

FOLLETO

LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

¿Dónde y a quién afecta en mayor medida? ¿Cómo evitar el riesgo?

CON LA FINANCIACIÓN DE:

AI2024-0008



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



FUNDACIÓN
ESTATAL PARA
LA PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES, F.S.P.



FOLLETO

LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

¿Dónde y a quién afecta en mayor medida? ¿Cómo evitar el riesgo?

Este folleto tiene la intención de servir como una herramienta de sensibilización y estudio de la violencia en el entorno de trabajo. A través de una revisión bibliográfica y el análisis de datos extraídos de una encuesta, este material ofrece una visión multidimensional del fenómeno.

El contenido transita desde la definición y las diversas tipologías de violencia laboral hasta la identificación de colectivos vulnerables, así como algunas de sus causas organizativas y efectos sobre las personas trabajadoras, permitiendo posteriormente fundamentar una serie de medidas preventivas, tanto técnicas como organizativas, orientadas a prevenir el riesgo y promover entornos laborales seguros y equitativos.

Edita y publica: Fundación Cultural 1º de Mayo - CC00

Materiales elaborados por: Juan José González Zamora y Esther Madroñal Cano

Dirección y coordinación: Vicente López Martínez y Valeria Uberti-Bona

Difusión: Lourdes Larripa Ferriz

Gestión y apoyo administrativo: Sergio Alvira Fernández, Lara Criado Bonilla y Lola García Moreno

Diseño gráfico y maquetación: Pilixip

Edición: Valencia, abril 2026

Este folleto se realiza en la convocatoria ordinaria intersectorial de la Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales (proyecto AI2024-0008), 2024-2026.

ÍNDICE

1. APROXIMACIÓN A LA VIOLENCIA LABORAL: DEL INDIVIDUO A LA ORGANIZACIÓN.....	7
2. VIOLENCIA LABORAL.....	11
2.1. ¿Qué es la violencia laboral?	11
2.2. Tipos de violencia laboral, según formas y vínculos.....	13
2.3. ¿Cuál es la relación con el acoso laboral?.....	15
2.4. Causas.....	17
2.5. Efectos	19
2.6. Discriminación.....	21
3. LA VIOLENCIA LABORAL EN ESPAÑA EN 2026.....	22
3.1. ¿Dónde y a quién afecta en mayor medida?.....	23
3.2. Tipos de violencia.....	26
3.3. Factores organizativos: caracterizando entornos violentos.....	28
3.4. Condiciones de vida y salud	31
3.5. Riesgos, prevención y protocolos.....	32
4. ¿CÓMO EVITARLO? MEDIDAS PREVENTIVAS GENERALES	35
4.1. Principios generales para la prevención:.....	36
4.2. Medidas técnicas y de diseño del entorno	40
5. CONCLUSIONES	41
6. BIBLIOGRAFÍA.....	43



1. APROXIMACIÓN A LA VIOLENCIA LABORAL: DEL INDIVIDUO A LA ORGANIZACIÓN

La violencia es un problema que trasciende el espacio de la empresa. Su origen lo podemos relacionar, entre otros, con el aumento de las tensiones sociales dinamizadas por la primacía de la competencia entre actores (individuos, organizaciones...) ante objetivos y deseos comunes (Girard, 2023). Sin embargo, esta tensión social genérica, puede visibilizarse en diferentes ámbitos sociales y, por supuesto, en el marco de las relaciones laborales. Este es precisamente el objetivo básico de este folleto: la violencia en el entorno laboral.

Según la primera encuesta mundial sobre violencia de la OIT (2022), el 22,8% de las personas han sufrido violencia o acoso laboral a lo largo de su vida. Por su lado, la Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (2025), señala que el 17% de las personas han sufrido **comportamientos sociales adversos** (concepto que comprende la violencia y también el acoso laboral), un 11% en el caso de España.

A pesar de la magnitud del problema, la violencia laboral ha sido más estudiada desde una perspectiva sistemática, como el acoso laboral, que también plantea desafíos similares en su identificación e intervención. La violencia laboral combina componentes objetivos y subjetivos, a veces con límites algo difusos. Podemos, desde una perspectiva objetiva, contrastable, hablar de conductas explícitas, como son las agresiones físicas o los gritos, la frecuencia de la agresión, ciertas evidencias materiales indudables (correos, mensajes...), así como los efectos sobre la salud que también pueden ser objetivables. Sin embargo, todo diagnóstico parte de una valoración subjetiva que está determinada también por los significados que para la persona violentada adquiere el hecho según el contexto. De este modo, el contexto, la percepción de la víctima y los consensos culturales juegan un papel fundamental a la hora de valorar la existencia de violencia laboral.

Contamos además con procesos de eufemización, estigmatización y miedo que dificultan acercarnos al fenómeno de la violencia laboral a través de la percepción de las personas implicadas. Por todo ello, la violencia laboral se vuelve un problema complejo de abordar y más si añadimos su invisibilización en el juego de equilibrios de poder dentro de la empresa. Debemos tener presente que la relación laboral es desigual en términos de poder y autonomía: la empresa tiene el poder de organización y decisión, y junto con la legislación existente, determina los contextos disciplinarios y los mecanismos de control empresarial necesarios para la transformación de la fuerza potencial de trabajo en trabajo efectivo. Por su lado, el trabajador o trabajadora debe acometer sus tareas dentro de un ámbito disciplinario impuesto, escasamente democrático y donde el ejercicio de derechos no está asegurado. No cabe duda de que la violencia, en sus diferentes formas, es un factor a tener en cuenta en este proceso de transformación y control.

En un principio, la violencia laboral ha sido concebida bajo perspectivas muy arraigadas a las escuelas de *management*, principalmente como agresiones físicas circunstanciales, individuales o interpersonales (Chappell y Di Martino, 2006; Cooke et al., 2025), y por tanto no dependientes de la organización, lo que limitaba el margen de intervención y responsabilidad de la empresa. La violencia en el trabajo, como la misma violencia, es un tema controvertido que ha tendido a abordarse desde una perspectiva individualista y de responsabilidad únicamente personal, es decir, con los mismos defectos con los que se explica toda acción humana: la violencia se explica por el carácter del agresor. De este modo, se centra en la interrelación personal (otras personas trabajadoras de tu entorno, clientela, proveedores...) y en la *actitud violenta o no* de la persona. El entorno, el contexto, la propia institucionalización de la competencia y de la propia agresividad que esta conlleva, se menosprecian. La empresa aparece como un espacio de armonía, de trabajo común, desplazando el conflicto, planteándose la pregunta. Este razonamiento circular, que pone la atención exclusivamente sobre el individuo, puede parecer inusual, pero ha sido el predominante hasta hace no tanto tiempo dando lugar a dos supuestos correlacionados:

- 1) La violencia laboral como *fenómeno inevitable y ajeno a la organización*, exclusivamente dependiente de la voluntad del agresor o agresora.
- 2) La violencia laboral como *problema inscrito esencialmente en la seguridad y protección* de las personas trabajadoras.

Parece razonable pensar que si la violencia laboral es inevitable solo podemos corregir sus efectos mediante políticas reactivas y desde la seguridad de las personas trabajadoras, una intervención que se limita a la apariencia e inmediatez. Sin embargo, esta perspectiva choca con nuestro actual conocimiento sobre las relaciones sociolaborales: la violencia laboral también puede explicarse problematizando la organización, las relaciones laborales y las condiciones de trabajo que éstas normalizan. Hablaríamos en este sentido de entornos organizacionales que dinamizan más o menos comportamientos violentos. En este sentido, podríamos acercarnos al problema desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales.

Si bien la seguridad puede ser necesaria, la perspectiva organizativa permite desplazar la atención desde el individuo hacia ciertos determinantes de la violencia laboral, facilitando la intervención colectiva y no individualizante al promover una prevención proactiva, siguiendo los principios de la acción preventiva (como son, por ejemplo, abordar los riesgos en origen y priorizar lo colectivo frente a lo individual).

En todo caso, a pesar de la resistencia para seguir viendo la violencia laboral como un problema interpersonal (y no como un problema organizativo), como señala Leymann (1996b) respecto al acoso, “consideramos las afirmaciones acerca de problemas de carácter de individuos [...] como una afirmación falsa”, ya que “un lugar de trabajo siempre está regulado por normas de comportamiento” más o menos consensuadas. Bajo esta perspectiva, **la empresa ya no constituye un escenario pasivo en el que interaccionan personas, sino que es un espacio de subordinación, teniendo la dirección responsabilidad sobre la existencia de cualquier tipo de violencia que ocurra en ella.**

El punto de partida es que la violencia laboral no es un fenómeno externo e inevitable: la organización empresarial estructura las interacciones que ocurren en su seno. **Existen comportamientos violentos que no presentan las características sistemáticas del acoso y, sin embargo, requieren seguimiento y acción. Esta violencia no ocurre en el vacío, sino en el marco de la organización del trabajo y, por tanto, se abre un margen para la intervención preventiva.**

El marco para la prevención de la violencia laboral.

La violencia laboral es un fenómeno que se sitúa en la intersección de distintos marcos jurídicos. Tradicionalmente, ha sido tratada principalmente desde el derecho penal (la potestad punitiva del Estado) y el derecho civil (la reparación de daños entre la ciudadanía), un encaje que convalida la responsabilidad individual en casos de violencia laboral. Así, el contorno de estas relaciones dejaba un margen muy limitado para la intervención desde el ámbito de las relaciones laborales, en general, y la prevención de riesgos laborales, en particular.

Entre los años 70 y 80 del siglo XX, en Europa comienza un giro conceptual desde algunos estudios desarrollados en el ámbito de la psicología del trabajo y el ámbito psicosocial. Se vinculaba, con evidencia científica suficiente, el estrés y la tensión laboral a las condiciones laborales y el apoyo social (Karasek, Johnson, Theorell), al igual que ocurría con el estudio del *mobbing* por parte de Heinz Leymann. Este giro teórico asienta las bases para establecer el proceso de institucionalización de la violencia en el trabajo.

En 1984, la OIT y la OMS empiezan a establecer la relación entre daños a la salud y la organización del trabajo y las condiciones laborales, a través de lo que conocemos como factores psicosociales (OIT y OMS, 1984). El reconocimiento europeo comienza en 1989, con la Directiva 89/391/CEE que establece la obligación empresarial de planificar la prevención teniendo en cuenta la organización del trabajo y las condiciones de trabajo y, en 2007, se firma el Acuerdo Marco sobre el Acoso y la Violencia en el Trabajo, estableciendo un modelo de identificación y gestión de la violencia.

A nivel nacional, debemos remitirnos inexorablemente a la aprobación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) en 1995, donde se establece un deber de protección empresarial muy amplio, abarcando “*todos los aspectos relacionados con el trabajo*” al adoptar “*cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y salud de los trabajadores*” (art. 14.2), teniendo en cuenta el principio de jerarquía de la acción preventiva (art. 15.1), que establece que los riesgos deben combatirse en su origen (donde las medidas son más eficientes), aplicando medidas posteriores si persisten riesgos residuales. Este es el marco esencial para abordar la violencia laboral: la seguridad es una medida complementaria a las medidas sobre la organización del trabajo, consideradas prioritarias. En todo caso, estas medidas no deben entenderse como excluyentes.

Conviene señalar también el Convenio 190 de la OIT, ratificado por España en 2022, que constituye la primera norma internacional que proporciona un marco común para la prevención de la violencia y el acoso laboral.

No obstante, pese al reconocimiento internacional y a los avances normativos, el ordenamiento jurídico español aún no ha definido de forma sistemática los conceptos de violencia y acoso laboral ni ha incorporado mecanismos específicos y homogéneos para su prevención en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. Si bien existe una legislación sólida en materia de igualdad y no discriminación (especialmente en relación con el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, que vulneran el derecho fundamental a la dignidad), el acoso moral o psicológico carece de una regulación integral. Esta ausencia de una definición clara ha tenido impacto en la práctica judicial, generando resoluciones dispares. Existe por tanto la necesidad urgente de establecer una normativa clara sobre violencia y acoso en el trabajo para garantizar su aplicación uniforme conforme al Convenio 190 de la OIT.



Asimismo, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo ha desempeñado un papel relevante en la integración de la violencia y el acoso como riesgos psicosociales, mediante la elaboración de guías y notas técnicas que, aunque no vinculantes, han servido de referencia en la práctica preventiva y en la jurisprudencia.

Este conjunto normativo y técnico sienta las bases para su concreción en el principal instrumento de intervención en los centros de trabajo: la negociación colectiva. A través de ella pueden establecerse contenidos mínimos, procedimientos de evaluación de riesgos, formación obligatoria, protocolos de actuación, medidas cautelares y un régimen disciplinario adecuado, entre otros aspectos que se desarrollarán más adelante.

En todo caso, ante un fenómeno tan amplio y complejo como la violencia laboral, resulta imprescindible partir de una definición operativa y de la delimitación de sus distintas tipologías, a fin de garantizar una intervención coherente y eficaz.

2. VIOLENCIA LABORAL

2.1. ¿Qué es la violencia laboral?

Partimos de que la violencia laboral es, en esencia, un comportamiento social hostil o que crea un entorno intimidatorio (Notelaers y Einarsen, 2013) desde una o varias personas hacia quien o quienes la sufren. Por un lado, sabemos que el comportamiento violento puede comprender daños a la salud, y por otro, sabemos que está en relación con el contexto organizativo en el que se trabaja. Sin embargo, como hemos señalado, en la complejidad para acotar la violencia, podríamos encontrarnos con problemas relacionados con la subjetividad de las personas que intervienen.

Un comportamiento violento puede tener la intención de causar daño, a pesar de no provocar ningún efecto sobre las personas. También puede no existir intención alguna de causar daño y, sin embargo, provocar efectos graves sobre la salud de la víctima. ¿Cómo determinar la existencia de violencia?

La intersección del fenómeno de la violencia laboral con marcos legales nos lleva a observar el tratamiento jurídico¹ de un comportamiento similar más desarrollado, el acoso laboral. Del mismo extraemos algunas notas:

- La violencia laboral requiere una acción *deliberada*, es decir, no accidental.
- La violencia laboral no requiere la intención de causar daño. Se necesita al menos una de las siguientes:
 - **Objeto de causar daño:** Puede tener intención de crear un entorno hostil causando daño, aunque este no se materialice. *El riesgo es suficiente*, si hay intención de causar daño existe riesgo significativo.
 - **Efecto de causar daño:** Puede no tener la intención de causar daño, pudiendo aún así crear un entorno hostil con efectos reales sobre la integridad de las personas y su salud.



Ejemplo de violencia laboral: la imagen no apropiada de un/a compañero/a ha sido difundida entre otros/a compañeros/as de trabajo, manifestándose un daño efectivo por parte de la persona afectada, sin intención directa de ser causado por parte del responsable de su difusión.

¹ Por ejemplo, en la Sentencia del Tribunal Constitucional 56/2019 y el criterio técnico OE ITSS nº 104/2021.

Discutir sobre el objeto o la intencionalidad de la violencia laboral puede no tener mucho recorrido, ya que es algo que queda dentro del ámbito privado del agresor. Con el acoso laboral podría funcionar una asunción de intencionalidad derivada del grado de sistematicidad, si bien la violencia puede darse de forma súbita sin necesidad de reiteración. Lo que sí resulta relevante al respecto es la percepción de la víctima sobre la intencionalidad de quien la ejerce (Einarsen et al, 2020), haciendo de esta percepción un criterio ampliamente recogido en la literatura científica.

Por otro lado, este tipo de violencia debe presentarse *durante el trabajo o en consecuencia del mismo*. Esto es más relevante que acotar el tiempo y el espacio: en el trabajo por cuenta ajena, la capacidad para ser responsables de nuestra propia seguridad y salud está limitada desde el momento que actuamos bajo dirección y organización de otra persona (Supiot, 1993). Aún así, *lo laboral* va más allá de las fronteras físicas de la empresa y pueden intervenir personas completamente ajenas a ella, siempre que exista una relación causal con el trabajo.



Ejemplo de violencia laboral: un cliente acosa sistemáticamente a una trabajadora fuera del centro de trabajo.



Ejemplo de violencia laboral: el acoso sistemático de un compañero/a fuera del lugar de trabajo, o la agresión, amenazas o acoso por parte de un cliente, proveedor u otra persona vinculada a la actividad laboral, incluso en la vía pública.

Así, podemos avanzar hacia una definición operativa de violencia laboral. Con *énfasis en la percepción de la víctima*, entendemos violencia laboral como...



...el comportamiento deliberado, aislado o repetido, que tenga un objeto o efecto intimidatorio que dañe la integridad física o psicológica de quien la recibe, durante el trabajo o como consecuencia del mismo.

2.2. Tipos de violencia laboral, según formas y vínculos

La violencia laboral y su entorno intimidante puede darse de diversas formas o mecanismos, que no deben considerarse como categorías estancas y aisladas entre sí: la violencia laboral rara vez se produce bajo una única forma. A partir de la NTP 1215 (sobre violencia externa), sin excluir otras, las principales formas de violencia laboral serían:

- **Violencia simbólica.** La forma más sutil de violencia, a través de signos como lenguaje corporal hostil, miradas intimidantes y otras formas de desprecio.
- **Violencia verbal.** De forma hablada o escrita, busca menoscabar la moral y autoestima. Gritos, amenazas, insultos, descalificaciones...
- **Violencia física.** Comprende cualquier comportamiento que, de forma directa o indirecta, utiliza la fuerza como mecanismo intimidatorio. No se limita a golpes, en esta categoría puede incluirse la restricción del movimiento o incluso daños a la propiedad personal como forma de intimidación. Es la forma más aguda de violencia laboral y suele estar precedida de las anteriores.

La NTP 1215, especializada en violencia externa, también recoge la violencia económica, orientada principalmente a la “apropiación, deterioro o destrozo” de material (del centro de trabajo o particular de las personas empleadas) o presiones para eludir el pago de un servicio. Estas podrían ser formas “activas” en las que la violencia laboral toma lugar, si bien cabe señalar que a menudo esta se materializa de manera sostenida a través de formas pasivas de violencia laboral, como un conjunto de prácticas relacionadas con el **aislamiento social** (Einarsen, 2020), que abarcan toda forma de restricciones en el contacto social, la omisión en comunicaciones, reuniones... que tienen graves efectos sobre quien las sufre cuando se presentan de forma sistemática.

A estas formas cabe añadir otras que se vehiculan a partir de la condición sexual, étnica, política o religiosa y que, por lo tanto, son transversales a las anteriores. En este sentido podemos hablar de violencia sexual, violencia contra las personas migrantes, violencia por ideología política (incluida la sindical) o violencia por motivos religiosos. A modo de ejemplo, la **violencia sexual**, que incluye un amplio abanico de comportamientos sexuales no deseados y, en general, que “van dirigidos contra personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado” (Convenio 190 OIT). A pesar de su transversalidad, esta requiere un tratamiento específico por sus propias características². Aunque puede implicar fuerza física, abuso verbal o formas simbólicas de intimidación, el componente sexual recae sobre un objeto específico (la libertad sexual de la persona) y la sexualidad es utilizada como instrumento de intimidación.

Aunque puede afectar a personas de cualquier sexo, esta afecta de manera desproporcionada a las mujeres (Bueno, 2023; Instituto Europeo para la Igualdad de Género, 2023; Roethig et al., 2022), constituyendo una manifestación de la violencia machista en el ámbito laboral, encontrando sus raíces en desigualdades estructurales, estereotipos de género, la desvalorización histórica del trabajo femenino y las asimetrías de poder existentes en las organizaciones. Lo mismo podemos añadir de otros ejes de desigualdad, como la diferencia religiosa (afecta de forma importante a las personas de religión musulmana), la diferencia ideológica (comportamientos antisindicales, por ejemplo) o la diferencia étnica (que afecta a las personas racializadas, por ejemplo).

² Algo reconocido por organismos internacionales como la OIT, en el C190 y la Primera Encuesta Mundial sobre Experiencias de Violencias y Acoso en el Trabajo (2023).

Tipos de violencia laboral según el vínculo personal.

Uno de los tratamientos más extendidos para establecer los tipos de violencia laboral es a través del vínculo personal, establecido por CalOSHA y recogido por el INSST en las NTP 489 y NTP 1215. Así, encontramos los siguientes tipos de violencia:

- **Violencia interna.** Se produce dentro de la empresa, a través de vínculos organizativos (laborales o estatutarios) y, por tanto, es transversal a todos los sectores. Esta puede subdividirse:
 - **Violencia interna jerárquica (mediando la relación de subordinación).**
 - **Violencia interna horizontal (entre compañeros/as de trabajo).**
- **Violencia de servicio.** Aquella dada a través del vínculo profesional por parte de la clientela o usuarios/as del servicio, que interactúan con las personas trabajadoras. Se produce por las condiciones del servicio, esencialmente el trabajo de cara al público.
- **Violencia externa.** Aquella que se produce sin vínculo profesional u organizativo inmediato. Esta puede subdividirse:
 - **Violencia externa personal (entorno personal de la víctima).**
 - **Violencia externa no personal (atracos, robos).** Violencia sin relación previa, determinada por las condiciones del servicio, esencialmente en el trabajo de cara al público.

Esta clasificación no agota las formas en las que podemos encontrar la violencia laboral. También podemos nombrar un tipo especial de violencia transversal que plantea algunas similitudes con la violencia interna, la **violencia “cruzada”** entre el personal de diferentes empresas cuya actividad concurre en un mismo centro de trabajo. Esta se basa en un vínculo indirecto sujeto por relaciones mercantiles entre diferentes empresas, algo que plantea serios problemas prácticos desde una perspectiva preventiva.

2.3. ¿Cuál es la relación con el acoso laboral?

La relación entre acoso y violencia en el ámbito laboral no resulta tan clara. La principal diferencia está relacionada con el factor tiempo: **el acoso implica un patrón de comportamiento de naturaleza repetitiva** (Barron, 2000) y sistemática. La sistematicidad se ha basado a menudo en dimensiones de frecuencia y duración, siendo habitual la referencia a Leymann (1996b), que establecía una frecuencia de al menos una vez por semana y una duración mínima de seis meses, posteriormente fue recogida en criterios técnicos (NTP 476 y Criterio Operativo nº 69/2009 ITSS) y jurisprudenciales (por ejemplo, actualmente en la Sentencia nº 288/2025 del Juzgado de lo Social de León). En todo caso, existen razones considerables para cuestionar estos límites temporales, al menos para entenderlos de una forma rígida si hablamos en términos de intervención organizativa y preventiva. Lo que es evidente es que la acción contra comportamientos violentos no debe requerir límites temporales.

Por otro lado, en líneas generales, la violencia laboral es un concepto más amplio al menos por dos motivos:

- 1) La violencia laboral abarca **multitud de actores posibles**, mientras que en el acoso laboral existe un vínculo organizativo ya establecido entre las personas involucradas y, de hecho, puede entenderse como una forma de violencia interna.
- 2) La violencia laboral abarca **multitud de formas**, mientras que el acoso laboral está estrechamente vinculado a la idea de maltrato psicológico y *mobbing*, si bien también se suele recurrir al uso del concepto de *bullying* (*workplace bullying*). Leymann (1990, 1996a, 1996b), precursor en los estudios sobre el acoso laboral, sugiere ser cuidadoso con la terminología: el *bullying* se asocia a un hostigamiento (principalmente individual) caracterizado por la agresión física y su amenaza, algo común en niños/as y adolescentes en colegios e institutos y más extraño en el entorno laboral; el *mobbing* es una palabra que describe un comportamiento basado en el *asedio grupal* a un miembro del mismo grupo, una conducta muy presente en el mundo del trabajo con *finés de exclusión* (más sutil y sin un componente físico evidente).



El acoso y la violencia laboral son parte de un continuo y tienden a ser agrupados bajo conceptos comunes (como *comportamientos sociales adversos*, según Eurofound). El acoso laboral suele expresarse bajo formas sutiles de violencia sistemática, tanto activas (especialmente verbales y simbólicas) como pasivas (exclusión social, lo que requiere un vínculo previo, siendo por ello un fenómeno intraorganizacional), pero es habitual mostrar una tendencia al escalamiento o intensificación (Chappell y Di Martino, 2006; Ågotnes et al, 2018) de la que resultan otras formas agudas de violencia laboral, como amenazas o agresiones físicas.

En todo caso, hablar de violencia y acoso en el entorno laboral (así como sus respectivas formas y actores) no tiene por qué ser un mero juego de palabras, sino una necesidad estratégica para la intervención: como sabemos, **existen comportamientos sociales adversos en el trabajo que no requieren sistematicidad o repetición para generar un entorno intimidante que dañe la salud de las personas**, este es el sentido de hablar de violencia laboral en su amplitud. En cuanto al abanico de opciones, la violencia laboral puede implicar a menudo comportamientos inmediatamente delictivos que exigen recurrir a la vía penal. Por otro lado, la intervención sobre la violencia interna puede canalizarse mediante protocolos preexistentes (Barron, 2000), como el de acoso laboral o sexual, ajustando convenientemente las definiciones y procedimientos.

Cabe subrayar que el art. 1 del Convenio 190 (OIT) define la violencia y el acoso laboral como “un conjunto de prácticas”, insistiendo en que pueden tratarse como un concepto único o bien como conceptos separados, siempre que el desarrollo de la práctica preventiva se oriente a intervención efectiva sobre ambos.



2.4. Causas

A la hora de estudiar las posibles causas sobre violencia laboral encontramos principalmente dos vías: desde las características individuales de las personas involucradas y desde la organización del trabajo, siendo esta última la abordada aquí. En la práctica, la aproximación desde el carácter individual (aunque puede ser útil) presenta ciertos aspectos que pueden hacerlo inviable o, en su caso, orientado a una prevención de eficacia limitada.

De acuerdo a las recomendaciones de la OMS (2014), para prevenir la violencia de forma efectiva, se debe poner el foco en sus determinantes sociales y, por tanto, sobre las condiciones del entorno. Por otro lado, el art. 15 LPRL (que establece los principios para la acción preventiva), establece que deben priorizarse las medidas encaminadas a combatir los riesgos en origen, lo que obliga a actuar sobre sus causas estructurales. Esto hace que el enfoque organizativo sea no solo preferible, sino preceptivo por ley.

Por otro lado, el Convenio 190 de la OIT ratificado por España (sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo), establece también una exigencia al empresariado para que “tengan en cuenta la violencia y el acoso y los riesgos psicosociales asociados en la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo”. Entendemos los factores psicosociales como aquellas condiciones “relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen la capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo” (NTP 443).

La relación entre los riesgos psicosociales con la violencia y acoso laboral es la de un círculo vicioso: el estrés laboral aumenta el riesgo de sufrir violencia y acoso laboral, que a su vez aumenta el estrés laboral (Eurofound, 2015; OIT, 2020; OIT, 2025).

Las teorías sobre el estrés laboral desde la perspectiva psicosocial pueden problematizar la organización del trabajo³. El estrés implica un alto riesgo psicosocial que se explica a través de diversos modelos, pudiendo destacar el modelo de demanda-control-apoyo, como un desajuste entre demandas o exigencias laborales sin las posibilidades de control para llevarlas a cabo (Karasek, 1979), añadiendo el apoyo social en la empresa como un moderador o amortiguador del estrés (Johnson y Hall, 1988; Bae et al., 2023); o el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa, que define el estrés a través de la falta de reciprocidad en la relación laboral, una descompensación entre alto esfuerzo y una baja recompensa (Siegrist, 1996).

En este sentido, el estrés podría ser un mediador importante entre factores organizativos y la violencia laboral, como demuestran algunos estudios, tanto en el caso del modelo demanda-control-apoyo (Magnavita, 2014) como en el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (Notelaers et al., 2019), este último en relación al acoso. Por ello, estos modelos pueden convertirse en una clave para comprender la dinamización de la violencia en el trabajo y orientar su prevención hacia la organización del trabajo, ya que para reducir estos estresores es fundamental la adaptación entre recursos y exigencias laborales (Lai et al., 2015).

Por supuesto, las transformaciones de las últimas décadas en la organización del trabajo tienen incidencia sobre la violencia laboral. Las reducciones de personal con su redistribución de cargas, la flexibilización de horarios y ruptura de grupos laborales estables amplifican la violencia laboral (Giusti et al., 2024), pero también métodos de evaluación individualizada del rendimiento o de calidad total, que aumentan la competencia interna y hacen más propensa la ruptura de lazos de cooperación o convivencia laboral y,

³ Entendemos por factores psicosociales las condiciones “relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen la capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo” (NTP 443)

en general, aumentan la tensión entre las personas trabajadoras (Dejours, 2009). Todo ello se relaciona con la pérdida del apoyo social y los recursos para satisfacer las demandas laborales, creando el caldo de cultivo para la violencia laboral. De forma transversal, parecen relevantes algunos factores de riesgo en relación a la violencia laboral, como la inseguridad laboral (Ansoleaga et al., 2019), la claridad de objetivos, la ambigüedad y el conflicto de roles (Balducci et al., 2012; Reknes et al, 2014), así como la baja autonomía en el trabajo (Lewis et al. 2017), entre otros. Algunos estudios también señalan la incidencia del liderazgo *laissez faire* (dejar hacer) en el empeoramiento de los factores de riesgo mencionados y el acoso laboral (Skogstad et al. 2007), debido a un tipo de liderazgo permisivo que causa relaciones caóticas entre las personas subordinadas.

Además, en el contexto actual de fragmentación productiva, la externalización hacia empresas auxiliares no impide que las actividades puedan desarrollarse en un mismo centro de trabajo. La interacción constante de personas trabajadoras de diferentes organizaciones, con diferentes condiciones de trabajo y culturas organizativas, sumado a las presiones que la empresa principal puede ejercer sobre las auxiliares, inciden en la aparición de comportamientos violentos cruzados. Esto dificulta la intervención, la capacidad de sanción o la aplicación de protocolos específicos, algo relevante al tratar la disolución de fronteras empresariales: aunque la interacción es constante, las responsabilidades preventivas pueden diluirse en un vacío de gestión entre organizaciones (EU-OSHA, 2012).

Cabe señalar que algunas exigencias laborales por parte de la dirección pueden convertirse en una herramienta de violencia laboral, ya sea como mecanismo de control del trabajo (Beale y Hoel, 2011) o, más habitualmente, orientada a la expulsión del puesto de trabajo. En este sentido, la violencia laboral sería utilizada de forma explícita como un instrumento de control y gestión empresarial.

Una de las demandas laborales a tener en cuenta son las exigencias emocionales, un factor de riesgo psicosocial ampliamente asociado al *burnout* (síndrome de desgaste profesional, caracterizado por el estrés crónico y la extenuación emocional) (Laschinger y Fida, 2014). Aunque es propio de cualquier relación de trabajo, este factor es determinante a la hora de analizar la violencia interna en trabajos de cara al público y, además, en la violencia de servicio (la ejercida por la clientela y personas usuarias de un servicio contra personas trabajadoras).

Aunque la influencia de la organización del trabajo resulta especialmente evidente en la violencia interna, también desempeña un papel decisivo en la violencia de servicio y en la violencia externa, tanto personal como no personal. En estos casos, aunque la conducta violenta provenga de agentes ajenos a la empresa (clientela, personas usuarias o terceros), las condiciones organizativas del servicio determinan en gran medida la exposición al riesgo (Giusti et al., 2024), la intensidad de los conflictos y la capacidad de prevención o respuesta. Factores como la escasez de personal, los tiempos de atención insuficientes, la presión por productividad, la ambigüedad de normas, la falta de apoyo organizativo o de protocolos claros, así como la insuficiente formación para la gestión de situaciones difíciles, pueden incrementar la probabilidad de incidentes violentos. Las exigencias de eficiencia, satisfacción del cliente y contención emocional, entre otras, pueden ser incompatibles en situaciones reales, haciendo a las personas trabajadoras responsables de sostener tensiones sin los recursos necesarios para controlarlas.



Ejemplo de violencia laboral: Un ejemplo evidente es la práctica del *overbooking* en las aerolíneas, en las que la violencia resulta de decisiones organizativas que exponen a las personas trabajadoras (y usuarias) a cambio de una mayor rentabilidad.



En el caso de la violencia externa, la organización del trabajo también configura la vulnerabilidad de las personas trabajadoras. En la violencia externa no personal, aunque el tipo de ocupación y el peso del entorno o situación son más relevantes (Felson, 2006), la aparición de la violencia laboral y su desarrollo no pueden comprenderse al margen del diseño, la organización y la gestión del trabajo. Es fundamental tener en cuenta factores como la cantidad de plantilla, el trabajo en solitario, horarios nocturnos, las medidas de seguridad, el trabajo con dinero en efectivo, la ubicación del centro... Por otro lado, en la violencia externa personal el lugar de trabajo funciona como espacio de acceso, control o continuidad de la agresión, pese a que su origen sea ajeno a la organización (Swanberg et al., 2006). Algunos ejemplos típicos de violencia son impedir la asistencia al trabajo o interrumpirlo creando situaciones amenazantes durante este (Swanberg et al., 2006). En tal caso, las medidas relacionadas con la seguridad en el centro, el apoyo laboral, la protección del empleo o la coordinación con servicios externos son elementales. En resumen, la violencia laboral externa no es inevitable y debe abordarse como cualquier otro riesgo laboral.

2.5. Efectos

La violencia laboral tiene efectos inmediatos sobre la integridad de las personas trabajadoras, es decir, sobre sus derechos. Sin embargo, la violencia laboral también supone una ruptura que se expresa en el deterioro de la salud. Para hablar de los efectos de la violencia laboral sobre la salud, primero debemos acotar qué entendemos por salud. En la Constitución de la OMS (1946-1948), la definición de salud trata de desnaturalizarse: *“la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*. Es un gran paso que, sin embargo, mantiene un problema: la salud aparece como un resultado y no como un medio para vivir. Posteriormente, la OMS publica la carta de Ottawa (1986) donde desarrolla el concepto de salud como un recurso, subrayando ésta *“no como un objetivo, sino como la fuente de la vida cotidiana”*. Esta última aproximación se acerca más a una pers-

pectiva integral de la salud que se pretende manejar en este trabajo. La salud debe implicar la capacidad para participar socialmente, un estado multidimensional “compatible con una vida eficaz como individuo y como miembro de la sociedad” (McCartney, 2019).

Aunque el contenido de la salud está socialmente determinado, este es experimentado en nuestro cuerpo y mente. Por tanto, para estudiar los efectos sobre la salud de la violencia laboral es habitual representar los efectos individuales como efectos físicos o psicológicos, aunque esta división no está libre de dificultades. Es evidente que una agresión física, incluso mínima, tiene efectos más allá del daño físico: implica un sufrimiento relacionado con el impacto sobre la identidad, la sensación de inseguridad y la capacidad de relación con el entorno. Por otro lado, el sufrimiento psicológico tiene manifestaciones fisiológicas ampliamente estudiadas en el caso del estrés, hablamos de procesos psicosomáticos como las alteraciones cardíacas, digestivas y cambios en los ciclos del sueño (Sauter et al., 2012). A menudo, algunos efectos pueden tener más relación con el deterioro de lazos sociales que con la agresión en sí misma (Dejours, 2009).

Partiendo de esta compleja unidad que compone la salud, podemos diferenciar los siguientes efectos:

- **Efectos físicos:** Hablamos de alteraciones observables sobre el organismo de la persona trabajadora. Incluye tanto lesiones directas como disfunciones orgánicas derivadas del estrés que comporta. Podemos destacar la relación de violencia laboral con problemas del sueño (Magnavita et al., 2019) o enfermedades cardiovasculares (Hu y Li, 2023), entre otras.
- **Efectos psicológicos:** Alteraciones en los procesos psíquicos y emocionales mediante los cuales respondemos a nuestra experiencia personal y laboral, refiriéndonos esencialmente a efectos sobre la salud mental, sobre los que hay amplia evidencia en casos de acoso laboral. Hablamos, por ejemplo, de depresión (Rudkjoebing et al., 2020; Einarsen y Nielsen, 2015), *burnout* (Tsukamoto et al., 2022) o el trastorno por estrés postraumático (Wang et al., 2002).
- **Efectos sociales:** Consecuencias que inciden en la capacidad de la persona para participar, relacionarse e integrarse en distintos ámbitos de la vida social, dentro y fuera del trabajo. En este caso hablamos del efecto de la violencia sobre la destrucción de vínculos sociales, por ejemplo en torno a la degradación de la convivencia laboral, la ruptura de redes de apoyo y las dificultades en general para la participación activa en la vida laboral, familiar o comunitaria. Especialmente cuando hablamos de efectos relacionados con el trabajo, estos pueden llegar a presentarse entre compañeros/as testigos, incluso sin experimentar directamente la violencia y el acoso laboral (Salin y Notelaers, 2018).

Uno de los efectos más habituales de la violencia laboral es su incidencia sobre la continuidad en el empleo, es decir, la *intención* de abandonar o el abandono forzado del puesto de trabajo. Esto es algo especialmente relevante. En la actualidad, el **salario es el medio esencial de participación social, el mecanismo de acceso a medios de vida, por lo que la violencia laboral se presenta como un mecanismo de exclusión social que afecta directamente a las condiciones asociadas a la salud**. Cuando la violencia laboral se presenta de forma sistemática y prolongada, la expulsión total del mercado laboral es un desenlace altamente probable (Leymann, 1992).

De este modo, la violencia laboral puede entenderse como un vector más para las desigualdades en salud, entendidas no como simples variaciones entre personas, si no como “diferencias sistemáticas, evitables e injustas” que podemos observar entre grupos sociales (McCartney, 2019).

2.6. Discriminación

Sabemos que la violencia laboral no se distribuye de forma aleatoria, sino que tiende a concentrarse en determinados grupos sociales, operando como un mecanismo que reproduce y profundiza desigualdades preexistentes. Determinadas características sociales (como el sexo, la edad, el origen nacional o étnico, la orientación sexual, la discapacidad...) incrementan la exposición a comportamientos violentos en el trabajo y, por tanto, a sus efectos sobre la salud y la participación social. En este sentido, la discriminación no constituye únicamente un fenómeno paralelo a la violencia laboral, sino que actúa como uno de sus principales factores explicativos: la violencia se ejerce con mayor probabilidad allí donde existen relaciones de poder asimétricas. Según la primera encuesta mundial sobre violencia y acoso laboral de la OIT (2023), el hecho de etiquetarse dentro de algún grupo afectado por la discriminación hacía casi tres veces más probable sufrir violencia o acoso laboral, siendo más probable en jóvenes que en adultos (el doble en mujeres jóvenes que en hombres jóvenes) e incluso el doble en mujeres migrantes que en no migrantes.

Analizar la violencia laboral incorporando el eje de la discriminación permite orientar los protocolos y, en general, nuestra mirada preventiva.



3.

LA VIOLENCIA LABORAL EN ESPAÑA EN 2026

Los resultados obtenidos para conocer la situación de la violencia laboral en España parten de una encuesta realizada en enero de 2026, representativa por género, edad y comunidad autónoma de la población trabajadora española para el tercer trimestre de 2025, con una muestra de 1.007 personas encuestadas. La encuesta se realiza con un Índice de Confianza del 95% y un error muestral global del 3,1%.

El cuestionario fue estructurado tres bloques: el primero abarca aspectos sociodemográficos, tanto aspectos individuales (género, edad y antigüedad), como de empresa o sector; el segundo identifica y explora los comportamientos violentos; por último, se establece un último bloque relacionado con la práctica preventiva y la evaluación de la efectividad de ciertas medidas y protocolos.

A la hora de realizar la encuesta, se evitó el uso de palabras como víctimas, testigos, violencia y acoso, por su carga semántica, para evitar procesos de revictimización, etiquetado estigmatizante y subdeclaración. Para ello, en lugar de violencia y acoso se acuñó el concepto usado por Eurofound de “comportamientos sociales adversos”.

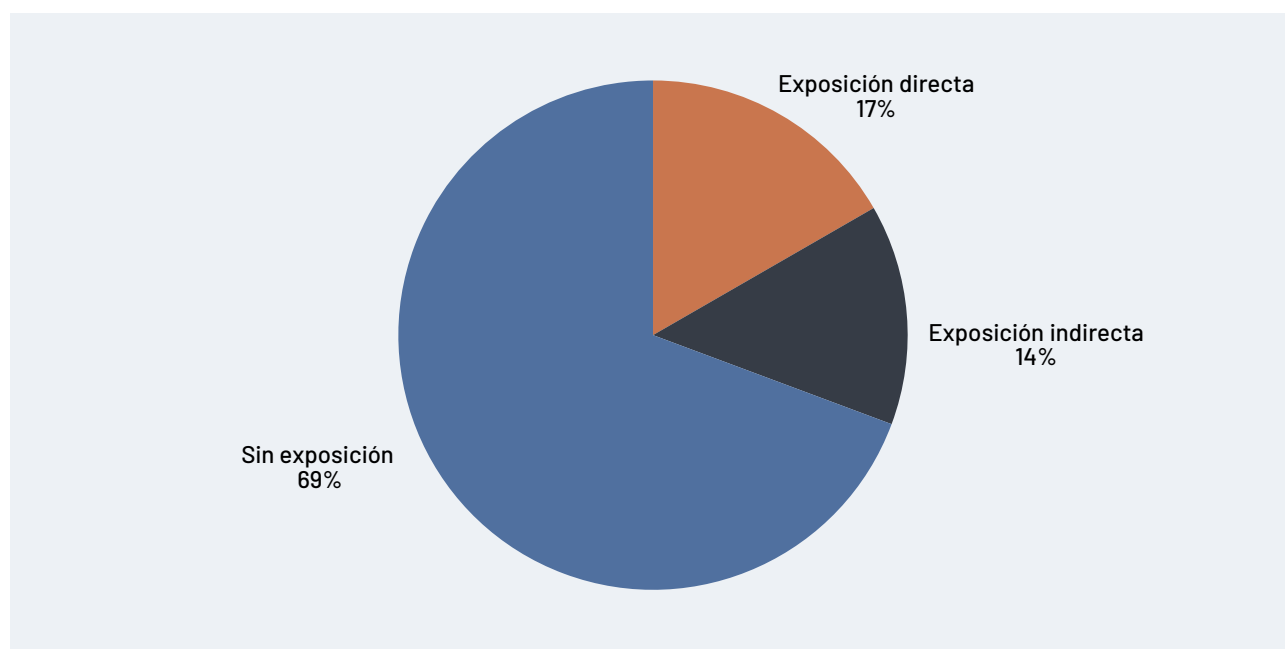
Siguiendo el enfoque organizativo propuesto, entendemos por entornos laborales violentos u hostiles como aquellos en los que las condiciones de trabajo y el diseño organizativo no protegen la integridad física y psicológica de las personas trabajadoras, permitiendo la aparición de violencia laboral en sus diferentes tipologías y formas. La encuesta explora, a través de un análisis descriptivo, la percepción de violencia laboral de personas expuestas a entornos laborales violentos u hostiles a través de las respuestas de personas expuestas directa (víctimas) o indirectamente (observadores/as o testigos) a los mismos.

Estos fenómenos no son excluyentes. En los casos en los que se presentan ambos simultáneamente se ha priorizado su tratamiento desde la experiencia propia como víctima. En este sentido, cuando se habla de percepción general se trata de ambos grupos conjuntamente, la percepción directa se asocia a la exposición directa (víctimas) y la percepción indirecta se asocia a la exposición indirecta (observadores/as o testigos).

3.1. ¿Dónde y a quién afecta en mayor medida?

- **La violencia laboral afecta directamente a una de cada seis personas asalariadas en España (16,7%).** Por otro lado, el 14% de las personas encuestadas afirma haber presenciado violencia laboral en su trabajo (exposición indirecta a entornos laborales hostiles).
- Partiendo del carácter organizativo propuesto para entender la violencia laboral, podemos decir que **el 30,7% de las personas trabajadoras están expuestas, directa o indirectamente, a entornos laborales hostiles.** Esto implica que prácticamente una de cada tres personas trabajadoras está expuesta a entornos marcados por el deterioro de lazos de convivencia social y la percepción de seguridad, algo que puede influir gravemente en su salud.

Gráfico 1. Exposición a violencia laboral

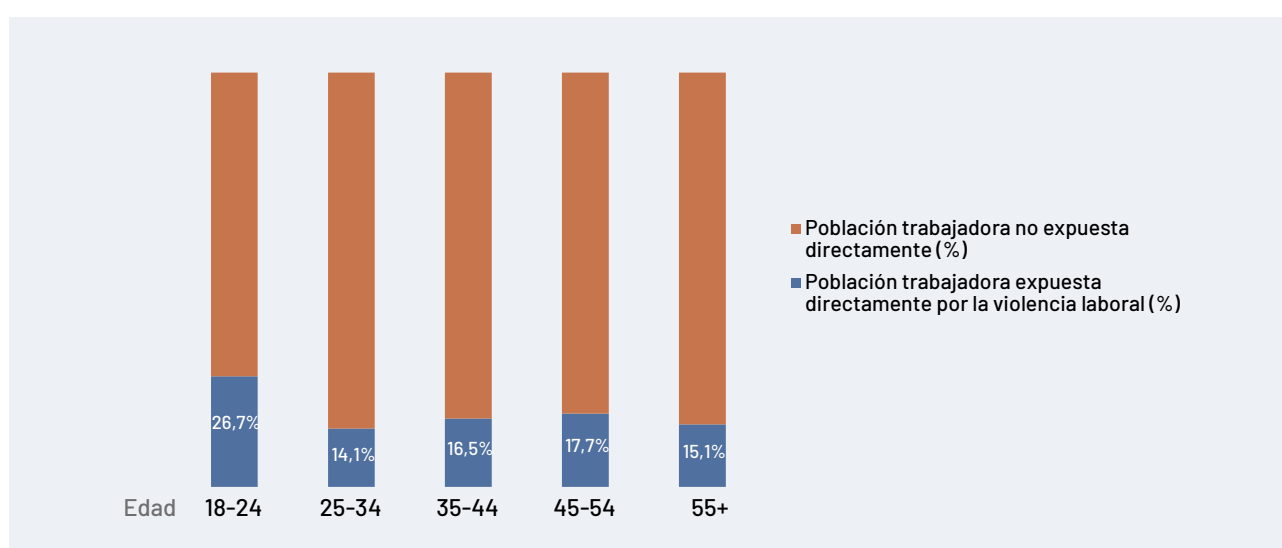


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

- Las **mujeres** encuestadas perciben más violencia que los hombres. El 18,3% de las mujeres afirma sufrir violencia laboral en su trabajo, hasta 3,5 puntos porcentuales más que en el caso de los hombres (14,8%).
 - El 62,4% de las mujeres que afirman haber sufrido comportamientos violentos relacionados con el trabajo, lo han sufrido durante el último año; un 57,5% en el caso de los hombres.
 - El 45,9% de las mujeres víctimas de violencia laboral sitúa el último episodio durante los últimos seis meses, un 40,4% en el caso de hombres.

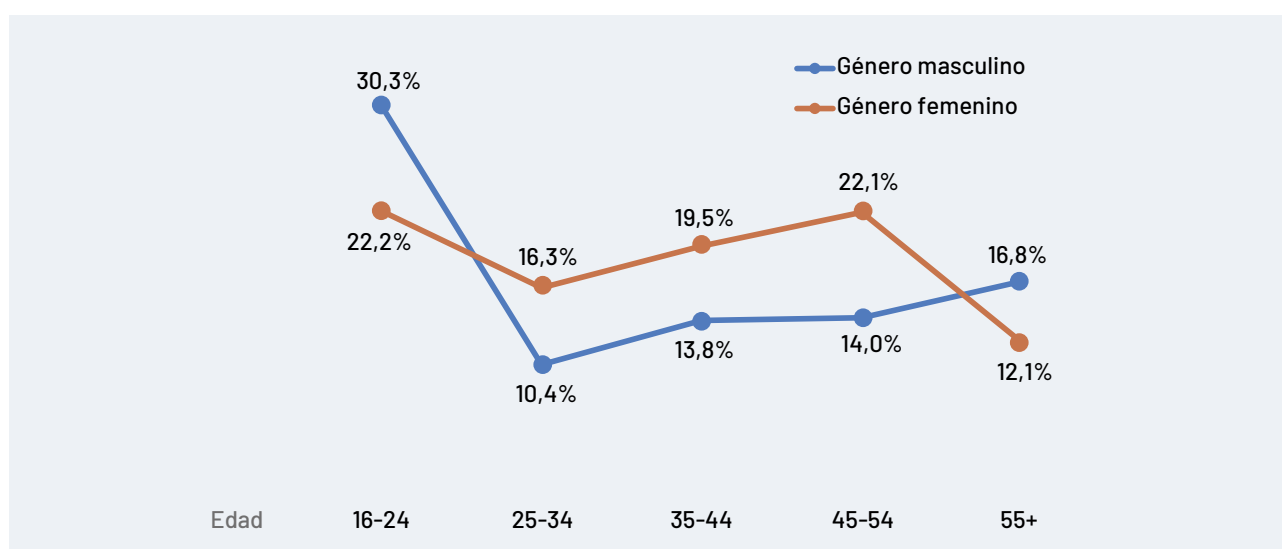
- Las **personas jóvenes** encuestadas son las más afectadas. Algo más de una de cada cuatro percibe violencia entre 18 y 24 años (26,7%), casi el doble respecto a las personas situadas entre los 25 y 34 años (14,1%). Una vez superada esta etapa de mayor exposición, parece estabilizarse en torno a la media general hasta los 55 años.
- La edad parece afectar más a hombres que a mujeres en términos de violencia laboral. La percepción de violencia laboral en hombres se concentra a edades tempranas, cayendo abruptamente y creciendo paulatinamente a partir de los 25 años.
- Mientras, en las mujeres trabajadoras la violencia laboral parece tener un componente más estructural, manteniéndose relativamente más estable a lo largo de su vida laboral.

Gráfico 2. Población trabajadora expuesta directamente a violencia laboral, según la edad



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

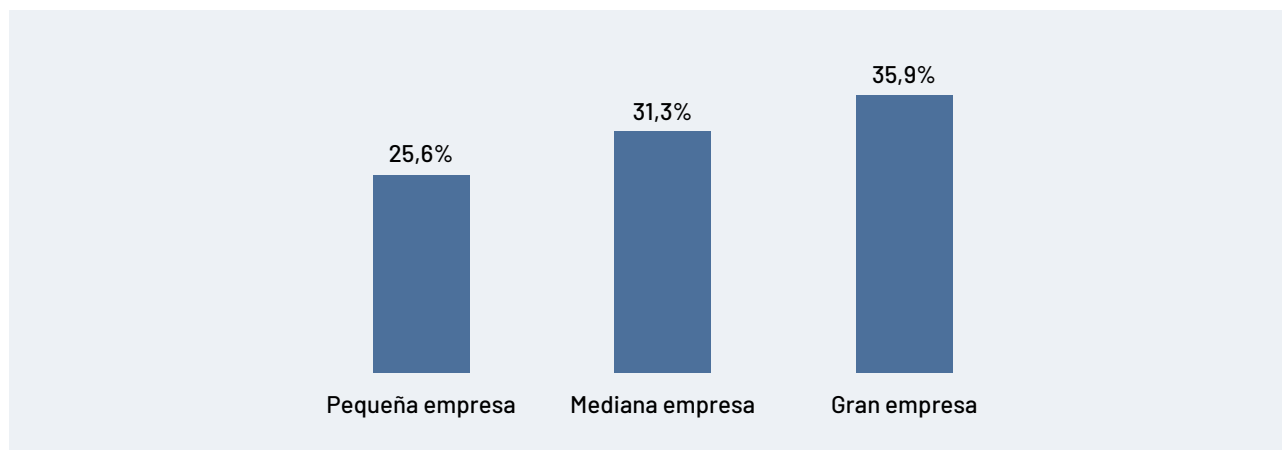
Gráfico 3. Población trabajadora expuesta directamente a violencia laboral, según edad y género



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

- La percepción general de violencia laboral aumenta con el tamaño de la empresa. El tamaño de la empresa también parece afectar a la percepción general de violencia laboral. Esto puede deberse a varios motivos, entre ellos, la despersonalización de la gran empresa (con relaciones personales más débiles en entornos más institucionalizados y burocratizados) y/o un entorno laboral menos tolerante hacia la violencia laboral y, por tanto, más proclive a su visibilización y denuncia.

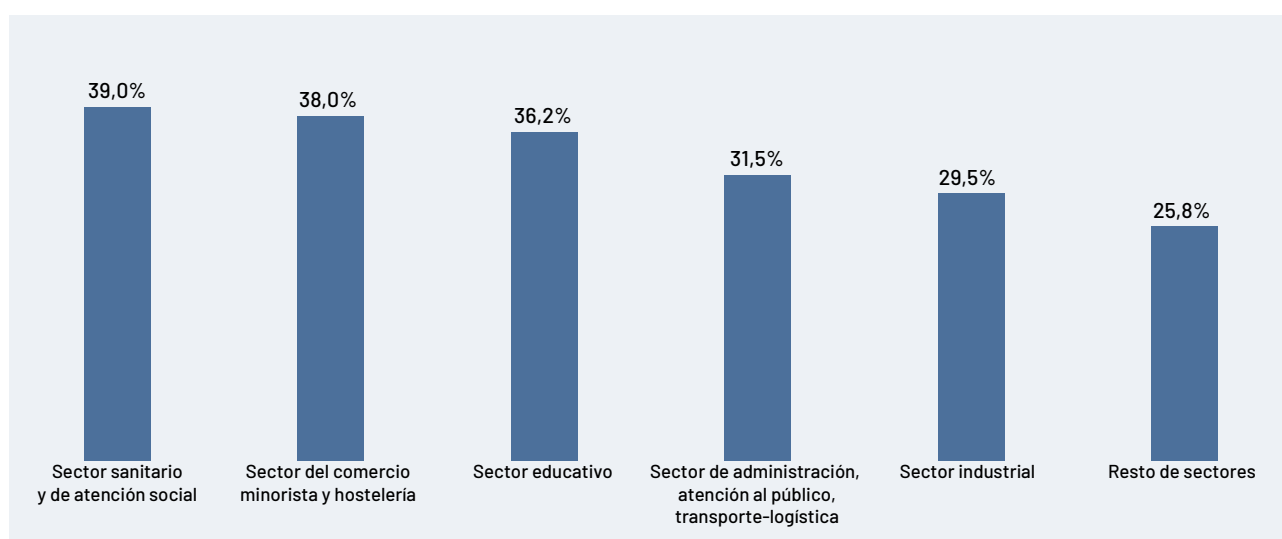
Gráfico 4. Población trabajadora afectada por la violencia laboral, percepción general según tamaño de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

- La percepción general (directa e indirecta) de violencia laboral se distribuye de forma desigual según el sector, concentrándose especialmente en actividades de atención directa a personas. **El sector sanitario y de atención social es el más afectado por la violencia laboral**, dentro del cual hasta un 39% de trabajadores y trabajadoras afirman haber sufrido o presenciado violencia laboral, de forma similar al sector del comercio minorista y la hostelería (38%) y el sector educativo (36,2%).

Gráfico 5. Porcentaje de asalariados/as en entornos hostiles por sector



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

3.2. Tipos de violencia

- La **forma menos común es la violencia física**, aunque es **registrada por el 23,9% de personas expuestas a entornos laborales hostiles**. El resto de formas (simbólica, verbal o aislamiento social) han sido registradas por 4 de cada 5 víctimas y testigos de violencia laboral.

Gráfico 6. Distribución de los tipos de violencia laboral según víctimas y testigos, en función de su forma de manifestarse



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

- En cuanto a formas específicas de violencia machista: el **38,8%** de mujeres víctimas de violencia laboral (18,3%) reconocen episodios de **violencia sexual en su entorno laboral** (un 7% de las mujeres trabajadoras). Esto pone sobre la mesa la normalización del machismo en los entornos laborales hostiles, algo que también queda reflejado con la identificación de micromachismos en los mismos: el 82,4% de las mujeres víctimas de violencia laboral (18,3%) ha identificado micromachismos en su trabajo (un 15% de las mujeres trabajadoras).
- La violencia intraorganizacional es la principal** (tanto jerárquica como horizontal), lo que implica que **puede afectar a cualquier persona trabajadora. Por tanto, no es un fenómeno exclusivo de quienes trabajan de cara al público**.
 - Dentro de la violencia ejercida por la dirección, el **93,8%** de los casos se producía en un contexto de **carga de trabajo imposible y plazos irrealizables**, el **91,2%** con **asignación de tareas ridículas o absurdas** y el **87,5%** con **vigilancia excesiva y persecutoria**.
 - La violencia por parte usuarios/as o clientes** ha sido registrada por el 75,4% de víctimas y testigos.
 - Se observa un descenso progresivo y claro en todos los indicadores a medida que el vínculo se externaliza y la interacción se vuelve más ocasional. El contacto con proveedores y suministradores marca el punto mínimo de conflictividad.

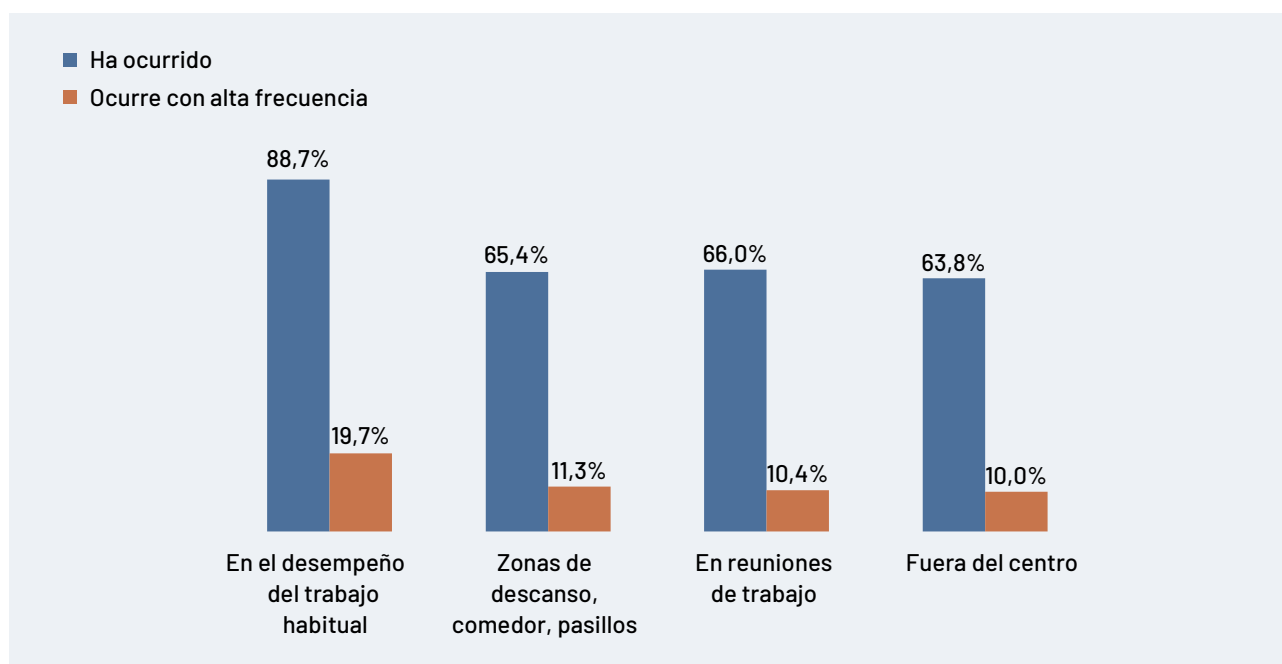
Gráfico 7. Distribución de los tipos de violencia laboral según víctimas y testigos, en función del vínculo personal con el agresor o agresora



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

- **El puesto de trabajo donde se desarrolla el trabajo es el espacio predominante en el que se presenta la violencia laboral.** La violencia laboral ha sido percibida en este lugar por el 88,7% de víctimas y testigos de violencia laboral. Una de cada cinco víctimas o testigos (19,7%) señala que este es el espacio en el que se da con alta recurrencia.
 - Por debajo aparecen zonas de tránsito o descanso, zonas de reuniones y, por último, fuera del centro de trabajo.

Gráfico 8. Distribución de la violencia laboral según víctimas y testigos, según la situación o lugar



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

3.3. Factores organizativos: caracterizando entornos violentos.

A la hora de analizar las posibles causas organizativas que influyen en la presencia de comportamientos violentos, se ha desarrollado inicialmente un análisis comparativo de ciertos factores organizativos. La intención es identificar qué factores de la organización pueden deteriorarse en entornos violentos y, por supuesto, hacia dónde puede orientarse la acción preventiva⁴.

Observamos asociaciones moderadas pero sistemáticas entre la exposición a violencia laboral y el empeoramiento de múltiples dimensiones organizativas del trabajo. Aunque las diferencias de medias entre grupos no muestran rupturas extremas, sí configuran un patrón recurrente de deterioro relativo en las personas expuestas, acompañado además de asociaciones estadísticamente significativas en casi todas las variables analizadas (20 de 21, excluyendo "tengo influencia sobre cómo se realiza mi trabajo"). Aun siendo significativas estas diferencias, el impacto práctico real es predominantemente pequeño y moderado, aunque podemos destacar las dimensiones vinculadas a las exigencias emocionales (impacto moderado-alto), la organización y planificación del trabajo, la claridad organizativa y el apoyo jerárquico. **La violencia laboral no necesariamente se presenta junto a un desmantelamiento total de las condiciones laborales, sino a través de desplazamientos consistentes y negativos de diversas variables organizativas.**

⁴ Para ello, se comparan las respuestas entre quienes han sufrido u observado violencia laboral (entornos hostiles) y quienes no lo han hecho (entornos no hostiles), primero a través de un análisis descriptivo, comparando medias diferentes entre grupos. Además, se valora la significación estadística de las asociaciones mediante la prueba *T de Student* y, posteriormente, se incorpora el cálculo del tamaño del efecto mediante la *d de Cohen*, con el objetivo de estimar la magnitud sustantiva de las diferencias observadas.

Tabla 1. Factores organizativos analizados para caracterizar entornos laborales violentos⁵.

Factor organizativo	Media Entorno Violento	SD Entorno Violento	Media Entorno No Violento	SD Entorno No Violento	Diferencia	Diferencia absoluta	p-valor	D DE COHEN (ABS)
Mi trabajo es desgastador emocionalmente	5,3	1,5	4,0	1,8	1,3	1,3	< 0,0001	0,74
La distribución de tareas es irregular	4,7	1,7	3,6	1,7	1,0	1,0	< 0,0001	0,61
Se me informa con suficiente antelación	3,5	1,7	4,5	1,7	-1,0	1,0	< 0,0001	0,61
Se me exigen cosas contradictorias	4,3	1,8	3,3	1,6	1,0	1,0	< 0,0001	0,6
La planificación del trabajo es realista	3,9	1,8	4,8	1,5	-0,9	0,9	< 0,0001	0,58
Mi jefe/a escucha mis problemas	4,2	1,9	5,1	1,6	-0,9	0,9	< 0,0001	0,52
En mi departamento o sección falta personal	5,1	1,7	4,2	1,8	0,9	0,9	< 0,0001	0,48
Recibo ayuda de mi jefe/a	4,1	1,9	5,0	1,7	-0,8	0,8	< 0,0001	0,49
Preocupación por cambios de horario	3,7	2,1	3,0	1,9	0,7	0,7	< 0,0001	0,38
Tengo que desviarme de procedimientos	4,1	1,7	3,4	1,7	0,7	0,7	< 0,0001	0,41
Siento inseguridad respecto a mi empleo	3,6	2,0	3,0	1,8	0,7	0,7	< 0,0001	0,36
La tecnología o material funciona correctamente	4,5	1,7	5,1	1,4	-0,6	0,6	< 0,0001	0,41
Conflicto entre tareas domésticas y laborales	4,2	1,9	3,6	1,8	0,6	0,6	< 0,0001	0,33
Tengo influencia sobre la cantidad de trabajo	3,5	1,9	4,1	1,7	-0,6	0,6	< 0,0001	0,32
Recibo ayuda de compañeros/as	5,0	1,7	5,5	1,4	-0,5	0,5	< 0,0001	0,34
Tengo objetivos claros	4,9	1,6	5,4	1,4	-0,5	0,5	< 0,0001	0,32
Mis compañeros/as escuchan mis problemas	4,9	1,7	5,3	1,4	-0,4	0,4	0,0001	0,28
Sé qué se espera de mí	5,2	1,6	5,6	1,3	-0,4	0,4	0,0001	0,29
Mis tareas tienen sentido	5,3	1,5	5,6	1,2	-0,3	0,3	0,0021	0,23
Tengo influencia sobre qué hago en mi trabajo	4,5	1,7	4,8	1,6	-0,3	0,3	0,018	0,17
Tengo influencia sobre cómo realizo mi trabajo	4,7	1,7	4,9	1,6	-0,2	0,2	0,0833	0,12

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

- ⁵ La tabla presenta la diferencia de medias entre entornos laborales violentos y no violentos, respecto al acuerdo sobre afirmaciones y factores organizacionales. Hay dos indicadores a tener en cuenta:
- *P-valor*: muestra si estas diferencias son estadísticamente significativas, cuando es inferior a 0,05 se considera estadísticamente significativo.
 - *D de Cohen*: muestra el tamaño del efecto. Es decir, si, además de ser estadísticamente significativa la diferencia anterior, esta es relevante en términos prácticos reales. Si es superior a 0,2, la diferencia es pequeña; si es superior a 0,5, la diferencia es moderada; si es superior a 0,8 la diferencia es grande.

Las **principales diferencias** son las relacionadas con las **exigencias laborales** (principalmente emocionales) y la **desorganización del trabajo**, además de conflicto de rol (exigencias contradictorias), previsibilidad y el apoyo por parte de superiores. Por el contrario, las variables organizativas relacionadas con el **control**, especialmente **sentido** y la **influencia en el trabajo**, presentan menos diferencias entre entornos laborales violentos y no violentos. En estos últimos casos, aunque sus diferencias también resultan significativas en su mayoría, no son relevantes en términos prácticos para el estudio realizado.



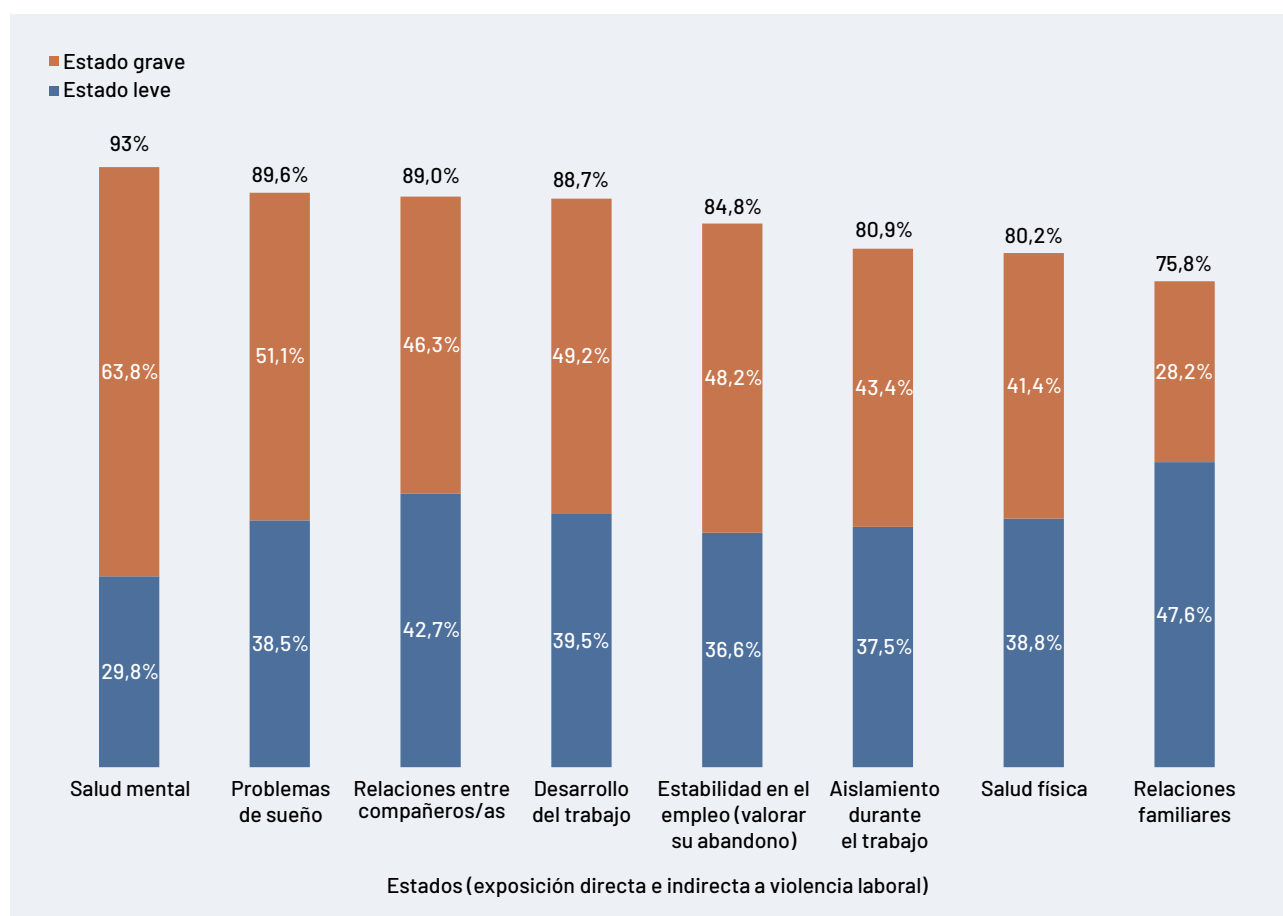
El **entorno laboral violento** es un espacio de trabajo que presenta un **deterioro general de condiciones laborales** especialmente relacionadas con **excesivas demandas emocionales**, en un contexto de trabajo intensificado, con demandas contradictorias y sin la información adecuada.



3.4. Condiciones de vida y salud

Más del 60% de víctimas y testigos declaran estados graves en salud mental y en la mayoría de ítems estudiados manifiestan un empeoramiento grave de sus condiciones⁶. Los comportamientos sociales adversos aparecen como un fenómeno amplio e intenso en el entorno laboral. En este marco, predominan los estados graves sobre los leves en la mayoría de dimensiones, especialmente en salud mental (63,8% graves frente a 29,8% leves). También presentan una elevada proporción de consecuencias intensas los problemas de sueño (51,1%), el desarrollo del trabajo (49,2%) y la estabilidad en el empleo, valorando su abandono (48,2%).

Gráfico 9. Percepción de los estados de la violencia laboral en entornos laborales violentos

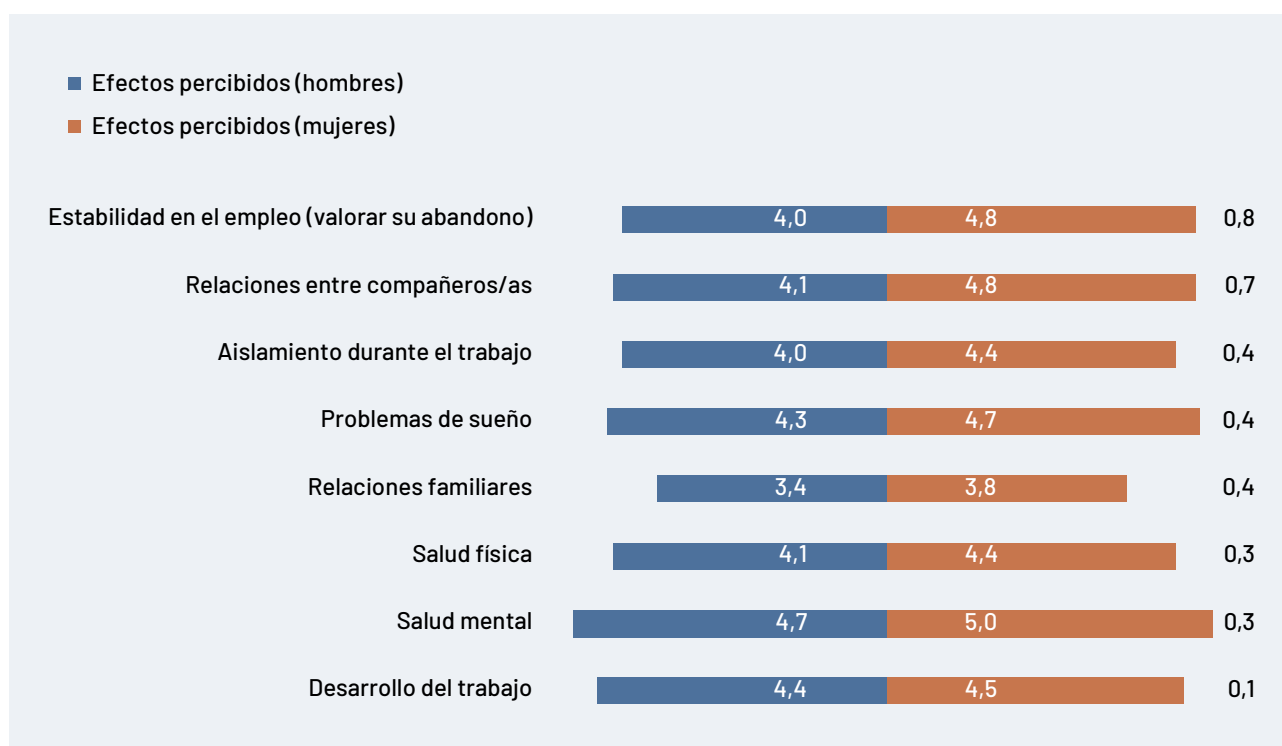


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Las mujeres víctimas de violencia laboral reportan estados más graves en cada uno de los ítems propuestos para estudio, en comparación con los hombres. No parece existir gran diferencia en lo relacionado con el desarrollo del trabajo (4,4 frente a 4,5; +0,1), salud mental (4,7 frente a 5; +0,3) y salud física (4,1 frente a 4,5; +0,3). Por otro lado, las mujeres señalan un deterioro especial en la convivencia laboral: las diferencias aparecen especialmente en los efectos sobre las relaciones entre compañeros/as (4,1 frente a 4,8; +0,7) y, por último, **reportan una mayor intención de abandonar el puesto de trabajo (4 frente a 4,8; +0,8)**. Cabe señalar que, en términos absolutos, **la salud mental de mujeres víctimas de violencia laboral es el estado más deteriorado**, con un indicador de intensidad media de 5 sobre 7.

⁶ La pregunta recoge la valoración del impacto tanto en la experiencia propia como en la observada en otras personas del mismo centro de trabajo, por lo que los resultados deben interpretarse como una medida de afectación percibida en el espacio laboral.

Gráfico 10. Diferencias en la percepción de la intensidad de los efectos de la violencia laboral entre hombres y mujeres



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

3.5. Riesgos, prevención y protocolos.

La prevención de la violencia laboral no es un elemento estático; requiere que el riesgo sea visible, que el procedimiento sea conocido y que la plantilla se sienta capacitada para actuar. Mientras existe una creciente sensibilidad social, la implementación técnica de medidas preventivas en el entorno laboral presenta importantes carencias.

- **Identificación** del riesgo: urge cerrar la brecha de invisibilidad.
 - La principal carencia es clara, el **36,9%** de las personas expuestas a entornos de trabajo en los que se presentan episodios de violencia desconoce si la violencia está recogida en la evaluación correspondiente.
 - En estos mismos entornos, un **25,9%** asegura que la violencia no está contemplada como riesgo laboral.

Cuando un riesgo no se reconoce de forma explícita, tampoco se destinan recursos para prevenirlo o gestionarlo. De hecho, el 28,3% de las personas encuestadas afirman que en la empresa no se cuenta con los conocimientos necesarios para prevenir los comportamientos violentos. Esta falta de visibilidad se convierte en el primer paso hacia la **normalización del problema**.

- **Algunas cifras de la normalización:**

- El 39,5% de las víctimas y testigos de violencia laboral no han informado de esta a ninguna persona u organismo, ni dentro de la empresa ni fuera de ella.
- El 35,7% de las víctimas no reporta los episodios de violencia.
- El 44% de los testigos no reporta los episodios de violencia.
- Entre quienes no informan, los motivos identificados son:
 - El 36,1% no lo hace por sentir que es una pérdida de tiempo o por el miedo a represalias.
 - El 34,4% desconfía de la dirección.
 - Un 32% piensa que no existen pruebas suficientes.
 - El 27,9% no sabe cómo hacerlo.
- En el 56,3% de los casos, la violencia laboral no fue sancionada mediante la apertura de un expediente disciplinario. En el 46,3% de los casos, no fue sancionada ni siquiera con una amonestación verbal o escrita.

- **Medidas aplicadas y su valoración.**

Para prevenir la violencia laboral, estamos obligados a repensar las formas en las que abordamos la violencia laboral. Aunque las medidas sancionadoras o las orientadas a las personas afectadas puedan parecer sugerentes, el análisis de la literatura muestra que los esfuerzos deben orientarse a promover cambios en la organización del trabajo que trasciendan meros cambios formales sin repercusión en el día a día del trabajo, aunque tengan un impacto inmediato menos evidente. Esto es especialmente relevante al observar que la eficacia de las medidas orientadas al cambio en organizaciones de trabajo (cuya valoración no recoge el cómo o el contexto de su aplicación) tienen índices de eficacia relativamente bajos. El objetivo debe ser que las medidas sancionadoras y orientadas a las personas afectadas supongan el último recurso contra la violencia laboral. A pesar de ser una propuesta popular, la valoración de las medidas de seguridad física se encuentran entre las menos eficaces para abordar casos de violencia (cuando fueron aplicadas).

Tabla 2. Aplicación y valoración de medidas preventivas.

Medidas orientadas al cambio de condiciones de trabajo	Medidas sancionadoras	Medidas orientadas a las personas afectadas
1. Se flexibilizaron o modificaron los horarios o turnos de trabajo: • Aplicación: 47,6% de los casos. • Valorada como eficaz en el 30,6% de ellos. 2. Se mejoró la planificación del trabajo (reparto justo, plazos realistas...): • Aplicación: 57% de los casos. • Valorada como eficaz en el 27,8% de ellos. 3. Se actualizó o mejoró de recursos tecnológicos/materiales necesarios: • Aplicación: 52,8% de los casos. • Valorada como eficaz en el 23,9% de ellos. 4. Se redujo carga o ritmo de trabajo: • Aplicación: 49,5% de los casos. • Valorada como eficaz en el 24,8% de ellos. 5. Se aumentó o reforzó el personal: • Aplicación: 49,8% de los casos. • Valorada como eficaz en el 20,1% de ellos.	1. Se abrió expediente disciplinario formal contra el agresor o la agresora: • Aplicación: 43,7% de los casos. • Valorada como eficaz en el 39,7% de ellos. 2. Se trasladó al agresor o la agresora a otro puesto/departamento: • Aplicación: 42,4% de los casos. • Valorada como eficaz en el 37,4% de ellos. 3. Se amonestó de manera verbal o escrita al agresor o agresora: • Aplicación: 53,7% de los casos. • Valorada como eficaz en el 34,9% de ellos. 4. Se produjo un despido disciplinario del agresor o de la agresora: • Aplicación: 36,9% de los casos. • Valorada como eficaz en el 32,5% de ellos. 5. Suspensión de empleo y sueldo: • Aplicación: 35,9% de los casos. • Valorada como eficaz en el 32,4% de ellos. 6. Pérdida de incentivos, responsabilidades o categoría: • Aplicación: 37,2% de los casos. • Valorada como eficaz en el 32,2% de ellos.	1. Reubicación o cambio de puesto/departamento a la persona afectada: • Aplicación: 51,8% de los casos. • Valorada como eficaz en el 35,6% de ellos. 2. Apoyo psicológico y atención médica: • Aplicación: 48,9% de los casos. • Valorada como eficaz en el 31,8% de ellos. 3. Asesoramiento y apoyo legal: • Aplicación: 50,8% de los casos. • Valorada como eficaz en el 30,6% de ellos. 4. Medidas de seguridad física (seguridad privada, mamparas, controles de acceso...): • Aplicación: 46,3% de los casos • Valorada como eficaz en el 21% de ellos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

• Carencias en protocolos:

- El 34,3% de las personas no saben si su empresa cuenta con protocolos específicos, y de estas, el 29,8% que han sufrido o presenciado comportamientos violentos en el trabajo, no saben si cuentan con protocolos específicos en su trabajo.
- El 27% no sabría cómo activar un protocolo si fuera necesario.
- **Respecto del acoso sexual:** aún por desconocimiento, es relevante que el 47% de las personas encuestadas afirme no tener un protocolo específico sobre acoso sexual en el trabajo, algo **obligatorio legalmente**.

Es fundamental implantar protocolos específicos de actuación de manera obligatoria, acordados con la representación legal de las personas trabajadoras. Estos deben contemplar canales de denuncia confidenciales (incluida la opción de anonimato) y la adopción inmediata de medidas cautelares que garanticen la protección de la víctima desde el primer momento.

4.

¿CÓMO EVITARLO?

MEDIDAS PREVENTIVAS GENERALES

La normativa en materia de prevención de riesgos laborales establece un enfoque basado en la anticipación, no en la reacción frente al daño una vez producido, tal como se desprende de los artículos 14 y 15 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, que consagran el deber de protección eficaz y los principios de la acción preventiva. En este marco, la actuación preventiva debe orientarse a evitar que los riesgos lleguen a materializarse, adoptando medidas desde el momento en que se detectan indicios o situaciones potencialmente peligrosas, sin demorar la intervención hasta la aparición de daños, sino actuando sobre el riesgo desde su origen y combatiéndolo en sus fases iniciales, conforme a lo dispuesto en el artículo 15 de la citada ley.

Asimismo, el artículo 16 establece la obligación de realizar una evaluación de riesgos en cuanto se tenga conocimiento o existan indicios de su presencia, lo que incluye situaciones potenciales de acoso o violencia laboral, debiendo adoptarse de manera inmediata las medidas preventivas y de protección adecuadas.

En este contexto, la prevención de la violencia laboral debe abordarse desde una perspectiva integral y sistemática, orientada no solo a evitar incidentes puntuales, sino también a promover y mantener entornos de trabajo seguros y saludables. Este enfoque exige una actuación proactiva que permita identificar, evaluar y gestionar los conflictos y factores de riesgo antes de que evolucionen hacia situaciones de violencia con impacto negativo en la salud de las personas trabajadoras y en el funcionamiento de la organización.

Para establecer una base sólida de prevención, resulta imprescindible el desarrollo coordinado de los siguientes **ejes estratégicos**:

- **Compromiso organizacional:** La empresa debe asumir un compromiso explícito y visible, destinando recursos humanos, técnicos y económicos suficientes para la prevención de la violencia laboral, así como estableciendo una política de tolerancia cero frente a cualquier conducta violenta.
- **Integración en la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST):** La violencia laboral debe incorporarse de forma técnica y sistemática al sistema de gestión preventiva, considerándose un riesgo laboral más, sujeto a identificación, evaluación, planificación preventiva y control.
- **Cultura preventiva y participación:** La implicación activa de toda la plantilla, incluyendo mandos intermedios y representación legal de las personas trabajadoras, es un elemento clave para garantizar la aceptación de las medidas, la detección precoz de situaciones de riesgo y la mejora continua del sistema preventivo.
- **Comunicación operativa:** La existencia de canales de comunicación claros, accesibles y eficaces es esencial para garantizar que los protocolos y procedimientos de actuación sean conocidos, comprendidos y aplicables en la práctica.

4.1. Principios generales para la prevención:

1. Políticas claras sobre violencia y acoso

La prevención eficaz de la violencia laboral requiere, como punto de partida, la existencia de políticas internas claras, formales y debidamente difundidas. La organización debe prohibir expresamente cualquier forma de violencia o acoso en el trabajo, sin ambigüedades, integrando dicha política en el Plan de Prevención de Riesgos Laborales como un elemento estructural del sistema preventivo.

Estas políticas deben contemplar, entre otros aspectos:

- **Definición clara de responsabilidades:** Es imprescindible establecer de forma explícita qué órganos o personas son responsables de la recepción de denuncias, la investigación de los hechos, la adopción de medidas correctoras y la protección de las personas afectadas. La ausencia de responsabilidades definidas compromete la eficacia real de los protocolos de actuación.
- **Supervisión paritaria:** La participación conjunta de la empresa y de la representación legal de las personas trabajadoras garantiza la transparencia, legitimidad y equilibrio en el seguimiento y evaluación de las medidas preventivas.
- **Aplicación del principio de jerarquía de control:** De acuerdo con los principios básicos de la prevención, las intervenciones deben priorizar la eliminación o control de los factores organizativos y estructurales que generan riesgo, antes de centrarse exclusivamente en la conducta individual.

2. Evaluación de riesgos laborales psicosociales

La empresa tiene la obligación legal de garantizar la seguridad en todo momento. Ante la existencia de indicios razonables de riesgo de acoso o violencia, la normativa exige realizar de forma inmediata una evaluación de riesgos, sin que la protección de las personas trabajadoras dependa de la materialización de una agresión.

En este contexto, la evaluación de los riesgos laborales psicosociales, en tanto mecanismo para la mejora de la organización del trabajo y la reducción de los factores de estrés laboral, se configura como un elemento clave para la prevención de la violencia laboral. Este proceso debe comenzar con la identificación de los peligros presentes en la organización y, posteriormente, con la valoración de su probabilidad y gravedad mediante un enfoque de diagnóstico mixto que combine:

- **Evidencias cuantitativas:** cuestionarios estandarizados, encuestas de clima laboral, datos de absentismo, rotación de personal y otros indicadores estadísticos, que permiten identificar tendencias y realizar comparaciones objetivas.
- **Evidencias cualitativas:** entrevistas, grupos focales, observación directa y otras técnicas cualitativas que aportan contexto, profundidad interpretativa y comprensión de los factores subyacentes.

La integración de ambas perspectivas permite obtener una evaluación rigurosa y fiable, que sirva de base para la priorización de intervenciones y el diseño de medidas preventivas adecuadas.



3. Reorganización del trabajo

Un entorno laboral seguro se construye desde la organización del trabajo. Muchas tensiones, conflictos o incluso conductas violentas surgen porque la planificación es deficiente o porque las estructuras laborales generan un nivel de estrés constante.

Por eso, las medidas **más eficaces son las que actúan directamente sobre la organización**. Algunos ejemplos:

- **Ajustar cargas y tiempos de trabajo:** evitar la sobrecarga, los ritmos imposibles o las exigencias continuas. **Un trabajo bien planificado reduce conflictos y mejora el ambiente.** Estas medidas tienen que tener especial énfasis cuando las condiciones del servicio se orienten a la atención al público, donde el desgaste emocional es más intenso.
- **Definir funciones y responsabilidades con claridad:** cuando no se sabe exactamente qué se espera de cada persona, o las tareas se solapan, aparecen malentendidos y fricciones. La claridad organizativa es un factor protector.
- **Contar con personal suficiente:** la falta de plantilla genera estrés, desgaste emocional y un entorno propenso a reacciones negativas. En sectores como el sanitario, esta carencia se traduce en episodios de violencia por parte de pacientes o familiares.

4. Apoyo a las víctimas

El apoyo a las personas afectadas por situaciones de violencia laboral constituye un elemento esencial de la prevención. La respuesta organizativa debe ser inmediata, segura y respetuosa, incluyendo:

- **Atención psicológica y médica temprana**, con el fin de minimizar el impacto físico y emocional.
- **Seguimiento individualizado**, adaptado a las necesidades de cada persona hasta su completa recuperación.
- **Adaptación del puesto de trabajo**, mediante cambios temporales o permanentes en tareas, horarios o ubicación, cuando resulte necesario para garantizar la seguridad.
- **Acompañamiento y asesoramiento**, proporcionando información clara sobre derechos, procedimientos y recursos disponibles.

Asimismo, la organización debe disponer de **canales de denuncia eficaces**, que sean accesibles, plurales y confidenciales, y que garanticen la ausencia de represalias. Estos canales deben ir acompañados de procedimientos de investigación imparciales y transparentes, centrados en la protección de la persona afectada.

5. Diálogo social y negociación colectiva

La negociación colectiva es un instrumento esencial para prevenir, gestionar y erradicar la violencia en el lugar de trabajo. A través de ella, los sindicatos y la representación de las personas trabajadoras participan activamente en el diseño de políticas y protocolos internos, asegurando que las medidas adoptadas sean efectivas, coherentes y adaptadas a la realidad de la empresa. Esto permite que la prevención de la violencia deje de ser una cuestión individual y se convierta en un compromiso colectivo y estructurado, con reglas claras y procedimientos consensuados.

Uno de los ámbitos más relevantes donde la negociación colectiva tiene impacto directo es la elaboración de protocolos de actuación frente a la violencia interna. Estos protocolos establecen pasos claros de actuación, medidas preventivas y diferencian entre violencia interna y externa, garantizando la protección de todas las personas trabajadoras. Al ser fruto de un proceso participativo, fortalecen la implicación de la plantilla y aseguran el cumplimiento de las medidas adoptadas. La negociación colectiva también permite integrar la **perspectiva de género**, abordando específicamente el acoso por razón de sexo y las desigualdades en la exposición a riesgos laborales, de modo que se promueva un entorno seguro y equitativo para mujeres y hombres.

Además, la negociación colectiva permite incorporar la prevención de la violencia en la evaluación de riesgos laborales y en los comités de seguridad y salud, órganos paritarios donde empresa y personas trabajadoras acuerdan acciones preventivas y de gestión de riesgos. Esto facilita un enfoque estructurado y continuo, donde la identificación de factores de riesgo, la formación y la sensibilización de la plantilla se integran en la cultura organizativa, fortaleciendo la capacidad de la empresa para actuar de manera proactiva frente a la violencia.

Finalmente, la negociación colectiva asegura que los derechos de las víctimas sean reconocidos y protegidos. Garantiza el acceso a medidas de protección, apoyo psicológico y legal, y cambios en las condiciones de trabajo si fuera necesario. Al reforzar la interlocución formal entre los sindicatos y la empresa, se convierte en un mecanismo clave para que la violencia laboral no quede invisibilizada, promover la igualdad de género contribuyendo a generar entornos de trabajo más seguros, equitativos para todas las personas trabajadoras.

6. Plan de acción

La prevención efectiva requiere la elaboración de un plan de acción estructurado, que defina de manera clara las actuaciones a desarrollar, las personas responsables, los recursos asignados y los plazos de ejecución. El plan debe incluir indicadores de seguimiento que permitan evaluar los avances, detectar desviaciones y aplicar medidas correctoras.

La revisión periódica y transparente del plan es esencial para garantizar su adecuación y eficacia, en un proceso de mejora continua del sistema preventivo.

7. Protocolos⁷

Los protocolos frente a la violencia laboral deben concebirse como herramientas integrales de prevención, intervención y protección. Su contenido debe incluir:

- Objetivo y ámbito de aplicación.
- Definiciones claras de los distintos tipos de violencia laboral.
- Principios y garantías (confidencialidad, no represalia, imparcialidad).
- Estructura de responsabilidades y gobernanza.
- Canales de comunicación y registro de incidentes.
- Medidas de protección inmediata, procedimiento de investigación y aplicación de medidas correctoras.
- Apoyo integral a la persona afectada.
- Acciones de prevención, formación y sensibilización.
- Mecanismos de seguimiento, evaluación y revisión.

Aun en ausencia de una regulación específica en materia de violencia laboral, la implantación de protocolos se configura como un instrumento fundamental para organizar la acción preventiva y asegurar una respuesta adecuada y eficaz ante cualquier situación que pueda producirse.

⁷ Ante la falta de una norma específica sobre protocolos de violencia laboral, su elaboración puede apoyarse en el artículo 4 del Estatuto de los Trabajadores y en los artículos 45 y 48 de la Ley Orgánica 3/2007, que establecen obligaciones generales de prevención, igualdad y protección en el entorno laboral.

8. Formación, difusión y sensibilización

La formación preventiva obligatoria para toda la plantilla es una herramienta clave para la detección precoz y la gestión adecuada de la violencia laboral. Debe complementarse con formación específica para colectivos especialmente expuestos, incorporando técnicas de desescalada, gestión de conflictos y autoprotección.

La sensibilización debe mantenerse de forma continua mediante campañas internas, difusión periódica de protocolos y acciones comunicativas sostenidas, con el objetivo de consolidar una cultura organizativa de tolerancia cero frente a la violencia laboral.

4.2. Medidas técnicas y de diseño del entorno

Además de la necesaria intervención sobre la organización del trabajo, la prevención de la violencia laboral debe complementarse con la implantación de medidas técnicas y de diseño del entorno físico que contribuyan a la reducción del riesgo, especialmente en puestos de trabajo con atención directa al público.

En el ámbito de la **seguridad física**, pueden implementarse sistemas de protección y control tales como circuitos cerrados de videovigilancia, sistemas de videograbación, dispositivos de alarma, botones de emergencia o pánico, alarmas personales y sistemas de control de accesos. Estas herramientas cumplen una doble función preventiva: por un lado, actúan como elementos disuasorios frente a posibles conductas violentas y, por otro, permiten activar mecanismos de respuesta rápida ante situaciones de riesgo o incidentes consumados.

Respecto al **diseño ergonómico y funcional de los espacios de trabajo**, la adopción de medidas estructurales puede reducir significativamente la exposición al riesgo. Entre ellas se incluyen la adecuación de la iluminación, la disposición del mobiliario que facilite rutas de evacuación seguras, la instalación de barreras físicas en zonas de mayor vulnerabilidad y la mejora de la visibilidad del entorno laboral. Estas actuaciones favorecen la anticipación de situaciones de riesgo y contribuyen a generar espacios más seguros tanto para el personal como para las personas usuarias de los servicios.

Asimismo, en aquellos puestos en los que exista **manejo habitual de dinero en efectivo**, resulta necesario implantar medidas preventivas específicas, tales como la limitación del efectivo disponible, la promoción de sistemas de pago electrónico, el establecimiento de procedimientos seguros para el transporte y custodia de fondos, y la contratación de servicios especializados de seguridad cuando las circunstancias lo requieran. Estas medidas permiten reducir la probabilidad de robos, atracos y otras situaciones de violencia asociadas.

5. CONCLUSIONES

El análisis desarrollado en este folleto trata de abordar la violencia laboral más allá de un simple fenómeno accidental y aislado entre personas trabajadoras, entendiéndose un hecho que puede explicarse a partir de deficiencias en la organización del trabajo, con raíces estructurales que amplifican estos episodios y, por tanto, sus efectos en las personas trabajadoras, especialmente en víctimas. El foco, por tanto, se proyecta sobre los entornos de trabajo y no sobre individuos. El folleto ofrece también una visión integral de la violencia, de acuerdo con el Convenio 190 de la OIT (que define la violencia y el acoso como un *conjunto de comportamientos*), tras una larga tradición de separación centrada exclusivamente en el acoso laboral.

Así, los resultados de la encuesta realizada relacionan la violencia laboral con un deterioro general de las condiciones laborales: **el espacio de trabajo violento se caracteriza por altas exigencias emocionales, en un contexto de trabajo intensificado, con demandas contradictorias y sin la información adecuada.** Las exigencias emocionales, el factor de riesgo principal, derivan de las propias relaciones interpersonales relacionadas con cualquier trabajo, pero que se ven intensificadas en trabajos de atención a personas, al público... donde la gestión emocional es fundamental para cumplir efectivamente con las tareas. En estos trabajos, situados principalmente en el sector servicios, las tensiones con usuarios y usuarias del servicio se interseccionan la violencia interna (jerárquica y entre compañeros/as), delimitando el espacio de alta exposición a comportamientos sociales adversos en el trabajo. Cabe señalar que la violencia no se presenta tanto en el uso explícito de la fuerza como bajo formas sutiles (simbólica, aislamiento social, verbales) que tienden a enquistarse dentro de las organizaciones.



El impacto de esta realidad es devastador y multidimensional. Para la persona trabajadora, la exposición prolongada a la violencia laboral genera daños graves y evitables en su salud en muchos niveles. Entre ellos, también se destaca cómo **la violencia laboral también funciona como un vector de exclusión social con capacidad de expulsar a las personas del mercado laboral, algo que puede afectar especialmente a mujeres**. El empeoramiento de condiciones de vida declarado en entornos laborales violentos, en general, fue registrado especialmente por mujeres, lo que hace de este un grupo vulnerable no solo en términos cuantitativos (por su mayor frecuencia relativa en la exposición a la violencia laboral. Al declarar estados de deterioro de condiciones de vida mayores, se profundiza en las desigualdades existentes y se refuerza su posición de desventaja en el ámbito laboral y social.

Frente a este escenario, la respuesta debe ser proactiva y multidimensional. La organización del trabajo y las medidas de seguridad no son excluyentes, sino complementarias. Aplicando los principios de la acción preventiva, las medidas sobre la organización del trabajo, que actúan sobre el foco e implican una prevención integral, son prioritarias por su eficacia. No obstante, las medidas de seguridad física deben contemplarse para gestionar aquellos riesgos residuales que no puedan eliminarse mediante cambios organizativos. La violencia laboral no surge exclusivamente por la organización del trabajo, pero esta última es determinante para prevenirla.

Por un lado, es necesaria la implementación de medidas técnicas y de diseño del entorno que reduzcan materialmente las oportunidades de agresión. Por otro, la negociación colectiva se erige como el eje transformador imprescindible. Es a través del diálogo social como se deben institucionalizar protocolos de denuncia seguros y confidenciales, integrar la prevención de la violencia en la evaluación de riesgos laborales y asegurar una perspectiva de género transversal a todas las políticas contra la violencia laboral.

En conclusión, enfrentar la violencia laboral sólo puede concebirse abordando, a la vez, la organización y las condiciones de trabajo. Solo atacando las causas organizativas podremos garantizar entornos de trabajo como espacios de seguridad, salud y pleno respeto a los derechos de las personas trabajadoras.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Ansoleaga, E., Ahumada, M., & González-Santa Cruz, A. (2019). Association of Workplace Bullying and Workplace Vulnerability in the Psychological Distress of Chilean Workers. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 4039. <https://doi.org/10.3390/ijerph16204039>
- Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J., & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, 28, 555–568. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12200>
- Bae, S.-H., Kim, S., & Myung, H. (2023). Mediating effects of workgroup processes on the relationship between nurse turnover and nurse outcomes in hospitals. *Frontiers in Public Health*, 11, 1255983. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1255983>
- Balducci, C., Cecchin, M., & Fraccaroli, F. (2012). The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis. *Work & Stress*, 26, 195–212. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2012.714543>
- Barron, O. (2000). Why workplace bullying and violence are different: Protecting employees from both. *Security Journal*, 13, 63–72. <https://doi.org/10.1057/palgrave.sj.8340058>
- Beale, D., & Hoel, H. (2011). Workplace bullying and British employers: Exploring questions of cost, policy, context and control. *Work, Employment and Society*, 25, 5–18. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0950017010389228>
- Bueno, C. (2023, 23 de mayo). La violencia y el acoso laboral impactan a la sociedad en su conjunto. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/resource/article/carmen-bueno-la-violencia-y-el-acoso-laboral-impactan-la-sociedad-en-su>
- Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at work* (3rd ed.). International Labour. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf
- Cooke, F. L., Umeh, C., Jiang, Z., & Ren, S. (2025). From workplace-based to work-related violence: Reframing HRM research and practice in the era of growing tensions. *Human Resource Management*, 64(6), 1503–1522. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.70010>
- Dejours, C. (2009). *Trabajo y violencia. Modus Laborandi*.
- Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: A five-year prospective and representative study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88, 131–142. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0944-7>

- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3rd ed., pp. 3–53). CRC Press. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9780429462528-2/concept-bullying-harassment-work-st%C3%A5le-valvatne-einarsen-helge-hoel-dieter-zapf-cary-cooper>
- EU-OSHA (2012). *Promoting occupational safety and health through the supply chain: Literature review*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://doi.org/10.2802/39216>
- Eurofound (2015). *Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies*, Dublin. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extent-impacts-and-policies>
- Eurofound. (2025). *European working conditions survey 2024: First findings*. <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/all/european-working-conditions-survey-2024-first-findings>
- Felson, R. B. (2006). Is workplace violence different from other types of violence? In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell Jr. (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 7–29). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412976947.n1>
- Giusti, E. M., Veronesi, G., Forest, H., Ghelli, M., Persechino, B., Borchini, R., Magnavita, N., & Ferrario, M. M. (2024). Role of turnover, downsizing, overtime and night shifts on workplace violence against health-care workers: A seven-year ecological study. *BMC Public Health*, 24(1), 3371. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-20898-8>
- Girard, R. (2023). *La violencia y lo sagrado*. Anagrama.
- Hu, Z., & Li, J. (2023). Associations of Workplace Violence With Cardiovascular Disease Among United States Workers: Findings From a National Survey. *Journal of preventive medicine and public health = Yebang Uihakhoe chi*, 56(4), 368–376. <https://doi.org/10.3961/jpmph.23.032>
- Instituto Europeo para la Igualdad de Género. (2023). El acoso en el trabajo es más común de lo que pensamos. <https://eige.europa.eu/es>
- Johnson, J., & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342. https://www.researchgate.net/publication/19735728_Job_Strain_Work_Place_Social_Support_and_Cardiovascular_Disease_A_Cross-sectional_Study_of_a_Random_Sample_of_the_Swedish_Working_Population
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1772392>
- INSST (1998). *NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/14-serie-ntp-numeros-471-a-505-ano-1999/ntp-476-el-hostigamiento-psicologico-en-el-trabajo-mobbing>

- INSST (1998). NTP489: *Violencia en el lugar de trabajo*. https://www.insst.es/documents/94886/7867696/ntp_489.pdf
- INSST (2025). NTP 1215: *Violencia en el trabajo de origen externo*. <https://www.insst.es/documents/94886/8447458/NTP+1215+Violencia+en+el+trabajo+de+origen+externo+-+A%C3%B1o+2025.pdf>
- Lai, Y., Saridakis, G., & Blackburn, R. (2015). Job stress in the United Kingdom: Are small and medium sized enterprises and large enterprises different? *Stress and Health*, 31(3), 222–235. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24302431/>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739–753. <https://psycnet.apa.org/record/2014-25905-010>
- Lewis, D., Megicks, P., & Jones, P. (2017). Bullying and harassment and work-related stressors: Evidence from British small and medium enterprises. *Small Business Journal*, 35, 116–137. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242615624039>
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126. [https://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990\(2\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990(2).pdf)
- Leymann, H. (1992). El curso de los acontecimientos de la eliminación. In *Textos fundamentales sobre mobbing* (pp. 79–89). <https://www.kwesthues.com/e-LeymannTEXTOSFUNDA23.pdf>
- Leymann, H. (1996a). Psychological terrorization: The problem of terminology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2). <https://www.leymann.se/English/11130E.HTM>
- Leymann, H. (1996b). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Magnavita, N. (2014). Workplace Violence and Occupational Stress in Healthcare Workers: A Chicken-and-Egg Situation—Results of a 6-Year Follow-up Study. *Journal of Nursing Scholarship*, 46: 366–376. <https://doi.org/10.1111/jnu.12088>
- Magnavita N, Di Stasio E, Capitanelli I, Lops EA, Chirico F and Garbarino S (2019) Sleep Problems and Workplace Violence: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Front. Neurosci.* 13:997. <https://doi.org/10.3389/fnins.2019.00997>
- McCartney, G., Popham, F., McMaster, R., & Cumbers, A. (2019). Defining health and health inequalities. *Public Health*, 172, 22–30. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2019.03.023>
- Notelaers, G., & Einarsen, S. (2013). The world turns at 33 and 45: Defining simple cutoff scores for the Negative Acts Questionnaire–Revised. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 670–682. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690558>

- Notelaers G, Törnroos M. y Salin D. (2019). Effort-Reward Imbalance: A Risk Factor for Exposure to Workplace Bullying. *Front. Psychol.* 10:386. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00386
- OIT (2020). *Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/publications/entornos-de-trabajo-seguros-y-saludables-libres-de-violencia-y-acoso>
- OIT (2023). *Experiencias de violencia y acoso en el trabajo: primera encuesta mundial*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_884354.pdf
- OIT (2025). *Prevenir y abordar la violencia y el acoso en el trabajo: Manual de formación para empresas* (1.ª ed.). Organización Internacional del Trabajo. <https://doi.org/10.54394/JQBN7312>
- OIT y OMS (1984). *Psychosocial factors at work: Recognition and control* (Occupational Safety and Health Series No. 56). OIT. <https://digitallibrary.un.org/record/194660>
- OMS (1948). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-sp.pdf>
- OMS (1986). *Carta de Ottawa para la promoción de la salud*. <https://isg.org.ar/wp-content/uploads/2011/08/Carta-Ottawa.pdf>
- OMS (2014). *Global status report on violence prevention 2014 [Informe mundial sobre la prevención de la violencia 2014]*. Organización Mundial de la Salud. https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/status_report/2014
- Reknes, I., Einarsen, S., Knardahl, S., & Lau, B. (2014). The prospective relationship between role stressors and new cases of self-reported workplace bullying. *Scandinavian Journal of Psychology*, 55(1), 45–52. <https://doi.org/10.1111/sjop.12092>
- Roethig, O., Goddard, S., Iovino, F. V., & Castaldo, B. (2022). *Directrices intersectoriales de la UE sobre la violencia y el acoso en el trabajo*. BusinessEurope, SGI Europe, SMEunited, CES. <https://observatorioa-coso.ccoo.es/4003b88eb7fa2f0deb72e0fc603a5a44000001.pdf>
- Rudkjoebing LA, Bungum AB, Flachs EM, Eller NH, Borritz M, Aust B et al. Work-related exposure to violence or threats and risk of mental disorders and symptoms: systematic review and meta-analysis. *Scand J Work Environ Health* 2020 Jul;46(4):339–49. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3877>
- Salin, D., & Notelaers, G. (2018). The effects of workplace bullying on witnesses: violation of the psychological contract as an explanatory mechanism? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(18), 2319–2339. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443964>
- Sauter, S., Hurrell, J., Murphy, L., & Levi, L. (2012). Factores psicosociales y de organización. In J. M. Stellman (Ed.), *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo* (Vol. 2, pp. 34.1–34.82). Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/162520/Cap%C3%ADulo+34.+Factores+psicosociales+y+de+organizaci%C3%B3n>

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80–92. https://www.researchgate.net/publication/6547331_The_Destructiveness_of_Laissez-Faire_Leadership_Behavior
- Supiot, A. (1993). ¿Por qué un derecho del trabajo? *Documentación Laboral*, (39), 11–28. <https://www.derecho.uba.ar/academica/derecho-abierto/archivos/derecho-abierto-GOLDIN-porque-un-derecho-del-trabajo-supiot.pdf>
- Swanberg, J. E., Logan, T. K., & Macke, C. (2006). The consequences of partner violence on employment and the workplace. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell Jr. (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 351–381). SAGE Publications. https://www.researchgate.net/publication/291676215_The_consequences_of_partner_violence_on_employment_and_the_workplace
- Tsukamoto, S. A. S., Galdino, M. J. Q., Barreto, M. F. C., & Martins, J. T. (2022). Burnout syndrome and workplace violence among nursing staff: a cross-sectional study. *Sao Paulo medical journal = Revista paulista de medicina*, 140(1), 101–107. <https://doi.org/10.1590/1516-3180.2021.0068.R1.31052021>
- Wang, J., Zeng, Q., Wang, Y., Liao, X., Xie, C., Wang, G., & Zeng, Y. (2022). Workplace violence and the risk of post-traumatic stress disorder and burnout among nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of nursing management*, 30(7), 2854–2868. <https://doi.org/10.1111/jonm.13809>

CON LA FINANCIACIÓN DE:

AI2024-0008



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



FUNDACIÓN
ESTATAL PARA
LA PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES, F.S.P.

