



**Cuando la (buena) abogacía marca la diferencia: la empresa que gestiona
«Carolina Herrera mujer» pagará 300.000 € por «terror psicosocial»**

Cristóbal Molina Navarrete

Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

Universidad de Jaén

<https://orcid.org/0000-0001-8830-6941>

*«**Talento.** La cultura corporativa de STL se basa en las personas, en el trabajo en equipo, la comunicación y el alto nivel de exigencia. Estos principios son la base del compromiso con un proyecto enfocado a la plena satisfacción de nuestros clientes. Por ello, buscamos personas que aporten talento, pasión, entrega y estén interesadas en crecer y mejorar con nosotros.»*

[Web corporativa de la empresa STL, matriz gallega de un grupo textil multinacional](#)

1. En una época donde la reputación social de la marca o marcas de una empresa adquiere mayor valor que nunca, incluso por encima de su calidad real en el mercado, la necesidad de exhibir fuertes compromisos de índole ético, humano, social y ambiental crece exponencialmente. De ahí también, en paralelo, los más elevados riesgos de incurrir, a través de la denominada «información no financiera», a menudo expresada en las páginas web de las corporaciones, en prácticas de «[social washing](#)» (lavado social) y/o de «[greenwashing](#)» (lavado de imagen verde, impostura verde o ecopostureo). Las [demandas judiciales en este último caso crecen](#) notablemente en los últimos años. En paralelo, hallamos igualmente con gran frecuencia, sobre todo en las grandes empresas y grupos, una apuesta decidida, en los discursos y teorías sobre el modelo a promover en la «gestión de los recursos humanos» (primera gran contradicción, porque si verdaderamente son humanos – lógica ética– no es racionalmente posible que sean solo «recursos» o «efectivos» – enfoque materialista–), por el «valor de las personas» empleadas. De modo que, de continuo, hallamos lemas-mantra como estos: «poner el centro en las personas»; el «mayor valor de la empresa» son las personas que trabajan en ella. El célebre [«capital humano», máximo activo de la empresa competitiva y sostenible](#).

Talento, pasión, creatividad, imaginación, todas ellas cualidades humanas, muy humanas, demasiado, se entronizarían por doquier en las exhibiciones de las grandes empresas sobre por qué son las más competitivas mundialmente. Ni que decir tiene que, en determinados sectores, como el textil, fuertemente competitivos y basados en las capacidades de innovación humana, con fortísima presencia del talento para el diseño de la mujer, este modelo se difundiría a cada paso. Así, el gran grupo multinacional, de matriz gallega, Carolina Herrera y Purificación García, cuando ha querido explicar al mundo por qué compraba otra gran marca textil de lujo, para el caso francesa, no dudó en resaltar valores humanos como la ilusión, la creatividad, el talento, apelando a extraer de las personas del proyecto empresarial internacional todo lo mejor:

«Nos ilusiona enormemente incorporar el legado y la imaginación sin límites de la Maison Lacroix a nuestro proyecto empresarial. Daremos lo mejor de nosotros para que el talento único de su creador y su invaluable aportación al mundo de la moda alcancen todo su potencial» ([El grupo textil de Carolina Herrera y Purificación García adquiere Christian Lacroix](#)).

2. Como siempre, la realidad (en todos los planos de la vida, también aquí, incluso más en el de la gestión de personas por las empresas, pese a su capital importancia) suele ofrecernos mayores matices, si no desmentidos, o auténticas

decepciones, por el fuerte contraste con los solemnes discursos. Como siempre, para no razonar en el frío especulador de la observación teórica nos fijaremos en una experiencia muy reciente judicial. Ni que decir tiene que con ello no se quiere tampoco incurrir en el error de generalizar, pues seguramente la empresa no hubiera adquirido el éxito mundial que proyecta de tratarse de casos extendidos. Pero tampoco conviene subestimar la experiencia concreta negativa, porque, como se verá, de haber contado el grupo de personas del departamento afectado con un buen asesoramiento jurídico, con una abogacía de excelencia, ahora estaría trayendo a colación no un caso, sino al menos 6 para un mismo departamento empresarial.

No dilatemos más la referencia. Se trata de la reciente [Sentencia del Juzgado de lo Social n.º 1 de Ourense, 384/2025, de 15 de julio](#). En ella se estima prácticamente en su integridad la demanda presentada, a través de un especializado despacho jurídico vizcaíno, por una trabajadora contra la empresa SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A (STL), por acoso moral e [incumplimientos preventivos psicosociales](#), extinguiéndose la relación ex [artículo 50 del Estatuto de los Trabajadores](#) (ET), con la obligación de la empresa de pagar una doble indemnización. De un lado, la indemnización tasada correspondiente al [artículo 50 del ET](#) en relación con su [artículo 56](#), por importe de 157.816,80 euros. De otro, una indemnización adicional por daños personales, en virtud del [artículo 183 de la Ley reguladora de la jurisdicción social](#), abierta al prudente arbitrio judicial, por importe de 150.000 euros. Un total, pues, de 307.000.816,80 euros.

Como sintetiza su fundamento jurídico sexto, conforme a los hechos probados, estaríamos ante un incumplimiento grave de la empresa en materia de prevención de riesgos laborales (el deber de protección eficaz a cargo de la empresa respecto de todo tipo de riesgos laborales, incluidos los de índole psicosocial, ex [art. 14 Ley de prevención de riesgos laborales](#)), susceptible de ser incardinada como justa causa de rescisión del contrato de trabajo que una de las partes, en el [artículo 50.1.c\) del ET](#). La conducta empresarial habría supuesto (según la sentencia, que no es firme aún), por un lado, un comportamiento de acoso a la trabajadora demandante y, por otro, una omisión de las medidas preventivas necesarias para prevenir los riesgos psicosociales. Incumplimientos que han originado que la trabajadora haya causado baja médica en fecha 24 de junio de 2024. El diagnóstico, por el Servicio de Psiquiatría del Complejo Hospitalario de Ourense, es de trastorno depresivo ansioso-adaptativo y estrés crónico (con dolor músculo esquelético generalizado añadido, tipo fibromialgia). Patología doble (psíquica y musculoesquelética) que la sentencia de instancia atribuye causalmente a la conducta empresarial y que, como tal, supondría también una vulneración del

[artículo 15 de la Constitución española](#), al afectar a la integridad personal (física, psíquica y moral) de la trabajadora.

3. Ciertamente, hasta aquí, podría pensarse que poco de nuevo hay en un caso más, lamentablemente, de los muchos conocidos por acoso moral en el trabajo constatados, tanto en la realidad como, aquí menos, judicialmente (ej. [Sentencia del Tribunal Constitucional 28/2025, de 10 de febrero](#); Sentencia del Tribunal Supremo [-STS-, Sala 3.ª, 478/2025, de 24 de abril](#)). Si acaso, el gran monto indemnizatorio. Tanto de la tasada (derivada de la antigüedad de la trabajadora y su elevado salario –más de 6.000 €–) como de la abierta judicialmente, que evidencia una gravedad por encima de lo normal, dado que la media indemnizatoria no suele superar en estos casos los 25.000 euros. ¿Qué ha sucedido en este asunto para elevar hasta la muy considerable cantidad de 150.000 euros una indemnización por daños personales que, por fortuna, no ha generado una incapacitación permanente de la trabajadora, como sí sucede en algunos otros casos y se indemnizan con menores cuantías?

Naturalmente, además del buen quehacer de abogacía, como luego se razonará, concurren algunos elementos notablemente novedosos en este caso, que merecen un comentario particular, de ahí el análisis. Primero en el plano conceptual, en la medida en que estaríamos, aunque no lo explicita como debió la sentencia, ante una auténtica modalidad de **acoso moral institucional en el trabajo**. Segundo, y en coherencia, por el **elevado número de personas afectadas**.

4. Para su mejor comprensión conozcamos, sintéticamente, los hechos. De las pruebas practicadas –fundamentalmente testificales– la sentencia deja constancia de la existencia de un ambiente hostil contra el personal del departamento de diseño de Carolina Herrera mujer, por las dos responsables.

Ese entorno psicosocialmente tóxico se habría prolongado desde el año 2018, a través de prácticas absolutamente inaceptables, por ir en contra de la salud psíquica de las personas trabajadoras, como broncas, gritos, reprimendas, ocultación de trabajos, *prohibición de que hablen entre los diseñadores/as* y cooperen entre ellos/as. En este sentido, se describen los siguientes testimonios:

- Una diseñadora sufrió una baja por ansiedad ante los insultos de un jefe (el administrador de la empresa), que la llamó insistentemente gilipollas, porque no había ayudado lo suficiente al trabajo de otro departamento.
- Entre el año 2018 y el año de 2020, prestó servicios un diseñador que tuvo también que salir de la empresa por ataques de ansiedad y tratamiento médico, a raíz del clima de tensión existente en el departamento de diseño de Carolina Herrera mujer. Puesto en conocimiento de la jefa de recursos

- humanos la situación, le recomendó que tuviera paciencia y que no hiciese mucho caso de la trabajadora -hoy demandante-, porque era «muy especial».
- Otra trabajadora, que prestó servicios entre octubre de 2022 y junio de 2023, declaró que cuando la trabajadora demandante regresó a la empresa, tras estar en ERTE, estaba sola, desbordada de trabajo, muy cansada, deprimida y despersonalizada. Que el ambiente era muy castrante. No había ambiente colaborativo. Las reuniones de diseño muchas veces se realizaban fuera del horario normal. Los *fittings* (pases previos a los desfiles) eran muy tensos, con broncas, gente que acababa llorando, largos, situación que la afectó a ella misma, *al haber desarrollado una depresión de la que todavía sigue yendo a terapia*. La testigo señala que había un trato humillante para la demandante, pero que también presencié broncas a otros trabajadores.
 - En el periodo que va de junio de 2023 a marzo de 2024, presta servicios un diseñador de moda en el departamento que también relata reprimendas a la actora por ayudar a los compañeros nuevos en más de una ocasión. Que lo puso en conocimiento de Recursos Humanos pero que le decían que la situación era la que era y no se podía hacer nada.
 - Entre el 8 de enero de 2024 y el 12 de abril y 15 de abril de ese mismo año, prestaron servicios, dos diseñadoras más, las cuales abandonaron la empresa por su propia voluntad, aunque en el organigrama aportado por la demandada del departamento consta su baja por periodo de prueba.
 - Otra diseñadora dio testimonio de la responsabilización a la actora por parte de la jefa de Recursos Humanos de «la fuga de talentos del departamento» en una reunión, más propia de una «caza de brujas». Al final, también terminó abandonando la empresa, al igual que otras por esas fechas, esgrimiendo «que se fue por voluntad propia sin tener otro trabajo, priorizando su salud, afirmando que no estaba cómoda, que no veía normal ciertas situaciones, que cuando se fue necesitó ayuda psicológica, al padecer una depresión».

Entre otros datos constatados como probados en la sentencia aparecen actos tan inhumanos como comunicar la trabajadora demandante que quería irse antes a casa porque se encontraba mal de salud, y la jefa de servicio le dijo que, de acuerdo, pero primero debe terminar el trabajo. No hace falta ahondar más en datos fácticos para evidenciar el clima de toxicidad («terror») psicosocial, todos estos hechos y otros justifican para el juez que estemos ante una *«acción sistemática, que encuadra [...] en el concepto de acoso colectivo»*.

5. Ciertamente, no existe el concepto de «acoso colectivo» científicamente, sí el concepto de **«acoso moral institucional en el trabajo»**, propiciado por jefaturas tóxicas psicosocialmente, promovidas, amparadas o toleradas por la organización

de la empresa. Como se sabe, este concepto, muy poco frecuentado por la judicatura española, ha adquirido carta de naturaleza recientemente con la [Sentencia de la Corte de Casación francesa de 21 de enero de 2025](#), que condena penalmente a la –extinta– France Telecom tras una ola de suicidios y bajas laborales por las leoninas condiciones de trabajo impuestas a fin de reajustar la plantilla. Concretamente, por acoso moral institucional entiende toda situación de diseño y aplicación consciente

*«[...] de una **política de empresa** que tenga como **objetivo degradar** las condiciones [...] de la totalidad o parte de los empleados para lograr una reducción de la plantilla o cualquier otro objetivo [...] de gestión [...] o que tenga como efecto dicha degradación, susceptible de atentar contra [...] la dignidad de estos empleados, de perjudicar su salud física o mental o de comprometer su futuro profesional».*

No podemos profundizar en esta cuestión, que recientemente parece hallar un nuevo caso paradigmático ([una ola de 13 suicidios conmociona una dirección general del Ministerio de Economía francés](#)), sí reclamar la atención debida para la justicia española, penal y social, que conoce también de casos en los que es la forma de toma de decisiones de dirección la que crea entornos laborales tóxicos en el plano psicosocial, con las graves consecuencias nocivas en la salud psicofísica de las personas que son perjudicadas, incluyendo el [riesgo estimable de suicidio](#). No se trata, pues, como a menudo se cree, de problemas aislados y debidos a los «malos rollos interpersonales», típicas de las organizaciones (privadas y públicas), sino que, con frecuencia, traen causas organizativas y de gestión determinantes.

6. Pero al margen de este interés conceptual (aunque mantiene el concepto más tradicional de acoso moral en el trabajo la sentencia exhibe una noción amplia del mismo, de modo que busca más la contextualización del proceso degradante de las condiciones de trabajo que la individualización extrema y psíquica) y normativo (se cita el [Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo](#) y su [Recomendación 206](#)), lo más relevante es su dimensión colectiva y organizacional. Es una sentencia, sí; pero podrían (debían) haber sido –y, quizás, serán– múltiples. Los costes humanos y económicos son altos.

Hemos visto cómo el problema era conocido (pese a que la dirección alega que no) y que la pasividad de la dirección, más bien la tolerancia absoluta, conllevó la denominada «fuga de talentos del departamento», de modo que un número alto de diseñadores/as lo abandonaban pronto, por resultar insoportable mentalmente. La sobrecarga de trabajo, el mal ambiente, las deficiencias comunicativas, la presión continua sobre el personal está en la base del problema. Sin embargo, algunos de los

vicios que invisibilizan o infravaloran estos problemas se dan cita en este asunto (las salidas se tienen por «voluntarias», las patologías que padecen tienden a pasarse como meramente comunes, sobrecargándolas; se hacen evaluaciones de factores de riesgo, pero no se planifican luego las actividades para corregirlos; no se demanda judicialmente, etc.). Y, en consecuencia, emerge al primer plano lo importante que es no solo el papel de los servicios de prevención tomados en serio, esto es, avanzando desde la evaluación (a menudo tampoco realizada) hacia la intervención psicosocial como cambios de condiciones de trabajo y modelos organizacionales y de gestión, no solo por la vía de dar cursillos a las personas de gestión de estrés o *mindfulness*, sino el de la defensa jurídica mediante una intervención de abogacía adecuada.

Una adecuada defensa jurídica, sin duda especializada y de precisión, según se acredita en el caso analizado, marca una diferencia radical en el enfoque de estos asuntos. Múltiples personas antes que la actora, o junto a ella, han sufrido episodios de degradación e intoxicación psicosocial laboral análogas (en el caso concreto la trabajadora llegó a firmar un contrato de «paz» o de trato adecuado, incumplido), sin embargo, solo se ha conocido mediáticamente por el éxito judicial. El coste para la empresa, de alcanzar firmeza, será de más de 300.000 euros y una pérdida notable de reputación social, sin duda. Pero, en realidad, deberían haber sido más de media docena de demandas, con resultados quizás no tan llamativos, por la antigüedad más reducida en muchos casos, pero, en todo caso, las indemnizaciones hubieran sido millonarias sumadas. Como ha ocurrido en algunos casos sonados previos en el seno de ciertas Administraciones públicas, como en el Servicio de Salud de Madrid (van centenares de sentencias de condena –ej. [Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid 204/2024, de 1 de marzo](#)– al pago de 8.000 euros de indemnización a cada médico/a de medicina primaria por la falta de evaluación psicosocial, una vez se produjo la [STS, Sala 4.ª, 50/2022, de 19 de enero](#)), para la que la pasividad [puede costarle a la Comunidad de Madrid más de 40 millones de euros](#).

7. Mas vale prevenir que curar y, si hay que reparar, mejor hacerse con los servicios de un despacho de abogacía (o graduados/as sociales) de prestigio. No pretendo con este análisis alentar las demandas en el social, ya muy sobrecargado. Mi compromiso social es preventivo, evidenciando las enormes ventajas, sociales (menor dolor humano) y económicas (menores costes, más competitividad de las empresas) de la prevención de factores y riesgos psicosociales tomadas en serio.

Eso sí, como ilustra con claridad meridiana este asunto, si las empresas no se toman en serio la prevención psicosocial, algo demasiado frecuente, las personas no deben asumir en silencio esta ominosa situación, sino que deben dar los pasos para su visibilidad, dentro y fuera de la empresa (por vía de Inspección de trabajo –pese

a que moleste tanto a algunos jueces ultraliberales, como el ultramontano titular del [Juzgado de lo Mercantil n.º 2 de Barcelona](#)– y por vía judicial). Y, qué duda cabe, que una forma de que las empresas progresen en esta gestión preventiva es que asuman todos los costes reales (subestimados cuando se limitan a indemnizaciones legalmente tasadas, pese al [conservadurismo judicial reinante](#), cuando no están en juego derechos fundamentales) derivados de sus faltas de compromiso o incumplimientos preventivos y, por supuesto, contar con la mejor defensa jurídica posible. Aunque la sentencia aquí analizada y sus proyecciones aún tienen que superar el trámite de suplicación, que, sin duda, se presentará, sí supone una confirmación emblemática de esa importancia de la lucha por el derecho justo tan afanosa como bien acompañada de asesoramiento jurídico. Nuestra felicitación a la trabajadora por su valentía, y resiliencia, y al despacho de abogacía que estuvo a su altura.

De paso, este es un buen ejemplo, en el plano de la gestión de personas, de cómo conviene ajustar mejor las prácticas de gestión sociolaboral a las exhibiciones corporativas de excelencia en la gestión del talento, vigilando que lo que se dice sea realmente lo que se cumpla, también por la ventaja competitiva que deriva de ello. Pese a la «buena prensa» que tiene el fomento de la diversidad y la discrepancia con las jefaturas, siempre con respeto y argumentos, en la empresas (y en el resto de las organizaciones) como factor para la «innovación y el rendimiento», no solo para la «satisfacción profesional», [la realidad parece distar de la teoría, como ilustra este caso](#), y en realidad toda la actualidad política española. Contrariar a jefes/as suele costar muy caro (para todos y todas), aunque también el empecinamiento en llevar la razón de aquellos/as, como también enseña el asunto aquí analizado.
