

El primer que hem de saber és si la nostra empresa disposa d'un procediment d'actuació que estableixi quins són els canals per presentar una queixa i de quina forma es gestionarà i s'hi donarà resposta. **Consulteu als delegats i delegades de prevenció si disposeu de protocol, i també podeu revisar el Conveni que se us apliqui.**

Denúncia a Inspecció de Treball

La treballadora o treballador afectat pot presentar també una **denúncia davant de la Inspecció de Treball**. D'aquesta manera, es pot aconseguir que la inspecció investigui, de forma personalitzada, els fets denunciats acudint al centre de treball, accedint a declaracions de testimonis, consultant documents i revisant les proves, etc. Hem de tenir en compte que les actes que emet la Inspecció de Treball compten amb **presumpció de veracitat, objectivitat i imparcialitat** i, per tant, poden ser un pas previ adequat per utilitzar en un procediment judicial posterior.

Via judicial

Si les vies anteriors no han estat efectives i no veiem com trobar una solució, però disposem de **proves sòlides a aportar**, podem acudir a la via judicial. El pas previ per altres vies, abans d'optar per la judicial, ens pot facilitar també la recopilació de proves prèvies. Si hem comunicat els fets a l'empresa, hem optat per la via interna o, fins i tot, hem acudit a la Inspecció de Treball i disposem d'una resolució o un requeriment que l'empresa no ha implantat, disposem de més arguments per acudir a la via judicial.

Dins la via judicial tenim diferents opcions que esmentarem tot seguit. En tot cas, l'advocat o advocada a qui acudim ens informarà de quina és la via més adequada:

- **Via laboral:** permet diferents procediments per afrontar l'assetjament, com una demanda per tutela de drets fonamentals, l'extinció de la relació laboral (art. 50 ET) —que permet aconseguir una indemnització com si fos un acomiadament improcedent i dret a la prestació per atur, danys i perjudicis, etc.
- **Via civil:** per exigir responsabilitats d'origen extracontractual contra l'assetjador, en cas de no ser l'empresa.
- **Via penal:** es poden iniciar procediments penals tant contra l'assetjador com contra l'empresa, ja que la normativa considera l'assetjament com un delictes (arts. 173 i 177 CP).
- **Via contenciós administratiu:** és la sortida per a aquells funcionaris/àries públics que a causa del seu estatus de funcionari no es regulen per la via laboral. Un funcionari/ària que pateixi assetjament pot acudir a aquesta via si després de tres mesos de comunicar-ho al responsable no s'ha solucionat el problema, i també pot demanar una indemnització per danys i perjudicis.

Com podem provar els fets?

En cas d'assetjament laboral, el treballador o treballadora afectada ha de **provar els fets** i aportar totes les proves que tingui per demostrar que ha patit aquesta situació. Aquestes proves poden ser:

- **Proves documentals**, com ara escrits i notificacions, gravacions d'àudio i/o vídeo, sempre que tractin qüestions laborals i en què participi també la persona afectada, correus electrònics, whatsapps i comunicats en xarxes socials, correu postal. També es poden aportar com a proves documentals l'informe de la Inspecció de Treball i d'altres de la investigació dels fets.
- **Proves testificals**: declaracions de companys de feina o d'altres persones que hagin presenciat els fets i els comportaments de l'assetjament.
- **Documentació mèdica i proves pericials**: informes d'experts que avaluen la víctima de l'assetjament, en determinen el quadre clínic i emeten el corresponent dictamen sobre els fets, el diagnòstic psicològic i mèdic, el tractament i la relació de causalitat entre els fets i els efectes en la salut.

Si penseu que esteu patint una situació d'assetjament psicològic a la feina, adreceu-vos als delegats/des i membres del comitè d'empresa o a la vostra Federació, on us poden informar.

També és recomanable que, com a persones afectades, cerqueu el suport social necessari, ja sigui entre els vostres companys de l'empresa, com amics i familiars del vostre entorn més privat. El seu **recolzament** és molt important per recuperar el vostre equilibri emocional i autoestima per defensar-vos davant l'assetjament i impedir que es vulnerin els vostres drets.

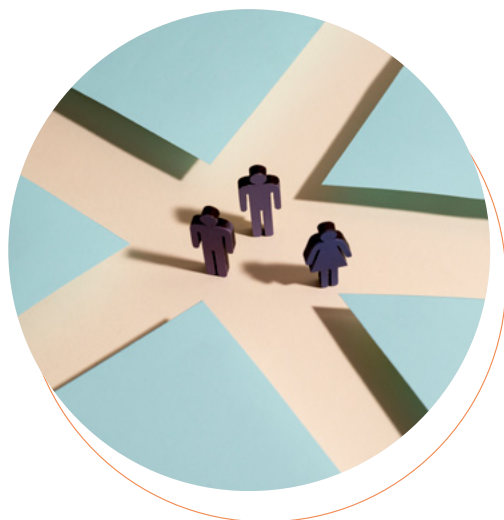


Mesures preventives davant l'APL

Després d'analitzar els diferents tipus d'assetjament i les seves possibles causes, proposem una sèrie de **mesures preventives** que les empreses poden adoptar per anticipar-se a l'aparició de conductes i fets de violència i assetjament en els llocs de treball.

Identificar, avaluar i gestionar els riscos psicosocials

L'empresa ha d'avaluar els riscos que no pugui evitar, identificant aquells factors psicosocials de risc, relacionats amb les **condicions de treball i la seva organització**, que poden afectar la salut de les persones treballadores. Els factors més relacionats amb situacions d'assetjament i pels que s'haurà de vetllar per prevenir aquestes situacions són el suport social, l'autonomia, relacions amb companys i superiors, ambigüïtat i conflictivitat de rol, càrrega de treball, conductes inadequades i violència, canals de comunicació, etc.



Per avaluar aquests factors de risc cal recórrer a **metodologies fiables i validades**, i comptar amb la consulta i participació prèvia dels delegats i les delegades de prevenció.

Establir un sistema de gestió de conflictes

Els **conflictes interpersonals són inherents a les relacions humanes** i deriven de diferències personals en valors, posicionaments, criteris o maneres d'entendre el treball. L'empresa pot elaborar i implantar procediments formals de resolució de conflictes, mitjançant la mediació i/o l'arbitratge, que contri-

bueixin a la resolució favorable de conflictes que pugui generar l'organització del treball, indicis de comportaments no permesos o inadequats –crits, insults, amenaces, etc.– o conflictes de poder entre persones o equips de treball. Un sistema de gestió de conflictes àgil, accessible i efectiu permetrà assolir compromisos clars i accions efectives que millorin la gestió tant del sistema preventiu com dels recursos humans i dels processos organitzatius.

Establir un protocol específic per prevenir i abordar l'APL

El protocol d'actuació davant situacions d'APL és un document formal que estableix un **conjunt de procediments i mesures** destinades a prevenir, detectar, investigar i resoldre situacions d'APL. La seva finalitat és **protegir la salut i la dignitat dels treballadors i les treballadores**, garantint un ambient laboral segur i respectuós i evitar l'enquistament d'aquestes situacions i l'aparició de danys a la salut.

Aquests són alguns dels aspectes més importants a tenir en compte per implantar-lo:

- El protocol ha de ser el resultat d'un **procés de negociació** consensuat i comptar amb l'aprovació del comitè de seguretat i salut o dels delegats i delegades de prevenció on no hi hagi CSS.
- Ha de ser un **document senzill, operatiu i específic** —no estandarditzat—, que respongui a les característiques i les necessitats de l'organització.
- Ha d'incloure una **declaració de principis** amb el compromís de l'empresa per erradicar l'APL i vetllar per un ambient de treball respectuós, digne i lliure d'assetjament.
- El seu àmbit d'aplicació ha de ser **extensiu a totes les persones** que treballin a l'organització, així com personal extern d'altres empreses que comparteixin espais o tasques amb el personal propi. En el cas de les administracions públiques, també ha d'incloure el personal que estigui prestant serveis a l'organització sense tenir una relació laboral reconeguda —alts càrrecs d'administracions públiques, ajuntaments, parlament, etc.
- Ha d'incloure una definició clara d'APL, la diferència amb altres conceptes o conflictes amb què es pugui confondre, una **llista o menció aproximada de les conductes inadequades i no tolerables**, i indicar quines són les conductes que es consideren indicis d'assetjament i que comporten l'aplicació de mesures disciplinàries.
- Ha d'incloure, de forma clara, **quins són els passos a seguir** en cada situació i quines són les persones que intervindran en cada fase.

- Ha d'explicar **qui pot presentar una sol·licitud d'intervenció**, a qui s'ha de presentar i qui gestionarà la seva tramitació i portarà a terme les actuacions.
- Ha de garantir una **intervenció ràpida, eficaç i confidencial**, amb terminis d'execució tan curts com sigui possible.
- Establir els **criteris de registre i arxiu de casos**, respectant la confidencialitat de dades personals.
- Donar **màxima difusió al protocol** perquè el conegui tot el personal a l'abast del seu àmbit d'aplicació.
- **Formació i sensibilització** especialment dirigida a aquelles persones que puguin ser referents per rebre i/o canalitzar les queixes —delegats i delegades de prevenció, representants dels treballadors i treballadores, membres del comitè de seguretat i salut, directius i càrrecs intermedis, etc.— i a les persones encarregades d'intervenir en la gestió i tractament de les queixes.
- **Formació dels delegats i delegades de personal i de prevenció**, així com de les persones que puguin tenir un paper destacat en el procediment d'actuació, ja sigui per rebre i canalitzar les queixes, per acompanyar i informar la persona afectada, o per investigar i avaluar els possibles casos.
- L'aplicació del protocol ha de **garantir que respecta determinats principis**: confidencialitat, sigil, celeritat, tracte equitatiu, no rebre represàlies, participació, mesures cautelars, exclusió en cas de conflicte d'interessos, etc.
- En tenir una finalitat preventiva, el protocol ha de recollir la **necessitat d'orientar la investigació cap als fets i les causes**, i recomanar l'adopció de mesures preventives tant a nivell personal com organitzatiu.

Tant l'[Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés Ligado al Trabajo](#) signat l'any 2005 pels agents socials, com el [Convenio 190 sobre la violencia y el acoso](#) publicat per l'OIT el 2019 estableixen la necessitat de prevenir i actuar davant qualsevol tipus d'assetjament —ja sigui psicològic, sexual o per raó de sexe— mitjançant l'adopció de protocols.

Un protocol d'actuació davant l'APL **no pot pretendre ser un document estandarditzat que es pugui copiar i implantar** sense més ni més a la nostra empresa o centre de treball. Cada organització constitueix una realitat diferent en funció de les seves característiques i necessitats. Per aquest motiu, és molt important que el protocol sigui un **document obert que s'adapti a aquesta realitat i necessitats concretes**, i sigui fruit de la negociació i el consens.

Malgrat que no som partidaris dels “models ideals” i coneixem les limitacions que tenen, podeu consultar la nostra proposta de model de [Protocol d'actuació a l'empresa per la prevenció de l'assetjament psicològic a la feina](#), que podeu adaptar en funció de les vostres necessitats.

Codis de conducta

És un document on l'empresa estableix un **conjunt de normes de principis i valors** que han de regir el comportament de les persones dins d'una organització, com per exemple el respecte, l'equitat, la integritat, l'honradesa, la responsabilitat, etc. Recull el comportament que s'espera dels treballadors i les treballadores durant les seves interaccions, o amb clients i proveïdors. D'aquesta manera tothom és coneedor de les expectatives i normes de comportament.

Formació i capacitació específiques

La **formació i capacitació** a directius i directives, càrrecs intermedis i treballadores i treballadors és també una de les mesures que han d'establir les empreses per prevenir i donar resposta a l'APL. Les accions preventives han d'anar dirigides principalment a:

- **Capacitar els directius i comandaments per exercir un lideratge adequat**, que fomenti l'equitat, la transparència i la justícia dins l'organització. També és molt important la formació en gestió de conflictes i mediació.
- **Formar els treballadors i les treballadores sobre l'APL** i les mesures preventives establertes, en especial sobre la política de tolerància zero, sobre el protocol, el procediment establert de queixes, els canals de comunicació i les persones de referència, les garanties que ofereix, etc. Es poden incloure també dins d'aquesta formació continguts sobre habilitats i estratègies d'afrontament.
- **Capacitar les persones designades pel protocol** que han d'investigar els fets, canalitzar les queixes i/o acompanyar les víctimes, en la realització de les seves funcions de forma eficaç.

La vigilància de la salut

La vigilància de la salut és un recurs molt important que no hem d'oblidar, atès que la pràctica dels **reconeixements mèdics** permet valorar i fer el seguiment de l'estat de salut dels afectats, així com identificar possibles conductes d'assetjament i queixes que els puguin transmetre. Per aquest motiu, des de vigilància de la salut es pot contribuir en la investigació i en la gestió dels casos d'APL amb les següents actuacions:



- **Detecció** de possibles situacions d'APL durant els reconeixements.
- **Informar i assessorar** sobre el protocol.
- Possibilitat de **derivar a atenció especialitzada** per valoració i tractament.
- Demanar l'**adaptació del lloc de treball**.
- **Valoració d'una possible Incapacitat Temporal**.
- **Seguiment i suport** a la persona afectada.

El paper del delegat o delegada de prevenció

Com ja s'ha vist, l'APL és un risc laboral psicosocial i, com a tal, li és d'aplicació la normativa de prevenció de riscos laborals. La Llei 31/1995, de prevenció de riscos laborals (art. 36), estableix que corresponen als delegats i delegades de prevenció aquestes funcions:

- **Col·laborar amb la direcció** de l'empresa en la millora de l'acció preventiva.
- **Promoure i fomentar la cooperació** de les persones treballadores en l'execució de la normativa sobre prevenció de riscos laborals.
- Ser **consultats** per l'empresa, de forma prèvia a la seva execució, sobre les decisions referides a prevenció de riscos laborals.
- **Exercir una tasca de vigilància i control** del compliment de la normativa.
- Tenir **accés a la informació i documentació** relativa a les condicions de treball que siguin necessàries per a l'exercici de les seves funcions.
- Ser **informat** per l'empresa sobre els danys produïts en la salut de les persones treballadores.
- **Recaptar i fer propostes** a l'empresa sobre l'adopció de mesures preventives.

Com podem veure, la normativa atribueix importants competències i funcions als delegats i delegades de prevenció que els **permeten participar de les decisions** que pren l'empresa en matèria de **prevenció de riscos laborals** fent propostes sobre mesures preventives, fent el seguiment d'aquestes i comprovant la seva eficàcia i vetllant pel compliment de la normativa. Per tant, les delegades i els delegats de prevenció són una figura clau a la qual acudir per salvaguardar els drets laborals de les persones, garantir que no es posi en perill la seva seguretat i salut a la feina i aconseguir un entorn laboral saludable i lliure d'assetjament.

Destaquem tot seguit algunes accions, pel que fa a la prevenció i a la intervenció davant de l'assetjament, en què la implicació dels delegats i delegades de prevenció —o dels representants dels treballadors i les treballadores— és imprescindible per a l'erradicació d'aquestes conductes:

Accions preventives de l'APL

1. **Demandar l'avaluació dels riscos psicosocials**, en cas que no s'hagi fet encara, i participar en tot el procés d'avaluació identificant les exposicions als factors de risc més relacionats amb l'APL, queixes, possibles conductes d'assetjament i altres indicadors (absentisme, rotació, hostilitat i mal ambient de treball, etc.).
2. Una vegada feta l'avaluació psicosocial, comprovar que l'avaluació reculli les **mesures preventives** relacionades amb aquells factors organitzatius més relacionats amb l'aparició de determinades conductes d'assetjament, i que aquestes mesures s'hagin inclòs en la planificació i estiguin implantades. Ens estem referint a mesures destinades a:
 - **Fomentar el suport social**, el treball en equip i la millora de la comunicació, evitant la competitivitat i l'aïllament.
 - **Promoure l'autonomia** i la participació en les decisions sobre els procediments de treball, els mètodes, el temps de treball, el ritme, etc.
 - **Proporcionar la informació** i els recursos necessaris per a la realització de les feines.
 - **Fomentar la claredat i la transparència** de la informació a l'empresa, amb una correcta definició dels llocs de treball, les tasques, les funcions i responsabilitats de cadascú per evitar l'aparició de conductes d'assetjament o discriminacions que s'aprofitin de l'ambigüitat.
 - **Combatre la precarietat laboral**, amb més seguretat i estabilitat dels contractes i amb salaris més justos, contribueix sense dubte també a garantir el respecte i un tracte just i digne de les persones, així com la igualtat d'oportunitats.
3. A més del control i seguiment de les mesures generals relacionades amb els factors de risc que hem vist en el punt anterior, els delegats i delegades de prevenció poden demanar **mesures específiques** orientades a establir polítiques de "tolerància zero" contra l'APL. En concret, poden demanar:
 - Que l'empresa **defineixi la seva política i principis** de no permisivitat i prohibició de les conductes d'assetjament.
 - Consensuar i establir un **protocol d'actuació a l'empresa** per **atendre i donar resposta a queixes i denúncies** de possibles casos també pot tenir un efecte preventiu i dissuasiu, a més de ser una mesura imprescindible d'intervenció quan es doni un cas.
 - Programar i implementar **accions de sensibilització i formació** per a tota la plantilla, incloent-hi personal directiu, comandaments intermedis i treballadors i treballadores.

Accions reactives a l'APL

1. **Assessorar i donar suport a les treballadores i treballadors** que se senten assetjats. Amb independència que existeixi o no un protocol d'actuació a l'empresa, com a representants dels treballadors i les treballadores, els delegats i les delegades de prevenció són una figura clau per assessorar i prestar suport en aquests casos. El seu recolzament és molt important per detectar possibles situacions d'APL i diferenciar-les d'altres situacions —conflictes, discriminacions, estils de supervisió autoritaris o inadequats, actes puntuals de violència física o verbal, etc.—, **detectar les conductes típiques d'assetjament** en el relat dels fets, **informar i orientar** sobre els canals de queixa i els procediments o protocols existents, **fer l'acompanyament i donar suport** a la persona assetjada, acudir al sindicat per demanar assessorament sindical, de salut laboral o dels serveis jurídics, proposar i fer el seguiment de les mesures, etc.
2. Com a delegats i delegades de prevenció, sigui directament o mitjançant el comitè de seguretat i salut, podem sol·licitar a l'empresa que faci l'**avaluació de riscos psicosocials**, en cas que no la tingui feta o no estigui actualitzada. De la mateixa manera, també demanarem que s'elabori un procediment d'actuació si l'empresa no en té.
3. En cas que l'empresa no actuï o considerem que s'ha actuat de forma incorrecta, amb irregularitats o sense seguir el protocol establert, **s'assessorarà el treballador o treballadora per presentar una denúncia a la Inspecció de Treball**. En aquest cas, la Inspecció de Treball pot emetre una acta d'infracció i sanció, així com requerir a l'empresa perquè adopti més mesures preventives oportunes.
4. Si la persona afectada està de baixa per la Seguretat Social i creiem que disposa de **proves raonables** per defensar el seu cas, li podem recomanar també que sol·liciti a l'INSS un **canvi de contingència**. Quan es reconeix l'origen laboral d'una situació d'assetjament (APL), estem sempre davant d'una contingència laboral, i no d'una contingència comuna.
5. Pel mateix motiu anterior, també és recomanable que en una situació d'APL el Servei de Prevenció practiqui un **reconeixement mèdic a la persona afectada** —si no es troba de baixa o bé s'ha reincorporat després d'una baixa— per valorar si s'han produït danys a la salut per les condicions de la seva feina i establir, si és el cas, la necessitat d'aplicar mesures preventives addicionals i en cas necessari una adaptació del lloc de treball.
6. Cal també establir una **formació específica sobre APL** per capacitar les delegades i delegats de prevenció i les persones de referència que estableixi el protocol, perquè puguin assessorar i/o investigar els fets. Aquesta formació és imprescindible per garantir que el protocol s'implantarà d'una forma correcta i eficaç.
7. Finalment, recordem que des de la UGT us oferim el **suport** de les federacions, unions, de l'**Oficina Tècnica de Prevenció de Riscos Laborals** i del Gabinet Jurídic.

Bibliografia

- [Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés Ligado al Trabajo](#). Anexo al Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2005 (ANC 2005). Resolución de 7 de marzo de 2005. BOE núm. 64, 16 de marzo de 2005.
- DEPARTAMENT DE TREBALL I INDÚSTRIA. GENERALITAT DE CATALUNYA (2003): [Assetjament psicològic en el treball](#). Full d'informació monografies, 23.
- GIMENO NAVARRO, M.A.; MEJÍAS GARCÍA, A.; CARBONELL VAYÁ, E.J. (2009): Protocolos sobre acoso laboral. Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral. UGT-Tirant lo Blanch. Valencia.
- GONZÁLEZ DE RIVERA REVUELTA, J.L.; RODRÍGUEZ ALBUÍN, M.J. (2005): [Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60](#). Editorial EOS. Madrid.
- GONZÁLEZ DE RIVERA, J.L. (2002): El maltrato psicológico. Espasa Calpe. Madrid.
- GONZALO TERENCE, M.; MUÑOZ MENENDEZ, S. (2023): [Guía de actuación ante situaciones de violencia interna en el trabajo](#). Instituto Asturiano de Prevención de Riesgos Laborales. IAPRL.
- HIRIGOYEN, M.F. (2001). El acoso moral en el trabajo. Paidós Ibérica. Barcelona.
- ICSSL (2023): [Guia per a la prevenció i l'abordatge de l'assetjament psicològic laboral](#). Departament d'Empresa i Treball. Direcció General de Relacions Laborals.
- INSST (2011): [Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral \(I\)](#). NTP 891.
- INSST (2011): [Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral \(II\)](#). NTP 892.
- INSST (2010): [Acoso Psicológico en el Trabajo: Diario de Incidentes](#).
- INSST (2009): [Acoso psicológico en el trabajo: definición](#). NTP 854.
- INSST (2009): [Sistema de Análisis Triangular del Acoso \(SATA\): un método de análisis del acoso psicológico del Trabajo](#). NTP 823.
- INSST (1998): [El hostigamiento psicológico en el Trabajo: mobbing](#). NTP 476.
- ITSS (2021): [Criterio Técnico 104/2021, sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en riesgos psicosociales](#).

- ITSS (2009): [Criterio Técnico 69/2009 sobre las actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de acoso y violencia en el trabajo.](#)
- OBSERVATORIO VASCO SOBRE ACOSO Y DISCRIMINACION (2024): [Piel Fina](#) (Vídeo).
- OBSERVATORIO VASCO SOBRE ACOSO Y DISCRIMINACION (2014): [Guía del Observatorio Vasco de Acoso para la elaboración de un Protocolo sobre Conductas de Acoso Laboral. Protocolo de Prevención e Intervención frente al Acoso Laboral.](#)
- OBSERVATORIO VASCO SOBRE EL ACOSO MORAL EN EL TRABAJO (2006): Acoso moral en el trabajo. Guía de prevención y actuación frente al mobbing. Lettera Publicaciones. Bilbao.
- OIT (2019): [Convenio 190 sobre la violencia y el acoso.](#)
- OIT (2019): [Recomendación 206 sobre la violencia y el acoso.](#)
- OSALAN – EMALGA (2004): [El acoso moral en el Trabajo. Evaluación, Prevención e Intervención.](#)
- PIÑUEL ZABALA, I. (2001): Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Sal Terrae. Santander.
- UGT-CATALUNYA (2021): [Protocol d'actuació a l'empresa per la prevenció de l'assetjament psicològic a la feina.](#) Secretaria de Política Sindical-OT-PRL.
- UGT-CATALUNYA (2019): [Determinación de contingencia en los procesos de Incapacidad temporal.](#) Ficha de Prevención 7. Secretaria de Política Sindical-OT-PRL.
- UGT-CEC (2018): [Guía. Análisis comparado de los protocolos de actuación frente al acoso en el Trabajo.](#) Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente.
- UGT-CEC (2013): [Guía. La negociación en la empresa de un acuerdo de solución autónoma de conflictos de violencia laboral.](#) Secretaría de Salud Laboral.
- UGT-CEC (2008): [Acoso psicológico en el Trabajo.](#) Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente.
- VELÁZQUEZ, M. (2005): Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo. Aspectos jurídicos de los riesgos psicosociales. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

