

**Observatorio Vasco sobre
Acoso y Discriminación**
Diskriminazioa eta Jazerpen
Moralaren Euskal Behatokia

**SEMINARIO DEL OBSERVATORIO VASCO SOBRE EL
ACOSO Y LA DISCRIMINACIÓN SOBRE
PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS POR
CONDUCTAS INAPROPIADAS Y QUE ATENTAN A
LA DIGNIDAD EN EL TRABAJO**

Octubre - Noviembre de 2016



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

LAN ETA JUSTIZIA
SAILA

DEPARTAMENTO DE TRABAJO
Y JUSTICIA

CONSEJO VASCO DE
LA ABOGACÍA



LEGELARIEN EUSKAL
KONTSEILUA

LAN
HARREMANEN
KONTSEILUA
CONSEJO DE
RELACIONES
LABORALES



IMQ

Prevención sobre

acoso y discriminación

Diskriminazioa eta lazerpen

akzioa



Asociación Española
de Auditores Socio-Laborales

INDICE

EL FUNDAMENTO DE LOS PROTOCOLOS	5
EL CONTEXTO LEGAL DE LOS PROTOCOLOS.....	7
LA REGULACIÓN LEGAL DE LOS PROTOCOLOS.....	8
EL AMBITO FUNCIONAL DE LOS PROTOCOLOS.....	10
EL ÁMBITO ESPACIAL DE LOS PROTOCOLOS	13
LA ELABORACIÓN Y PUESTA A PUNTO DE LOS PROTOCOLOS	15
EL INICIO DEL PROTOCOLO	15
EL DEBER DE CONFIDENCIALIDAD EN EL PROCESO.....	17
EL EXAMEN PREVIO	19
LA FASE INFORMAL O DIALOGADA	19
LA FASE FORMAL O DE INSTRUCCIÓN Y DIAGNÓSTICO	20
LA RESOLUCIÓN DEL PROTOCOLO	20
LAS ACCIONES DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS SOBRE LOS PROTOCOLOS.....	21
ANEXO N° 1 PROCEDIMIENTO FORMAL - FORMULARIO DE DENUNCIA DE ACOSO	29
ANEXO N° 2 PROCEDIMIENTO INFORMAL - FORMULARIO DE DENUNCIA POR CONDUCTA INAPROPIADA	32
ANEXO N° 3 NOMBRAMIENTO DE INTEGRANTES DE LA COMISIÓN DE ACOSO	34
ANEXO N° 4 PROCEDIMIENTO INVESTIGACIÓN DENUNCIA DE CONDUCTA INAPROPIADA.....	35
ANEXO N° 5 Protocolo de prevención e intervención frente a la violencia interna en el trabajo Política de Tolerancia Cero del Ayuntamiento de Bilbao respecto a la violencia interna en el trabajo.....	49
ANEXO N° 6 - Procedimiento de actuación ante un Incidente de violencia interna.....	52
Registro de Incidente de violencia interna	54
Hoja de Registro de Incidente de violencia interna.....	55
ANEXO N° 7 Protocolo de prevención e intervención frente a la violencia externa en el trabajo. Política de Tolerancia Cero del Ayuntamiento de Bilbao respecto a la violencia externa en el trabajo	57
ANEXO N° 8 Procedimiento de actuación ante situaciones de violencia externa	60
Registro para la notificación de Incidente de violencia externa	62

Instrucciones para su cumplimentación (*)	62
Hoja de Registro de Incidente de violencia externa	63
ANEXO Nº 9 Gestión de conflictos en las organizaciones: un enfoque psicosocial integrador ..	65
David Lucaya Montes	65
Oficina de Seguridad, Salud y Medio Ambiente. Universidad de Barcelona	65
Inés Dalmau Pons y Ramón Ferrer Puig	65
Departamento de Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Universidad de Barcelona	65
I. INTRODUCCIÓN	65
II. DEFINICIONES.....	67
III. LA MEDIACIÓN EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS: UNA ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES.....	71
IV. CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES	72
Anexo Nº 10 Intervención psicosocial y mediación en las organizaciones.....	76
David Lucaya Montes	76
LISTA DE PARTICIPANTES EN EL SEMINARIO.....	82

En este documento se resume la documentación, las ideas y las experiencias puestas en común durante el seminario organizado por el Observatorio Vasco el día 27 de octubre en Bilbao y el 17 de noviembre en Vitoria – Gazteiz sobre Protocolos por conductas de acoso en el trabajo en el que han participado expertos de distinta procedencia cuya relación se encuentra al final de este documento.

En los Anexos se han incluido, por su relevancia e interés, algunos documentos aportados por varios de los participantes en el seminario.

EL FUNDAMENTO DE LOS PROTOCOLOS

1. Se concibe el protocolo como una manera estructurada de afrontar las conductas de acoso u hostigamiento en el trabajo y, en su caso, otros comportamientos que se consideren irregulares, inapropiados o socialmente adversos bien en el seno de la empresa o bien ante otras instancias externas que voluntariamente hayan sido aceptadas por la empresa y los trabajadores.
2. El protocolo se sitúa, por tanto, al margen de los procedimientos judiciales de cualquier jurisdicción y de la actividad de vigilancia y control de la legislación social que corresponde a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.
3. Su fundamento legal reside en el deber de las empresas de garantizar el disfrute de algunos derechos fundamentales y básicos de los trabajadores que se encuentran dentro de su ámbito de organización y dirección como son los relativos a la integridad física, la integridad moral y consideración debida a la dignidad, la igualdad y no discriminación y la intimidad.
4. El protocolo se sitúa en el tiempo en un estadio posterior a las actividades de gestión de la prevención de riesgos psicosociales en la empresa a través de la evaluación de riesgos y la consiguiente aplicación de medidas preventivas (Art. 15.1.a) y b) y 16 LPRL y Art. 4 a 9 RSP) y en uno anterior a las medidas de protección de la persona que ha sufrido daños a la salud por conductas de acoso para lograr su adaptación y compatibilidad con el puesto de trabajo (Art. 15.1.d), 22.4 y 25.1 LPRL). Sin embargo, el uso del protocolo puede afectar a ambas materias ya que en su transcurso se pueden detectar factores de riesgo psicosocial que darían lugar a la revisión del plan de prevención, la evaluación de riesgos así como a la aplicación de medidas preventivas y protectoras de la salud de las personas afectadas.
5. Como paso previo al protocolo, las empresas tienen la obligación de hacer una gestión preventiva de los factores de riesgo psicosocial (identificación, evaluación y adopción de medidas preventivas) que pueden producir fundamentalmente estrés y violencia en el trabajo. La mera puesta en práctica del protocolo no exime por sí misma a las empresas de responsabilidad por los daños que puedan sufrir los trabajadores por la exposición a factores de riesgo psicosocial.

En este sentido se pronuncia la sentencia del TSJ del País Vasco 3246/2015 de 6.10.2015 al disponer que siempre puede haber un nexo de causalidad entre la falta de medidas de prevención psicosocial y los daños a la salud que ha sufrido en este caso una trabajadora. En el fundamento jurídico sexto se afirma que “a la hora de determinar

la causalidad del incumplimiento empresarial sobre el daño del trabajador son valorables distintos factores. Pero entre ellos no está el introducir previsiones hipotéticas o de futuro. Soslayar y enervar el incumplimiento empresarial desde hipótesis constructivas relativas a que nada hubiese resuelto una actuación empresarial, porque, a la postre, el demandante no podía consolidar su puesto de trabajo no es una argumentación válida para romper el nexo de causalidad. La cuestión es la inversa: los riesgos psicosociales se han estudiado y protocolizado de manera que evitan en muchos casos el deterioro de la salud del trabajador. Cuando se agotan en su desarrollo es cuando el empleador queda libre de su responsabilidad, pero si no los articula lo que habrá que presumir es que su omisión ha sido un elemento coadyuvante del perjuicio final; pues lo lógico es pensar que si los hubiese actuado lo hubiese mitigado, soslayado o reducido. Si en nuestro caso la empresa prácticamente nada realiza (y se le ha requerido para ello), difícilmente podemos conocer si la situación final del trabajador hubiese sido la que ha acontecido u otra. Pero como nada ha llevado a cabo sobre la prevención del riesgo la institución demandada lo lógico es pensar que ha sido su inactividad causa del deterioro, o bien en una parte del mismo”.

Y del mismo modo, la sentencia nº 3010/2016 de 13 de mayo del TSJ de Cataluña (Sala de lo Social) señala explícitamente la diferencia entre la obligación de prevenir y el establecimiento de un protocolo en la empresa. Por una parte, constata la efectiva puesta en marcha del protocolo y señala al respecto que “existiendo en la empresa las posibilidades descritas para denunciar, incluso de forma anónima, la situación de acoso que habría estado sufriendo, la trabajadora no realizó ninguna actuación en aras a ponerlo en conocimiento de la dirección empresarial hasta el año 2015, cuando lo hace a través de su abogada; somos conscientes de que la misma enfermedad de la trabajadora, puede haber dificultado dicha comunicación, pero también es cierto que entre el momento en que se produce la ruptura de la relación sentimental (2012) y aquel otro en el que aparecen los primeros síntomas graves de ansiedad (2014), transcurren dos años durante los cuales la trabajadora bien pudo activar dichos mecanismos. Y, aun no aceptando la existencia de hipotético acoso, consideramos relevante el hecho de que la empresa tan pronto tiene conocimiento del mismo activa el Protocolo por acoso laboral de la empresa –actitud realmente proactiva y positiva– al tiempo que adopta la decisión del traslado de la trabajadora a otro centro de trabajo, si bien sin que exista referencia alguna a medidas adoptadas sobre el presunto acosador” (FJ 3º).

Sin embargo, de forma independiente al protocolo, el fallo judicial se determina por el hecho de que “la empresa no evaluó adecuadamente el riesgo de acoso” puesto que “de haberse previsto dicha circunstancia, y de haberse realizado las actuaciones de prevención adecuadas (simples reconocimientos médicos con atención al estado

psicológico) podría haberse evitado el deterioro de la salud de la trabajadora, ante los primeros síntomas de ansiedad provocados por el medio laboral, aunque en el mismo no existieran actos acosadores como hemos indicado. Todo ello desemboca en una situación de baja médica diagnosticada como trastorno de ansiedad inespecífico relacionado con el trabajo que puede limitar su capacidad laboral” (FJ 4º).

6. Sin embargo, hay que tener en cuenta que incluso una adecuada gestión de la prevención de riesgos psicosociales no puede evitar de manera absoluta la aparición de conductas de acoso. Es por ello necesario complementar aquella con la puesta en marcha de políticas específicas de prevención del acoso y de mecanismos de intervención, como el protocolo, cuando estas conductas se manifiesten.
7. En consecuencia, el protocolo no se concibe como una medida de prevención del acoso, ya que esta solo puede ser anterior al mismo, sino como una forma de intervención temprana de la empresa ante posibles manifestaciones de conductas de acoso u hostigamiento, tanto las que se declaran por las personas afectadas o conocedoras de los hechos como las que son conocidas por la propia dirección de la empresa, con el propósito de garantizar y proteger los derechos fundamentales de los trabajadores adoptando para ello todas las medidas que sean procedentes para evitar su extensión, prevenir su futura recurrencia en el lugar de trabajo y restaurar los derechos de las personas afectadas.

Las intervenciones que se realizan mediante protocolos tienen que tener presente la necesidad de reparar contextos y ambientes de trabajo y la rehabilitación de todas las personas afectadas. Por tanto, la acción de un protocolo tiene que ir acompañada de una intervención y gestión psicosocial desde el primer momento, ser continuada en el tiempo y finalizar tras una rehabilitación.

EL CONTEXTO LEGAL DE LOS PROTOCOLOS

8. Situar las conductas de acoso en el ordenamiento jurídico no resulta sencillo ya que las mismas son jurídicamente complejas y pluriofensivas puesto que pueden vulnerar a la vez diversos derechos fundamentales y laborales. Así lo puso de manifiesto el FJ 3º de la STC 106/2011 que ante un supuesto de acoso sexual en el trabajo señalaba que esta conducta podría haber vulnerado los derechos fundamentales a la integridad moral, la integridad física, la igualdad y no discriminación y la intimidad previstos en la Constitución.
9. Del mismo modo, son también de aplicación las normas ordinarias que regulan las relaciones laborales o de función pública que establecen la protección y garantía de

los derechos de consideración debida a la dignidad, la igualdad y la intimidad. También lo son las normas de prevención de riesgos laborales, que afectan por igual a ambos tipos de relación, ya que el acoso pone en peligro la integridad física de las personas. El Art. 27.3.c) de la Ley de Igualdad Efectiva así lo reconoce expresamente al mencionar “la consideración, dentro de la protección, promoción y mejora de la salud laboral, del acoso sexual y el acoso por razón de sexo”.

10. La complejidad jurídica que supone la vulneración simultánea de distintos derechos por una misma conducta tiene también consecuencias en los roles y funciones que deben asumir dentro de una empresa los distintos sujetos. El papel de garante de los derechos laborales corresponde a la propia empresa empleadora a través de sus directivos y especialmente a través de sus responsables de personal o recursos humanos. Así mismo, el personal de los servicios de prevención propios o ajenos debe asumir el papel que les reserva la LPRL ya que en estas conductas ponen en riesgo la salud de las personas que componen una organización. Por lo tanto, ambas instancias tienen el deber de actuar y de complementarse en los supuestos de acoso.



LA REGULACIÓN LEGAL DE LOS PROTOCOLOS

Observatorio Vasco sobre
Acoso y Discriminación

11. El origen de la regulación legal de los protocolos se encuentra en normas internacionales de carácter no vinculante (el llamado soft-law) como son la Recomendación 92/131 de la Comisión Europea sobre la protección de la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo, el Acuerdo Marco de los agentes sociales europeos sobre Violencia y Acoso de 2007 y los Principios Rectores de Derechos Humanos y Empresas aprobados por el Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas en 2010 que incluye el principio de “diligencia debida” de las empresas en su deber de proteger los derechos fundamentales y los mecanismos de arreglo extrajudicial de conflictos.
12. Así como las acciones para la prevención del acoso y la recuperación de los daños a la salud forman parte explícita de la legislación sobre prevención de riesgos laborales, en cambio la regulación de los protocolos se contiene en normas legales o convencionales que regulan las relaciones laborales o administrativas como una forma de garantizar el derecho a la consideración debida a la dignidad e integridad moral de las personas.
13. La obligación legal de establecer estos protocolos en el ámbito de las relaciones laborales solo se encuentra actualmente en el Art. 48.1 de la Ley de Igualdad Efectiva

y afecta exclusivamente a la protección frente al acoso sexual y por razón de sexo. Dispone este precepto que “las empresas deberán promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y el acoso por razón de sexo y arbitrar **procedimientos específicos** para su prevención y **para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo**”.

14. En cambio, este artículo no indica cuál debe ser el contenido de estos procedimientos. Su mandato tiene un carácter general y abarca por igual a todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y condición en el marco de las relaciones laborales. La viabilidad de su efectiva aplicación a las empresas pequeñas será uno de los puntos del debate en el seminario.

15. El Art. 46.2 de esta Ley establece además que las empresas que tengan la obligación de realizar planes de igualdad (aquellas de más de 250 trabajadores o que estén en el ámbito de aplicación de un convenio colectivo que así se lo exija) podrán incluir en los mismos la prevención del acoso sexual y del acoso por razón de género.

En la práctica, la mayor parte de las empresas obligadas a realizar el Plan de Igualdad han optado por incluir en el mismo un protocolo que comprenda en su ámbito a todas las formas de acoso u hostigamiento y no solo las específicamente previstas por el Art. 48.1 de la Ley. De esta forma, la situación de hecho es que las empresas de más de 250 trabajadores, por lo general, cuentan con un protocolo sobre acoso mientras que, por el contrario, la inmensa mayoría de las empresas pequeñas carecen de él.

16. En lo que se refiere a las relaciones de las administraciones públicas con sus empleados, la obligación se contempla en el Art. 62 de la Ley en el que ya se habla expresamente de un “**protocolo de actuación frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo**” cuya finalidad es la “prevención” de estas conductas (Art. 62.1). Este precepto es más explícito por cuanto establece que las administraciones públicas deben negociar el mismo con la representación legal de las trabajadoras y trabajadores y que este debe tener, al menos, los siguientes contenidos:

- a) El compromiso de la Administración General del Estado y de los organismos públicos vinculados o dependientes de ella de prevenir y no tolerar el acoso sexual y el acoso por razón de sexo.
- b) La instrucción a todo el personal de su deber de respetar la dignidad de las personas y su derecho a la intimidad, así como la igualdad de trato entre mujeres y hombres.
- c) El tratamiento reservado de las denuncias de hechos que pudieran ser constitutivos de acoso sexual o de acoso por razón de sexo, sin perjuicio de lo establecido en la normativa de régimen disciplinario.

- d) La identificación de las personas responsables de atender a quienes formulen una queja o denuncia.
17. La DF 6º de la Ley también menciona que un Real Decreto desarrollará reglamentariamente el protocolo para la Administración General del Estado. Sin embargo, esta previsión legal no se ha llevado a cabo y en su lugar se han aprobado protocolos por acoso sexual y por acoso laboral que han sido publicados en el BOE pero que no tienen rango reglamentario. Muchas otras administraciones han adoptado protocolos. El Gobierno Vasco lo ha hecho para su administración general, la administración de enseñanza y la Ertzaintza mediante normas reglamentarias. Otras comunidades autónomas, ayuntamientos de gran número de habitantes y universidades públicas han adoptado estos protocolos bien por vía reglamentaria o mediante la negociación colectiva. En cambio, la mayoría de las administraciones públicas de menor tamaño carece en la actualidad de protocolo.
18. De la distinción que realizan los Art. 48 y 62 de la Ley de Igualdad Efectiva entre **“procedimiento”** y **“protocolo”** podría deducirse que la primera denominación es más amplia y comprende cualquier clase de actuación estructurada de la empresa ante las conductas de acoso laboral mientras que el protocolo tendría un significado más estricto y se refiere a la apertura de un proceso que reúna unas garantías mínimas de competencia, neutralidad y objetividad en el tratamiento de los hechos.
19. Por lo tanto, el protocolo sería aplicable y exigible a las empresas y administraciones públicas de unas determinadas características y dimensiones mientras que al resto solamente le sería exigible contar con un procedimiento interno de quejas para los trabajadores ante conductas de acoso.

EL AMBITO FUNCIONAL DE LOS PROTOCOLOS

20. Los protocolos pueden abarcar en su ámbito todas las conductas que se consideren inapropiadas o socialmente adversas pero siempre se diferencia entre las conductas de violencia interna y externa y en la práctica no hay protocolos abarquen a ambas ya que su tratamiento es distinto. Los protocolos de violencia externa, ya sea con usuarios de los servicios o ya sea en supuestos de atraco, tienen un tratamiento propio y específico que merece un análisis independiente. En el curso de este seminario se ha expuesto como ejemplo el protocolo sobre violencia interna y externa del Ayuntamiento de Bilbao que por su interés incluimos dentro del Anexo. El seminario se ha centrado en el análisis de los protocolos sobre conductas adversas que se desarrollan entre el personal empleado en un mismo centro o lugar de trabajo.

21. Dentro ya de este tipo de protocolos, se plantea en primer lugar el debate sobre cuál debe ser su objeto. Puede ser exclusivamente el tratamiento de las conductas de acoso u hostigamiento o puede o debe ser más amplio y abarcar cualquier tipo de conducta que se considere conflictiva, irregular, adversa o inapropiada.
22. A favor de la primera opción se expone la consideración legal de que los mencionados Art. 48 y 62 de la Ley Orgánica de Igualdad Efectiva solo obliga a las empresas a arbitrar procedimientos o protocolos sobre quejas por conductas de acoso sexual y por razón de sexo sin que mencione otro tipo de conductas. También el modelo vigente del Observatorio Vasco aboga por poner en práctica protocolos exclusivos sobre conductas de acoso sin perjuicio de que las conductas que no se califiquen como acoso puedan y deban tener un tratamiento por la empresa pero siempre fuera de este procedimiento específico.
23. Sin embargo, la mayoría de los participantes en el seminario se inclina a favor de la opción de considerar la conveniencia de un procedimiento unificado para todo tipo de quejas sobre conductas que pueden calificarse como inapropiadas, adversas, irregulares o conflictivas. Al menos en lo que se refiere a la entrada mediante una solicitud o denuncia sin perjuicio de que pueda seguirse después un proceso diferenciado para cada tipo de asunto según se trate de una posible conducta de acoso o de otros hechos relacionados con la exposición a factores de riesgo psicosocial.
24. El argumento más utilizado en favor de esta opción es que la determinación de si se trata o no de una conducta de acoso no se puede exigir a priori al reclamante sino que esto se debe determinar en el curso del procedimiento. De hecho, es práctica habitual en las denuncias o demandas que presentan los trabajadores ante instancias administrativas o judiciales por conductas de acoso que se omita cualquier tipo de calificación formal del tipo de conducta que se denuncia dejando exclusivamente el juicio sobre esta cuestión en manos del órgano resolutorio.
25. También se señala a favor de este criterio que resulta más práctico no obligar a los sujetos a calificar a priori la conducta que denuncian como acoso por las connotaciones sociales y jurídicas (que pueden ser incluso penales) que esto conlleva. La propia calificación puede infundir un temor a denunciar por las personas afectadas que les retrae de hacerlo en el momento apropiado o incluso de forma definitiva ante el temor de que la parte inculpada pueda promover contra ellas acciones civiles sobre protección de su derecho al honor o penales por delito de injuria o calumnia.

26. Se señala también que resulta más difícil restaurar la situación y el clima social anterior a la denuncia cuando la misma se formula expresamente por acoso aunque luego no haya merecido esa calificación en el proceso.
27. Otro argumento a favor de esta posición es que con frecuencia sucede que la conducta que es vivida o percibida como acoso por la persona que se considera agraviada puede no reunir las condiciones que definen dicha conducta por un observador objetivo y se trate en muchos casos de una situación de conflicto que no lleva aparejada una conducta de acoso.
28. Otros resaltan, en cambio, que puede suceder justamente lo contrario y que al ser el protocolo de acoso el único mecanismo de abrir un procedimiento interno de denuncia en la empresa esto provoque un uso abusivo del mismo para denunciar otro tipo de situaciones.
29. Por estos motivos, hay procedimientos o protocolos vigentes cuya denominación no es por acoso sino por “conflictos interpersonales”, “riesgos psicosociales”, “violencia psicológica”, “conductas inapropiadas” o “conductas irregulares” que omiten deliberadamente ese término. Hay acuerdo en que la denominación que se le otorgue debe depender de la cultura de cada empresa y los consensos que se alcancen en su seno.
30. A favor de la conveniencia de calificar el protocolo como de “conflictos interpersonales” en el trabajo, se apunta que en la mayoría de los casos las denuncias no se refieren en realidad a conductas de acoso sino a dichos conflictos así mismo la propia conducta de acoso psicológico también ha sido calificada como “proceso – conflicto- escalado” en las organizaciones, por investigadores de prestigio (Hoel, Einarsen y Zapf). Se argumenta que la posibilidad de que haya conflictos es frecuente pero la posibilidad de que exista acoso es en cambio más reducida.
31. El conflicto se puede definir como un proceso en el que dos partes perciben metas incompatibles dentro de una relación de interdependencia. El conflicto no equivale al acoso porque este último supone la puesta en acción de conductas ilegítimas por una de las partes pero puede convivir con él e incluso ser un factor causante o estadio o forma previa del mismo, especialmente cuando no se interviene para resolverlo y se produce una escalada en su intensidad.
32. En todo caso, las empresas deben velar por evitar los conflictos entre su personal no solo por las consecuencias nocivas que de estos derivan para la propia organización sino porque también pueden tenerlas en la salud de las personas que la componen sin necesidad de que medie una conducta de acoso. Esto ocurre especialmente

cuando se trata del “conflicto organizativo”, que es el que versa sobre situaciones más comunes en las que hay una relación con factores de riesgo psicosocial.

33. A favor de una calificación del procedimiento o protocolo como de “gestión de riesgos psicosociales” y el tratamiento de la queja como “gestión de caso de riesgo psicosocial”, se señala que en este caso hay una consideración más neutral respecto a la calificación de la conducta que se denuncia ya que este término puede abarcar tanto conductas de acoso como situaciones de estrés laboral que derivan de conflictos interpersonales.
34. Sin embargo, algunos de los participantes en el debate expresan que algunas de estas denominaciones no les parecen apropiadas ya que la gestión de conflictos no se relaciona necesariamente, ni en todos los casos, con el acoso ni tampoco con la gestión de los riesgos psicosociales sino con la gestión de personal o de recursos humanos que solo corresponde a la dirección de la empresa.

EL ÁMBITO ESPACIAL DE LOS PROTOCOLOS

35. El ámbito más común de gestión de un protocolo es la empresa o grupo de empresas o bien un centro de trabajo de la misma empresa o mismo grupo que tenga dimensiones suficientes. El Art. 48 LO 3/2007 obra en favor de esta concepción al ser la empresa el sujeto obligado a arbitrar procedimientos de gestión de quejas por acoso sexual y por razón de sexo.
36. La gestión de estos protocolos puede realizarse sin problemas en las empresas y organizaciones de grandes dimensiones dotadas de una dirección de recursos humanos, personal cualificado, servicio de prevención propio y diversos centros de trabajo. En algunas de ellas se ha establecido que la gestión del protocolo corresponde hacerla a personas de distinto centro de trabajo al que se ha planteado la queja o denuncia para asegurar la neutralidad y objetividad en el tratamiento del proceso.
37. El problema se plantea en las empresas que no tengan esos medios, aquellas en las que el personal directivo esté implicado en las conductas de acoso y más en especial en las pequeñas empresas que con carácter general carecen por completo de condiciones mínimas para desarrollar un proceso con garantías de neutralidad y que cuente con personas que tengan conocimientos básicos en la materia.

38. Las empresas pequeñas tienen, en cualquier caso, el deber de prevenir e impedir las conductas de acoso y establecer un procedimiento para recibir quejas o denuncias escritas o verbales de los trabajadores. El establecimiento de un procedimiento o protocolo con garantías de neutralidad, objetividad y cualificación de las personas que lo dirigen puede desbordar sus posibilidades de organización.
39. En estos casos, las empresas pueden acudir a su servicio de prevención ajeno (SPA) para la gestión de las quejas o denuncias que reciben o con carácter más general encontrar asesoramiento en la gestión de riesgos psicosociales. Los problemas pueden ser la falta de neutralidad del SPA respecto a la empresa que le ha contratado y su falta de competencia para conocer de determinados asuntos ya que no todas las conductas que se denuncian son en realidad sobre acoso y quien tiene la potestad de adoptar decisiones de tipo organizativo durante el proceso es la dirección de la empresa. Por otra parte, no todos los SPA cuentan con expertos especializados en acoso laboral.
40. Las empresas también pueden acudir a expertos externos especializados en la gestión de conductas de acoso que por lo general reúnen conocimientos sobre prevención de riesgos psicosociales y recursos humanos. Se constata que solamente en Euskadi hay empresas que realizan esta función de asistencia y cuentan con experiencia en esta materia. Al igual que los SPA, estos expertos pueden actuar bajo un código deontológico que garantice su profesionalidad pero sobre ellas puede recaer la sospecha de falta de neutralidad ya que son contratadas por la empresa.
41. Se plantea también la posible existencia de un ámbito superior al de la empresa para establecer un protocolo. El único ámbito supraempresarial en el que es legalmente viable establecer un protocolo sería el centro de trabajo, para aquellos supuestos en que las conductas que se denuncian tengan esa dimensión y afecten a trabajadores de diferentes empresas que desarrollan su actividad en un mismo centro. Las empresas pueden acordar un procedimiento común en el marco de sus obligaciones de cooperación y coordinación de medidas preventivas (Art. 24.1 LPLR) o bien las empresas principales pueden exigir a sus subcontratas la adhesión a unos principios y procedimientos en esta materia (Art. 24.3 LPLR). Hay algunas experiencias reales de estos protocolos en algunos centros educativos (profesores, personal subalterno y contratas de limpieza), algunos casos de UTE y en el supuesto de empresas contratistas que deben adherirse a los códigos y exigencias de la empresa principal como condición para realizar su actividad.

LA ELABORACIÓN Y PUESTA A PUNTO DE LOS PROTOCOLOS

42. Los protocolos pueden ser el resultado de un proceso de negociación colectiva con los trabajadores o de una instrucción interna dictada unilateralmente por la empresa en el ejercicio de su poder de dirección y organización (Art. 20.3 ET).
43. Aunque las empresas son libres de negociar y acordar la elaboración y puesta a punto de los protocolos con los representantes del personal, todos coinciden en la conveniencia de llevarlo a cabo de esta manera para dotarle de más legitimidad y garantizar su utilización.
44. En el marco de los planes de igualdad es donde actualmente tiene lugar la negociación con los trabajadores de estos protocolos en empresas de más de 250 trabajadores.
45. Hay coincidencia general en que es la implicación y liderazgo de la empresa lo que más condiciona el éxito en la aplicación de los protocolos. Debe ser la propia empresa la interesada en ponerlos en marcha ya que ella es la responsable por omisión en el supuesto de haya habido conductas de acoso sobre las que no ha tomado medidas para prevenir y/o impedir dicha conducta.
46. En todo caso, es necesario que existan acciones previas para que el procedimiento funcione como las de informar y formar a los trabajadores y los mandos intermedios sobre las conductas de acoso y el funcionamiento de los protocolos.

EL INICIO DEL PROTOCOLO

47. El inicio del protocolo puede hacerse por la presentación de una queja o denuncia o por la propia iniciativa de la empresa en el uso de su deber de impedir conductas de acoso dentro de su ámbito de responsabilidad de acuerdo con la información que esta disponga.
48. Se cuestiona la propia denominación de queja o denuncia. Algunos protocolos prefieren llamarla solicitud. Normalmente suele exigirse que se haga por escrito pero en algunos casos se admite la denuncia verbal o incluso una simple llamada telefónica.
49. Se coincide en señalar que, a diferencia de los procedimientos jurisdiccionales, en los protocolos además de la denuncia o queja que pueda presentar la persona que

se considera agraviada por una conducta de acoso, también se puede admitir la presentada por terceros que sean testigos de los hechos (ya se trate de trabajadores de la propia empresa o de otra que esté presente en el centro de trabajo), representantes sindicales en la empresa o por asociaciones de víctimas de estas conductas o incluso por el personal del servicio de prevención o por comunicación de los médicos de atención primaria de los servicios públicos de salud.

50. Se admite también de forma general que en las denuncias de terceros las impresiones y opiniones de estos pueden estar distorsionadas y no ser compartidas por la propia persona presuntamente agraviada. Que en estos casos es conveniente que la denuncia sea ratificada o admitida por el propio afectado ante la persona o el equipo encargado de la instrucción del procedimiento en forma de consentimiento informado o de forma similar al ofrecimiento de acciones en el procedimiento judicial.
51. Sobre la posible admisión de denuncias anónimas las posturas van desde su inadmisión sin más trámite, el análisis específico de cada situación o caso concreto y su admisión en todo caso y circunstancia, incluso las realizadas por teléfono.
52. Las denuncias anónimas pueden venir motivadas por un temor de la persona que la interpone a verse represaliada por la empresa o la persona a la que inculpa por interponer una denuncia falsa o a sufrir la presión ambiental del presunto o presuntos acosadores, especialmente cuando la conducta de acoso tiene carácter grupal o en ella están implicadas personas con poder o influencia en la empresa. A veces también la propia persona agraviada no se siente con fuerzas o ánimo para interponer una denuncia debido al trastorno psicológico que puede causarle la propia conducta de acoso.
53. Sin embargo, se pone de manifiesto que en algunos casos las denuncias anónimas pueden tener una finalidad espuria de atentar contra el honor y la imagen de una persona con acusaciones falsas por razones que no son legítimas, sin perjuicio de que esta situación también pueda darse en las denuncias que no son anónimas.
54. La mayor parte manifiesta que en todo caso se debe realizar ese análisis o verificación de la denuncia anónima cuando su contenido se refiere a hechos de especial gravedad o que pueden ser constatables con la debida discreción. Esto se justifica por el principio de responsabilidad de la empresa de evitar las conductas de acoso dentro de su ámbito de organización y dirección. Esta debe obrar con la diligencia debida cuando tiene conocimiento de su posible perpetración.

55. Nada le impide a la empresa adoptar, en cualquier caso, medidas precautorias o cautelares o realizar incluso por propia iniciativa una evaluación de riesgos psicosociales que afecte a los trabajadores presuntamente afectados. También cabría en este sentido que los delegados de prevención propongan la realización de esta evaluación a la empresa en el uso de sus funciones o en el curso de las reuniones del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.
56. En todo caso, hay coincidencia en que debe haber un análisis previo del contenido de las denuncias y que no se debe proceder de manera mecánica a su tramitación y el inicio del procedimiento ya que no todo lo que se denuncia tiene la calificación de acoso o de conducta inapropiada con suficiente relevancia. La decisión sobre el tipo de procedimiento que se debe seguir corresponde a esta fase de admisión y no debe tener el mismo tratamiento la sospecha de acoso que la realización de otros actos que merecen otra calificación.
57. En algunos casos, el agraviado o agraviada prefiere tratar el asunto con una persona de confianza antes de interponer una queja para recibir asesoramiento en lo que podría llegar a ser una pre-mediación.
58. Algunos servicios de prevención tienen recogido en su protocolo que cualquier persona puede desplazarse a sus oficinas, fuera de la empresa, para ser atendidos por personal especializado y tratar su problema sin que de ello tenga conocimiento la empresa. Solamente cuando la persona que se considera agraviada decide dar el paso de interponer la denuncia se pone en marcha el protocolo.
59. El tratamiento que se debe dar a las denuncias que luego se demuestran no fundadas es también objeto de discusión. Solamente en los casos en que exista una conducta dolosa y claramente no fundada cabe el inicio de acciones disciplinarias ya que de otro modo se podría infundir un temor a denunciar. En aquellos casos en que los hechos que se denuncian no pueden ser probados no cabe la calificación de denuncia falsa.

EL DEBER DE CONFIDENCIALIDAD EN EL PROCESO

60. Hay coincidencia general de los participantes en el seminario sobre el deber de guardar un alto grado de confidencialidad de los escritos y denuncias que se manejen en los protocolos. Los terceros que no tengan interés personal y legítimo no deben acceder de modo alguno al contenido de los documentos y testimonios que se manejen.

61. Sin embargo, hay discrepancias en lo que se refiere a la necesidad de que la parte que ha sido inculpada sobre una conducta de acoso pueda tener acceso al texto de la denuncia.
62. Los que se oponen a esta entrega argumentan que debe aplicarse el principio de la protección de datos y que solo se debe dar traslado de este documento con el consentimiento expreso de la persona que lo ha firmado.
63. En su caso, el deber de secreto sobre el contenido de la denuncia puede ser incluso invocado en un procedimiento judicial por parte de quienes participen en la instrucción u ordenación del protocolo.
64. Al inculcado se le debe informar sobre la conducta que se considera irregular y que constituye el objeto del procedimiento. Si finalmente el protocolo da lugar al inicio de un expediente disciplinario sería en este caso necesario dar traslado al inculcado del escrito que inicia el expediente, que tampoco debe ser el escrito de denuncia.
65. Hay otras consideraciones que se ponen de manifiesto para no dar traslado sin más de la denuncia como son las razones de seguridad: para evitar filtraciones del escrito y las presiones hacia la persona que lo ha interpuesto.
66. También se ponen de manifiesto razones de oportunidad, ya que el escrito de denuncia puede contener hechos y circunstancias que no se consideran pertinentes por los instructores o que la redacción del texto no sea suficientemente clara debido a cualquier circunstancia personal del que se considera agraviado. Hay que tener en cuenta que la denuncia puede hacerla el propio afectado cualquiera que sea su cualificación, condición o estado de salud y no puede estar sujeta a exigencias formales. Por ello es conveniente que el inculcado conozca con claridad y precisión solo aquellos hechos que los instructores del protocolo consideren que pueden motivar la apertura del procedimiento.
67. Una vez finalizado el protocolo, se debe dar información sobre el resultado a las partes y también a los miembros del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo que siempre han de obrar de acuerdo con su deber de reserva sobre la información que reciban.

EL EXAMEN PREVIO

68. Hay acuerdo general sobre la necesidad de examinar las denuncias que se presenten antes de ordenar su tramitación. Puede haber casos en que la conducta no esté dentro de los supuestos que puede dar lugar a la apertura del protocolo o denuncias que se plantean con fines ilegítimos o de obstrucción como sería el caso de que el inculpado denuncie a la persona que previamente ha reclamado contra su conducta. El problema reside en quién puede hacer este examen y en cómo debe hacerlo.
69. Respecto a quién puede hacerlo hay coincidencia en que debe ser una instancia que se considere neutral y que esa instancia puede ser una persona o un grupo de personas de procedencia plural. El problema estriba en la dificultad de encontrar una instancia neutral cuando la empresa es de pequeñas dimensiones o cuando la persona afectada forma parte de la dirección de la empresa.
70. Respecto a la decisión que se tome es necesario valorar si hay indicios o sospechas fundadas de acoso o de una conducta que se encuentre dentro de los supuestos previstos en el protocolo. No es necesaria la prueba completa, precisa y clara de acoso ya que en tal caso el protocolo no sería un instrumento de intervención preventiva y se estaría obrando con los criterios propios de un procedimiento disciplinario.
71. Si la decisión que se adopta es la negativa a activar el protocolo, es conveniente que siempre se haga por escrito y esté suficientemente motivada. En este caso, solo debería ir dirigida a la persona que solicitó la intervención.

LA FASE INFORMAL O DIALOGADA

72. Sobre la denominación de esta fase algunos consideran que la palabra “informal” puede ser interpretada de forma peyorativa. Prefieren que se denomine “fase dialogada” o de facilitación de un arreglo.
73. También hay coincidencia en la absoluta inconveniencia de esta fase ante determinados sucesos como en la denuncia de acoso sexual o de agresión física.
74. Tampoco es conveniente en aquellos casos en que exista una sospecha cierta o haya indicios de acoso. La posición de las partes no es equilibrada e igual en estos casos

y solamente sería procedente llevar a cabo una acción mediadora una vez que se ha hecho un diagnóstico de la situación y este aconseje llevar a cabo la misma.

75. Lo mismo se puede afirmar cuando se conozca de antemano que la posición de las partes está muy enfrentada o que ya se ha intentado con anterioridad realizar una conciliación entre ellas sin resultado alguno. En estos casos, la fase dialogada se convertiría en un mero mecanismo dilatorio.
76. Si es factible hacerlo en los casos en que se aprecie que lo denunciado no es propiamente una conducta de acoso y que razonablemente sea posible un arreglo entre las partes.
77. Para llevar a cabo esta fase es esencial el consentimiento de la persona afectada. Algunos señalan incluso que solo debe hacerse en aquellos casos en que el denunciante expresamente así lo solicite en su reclamación.
78. Las personas que pueden actuar en esta fase como facilitadores o conciliadores deben tener una garantía de neutralidad e independencia y formación específica sobre cómo proceder en estas situaciones.

LA FASE FORMAL O DE INSTRUCCIÓN Y DIAGNÓSTICO

79. Durante la ejecución de esta fase se debe tener presente la presunción de inocencia que debe recaer sobre la persona inculpada y es mejor emplear expresiones como denunciante y denunciado. En ningún caso víctima y acosador. En cualquier caso, es esencial que ambas sean debidamente escuchadas en este trámite.
80. Hay que considerar en cada caso la puesta en marcha de medidas cautelares adecuadas a cada situación. Se debe evitar que las personas implicadas sufran daños en su salud. El servicio médico debe valorar estas circunstancias y la dirección de la empresa debe adoptar las medidas organizativas que sean oportunas y pertinentes.

LA RESOLUCIÓN DEL PROTOCOLO

81. En el caso de que se haya comprobado durante el protocolo la comisión de una conducta de acoso se debe abrir el procedimiento disciplinario por la empresa hacia la persona que lo ha cometido. Este procedimiento tiene su propio fin y sus propias

reglas y debe situarse al margen del protocolo cuyo objetivo es fundamentalmente preventivo.

82. También cabe la posibilidad de un final acordado y dialogado en los casos en que la conducta no se haya considerado constitutiva de acoso u hostigamiento. Se puede también realizar una acción mediadora después de efectuar la instrucción y el diagnóstico de la situación si las circunstancias así lo aconsejan.
83. La conclusión del proceso debe incluir también un análisis de los factores de riesgo psicosocial que se han detectado durante el mismo, ya sean los relacionados directamente con la reclamación o se trate de otros hechos y circunstancias que hayan podido observarse. El objeto es efectuar o revisar la evaluación de riesgos psicosociales y adoptar las medidas preventivas que procedan sobre la organización del trabajo en consulta con los delegados de prevención.
84. La empresa debe procurar que haya acciones para rehabilitar y recuperar a las personas que han sufrido daños en su salud. Si se encuentran en situación de baja por enfermedad hay que buscar los medios de una acción rehabilitadora antes de su vuelta al trabajo siempre que las condiciones lo aconsejen y las personas afectadas estén conformes con ellas.
85. En todo caso, se debe dar información del resultado final a los implicados en el proceso y al comité de seguridad y salud en la forma y modo que se estime en cada caso más adecuado garantizando el cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.
86. La información que se facilite de modo general al personal de la empresa puede referirse a la marcha y funcionamiento general del protocolo. Es conveniente que el personal conozca que el protocolo se encuentra activo y que de hecho se está utilizando.

LAS ACCIONES DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS SOBRE LOS PROTOCOLOS

87. No estarían propiamente incluidas dentro de este seminario las acciones de control y vigilancia sobre las conductas de acoso de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social ni las que puedan derivarse hacia las entidades públicas de Prevención de Riesgos Laborales por solicitud de asesoramiento de aquella. Tampoco estarían dentro las acciones de conciliación, mediación o arbitraje prejudicial que puedan

llevar a cabo los servicios de las autoridades laborales u otras instancias con participación de los agentes sociales cuando así esté concertado con ellos. No obstante, conviene hacer una descripción completa de las actuaciones de ambas instancias y de su posible conjunción y complementariedad, tanto en lo que se refiere a las acciones que puedan llevar a cabo las entidades públicas de prevención de forma autónoma para el asesoramiento de las empresas y los trabajadores y las actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social para el control y vigilancia de las empresas cuando las mismas hagan uso de los protocolos o procedimientos por conductas de acoso o en general sobre conductas inapropiadas como de aquellas que se refieren al control y vigilancia de la legislación laboral y de prevención de riesgos laborales. A continuación se describen las actividades de las entidades que han participado en estos seminarios.

88. **OSALAN, Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales**, dentro del ámbito de sus competencias, tras recibir una denuncia por un supuesto caso de acoso laboral o de conflicto laboral en la que la Autoridad Laboral solicita la emisión de un informe, lleva a cabo las siguientes acciones:

- Contactar con la persona trabajadora que ha realizado la denuncia para conocer la problemática existente
- Programar visita en el centro de trabajo, donde solicitamos la presencia tanto de representantes de la Dirección de la empresa como de los y las representantes de la población trabajadora.
- Instar la activación del protocolo de prevención y resolución de conflictos, y en su defecto, la investigación de los hechos denunciados, con el objeto de que se establezcan las medidas necesarias para la eliminación y reducción del riesgo
- Asesorar sobre la necesidad de desarrollar las herramientas necesarias para la mejora de las condiciones organizativas y riesgos psicosociales en las empresas (evaluación de riesgos psicosociales, procedimientos de prevención y gestión de conflictos, declaraciones de buenas prácticas, etc.)
- Seguimiento de las recomendaciones propuestas

No obstante, como profesionales que trabajan en la prevención se intenta realizar una intervención para que en las empresas se lleve a cabo una gestión adecuada de los riesgos psicosociales, actuar en una fase anterior a situaciones de acoso. Una intervención temprana, en la que tras analizarse y detectarse condiciones no adecuadas, que pueden dar lugar a situaciones de conflicto o violencia, se adopten las medidas para su eliminación. Por lo que además de la actuación reactiva señalada anteriormente, el reto primordial es la participación en campañas de diferentes sectores impulsando la prevención en este ámbito.

89. En Asturias, las acciones desarrolladas por el **Instituto Asturiano de Prevención de Riesgos Laborales (IAPRL)**, en el ámbito de la Comunidad Autónoma, se pueden considerar desde un punto de vista proactivo y reactivo. La acción proactiva consiste en el asesoramiento y/o información a demanda de empresas, entidades públicas o privadas, trabajadores, representantes de agentes sociales, etc. En definitiva, una acción dirigida a cualquier ciudadano, siempre en el ámbito laboral. Esta acción de asesoramiento y/o información no se explicita de forma alguna, ni a través de la página web ni a través de otros sistemas de información y difusión de carácter puntual. La acción forma parte de una acción general y de funciones que tiene asignadas el IAPRL, de formación, difusión asesoramiento, etc.

La acción reactiva sería la dirigida a la investigación de casos de acoso a requerimiento de la ITSS. Estas acciones se llevan a cabo por el Área de Ergonomía y Psicología del IAPRL.

Por otra parte, está pendiente la elaboración de un protocolo contra el acoso en la Administración del Principado de Asturias y esta acción se encuentra incluida en el Plan Estratégico 2016-2020.

90. Desde el **Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra** se considera que la Administración Pública de Salud Laboral puede jugar un papel de apoyo protagonista en cuanto a la investigación de los casos de acoso que se denuncien en las empresas, de mediación cuando sea oportuna, o de asesoría en cuanto a criterios de elaboración de protocolos sobre acoso. Entre los objetivos recogidos en el Plan de Acción de Salud Laboral 2017-2020 del Gobierno de Navarra (aprobado en el Consejo Navarro de Salud Laboral el pasado 13 de enero), se recoge el de ampliar el papel del Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra en materia psicosocial mediante oferta de asesoría y mediación en conflictos interpersonales no resueltos en las empresas, y la integración en las comisiones de investigación e intervención ante conductas hostiles en aquellas empresas que lo soliciten y que cumplan con criterios a establecer por el Servicio de Salud Laboral del Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra.
91. Las **Unidades de Seguridad y Salud Laboral (USSL) de la Junta de Castilla y León**, en las nueve provincias que forman la Comunidad Autónoma, asesoran técnicamente en todos los campos de la prevención de riesgos laborales. Las condiciones laborales derivadas de la organización y ordenación del trabajo son igualmente objeto de análisis y tratamiento por parte de las USSL.

Cuando se recibe comunicación por parte de un trabajador, un empresario o de sus respectivos representantes de un problema psicosocial, el técnico de la USSL correspondiente actúa recabando más información para conocer la naturaleza de dicho problema.

Una vez analizada la información se hace el “diagnostico” de la situación. Si existen indicios de acoso moral en el trabajo, el técnico asesorará a la empresa y al trabajador sobre el proceso a seguir con la recomendación de las medidas provisionales necesarias.

Como último paso, se realiza una labor de apoyo y vigilancia del proceso hasta que la situación deje de ser perjudicial para la salud de las personas y de las empresas.

92. El **Instituto Cántabro de Seguridad y Salud en el Trabajo (ICASST)** desarrolla su actividad relacionada con situaciones por conductas de acoso en el trabajo como parte de sus programas y actuaciones en materia de prevención de riesgos psicosociales.

En este contexto, el ICASST incluye el acoso como aspecto diferenciado y de particular relevancia dentro de sus programas anuales de formación, a la vez que ofrece asesoramiento y actuación ante aquellas consultas y solicitud de informes que son recibidos

93. El **Instituto Riojano de Salud Laboral (IRSAL)** proporciona asesoramiento Técnico a organismos, asociaciones empresariales, empresas, organizaciones sindicales, delegados de prevención, servicios de prevención, entre otros, como servicio especializado de la Comunidad Autónoma de La Rioja en materia de Prevención de Riesgos Laborales, sobre riesgos psicosociales, incluyendo lo referente a Protocolos de Acoso como medida de intervención psicosocial.

Sus técnicos participan de forma puntual como instructores del Procedimiento de actuación para casos de conflicto interpersonal en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de La Rioja y llevan a cabo acciones formativas dirigidas específicamente a empresarios, técnicos superiores de prevención y representantes de los trabajadores en relación al riesgo de violencia en el trabajo, que engloba el acoso psicológico, abordando de forma especial los elementos o aspectos a incluir en los Protocolos por conductas de acoso en el trabajo.

94. El **Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid** ha establecido un procedimiento de intermediación en riesgos psicosociales que funciona desde 2006.

En este procedimiento se admiten a trámite todas las solicitudes que se presenten cualquiera que sea el tamaño y medios de la empresa afectada. Las peticiones las presenta cualquier interesado en tratar el conflicto o acoso laboral por medio de la Mediación. Es preciso que el afectado/afectados tenga relación laboral (contrato de trabajo) en la empresa en la Comunidad de Madrid; bien sea un trabajador, grupo de trabajadores. También se reciben solicitudes de mediación formuladas por la propia empresa, a través de RRHH o Técnico de Prevención, en que recurren al SIRP como Mediador externo sobre el conflicto, problema o disputa que esté ocurriendo en la empresa. Gran número de solicitudes son presentadas por trabajadores individuales y un número importante de solicitudes viene presentadas por Delegados de Prevención o representantes Sindicales.

El procedimiento que se sigue tiene naturaleza exclusivamente preventiva y la intervención suele durar como media seis meses. Al final se hacen recomendaciones a la empresa de las que no se hace un seguimiento de oficio desde la institución.

95. El **Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)**, como órgano científico y técnico especializado de la Administración General del Estado, tiene como misión el análisis y estudio de las Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como la promoción y apoyo a la mejora de las mismas. Desde este cometido puede ofrecer a los usuarios de la PRL asesoramiento técnico, formación, material divulgativo e información técnica especializada sobre los factores de riesgo psicosocial, que a menudo preceden a la aparición de las conductas de acoso. Las acciones más habituales comprenden tanto el campo de la evaluación psicosocial como el de la prevención e intervención sobre dichos riesgos.

También dispone de información técnica especializada sobre riesgos derivados de las relaciones organizativas e interpersonales en el trabajo, y específicamente sobre exposiciones a conductas de violencia psicológica, ya que estas conductas, si se producen, son susceptibles de causar un riesgo para la salud del trabajador, máxime cuando se puede dar un proceso de *acoso psicológico en el trabajo (APT)* (donde han de estar presentes estas conductas y otras condiciones que definen el APT).

El INSHT no dictamina ni valida procedimientos o protocolos de actuación ni estudios o investigaciones que terceros puedan realizar sobre supuestos casos de acoso, a no ser a los efectos prevenidos en el art. 95.3 de la Ley 36/2011 Reguladora de la Jurisdicción Social u otro mandato de actuación o colaboración previsto en la normativa o derivado de la misma (como apoyo a los Servicios de Prevención de las Administraciones Públicas, colaboración o asistencia a la ITSS).

El INSHT tampoco realiza interpretación de la normativa sobre los procedimientos de actuación en esta materia, ni aporta definición legal alguna sobre el acoso y sus tipologías.

Desde la tecnología psicosocial de la PRL, el INSHT define aquellas condiciones (conductas de violencia psicológica y características de un proceso de APT) que constituyen un riesgo para la seguridad y salud del trabajador, y divulga las actuaciones preventivas y reactivas más adecuadas sobre estas exposiciones, teniendo en cuenta los avances en la ciencia y la práctica técnica. Desde la perspectiva técnica de la PRL el INSHT también dispone de una Definición Técnica Operativa de Acoso Psicológico en el Trabajo.

El INSHT puede ofrecer información o asesoramiento, si así se estima oportuno (y siempre desde la óptica de PRL), sobre el diseño de los procedimientos o protocolos, los criterios a seguir y las buenas prácticas en el estudio de la exposición a conductas de acoso.

La información y la formación, la asistencia técnica, la investigación y el estudio para la generación y difusión de conocimientos sobre estos riesgos, la elaboración de documentación técnica y la cooperación necesaria con los órganos de las Comunidades Autónomas en la materia y con otros organismos (nacionales e internacionales) son actuaciones en las que el INSHT, en la medida en que sus recursos lo permiten, trabaja y ofrece servicio.

96. El papel de control del cumplimiento de las normas legales por la **Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS)**, cualquiera que sea la adscripción orgánica de sus funcionarios al Estado o a la Comunidad Autónoma del País Vasco, referido a los procedimientos y protocolos por acoso fundamentalmente se basa en la aplicación del Art. 48.1 de la Ley de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, las previsiones que se establezcan a este respecto mediante convenios colectivos de aplicación general, el incumplimiento de las previsiones realizadas en una planificación de medidas preventivas si entre las mismas se encuentra el protocolo o procedimiento por conductas de acoso y, en general, la vigilancia y control de la garantía del derecho a la consideración debida a la dignidad previsto en el Art. 4.2.e) ET por parte de la empresa. Los incumplimientos de estas normas por las empresas pueden conducir a la aplicación de la infracción laboral grave prevista en el Art. 7.10 LISOS o la infracción grave de prevención de riesgos laborales prevista en el Art. 12.1.b) LISOS. Vamos a repasar cada una de estas situaciones.
97. Por un lado, podría darse el mero incumplimiento formal del Art. 48.1 de la Ley Orgánica de Igualdad Efectiva en caso de falta de elaboración o puesta en marcha

de un procedimiento interno en la empresa sobre quejas por conductas de acoso sexual y por razón de sexo del que puedan hacer uso los trabajadores, incluso con independencia de que este tipo de conductas haya tenido o no lugar. En este caso podría imponerse una sanción por la infracción grave prevista en el Art. 7.10 LISOS por tratarse de una omisión contraria a uno de los derechos de los trabajadores reconocidos en el artículo 4 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Esta posible situación afectaría a todo tipo de empresas, cualquiera que sea su tamaño y condición, pero no a las administraciones públicas que se rigen por lo dispuesto en el Art. 62 de la misma Ley.

98. Por otro lado, podría darse esta misma infracción si la empresa tuviera la obligación de elaborar o de poner en marcha un protocolo sobre cualquier tipo de acoso laboral si la misma se hubiera establecido mediante un convenio colectivo estatutario o de eficacia general.
99. La tercera situación sería que la elaboración de un protocolo estuviese contemplada en la planificación prevención como resultado de una evaluación de riesgos psicosociales y la empresa no hubiera llevado a cabo las medidas previstas en esa planificación. En este caso habría un incumplimiento de la obligación de ejecutar las medidas planificadas prevista en el Art. 16.2.b) de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y el “no realizar aquellas actividades de prevención que hicieran necesarias los resultados de las evaluaciones” es uno de los supuestos de infracción grave previstos en el Art. 12.1.b) LISOS.
100. El cuarto supuesto es el de un protocolo o procedimiento cuyo funcionamiento sea claramente defectuoso y no garantice el derecho de los trabajadores a la consideración debida a su dignidad, lo que podría acarrear una infracción grave (Art. 7.10 LISOS) o muy grave (Art. 8.11 LISOS) si además se ha comprobado un atentado efectivo a este derecho.
101. La otra posibilidad de acción de la ITSS es que las partes recurran de forma voluntaria a la mediación o arbitraje de la ITSS. Esta función se regula de forma autónoma por el Art. 12.3. de la nueva Ley 23/2015 Ordenadora de la Inspección y por mandato legal debe estar separada de la función de vigilancia y control conforme al apartado c) de dicha disposición.
102. En el curso del seminario se ha planteado la propuesta de la posible creación de un órgano público, en el ámbito de cada Comunidad Autónoma, que pudiera encargarse específicamente de las situaciones de acoso o conductas inapropiadas en el ámbito de las empresas. Este servicio podría tener por misión la ayuda y asesoramiento a las empresas y los servicios de prevención ajenos o bien tener unas

funciones de actuación directa en forma de mediación, si la misma fuera previamente aceptada por las partes, con capacidad para realizar indagaciones sobre los hechos y circunstancias concurrentes en el lugar de trabajo. Su composición debería ser mixta y multidisciplinar y en el mismo podrían participar tanto los técnicos de prevención de las Comunidades Autónomas como los Inspectores de Trabajo y Seguridad Social del ámbito territorial de cada Comunidad.



Observatorio Vasco sobre
Acoso y Discriminación

Diskriminazioa eta Jazerpen
Moralaren Euskal Behatokia

ANEXO Nº 1 PROCEDIMIENTO FORMAL - FORMULARIO DE DENUNCIA DE ACOSO

DATOS DEL/LA DENUNCIANTE

Nombre completo			
Cargo		Teléfono	
Función que realiza			

DATOS DEL/LA DENUNCIADO/A

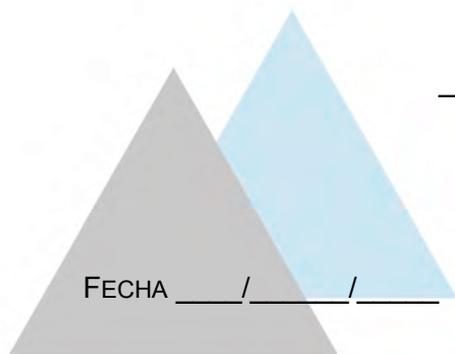
Nombre completo			
Cargo			
Función que realiza			

Nivel jerárquico del denunciado/a respecto del/la denunciante		
Nivel Superior <input type="checkbox"/>	Igual Nivel <input type="checkbox"/>	Nivel Inferior <input type="checkbox"/>
¿El/la denunciado/a trabaja directamente con el/la denunciante?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>
¿El/la denunciante ha puesto en conocimiento de su superior inmediato esta situación?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿El/la denunciado/a es su jefatura superior inmediata?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	

DESCRIBA LAS CONDUCTAS MANIFESTADAS POR EL/LA DENUNCIADO/A QUE AVALARÍAN LA DENUNCIA

<hr/> <hr/>

Si respondió "Otros":



Observatorio Vasco sobre
Acoso y Discriminación

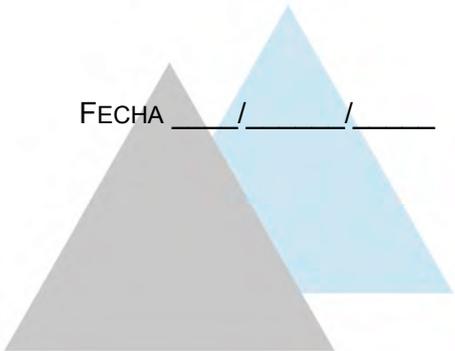
FIRMA DEL/LA DENUNCIANTE

Diskriminazioa eta Jazerpen
Moralaren Euskal Behatokia

Nombre - Firma Receptor/a

FIRMA DEL/LA DENUNCIANTE

FECHA ____ / ____ / ____



Observatorio Vasco sobre
Acoso y Discriminación
Nombre - Firma Receptor
Diskriminazioa eta Jazerpen
Moralaren Euskal Behatokia

ANEXO Nº 3 NOMBRAMIENTO DE INTEGRANTES DE LA COMISIÓN DE ACOSO

D.Dª _____ con DNI _____

He recibido el nombramiento efectuado por los miembros de la COMISIÓN DE IGUALDAD Y/O COMISIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD para actuar como _____

Acepto el cargo de _____ para el que he sido nombrado/a y para integrar la COMISIÓN DE ACOSO.

Me comprometo para ello a realizar las funciones que me han sido asignadas en virtud del contenido del documento de protocolo de acoso y con la voluntad de prevenir y combatir cualquier clase de acoso en el ámbito de la empresa a través de la prevención, información, sensibilización y formación sobre la materia bajo el principio de igualdad y no discriminación.

Para que así conste, a los efectos oportunos,

En a de de

Fdo/

D.Dª/

ANEXO Nº 4 PROCEDIMIENTO INVESTIGACIÓN DENUNCIA DE CONDUCTA INAPROPIADA

Expediente nº

Fecha apertura expediente.....

DATOS DE LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN

DESIGNADOS POR EL/LA DENUNCIANTE	SI	NO	
DESIGNADOS POR LA COMISIÓN	SI	NO	

En representación de la empresa

Nombre completo			
Cargo		Teléfono	
Función que realiza			

En representación de la empresa

Nombre completo			
Cargo		Teléfono	
Función que realiza			

En representación de la RLT

Nombre completo			
Cargo		Teléfono	
Función que realiza			

En representación de la RLT

Nombre completo			
Cargo		Teléfono	
Función que realiza			

DATOS DEL/LA DENUNCIANTE

Nombre completo			
Cargo		Teléfono	
Función que realiza			

DATOS DEL/LA VICTIMA

Nombre completo			
Cargo		Teléfono	
Función que realiza			

SUJETOS ACTIVOS POR ACCIÓN

DATOS DEL/LA DENUNCIADO/A

Nombre completo			
Cargo			
Función que realiza			
Nivel jerárquico del presunto/a acosador/a respecto del/la denunciante o víctima			
Nivel Superior <input type="checkbox"/>		Igual Nivel <input type="checkbox"/>	Nivel Inferior <input type="checkbox"/>
¿El/la presunto/a acusado/a trabaja directamente con el/la denunciante o víctima?			
Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>
¿El/la denunciante o víctima ha puesto en conocimiento de su superior inmediato esta situación?			
Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
¿El/la denunciado/a es su jefatura superior inmediata?			
Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	

Nombre completo			
Cargo			

Función que realiza		
Nivel jerárquico del presunto/a acosador/a respecto del/la denunciante o víctima		
Nivel Superior <input type="checkbox"/>	Igual Nivel <input type="checkbox"/>	Nivel Inferior <input type="checkbox"/>
¿El/la presunto/a acusado/a trabaja directamente con el/la denunciante o víctima?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>
¿El/la denunciante o víctima ha puesto en conocimiento de su superior inmediato esta situación?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿El/la denunciado/a es su jefatura superior inmediata?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	

Nombre completo		
Cargo		
Función que realiza		
Nivel jerárquico del presunto/a acosador/a respecto del/la denunciante o víctima		
Nivel Superior <input type="checkbox"/>	Igual Nivel <input type="checkbox"/>	Nivel Inferior <input type="checkbox"/>
¿El/la presunto/a acusado/a trabaja directamente con el/la denunciante o víctima?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>
¿El/la denunciante o víctima ha puesto en conocimiento de su superior inmediato esta situación?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿El/la denunciado/a es su jefatura superior inmediata?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	

OBSERVACIONES:

SUJETOS ACTIVOS POR OMISIÓN

DATOS DEL/LA DENUNCIADO/A POR OMISIÓN

Nombre completo	
Cargo	
Función que realiza	
Nivel jerárquico del presunto/a acosador/a respecto del/la denunciante o víctima	

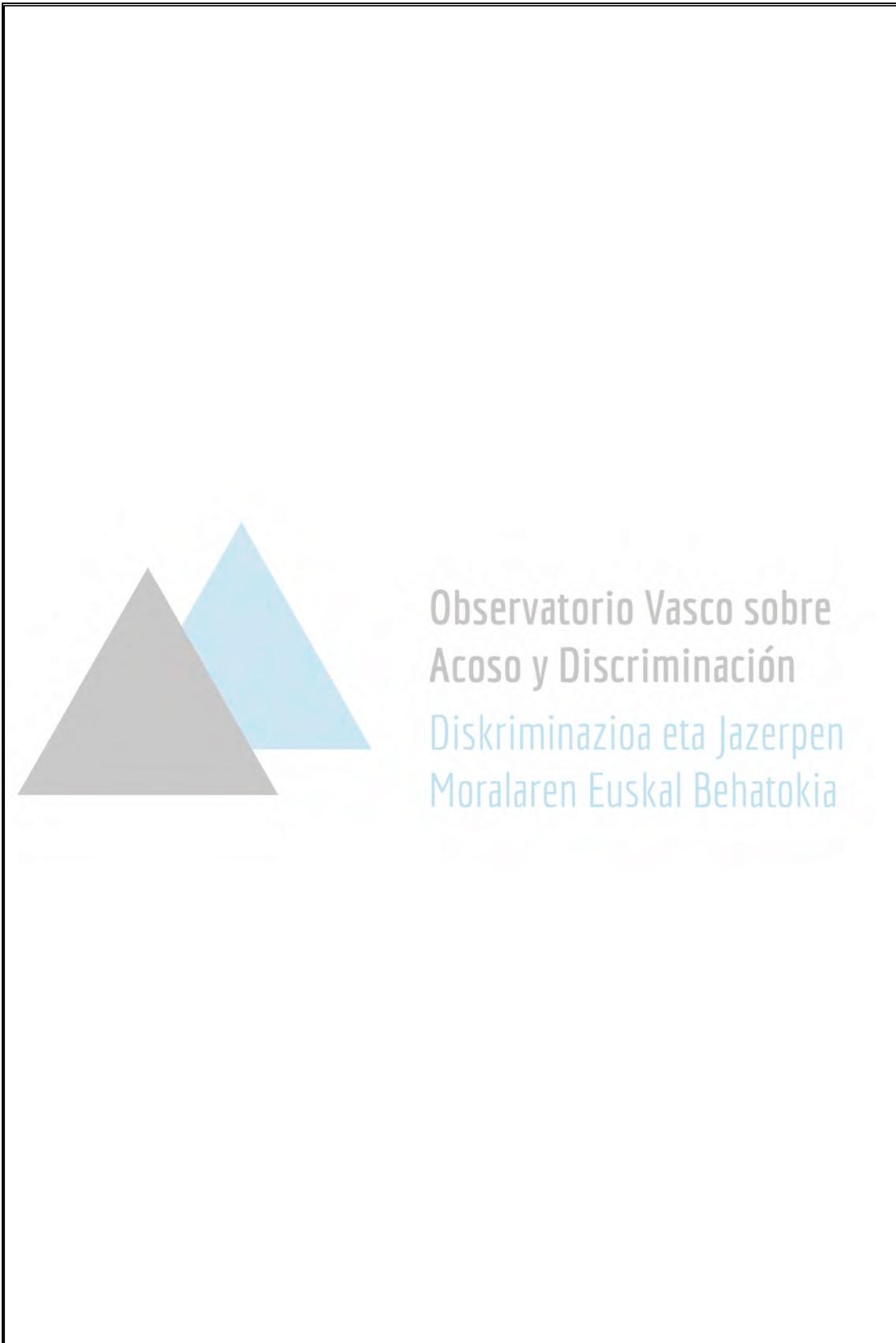
Nivel Superior <input type="checkbox"/>	Igual Nivel <input type="checkbox"/>	Nivel Inferior <input type="checkbox"/>
¿El/la presunto/a acusado/a trabaja directamente con el/la denunciante o víctima?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>
¿El/la denunciante o víctima ha puesto en conocimiento de su superior inmediato esta situación?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿El/la denunciado/a es su jefatura superior inmediata?		
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	

Nombre completo	
Cargo	
Función que realiza	
Nivel jerárquico del presunto/a acosador/a respecto del/la denunciante o víctima	
Nivel Superior <input type="checkbox"/>	Igual Nivel <input type="checkbox"/>
¿El/la presunto/a acusado/a trabaja directamente con el/la denunciante o víctima?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿El/la denunciante o víctima ha puesto en conocimiento de su superior inmediato esta situación?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿El/la denunciado/a es su jefatura superior inmediata?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Nombre completo	
Cargo	
Función que realiza	
Nivel jerárquico del presunto/a acosador/a respecto del/la denunciante o víctima	
Nivel Superior <input type="checkbox"/>	Igual Nivel <input type="checkbox"/>
¿El/la presunto/a acusado/a trabaja directamente con el/la denunciante o víctima?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿El/la denunciante o víctima ha puesto en conocimiento de su superior inmediato esta situación?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿El/la denunciado/a es su jefatura superior inmediata?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES:

MANIFESTACIONES EFECTUADAS POR EL/LA DENUNCIANTE O VÍCTIMA QUE AVALARÍAN LA DENUNCIA



CRONOLOGÍA DE HECHOS/CONDUCTAS

Señale desde hace cuánto tiempo es víctima del acoso

Señale si los hechos/conductas se han reiterado



Señale la intensidad de los hechos/conductas



MEDIOS DE AVERIGUACIÓN

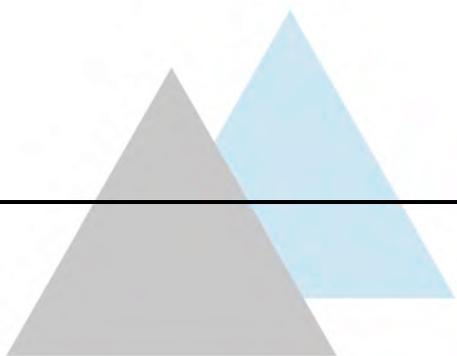
Para acreditar lo anterior se cuenta con:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ninguna evidencia específica | <input type="checkbox"/> Testigos |
| <input type="checkbox"/> Documentos de respaldo | <input type="checkbox"/> Correos electrónicos |

Fotografías

Otros

Si respondió "Otros":



Observatorio Vasco sobre
Acoso y Discriminación

Diskriminazioa eta Jazerpen
Moralaren Euskal Behatokia

MANIFESTACIONES EFECTUADAS POR EL/LA DENUNCIADO/A

Nombre completo	
Cargo	
Función que realiza	

Nombre completo	
Cargo	
Función que realiza	

OTRAS CIRCUNSTANCIAS RELEVANTES



CONSECUENCIAS PERSONALES/LABORALES:

PARA EL/LA DENUNCIANTE O VÍCTIMA:



PARA EL/LA DENUNCIADO/A:



CONCLUSIONES

A.- SI SE APRECIAN INDICIOS:

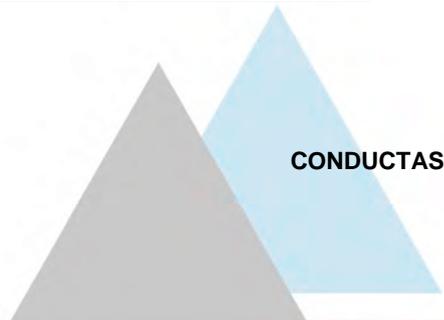
CONDUCTAS QUE SON ACOSO MORAL

ABUSO DE AUTORIDAD		
Dejar al trabajador/a de forma continuada sin ocupación efectiva o incomunicado/a sin causa alguna que lo justifique.	SI	NO
Dictar órdenes de imposible cumplimiento con los medios que al trabajador se le asignan.	SI	NO
Ocupación en tareas inútiles o que no tienen valor productivo.	SI	NO
Acciones de represalia frente a trabajadores/as que han planteado quejas, denuncias o demandas frente a la empresa o que han colaborado con los/as reclamantes.	SI	NO
TRATO VEJATORIO		
Insultar o menospreciar repetidamente a un trabajador/a.	SI	NO
Reprenderlo/a reiteradamente delante de otras personas.	SI	NO
Difundir rumores falsos sobre su trabajo o vida privada.	SI	NO
ACOSO DISCRIMINATORIO (Art. 8.13 bis TRLISOS)		
Creencias políticas y religiosas de la víctima.	SI	NO
Ataques por motivos sindicales.	SI	NO
Sexo u orientación sexual.	SI	NO
Mujeres embarazadas o maternidad.	SI	NO
Edad, estado civil.	SI	NO
Origen, etnia, nacionalidad.	SI	NO
Discapacidad.	SI	NO

ENJUICIAMIENTO OBJETIVO:

Existe propósito u objetivo (conducta intencionada)	SI	NO
Produce el efecto o consecuencia de atentar contra la dignidad de una persona (conducta negligente)	SI	NO
Atenta contra el derecho a la dignidad de la persona	SI	NO
Es una acción bilateral	SI	NO
Es una conducta recurrente, negativa y ofensiva dirigida a una trabajador/a	SI	NO
Es susceptible de causar daño para la salud	SI	NO

B.- SI NO SE APRECIAN INDICIOS:



CONDUCTAS QUE NO SON ACOSO MORAL

Observatorio Vasco sobre
Acoso y Discriminación
Diskriminazioa eta Jazerpen
Arloaren Euskal Behatokia

Modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo sin causa y sin seguir el procedimiento legalmente establecido.	SI	NO
Actos puntuales discriminatorios (Art. 8.12 TRLISOS)	SI	NO
Presiones para aumentar la jornada o realizar determinados trabajos.	SI	NO
Conductas despóticas dirigidas indiscriminadamente a varios trabajadores/as.	SI	NO
Conflictos durante huelgas, protestas, etc.	SI	NO
Ofensas puntuales y sucesivas dirigidas por varios sujetos sin coordinación entre ellos.	SI	NO
Amonestaciones sin descalificar por no realizar bien el trabajo.	SI	NO
Conflictos personales y sindicales.	SI	NO

C.- VALORACIONES DE LAS DECLARACIONES DE LA PERSONA AFECTADA:

Existencia de credibilidad subjetiva	SI	NO
Verosimilitud	SI	NO

Persistencia en la incriminación	SI	NO
----------------------------------	----	----

EXISTENCIA DE INDICIOS:

Acoso sexual	SI	NO
Acoso moral y discriminatorio	SI	NO
Acoso por razón de sexo	SI	NO
Estrés o violencia en el trabajo	SI	NO

OTRAS CONCLUSIONES:

Se aconseja ampliar la investigación	SI	NO
Denuncia no acreditada	SI	NO

MEDIDAS A ADOPTAR:

OBSERVACIONES:



En ____/____/____

Nombre y Firma integrantes Comisión

Fecha comunicación al **DENUNCIANTE O VÍCTIMA**:

Fecha comunicación al **DENUNCIADO/A**:

Fecha archivo expediente:



Observatorio Vasco sobre
Acoso y Discriminación

Diskriminazioa eta Jazerpen
Moralaren Euskal Behatokia

ANEXO Nº 5 Protocolo de prevención e intervención frente a la violencia interna en el trabajo Política de Tolerancia Cero del Ayuntamiento de Bilbao respecto a la violencia interna en el trabajo

1. Introducción

Se entiende como violencia en el trabajo, además de las agresiones físicas, los comportamientos verbales, escritos y/o gestuales que faltan al respeto, ignoran, maltratan, humillan, intimidan, insultan, amenazan y acosan. Así mismo, se considera violencia las conductas dirigidas a producir el aislamiento social, desacreditar de forma directa o a través de las personas usuarias la reputación profesional y/o personal o agredir sexualmente y/o por razones de sexo.

Las personas en el trabajo pueden comportarse violentamente contra otros/as compañeros/as y esta cuestión debe solucionarse en el seno de la propia organización al representar un importante riesgo para la seguridad y salud laboral.

Ante ello, y en base al derecho de las personas trabajadoras a una protección frente a los riesgos laborales que contempla la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y al Acuerdo Marco Europeo de 26 de abril de 2007 sobre el acoso y la violencia en el trabajo, el Ayuntamiento de Bilbao, los trabajadores y trabajadoras, sus representantes sociales y el Servicio de Prevención Mancomunado de las Entidades Municipales de Bilbao, se comprometen a promover prácticas en el trabajo que contribuyan a la prevención y a poner fin, en su caso, a la violencia interna psicológica y física. Para alcanzar estos objetivos, es esencial la cooperación y el consenso a fin de diseñar y aplicar una política apropiada con miras a reducir al mínimo el riesgo de violencia interna en el trabajo.

Esta Política es de aplicación a todo el personal del Ayuntamiento de Bilbao sin ninguna distinción ni por su forma de vinculación al mismo (personal funcionario de carrera, interino, laboral fijo o temporal, eventual, en prácticas, cargo político, etc.), ni por la duración de la misma, así como al personal subcontratado en el ámbito de la coordinación de actividades empresariales de conformidad con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

La Política contra la violencia interna establece también el procedimiento de actuación para gestionar el incidente padecido y para ayudar a las personas afectadas a superar los efectos físicos y/o psicológicos del incidente.

2. Tolerancia Cero

El Ayuntamiento de Bilbao desarrolla una *Política de Tolerancia Cero* frente a la violencia interna: ningún tipo de violencia será tolerada ni justificada y se adoptarán las medidas necesarias para poner fin a las conductas de violencia y proteger la salud y los derechos de las personas trabajadoras.

Comisión de evaluación para la prevención de la violencia interna

En la **Comisión de Evaluación** que se creará a tal efecto, se realizará el seguimiento, control y mejora de los programas preventivos que al respecto se pongan en marcha.

Esta comisión estará constituida por la Dirección del Área de Organización y Gestión de Recursos Humanos o persona en quien delegue, la Dirección del Área correspondiente o persona en quien delegue, dos personas del Servicio de Prevención y dos delegados/as de prevención.

Registro e información

En todos los colectivos y puestos de trabajo, así como en todos los niveles jerárquicos se debe prevenir la violencia.

El personal tiene la responsabilidad de registrar cualquier incidente que pueda implicar una vulneración de la política establecida, para así poder proporcionar un ambiente seguro y saludable en el trabajo.

Todas las personas pueden ayudar informando lo que perciben en el trabajo respecto a la violencia interna. Se anima a todo el personal a registrar las situaciones de violencia padecidas o detectadas mediante la Hoja de Registro de Incidente que se presentará en el Servicio de Prevención.

Toda la información registrada será investigada con celeridad y preservada confidencialmente, atendiendo a los procedimientos establecidos.

Programas de formación

Como parte importante del compromiso con la prevención de la violencia interna en el trabajo, el Ayuntamiento de Bilbao establecerá programas de formación y/o información para el personal.

Comunicación

Esta política deberá comunicarse a todas las partes interesadas y acompañarse de una declaración institucional escrita, así como de iniciativas encaminadas a sensibilizar a las jefaturas, mandos intermedios y el resto de personas trabajadoras.

Garantías

A toda persona que haya podido participar en el procedimiento que recoge este protocolo, se le exigirá el deber de sigilo y se garantizará la protección al derecho a la

intimidación y que el tratamiento de la información personal generada en este procedimiento, se regirá por lo establecido en la Ley de Protección de Datos.

En base al derecho de las personas trabajadoras a una protección frente a los riesgos laborales, este Ayuntamiento adoptará las medidas necesarias para garantizar una protección adecuada de la salud de las personas que hayan sido víctimas de violencia interna en su ámbito.

El Ayuntamiento de Bilbao se asegurará de que las personas que intervengan en calidad de testigo o faciliten información, no serán objeto de intimidación, persecución, discriminación o represalias. Cualquier acción en este sentido se considerará un asunto disciplinario.

Así mismo, este Ayuntamiento garantizará en todos los casos, el desarrollo de las fases del procedimiento, una vez activado este protocolo.



Observatorio Vasco sobre
Acoso y Discriminación

Diskriminazioa eta Jazerpen
Moralaren Euskal Behatokia

ANEXO Nº 6 - Procedimiento de actuación ante un Incidente de violencia interna

Este procedimiento tiene por objeto notificar, investigar y actuar ante los incidentes de violencia interna padecidos por el personal, con la finalidad de identificar las causas, proponer medidas de mejora y fomentar una cultura para su prevención.

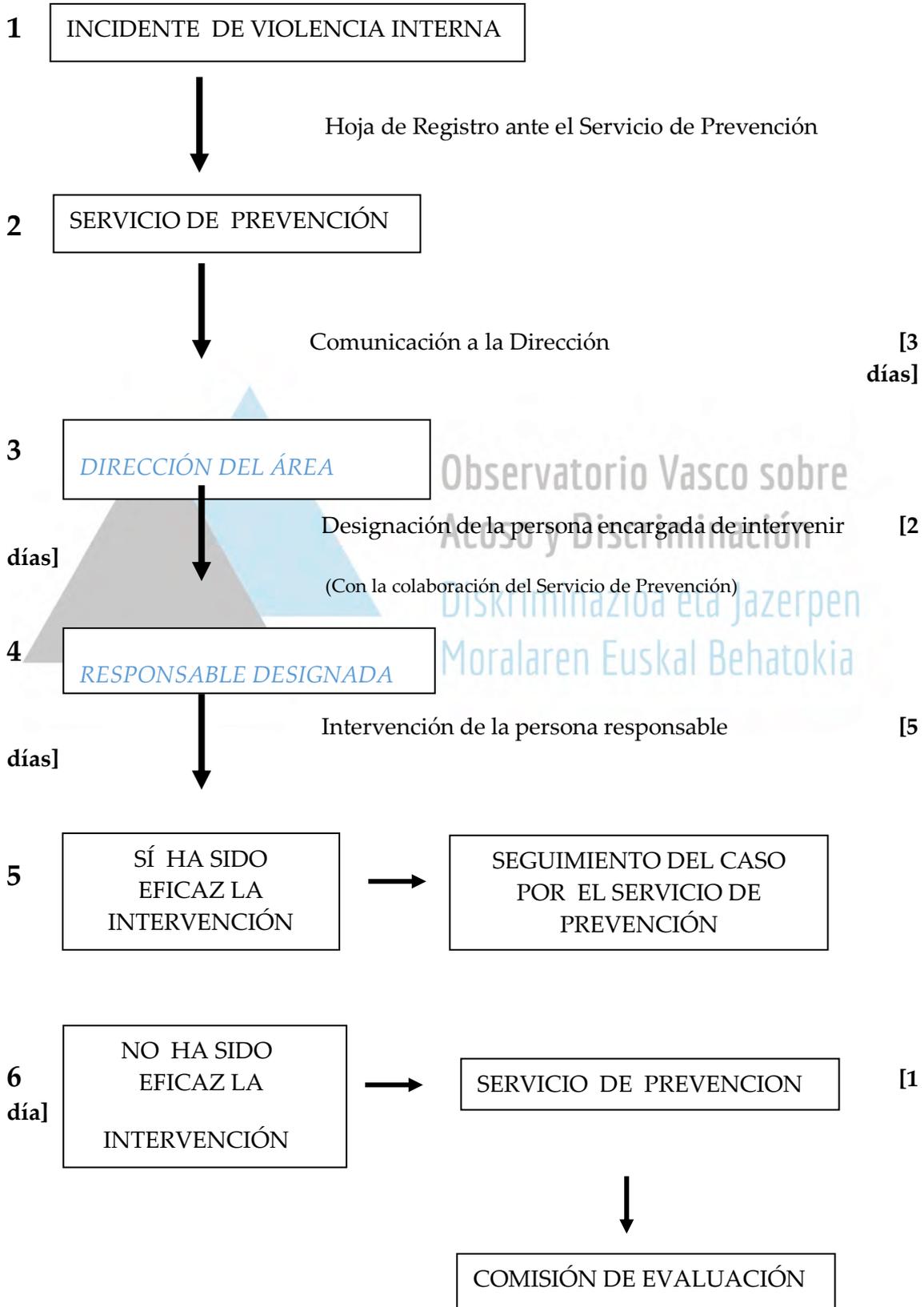
1. La persona o grupo de personas presuntamente afectadas se dirigirán al Servicio de Prevención Mancomunado de las Entidades Municipales de Bilbao (C/ San Vicente nº 4, 3ª planta; Tfno.: 94 420 59 05/38; prevencionrl@ayto.bilbao.net) donde podrán presentar la Hoja de Registro de Incidente.
2. El Servicio de Prevención, en el plazo máximo de **tres días** hábiles desde la recepción de la Hoja de Registro de Incidente, lo notificará a la Dirección del Área correspondiente a fin de que proceda a adoptar medidas resolutorias a la mayor brevedad posible.
3. La Dirección del Área correspondiente, en el plazo máximo de dos días desde el requerimiento del Servicio de Prevención, designará, con la colaboración de este Servicio, a la persona encargada de intervenir en la solución de la situación.
4. La persona designada, sea interna o externa al Ayuntamiento de Bilbao, actuará dentro del plazo máximo de **cinco días**, salvo excepción justificada, a partir de su designación. Su intervención se plasmará en un informe dirigido al Área correspondiente del que se entregará copia al Servicio de Prevención.
5. Si la intervención hubiera dado un resultado positivo, el Servicio de Prevención, con objeto de realizar un seguimiento del caso, se pondrá en contacto con la persona o personas que han iniciado el proceso al de **un mes** de realizarse las actuaciones oportunas. Si no se hubieran producido más episodios de violencia, proseguirá con el seguimiento del caso al de **tres y seis meses** desde la última comunicación.
6. Si la intervención no hubiera sido eficaz, en el plazo máximo de **un día** desde la constatación de la ineficacia, el Servicio de Prevención instará a la Dirección del Área correspondiente para que, en el plazo máximo de **dos días** se constituya la Comisión de Evaluación conformada por la Dirección del Área de Organización y Gestión de Recursos Humanos o persona en quien delegue, por la Dirección del Área correspondiente o persona en quien delegue, dos personas del Servicio de Prevención y dos delegados/as de prevención.

Esta comisión procederá a estudiar el caso y propondrá las medidas que deban aplicarse en el plazo máximo de **siete días** desde su primera reunión.

(*) Tanto la designación de la persona encargada de intervenir en la solución de la situación, como la composición de la Comisión de Evaluación, se comunicarán a las partes y estarán sujetas

a recusación o abstención, que serán asimismo aplicables a toda persona participante en el procedimiento.

(**) Cuando la constatación de los hechos no fuera posible, la persona denunciante no será objeto de represalia alguna, salvo que fehacientemente se demostrara la falsedad de las acusaciones, en cuyo caso se iniciará el expediente disciplinario oportuno.



[2 días]



ADOPCIÓN DE
MEDIDAS Y
SEGUIMIENTO DEL CASO

[7 días]

Registro de Incidente de violencia interna

Instrucciones para su cumplimentación (*)

Este procedimiento tiene por objeto notificar, investigar y actuar ante los incidentes de violencia interna padecidos por el personal, con la finalidad de identificar las causas, proponer medidas de mejora y fomentar una cultura para su prevención.

Además de las agresiones físicas, se entiende como violencia en el trabajo los comportamientos verbales, escritos y/o gestuales que faltan al respeto, ignoran, maltratan, humillan, intimidan, insultan, amenazan y acosan. Así mismo, se considera violencia las conductas dirigidas a producir el aislamiento social, desacreditar de forma directa o a través de las personas usuarias la reputación profesional y/o personal y agredir sexualmente o por razones de sexo contra otros/as compañeros/as.

1. La hoja para cumplimentar el Registro de Incidente estará ubicada en la Secretaría y/o en el lugar que cada Área establezca al respecto.
2. La Hoja de Registro de Incidente debe ser cumplimentada por la persona afectada en el menor plazo posible desde que se haya producido el incidente. En caso de impedimento, podrá ser cumplimentada por un/a Delegado/a de personal o de prevención o por un/a compañero/a testigo.
3. La Hoja de Registro de Incidente cumplimentada se entregará en el Servicio de Prevención Mancomunado de las Entidades Municipales de Bilbao (C/ San Vicente nº 4, 3ª planta; Tfno.: 94 420 59 05/38; prevencionrl@ayto.bilbao.net).

(*) Este registro y los documentos que, en su caso, lleve anexos, pueden contener información confidencial. El acceso a esta información por otras personas distintas a las designadas no está autorizado.

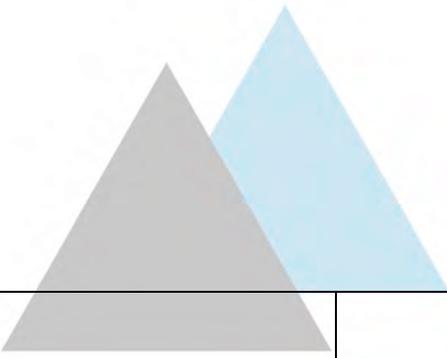
De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, sobre Protección de Datos de Carácter Personal, se le informa que los datos recogidos a través de la presente hoja de registro se incorporan posteriormente en un fichero del Servicio de Prevención Mancomunado.

El titular autoriza expresamente el tratamiento de estos datos en función de la finalidad para la que son recabados.

Los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición podrán ser ejercitados dirigiéndose al Servicio de Prevención Mancomunado.

Hoja de Registro de Incidente de violencia interna

FECHA:		
DATOS DE LA PERSONA SOLICITANTE		
Apellidos y nombre:	 <p>Observatorio Vasco sobre Acoso y Discriminación Diskriminazioa eta Jazerpen Moralaren Euskal Behatokia</p>	
Puesto de trabajo:		
Contacto:	Teléfono:	e-mail:
DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS		

 <p>Firma persona solicitante:</p>	<p>Observatorio Vasco sobre Acoso y Discriminación Diskriminazioa eta Jazerpen Moralaren Euskal Behatokia</p>
<p>Recibí Servicio Prevención:</p>	

ANEXO Nº 7 Protocolo de prevención e intervención frente a la violencia externa en el trabajo. Política de Tolerancia Cero del Ayuntamiento de Bilbao respecto a la violencia externa en el trabajo

1. Introducción

La violencia externa en el trabajo abarca cualquier incidente en el que trabajadores o trabajadoras sufran, por parte de personas usuarias, abusos, amenazas o agresiones (físicas y/o psicológicas) relacionadas con el trabajo, y que atente contra su seguridad, salud, bienestar o rendimiento laboral. Esto incluye comportamientos hostiles y agresivos tanto verbales, gestuales como escritos, insultos, amenazas, humillación e intimidación.

Las personas usuarias, sus familiares, visitantes,... pueden comportarse violentamente contra el personal del Ayuntamiento de Bilbao y esta cuestión debe solucionarse en el seno de la propia organización al representar un problema de seguridad y salud laboral.

Ante ello, y en base al derecho de las personas trabajadoras a una protección frente a los riesgos laborales que contempla la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y al Acuerdo Marco Europeo de 26 de abril de 2007 sobre el acoso y la violencia en el trabajo, el Ayuntamiento de Bilbao, los trabajadores y trabajadoras, sus representantes sociales y el Servicio de Prevención Mancomunado de las Entidades Municipales de Bilbao, se comprometen a promover prácticas en el trabajo que contribuyan a poner fin a la violencia externa y a sus consecuencias adversas. Para alcanzar estos objetivos, es esencial la cooperación y el consenso a fin de diseñar y aplicar una política apropiada con miras a reducir al mínimo el riesgo de violencia externa en el trabajo.

Esta Política es de aplicación a todo el personal del Ayuntamiento de Bilbao sin ninguna distinción ni por su forma de vinculación al mismo (personal funcionario de carrera, interino, laboral fijo o temporal, eventual, en prácticas, cargo político, etc.), ni por la duración de la misma, así como al personal subcontratado en el ámbito de la coordinación de actividades empresariales de conformidad con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

La Política contra la violencia establece también el procedimiento de actuación para gestionar el incidente padecido y para ayudar a las personas afectadas a superar los efectos físicos y/o psicológicos del incidente.

2. Tolerancia Cero

El Ayuntamiento de Bilbao desarrolla una **Política de Tolerancia Cero** frente a la violencia externa. El propósito de esta Política es disminuir la probabilidad de experimentar violencia por la conducta de cualquier persona usuaria.

El primer paso es exponer explícitamente el objetivo principal: **ningún tipo de violencia física o psicológica será tolerada.**

Serán prohibidas las conductas hostiles o agresivas que creen un temor razonable de lesión en otra persona, los epítetos raciales, culturales u otros comentarios despectivos, las

afirmaciones, llamadas telefónicas o mensajes electrónicos intimidatorios, de acoso u ofensivos, el ataque físico, amenaza de ataque o acecho.

Comisión de Evaluación para la prevención de la violencia externa

Se crea la **Comisión de Evaluación** con las siguientes competencias: ser responsable del seguimiento, control y mejora de los programas preventivos de violencia, proveer de una guía de servicios internos o externos de asistencia a la víctima y establecer un plan de actuación con el Área de Seguridad Ciudadana.

Esta comisión estará constituida por la Dirección del Área correspondiente y/o las personas que designe, personal del Servicio de Prevención y delegados/as de prevención. Se reunirá, al menos, una vez al año y semestralmente en los casos en que el riesgo sea considerado importante. Además de estas convocatorias ordinarias, cuando la gravedad del incidente así lo requiera, se convocará de manera extraordinaria por iniciativa de la Dirección del Área correspondiente, del Servicio de Prevención o de delegados/as de Prevención.

Registro e información

En todos los colectivos y puestos de trabajo, así como en todos los niveles jerárquicos se debe prevenir la violencia.

Las direcciones de las Áreas Municipales, tienen el deber positivo de aplicar la Política y de demostrar liderazgo con su ejemplo.

Las jefaturas inmediatas deben gestionar e informar de cualquier conducta violenta a su **Dirección** y al **Servicio de Prevención de Riesgos Laborales**.

El **personal** tiene la responsabilidad de informar de toda conducta violenta a su jefatura inmediata.

Todas las personas pueden ayudar informando lo que perciben en el trabajo respecto a la violencia. Se anima a todo el personal a registrar cualquier incidente que pueda implicar una vulneración de la política establecida para proporcionar un ambiente seguro y saludable en el trabajo.

Las situaciones padecidas o detectadas de violencia externa se presentarán mediante la Hoja de Registro de Incidente y toda la información registrada será investigada con celeridad y preservada confidencialmente, atendiendo a los procedimientos establecidos.

Gestión de incidentes

Tras el incidente, la jefatura inmediata y/o la persona designada por el Área y el Servicio de Prevención serán las encargadas de gestionarlo. Si el incidente es considerado grave se convocará a la Comisión de Evaluación.

La organización se compromete a responder apropiadamente a las personas usuarias cuyos incidentes hayan sido informados y actuará para atajar comportamientos

inadecuados. Por ello, considerará cuándo aplicar amonestaciones, suspensión temporal o permanente de servicios o tomar medidas legales contra ellas.

Programas de formación

Como parte importante del compromiso con la prevención de la violencia externa en el trabajo, la organización establece programas de formación para todas las personas expuestas a la violencia externa. Para promover un entorno de trabajo seguro se realizarán acciones formativas programadas en relación con todos los aspectos relativos a la violencia externa dirigidas a jefaturas, mandos intermedios y resto del personal.

Comunicación

Esta Política debe comunicarse a todas las partes interesadas y acompañarse de una declaración institucional escrita, así como de iniciativas encaminadas a sensibilizar a las jefaturas, al personal, a las personas usuarias y al público en general.

Garantías

A toda persona que haya podido participar en el procedimiento que recoge este protocolo, se le exigirá el deber de sigilo y se garantizará la protección al derecho a la intimidad y que el tratamiento de la información personal generada en este procedimiento, se regirá por lo establecido en la Ley de Protección de Datos.

En base al derecho de las personas trabajadoras a una protección frente a los riesgos laborales, este Ayuntamiento adoptará las medidas necesarias para garantizar una protección adecuada de la salud de las personas que hayan sido víctimas de violencia externa en su ámbito.

Así mismo, este Ayuntamiento garantizará en todos los casos, el desarrollo de las fases del procedimiento, una vez activado este protocolo.

ANEXO Nº 8 Procedimiento de actuación ante situaciones de violencia externa

Este procedimiento tiene por objeto notificar e investigar los incidentes de violencia externa padecidos por el personal, con la finalidad de identificar las causas, proponer medidas preventivas y fomentar la cultura de su prevención.

Es muy útil disponer de un plan para tratar las situaciones de violencia externa y los problemas conexos, así como para ayudar a las personas afectadas a combatir sus efectos, tanto físicos como emocionales.

- 1. Actuación de la persona trabajadora agredida**
- 2. ¿Qué debe hacer el/la compañero/a de trabajo?**
- 3. ¿Qué debe hacer la jefatura inmediata?**
- 4. ¿Qué debe hacer la Dirección?**
- 5. ¿Qué debe hacer el Servicio de Prevención?**

1. Actuación de la persona trabajadora agredida

- Solicitar ayuda, si es necesario.
- Comunicar, lo antes posible, la agresión a su jefatura inmediata.
- Si requiere asistencia sanitaria, acudir a:
 - ✓ En horario de 8 a 15: Inspección Médica (c/ San Vicente, nº 4).
 - ✓ Fuera del horario anterior: Mutualia (c/ Ercilla nº 10).
- Cumplimentar la Hoja de Registro de Incidente.
- Comunicar el incidente al Servicio de Prevención.

2. ¿Qué debe hacer el/la compañero/a de trabajo?

- Prestar apoyo inmediato a la persona agredida.
- Si la persona agredida no pudiera hacerlo, comunicar la agresión a su inmediato/a superior en el menor plazo de tiempo posible.
- Si la persona agredida no pudiera hacerlo o en ausencia de la jefatura inmediata, cumplimentar la Hoja de Registro de Incidente.
- Permanecer con la víctima después de la agresión.

3. ¿Qué debe hacer la jefatura inmediata?

- Prestar apoyo inmediato a la persona agredida.
- Acompañar a la persona agredida, si requiere asistencia sanitaria a los lugares citados en el punto 1.
- Cumplimentar junto a la persona agredida, si fuera necesario, la Hoja de Registro de Incidente.
- Tramitar e informar del incidente a la Dirección del Área y al Servicio de Prevención.
- Valorar, proponer y colaborar con la Dirección del Área en las actuaciones oportunas.

4. ¿Qué debe hacer la Dirección?

- Prestar apoyo inmediato a la víctima durante todo el proceso.
- Informar y asesorar a la víctima de sus derechos y apoyar y asistir en caso de que la persona agredida decida interponer demandas legales.
- Coordinar actuaciones con el Área de Seguridad Ciudadana, si fuese necesario.
- Determinar, junto al Servicio de Prevención, las actuaciones a realizar en función de la gravedad del incidente.
- Adoptar las medidas correctoras específicas que se deriven.
- Registrar todos los incidentes ocurridos.

5. ¿Qué debe hacer el Servicio de Prevención?

- Asistir a la persona agredida.
- Proporcionar una pronta evaluación psicofísica y tratamiento después del incidente, para reducir al mínimo el impacto de la violencia.
- Valorar la agresión como incidente o accidente en función de las consecuencias y de los informes emitidos.
- Registrar e investigar el incidente.
- Proponer la adopción de medidas preventivas.
- Informar a la Comisión de Evaluación.

Medidas concretas de apoyo

Ante un acto violento se debe responder rápidamente para evitar la acumulación a lo largo del tiempo del estrés del personal. Es esencial disponer del apoyo técnico preciso para garantizar la correcta atención a las personas agredidas.

Los recursos que se proporcionarán desde la organización son:

- Proporcionar diagnóstico y tratamiento físico y/o psíquico.
- Ofrecer sesiones de apoyo para mitigar el estrés y el efecto postraumático con el objetivo de ayudar a recuperarse del suceso.
- Ayuda legal.

Análisis y estudio de los casos registrados

Deberá existir una base de datos actualizada de los incidentes registrados ya que es importante que la organización analice sus propias experiencias. La Comisión de Evaluación deberá estudiar con una periodicidad, al menos anual, estas experiencias para determinar en ellas las siguientes características y tendencias:

- la procedencia de las fuentes de violencia
- los niveles de gravedad
- la incidencia de la violencia en puestos o colectivos de trabajo
- las características de las personas agresoras
-

Registro para la notificación de Incidente de violencia externa

Instrucciones para su cumplimentación (*)

Este procedimiento tiene por objeto notificar e investigar los incidentes de violencia externa padecidos por el personal, con la finalidad de identificar las causas, proponer medidas preventivas y fomentar la cultura de su prevención.

La violencia externa comprende abusos verbales (falta de respeto, comentarios despectivos, gritos), insultos, amenazas, gestos intimidatorios y agresión física ejercidos contra el personal por parte de las personas usuarias, sus familiares y/o ajenas al centro de trabajo y que ponen en peligro la salud, la seguridad o el bienestar del personal.

3. Las hojas para cumplimentar el Registro de Incidente de violencia externa estarán ubicadas en la Secretaría y/o en el lugar que cada Área establezca al respecto.
4. La Hoja de Registro de Incidente debe ser cumplimentada por la persona afectada a la mayor brevedad posible tras producirse el incidente. En caso de impedimento personal, podrá ser cumplimentada por la jefatura inmediata o por el/la compañero/a testigo.
5. La Hoja de Registro de Incidente una vez cumplimentada se entregará a la jefatura inmediata, quien devolverá copia firmada.
6. La jefatura inmediata remitirá copia de la Hoja de Registro de Incidente a la Dirección del Área y al Servicio de Prevención en las 24 horas siguientes.

(*) Este registro y los documentos que, en su caso, lleve anexos, pueden contener información confidencial. El acceso a esta información por otras personas distintas a las designadas no está autorizado. Si Vd. no es la persona destinataria indicada, queda notificada que la utilización, divulgación y/o copia sin autorización está prohibida en virtud de la legislación vigente. Si ha recibido este cuestionario por error, por favor le rogamos que lo comunique al remitente y proceda a su destrucción.

Con objeto de dar cumplimiento a lo establecido por la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, sobre Protección de Datos de Carácter Personal, le informamos de que sus datos van a ser incluidos en un fichero con la finalidad de registro incidentes de violencia externa.

El responsable de este fichero es el Ayuntamiento de Bilbao ante quien usted podrá ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndose para ello a las oficinas del Servicio de Prevención Mancomunado donde deberá presentar su DNI.

Hoja de Registro de Incidente de violencia externa

FECHA:	
DATOS DE LA PERSONA SOLICITANTE	
Apellidos y nombre:	
Puesto de trabajo:	
Contacto:	Teléfono: e-mail:
DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS	

Firma persona solicitante:	Observatorio Vasco sobre Acoso y Discriminación
Recibí Servicio Prevención:	Diskriminazioa eta Jazerpen Moralaren Euskal Behatokia

ANEXO Nº 9 Gestión de conflictos en las organizaciones: un enfoque psicosocial integrador

David Lucaya Montes

Oficina de Seguridad, Salud y Medio Ambiente. Universidad de Barcelona

Inés Dalmau Pons y Ramón Ferrer Puig

Departamento de Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Universidad de Barcelona

Se presenta un planteamiento integrador que relaciona los riesgos psicosociales en las organizaciones con la gestión y resolución de conflictos. Para ello se definen y clarifican conceptos tales como mediación, negociación, conciliación y arbitraje, con el propósito de plantear nuevos escenarios de gestión de los riesgos psicosociales en las organizaciones.

I. INTRODUCCIÓN

Los riesgos psicosociales destacan como una de las principales áreas de trabajo de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU- OSHA) que, ya en el año 2002, dedicó su campaña europea a la temática del estrés laboral. Posteriormente, la primera edición de la Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER, 2010) indagaba sobre la preocupación por los principales factores de riesgo psicosocial (apremio de tiempo, escasa comunicación entre directivos y trabajadores, inseguridad en el trabajo, entre otros), así como riesgos psicosociales (estrés laboral, violencia, intimidación y acoso). Las conclusiones más relevantes relacionadas con la gestión de los riesgos psicosociales en las organizaciones fueron las siguientes:

El tema que más preocupaba a los directivos europeos eran los accidentes de trabajo (80% mucho o bastante preocupados), seguidos por el estrés laboral (79%). La violencia y el acoso psicológico en el trabajo también generan mucha o bastante preocupación a casi el 40% de los encuestados, siendo los sectores hospitalario, social y educativo los que manifestaban mayor interés.

- Casi un tercio de las empresas de la Europa de los Veintisiete afirmaba disponer de procedimientos para la gestión del acoso psicológico (30%), la violencia en el puesto de

trabajo (26%) o el estrés (26%). Las grandes empresas presentaban las proporciones más elevadas.

La temática sigue vigente. Un ejemplo de ello es la campaña europea de EU-OSHA que, para la edición de 2014- 2015, tiene como lema “Trabajos saludables: gestionemos el estrés” y se centra en la búsqueda de soluciones prácticas para la gestión de los riesgos psicosociales. Además, la segunda edición de ESENER, que se llevó a cabo en 2014, tiene la intención de seguir profundizando en el conocimiento de la gestión de los riesgos psicosociales por parte de las empresas europeas (IRASTORZA, 2013).

En los últimos años la gestión de la violencia y los conflictos relacionados con la organización en el ámbito laboral están suscitando un gran interés. Una prueba de ello es el incremento de las publicaciones y jornadas sobre esta temática, propuestas tanto por instituciones nacionales como internacionales. Entre ellas destacan el documento “Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte” (OMS, 2010) y las Notas Técnicas de Prevención 891 y 892 (INSHT, 2011), que abordan el desarrollo e implementación de un procedimiento de resolución autónoma de los conflictos de violencia laboral.

Cuando se trata el conflicto organizativo en la legislación, habitualmente se focaliza en el acoso sexual y psicológico. Concretamente se establece, como mera recomendación, en las Directrices de la OIT sobre Violencia en el Trabajo (2003) y en el Acuerdo Europeo sobre Violencia y Acoso (2007, BOE 012 del 14/1/2008), la elaboración de protocolos internos para la gestión de casos de acoso psicológico laboral y sexual.

No obstante, la legislación española, en el Art. 48.1. de la Ley de Igualdad Efectiva (Ley orgánica 3/2007), establece que las empresas deberán promover condiciones de trabajo que eviten el acoso, sexual y por razón de sexo, arbitrando procedimientos específicos para su prevención, facilitando la formulación de denuncias o reclamaciones que puedan presentar quienes crean que han sido objeto del mismo. Es de aplicación a todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y condición, algo que no resulta siempre factible dados los recursos necesarios o las dificultades para poder desarrollarlos e implementarlos (VELAZQUEZ, 2013).

Por otra parte, el Acuerdo Europeo sobre Acoso y Violencia (2007), recoge la necesidad de desarrollar e implementar procedimientos específicos de gestión para los casos de acoso y violencia en el lugar de trabajo. La resolución de los casos debe contemplar tanto la situación de conflicto, en sí misma, como las posibles medidas protectoras y preventivas necesarias para las personas afectadas. Estas medidas también pueden ser necesarias en los supuestos de las situaciones en las que no se haya concluido que existe una exposición a situación de acoso.

Otro aspecto a destacar reside en que muchas de las situaciones que pueden ser calificadas como acoso psicológico en el trabajo no se adecúan propiamente a las definiciones tradicionales, como la descrita en la NTP 854 (INSHT, 2009). En esta línea, el meta-análisis realizado por Zapf y cols. (2011) muestra distintas tasas de prevalencia: 4,5% para la intimidación grave, alrededor del 10% si no se utiliza el criterio de seis meses de periodo de exposición y hasta casi el 20% si se analiza cuando sólo una persona se ha sentido acosada en el lugar de trabajo (Zapf, 2013). Esta situación se pone además de manifiesto cuando, al tener que aplicar protocolos, la persona afectada presenta una

problemática que no se ajusta a la definición de acoso psicológico sino a una situación de conflicto relacional severo. No hay que olvidar que el conflicto en las organizaciones es una realidad que debe ser aceptada, identificada y gestionada, dado que se trata de una condición de cualquier sistema social (Vinyamata, 2005). Solo en algunas ocasiones un conflicto laboral será compatible con la definición de acoso psicológico o sexual en el trabajo.

Determinados ámbitos, como la psicología del trabajo, la gestión empresarial (*management*) o la dirección de personas, muestran un creciente interés en la resolución de conflictos, como eje básico de su gestión organizativa, recogiendo técnicas y recursos que deben ser considerados como fundamentales para su intervención (Jaffee & De Creu, 2008). Estas aproximaciones aportan elementos para considerar que algunas de las problemáticas canalizadas a través de los procesos de gestión de acoso en las organizaciones, ya sean de naturaleza psicológica o sexual, estén poniendo de manifiesto situaciones de conflicto “organizacional” que no han sido correctamente gestionadas, lo que podría indicar que únicamente se apliquen en situaciones ciertamente excepcionales. Por ello se puede deducir que no existe un tratamiento adecuado para los casos de conflicto organizativo, es decir, para aquellas situaciones menos excepcionales, y quizás más comunes, que además se encuentran íntimamente relacionadas con los factores de riesgo psicosocial.

II. DEFINICIONES

Antes de proseguir con la exposición, creemos necesario aclarar algunos conceptos a fin de facilitar una comprensión más ajustada a los intereses del presente artículo.

Tradicionalmente, cuando se piensa en “conflicto” en el ámbito de la interacción personal, se suele relacionar con disputa o confrontación. No obstante, se debe matizar, dado que existen grandes diferencias entre ambos conceptos. Suares (1996, 2001) lleva a cabo una primera distinción, diferenciando entre “conflicto” y “disputa”. Según esta autora, disputa sería una parte del proceso conflictivo, que tiene como característica principal el considerarse la fase pública del conflicto, explicitada a través de las acciones y conversaciones de las personas. Así pues, existirían fases de conflicto que podrían considerarse latentes, dado que todavía no han emergido ni se han materializado en disputas.

En relación con el concepto de conflicto, existen diferentes aproximaciones según su enfoque, de las que se pueden destacar las sociales, las políticas y las psicosociales (Redorta, 2004). Siendo todas ellas útiles e interesantes, siguiendo los objetivos de este artículo, nos basaremos en la aproximación psicosocial. A tal efecto, cabe destacar la definición de conflicto interpersonal propuesta por Infante (1998), basada en un *cluster analysis* de 78 definiciones provenientes de 63 referencias comprendidas entre los años 1933 a 1996, concretamente y que es la siguiente: “Proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” (pág. 491).

**■ Tabla 1 ■ Tipología de análisis de conflicto
(Redorta, 2004, pág. 320)**

De recursos escasos	De inadaptación
De poder	De información
De autoestima	De intereses
De valores	Atributivo
Estructural	De relaciones personales
De identidad	De inhibición
Normativo	De legitimación
De expectativas	

De esta definición se pueden destacar los siguientes aspectos:

- El conflicto es un proceso.
- Existe una relación de interdependencia entre las partes.
- Tiene componentes cognitivos y emocionales.
- Se trata de una percepción de “metas incompatibles”.
- Existen dos partes. En su definición se centra en dos personas (conflicto interpersonal); no obstante, puede ser entre individuos y grupos o entre grupos, lo que se suele denominar “conflicto multipartes”.
- Se plantea el “poder” como capacidad de influencia.

Redorta (2004) realiza un detallado análisis de los sistemas categoriales y clasificatorios, recogiendo aproximaciones estructurales y funcionales. Concretamente establece la tipología de análisis de conflictos, en relación con su tipología y forma, que ayuda a identificar patrones que facilitan su posterior resolución. Su Tipología de Análisis de Conflictos (TAC) los clasifica de la siguiente manera:

El componente estructural de los conflictos puede ser traspuesto a factores organizativos como puede ser traspuesto a factores de riesgo psicosocial. Caicoya (2004) propone una clasificación que ilustra este planteamiento, agrupándolos en lo que denomina “características estresantes del trabajo” (cultura y función de la organización, participación, estatus laboral y desarrollo profesional, papel de la organización, contenido, carga y ritmo de trabajo, horario, relaciones interpersonales, relación vida familiar-trabajo, preparación y aprendizaje, y ambiente de trabajo).

Estos componentes estructurales o los relacionales, según nuestro criterio, pueden constituirse en origen de conflicto en la organización. Es importante que sean conocidos

y considerados en el momento de realizar una gestión e intervención sobre un conflicto, pues facilitan su mejor comprensión y contextualización.

Una vez introducido el concepto de conflicto, la mediación aparece como una herramienta para su gestión y re- solución, en determinados casos. Con idéntico objetivo clarificador, deben diferenciarse la mediación, la negociación, la conciliación y el arbitraje:

En la negociación las partes implicadas resuelven el conflicto directamente; en la mediación, sin embargo, las partes implicadas cuentan con la ayuda de una tercera, neutral e imparcial. Esta característica hace que, en ocasiones, se considere la mediación como una negociación asistida.

- El mediador ha de mantener una posición neutral e imparcial acerca del conflicto y, además, no debe proponer valoraciones o tomar decisiones sobre las alternativas o soluciones propuestas por las partes. A medida que aumenta el protagonismo de la tercera parte que interviene en la gestión del proceso de conflicto, nos alejamos de los principios conceptuales básicos de la mediación.

- En la conciliación, esta tercera parte puede proponer alternativas de resolución que pueden ser aceptadas por la partes. Además, la conciliación siempre buscará una solución a la problemática que sea lo más “justa” posible.

-En el arbitraje, la tercera parte sí que tiene capacidad de tomar una decisión al respecto, y no existe autonomía de las partes en relación con el resultado del arbitraje (Munné & Vila, 2013).

- Finalmente estaría la decisión judicial, como máxima autoridad en la gestión de los conflictos vehiculados por esta vía; en este caso, las partes pierden el poder para la resolución del conflicto y el proceso ya no es voluntario. La Figura 1 ilustra esta clasificación.

En relación con la mediación, Alcover (2006) señala que, en los últimos 30 años, se ha generado un debate considerable sobre su definición; los diferentes autores que lo han abordado en función del enfoque realizado, otorgan al mediador un papel más o menos activo en el proceso. Este planteamiento se relaciona con la función y los objetivos que se pretendan alcanzar con ella. El mismo autor nos indica que no se trata de un concepto “unívoco” y que las definiciones son muy numerosas.

■ Figura 1 ■ El poder de las partes en conflicto



Los enfoques se relacionan con los denominados modelos o escuelas de mediación. Suares (1996) los clasifica de la siguiente manera: el primero es el de Harvard, también conocido como modelo de solución de problemas o modelo directivo, para este es fundamental alcanzar un acuerdo, reduciendo las causas que originan las discrepancias en las partes, mediante la gestión de intereses y el análisis de las denominadas alternativas a los acuerdos negociados. Otro modelo es el narrativo circular que se centra en lograr una mejora de las relaciones entre las partes enfrentadas. Finalmente, para el modelo transformativo los acuerdos pasan a un segundo plano, ya que lo fundamental es que las partes implicadas puedan adquirir la competencia de gestionarlo por sí mismas y así transformar sus relaciones.

A modo de síntesis, las definiciones analizadas por Alcover (2006) tienen en común su consideración como proceso voluntario, en el que hay dos o más partes enfrentadas, fuera del ámbito jurisdiccional (no se trata de un arbitraje ni, evidentemente, de un juicio). Son las partes las que tienen que llegar a un acuerdo, y se requiere la intervención de una tercera persona que, mediante la imparcialidad y la neutralidad, las ayuda para que estas lleguen a un acuerdo materializable y perdurable en el tiempo, encontrando soluciones alternativas y colaborativas. Este proceso es confidencial o privado. Como se ha señalado anteriormente, es precisamente la existencia de esta tercera parte lo que permite diferenciarla de una negociación, ya que las personas en conflicto están “asistidas” por el mediador.

Una vez definidos los conceptos básicos observamos que, en un estudio que analiza protocolos relacionados con el acoso sexual desarrollados y aplicados por organizaciones, se indica que conceptos tales como “mediación” se aplica con errores conceptuales

graves, y suele emplearse en una fase informal de resolución (Ramos, 2013), cuando de hecho se trata de un proceso formal, que puede estar contraindicado para conflictos como el acoso psicológico (Jenkins, 2011; Ferris, 2004; Keashly & Nowell, 2011; McLay, 2009; y Saam, 2010) o sexual en el trabajo. La aplicación de estos protocolos requiere, a nuestro entender, un elevado nivel de competencia y formación, mucho más allá de un curso de sensibilización en conflictología o mediación.

Así podemos incorporar la mediación como herramienta de gestión e intervención dentro de un marco más amplio, la Teoría del Conflicto, al incluir esta la gestión y la resolución (Vinyamata, 2003).

El rol del mediador es facilitar un espacio de diálogo y comprensión entre las partes en conflicto, y procurar que estas dejen de centrarse en las posiciones, pasando a trabajar sobre los intereses, buscando alternativas de solución al conflicto que puedan satisfacer necesidades.

Las “posiciones” son lo que cada una de las partes expresa con claridad, defiende o afirma. Tras cada una de ellas existen intereses que no siempre se explicitan, consideradas como el origen de la aparición y mantenimiento del conflicto, finalmente estarían las necesidades que no suelen ser negociables (Novel, 2010). La actuación del mediador debe ser imparcial, es decir, no puede aliarse con ninguna de las partes durante el proceso y, además, debe ser neutral, lo que significa que no debe implicarse en el conflicto. El mediador debe garantizar un espacio de trabajo en el que las asimetrías de poder sean corregidas y reequilibradas. Conviene destacar que la imposibilidad de corregir esta asimetría puede ser considerada una condición que desestime la mediación como herramienta de intervención para resolver conflictos (Alcover, 2006). Los acuerdos se formalizan en un documento, que las partes en conflicto revisan, recogiendo aquellos puntos de acuerdo a los que han llegado.

III. LA MEDIACIÓN EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS: UNA ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

En el núcleo de la problemática psicosocial destaca el aspecto relacional de las personas en la organización y cómo estas relaciones pueden ser generadoras de conflicto (por ejemplo, el apoyo social entre iguales) o estar afectadas por la organización del trabajo, su contenido y su ejecución. Una organización “socialmente sana” es aquella que, lejos de negar u obviar los conflictos interpersonales, es capaz de gestionarlos, afrontarlos y resolverlos. No obstante, suele ser habitual la evitación y/o negación del conflicto en las organizaciones, motivado probablemente por una percepción de inevitabilidad de las circunstancias que lo producen, lo que consecuentemente genera una respuesta de inhibición por parte de la propia organización (Novel, 2010). A menudo las demandas laborales (cargas de trabajo), su gestión diaria y la falta de sensibilidad y recursos efectivos para la gestión e intervención sobre los conflictos conllevan que su manejo se base en la negación de la existencia de un problema o la reducción de su importancia (Brown, 1983; DOMINGUEZ y GARCIA, 2003). No obstante, los efectos de la evitación del conflicto a medio o largo plazo conducen al escalamiento (intensificación del conflicto o aumento de la tensión entre las partes), al facilitar que las respectivas posiciones se vuelvan más rígidas (Hocker & Wilmot, 2007). Este fenómeno dificultará enormemente su posterior gestión y resolución. Cabe señalar que, según estudios realizados por el Centro de Gestión de Conflictos de Harvard, los conflictos internos en

las organizaciones pueden llegar a disminuir hasta un 20% la productividad (Vinyamata, 2005).

La incorporación de la mediación, para la resolución de conflictos organizativos que pueden afectar la salud de las personas, puede ser un eje de intervención psicosocial que amplíe y desarrolle enfoques más clásicos. Conviene recordar que la evaluación de riesgos psicosociales es una obligación legal (ITSS, 2012) y que, además, debe contemplar medidas preventivas encaminadas a prevenir y/o corregir los riesgos evaluados. Esta estrategia de intervención puede ser muy adecuada para determinadas situaciones de riesgo psicosocial tales como la conflictividad y el estrés generado por un deterioro de las relaciones sociales. Por ello, la mediación se puede contemplar como una herramienta de prevención secundaria o terciaria para aquellos casos que no se han podido abordar desde una perspectiva más temprana o preventiva.

Una gestión integral del conflicto en las organizaciones, que tenga en cuenta diferentes niveles como el individual, el grupal y el organizativo (De Creu & Gelfand, 2008), puede ser considerada condición de salud y bienestar en los lugares de trabajo.

Conviene recordar que, ante una determinada condición psicosocial adversa, no todas las personas reaccionan de la misma manera. Este fenómeno es consecuencia de la interacción de las condiciones psicosociales con las diferencias individuales (personalidad, aprendizaje, capacidades, habilidades, experiencias previas, formación, expectativas...), lo que podrá tener consecuencias sobre la salud de las personas, su motivación y su rendimiento (OMS- OIT, 1984).

No obstante, la capacidad de adaptación y las estrategias de afrontamiento o *coping* se relacionarán con su reacción pudiendo generar, en muchos casos, una respuesta de “estrés laboral” al no poder resolver o superar dicha situación. Este planteamiento ya fue puesto de manifiesto en el Libro Blanco de la Mediación en Cataluña (2010), haciendo un especial énfasis en la afectación sobre la salud del riesgo psicosocial y los conflictos en el entorno laboral.

Este componente estructural, señalado anteriormente, puede ser considerado como una condición latente, que facilitará que el conflicto se materialice, perpetuando una situación que *a posteriori* sea perjudicial para la salud de las personas y para la propia organización, con indicadores como el absentismo, la rotación e incluso la reducción de la producción/rendimiento, entre otros (Moreno & Báez, 2011).

IV. CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES

La gestión de casos de riesgo psicosocial que impliquen situación de conflicto interpersonal requiere que la/s persona/s que intervenga/n tenga/n en cuenta las siguientes características (LUCAYA, 2013):

- Adoptar una posición de máxima imparcialidad.
- Dar respuesta a la demanda que se plantea.
- Disponer de competencias en comunicación.

- Poseer un conocimiento avanzado de psicología aplicada y teoría del conflicto en las organizaciones.

Permitir que el proceso contemple la oportunidad para matizar, explicar y ampliar la información durante la intervención, así como una relación entre las conclusiones y las medidas preventivas adoptadas.

La persona encargada de la gestión debe conocer, y saber integrar, escenarios de trabajo multidisciplinar, incluyendo la mediación como un proceso que no sustituye la intervención técnica psicosocial, sino que la amplía y complementa, superando intervenciones más tradicionales.

Este planteamiento requiere desarrollar aspectos tales como la integración de la mediación en las organizaciones, especialmente en las áreas más involucradas con la gestión de personas, las sinergias con el servicio de prevención, así como cuales serán las condiciones de aplicación, qué técnicas específicas se pueden emplear y qué recursos serán necesarios. Todo ello abre nuevos escenarios de intervención, integral o multinivel, en los que el abordaje multidisciplinar (salud, psicología, gestión de las personas) proporciona mayores garantías de éxito, aspectos que deberían abordarse en otro texto.

No hay que olvidar que el conflicto en las organizaciones es una realidad que debe ser aceptada, identificada y gestionada, pues es condición de cualquier sistema social (Vinyamata, 2005).

Finalmente, tal y como sucede en otros ámbitos de la gestión organizativa (calidad, prevención, medio ambiente o responsabilidad social), es preciso que exista un claro compromiso de la dirección, que muestre la intención de resolver los conflictos en las organizaciones a través de la responsabilidad, el respeto a la diversidad y el uso del diálogo como ejes básicos del desarrollo organizativo y profesional.

Los autores agradecen la revisión y consejos aportados por Clotilde Nogareda Cuixart, Jefa de la UT de Ergonomía y Psicología de CNCT del INSHT, para este artículo.

Referencias Bibliográficas

- Alcover, C. M. (2006). La mediación como estrategia para la resolución de Conflictos: una perspectiva psicosocial. En Gonzalo Quiroga, M. (Dir.) Métodos alternativos de solución de conflictos: perspectiva multidisciplinar (pp. 113-129). Madrid: Dykinson-Servicio de Publicaciones de la URJC.
- Brown, D. (1983). Managing conflict at organizational interfaces. Reading, MA: Addison Wesley.
- Caicoya, M. (2004). Dilemas en la evaluación de riesgos psicosociales. Archivos de prevención de riesgos laborales, 7(3) 100-118.
- Casanovas, P.; Magre, J. y Lauroba, Ma. E. (Dirs.) (2010). Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya. Departament de Justícia. Generalitat de Catalunya.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, dynamics, and functions across multiple levels of analysis. En C. K.W. De Dreu, & M. J. Gelfand (Eds.) The psychology of conflict and conflict management in organizations (pp. 3-54). New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Domínguez, R. & García, S. (2003). Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones. Facultad de ciencias jurídicas y sociales. Madrid: Servicio de Publicaciones Universidad Rey Juan Carlos.

- Ferris, P. (2004). A preliminary typology of organizational responses to allegations of workplace bullying: See no evil, hear no evil, speak no evil. *British Journal of Guidance and Counselling* 32, 389-396.
- Fidalgo, M.; Gallego, Y.; Ferrer, R.; Nogareda, C.; Pérez, G. y García, R. (2009). Acoso psicológico en el trabajo: definición. NTP 854, Madrid: INSHT.
- Hocker, J. L. & Wilmot, W. W. (2007). *Interpersonal conflict* (7rd ed.). Boston: McGraw-Hill higher education.
- Infante, E. (1998). Sobre la definición del conflicto interpersonal: aplicación del *cluster analysis* al estudio semántico. *Revista de Psicología Social*, Vol. 13, 3, pp. 485-493.
- Irastorza, X. (2013). Conferencia de apertura. Agencia de seguridad y salud europea. Universidad del País Vasco, cursos de verano, encuentro 3.2. Observatorio Vasco de Acoso Moral.
- Jaffee, D., & De Dreu, C. K. W. (2008). Conflict at work throughout the history of organizations. En C. K.W. De Dreu, & M. J. Gelfand (Eds.) *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 55-77). New York, NY: Taylor & Francis Group/ Lawrence Erlbaum Associates.
- Jenkins, M. (2011). Practice note: Is mediation suitable for complaints of workplace bullying?. *Conflict Resolution Quarterly*, 29 (1), 25-38.
- Keashly, L., & Nowell, B. (2011). Workplace bullying, conflict and conflict resolution. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.) *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (pp. 423-445). London: Taylor & Francis.
- Lucaya, D. (2013). Protocolo de gestión de casos de riesgo psicosocial. La experiencia de la Universidad de Barcelona. Ponencia 4.4.6_001. Universidad del País Vasco, cursos de verano, encuentro 3.2. Observatorio Vasco de Acoso Moral.
- Mclay, L. (2009). Workplace bullying: To mediate or not?. *ADR Bulletin*, Vol. 11, No. 1, 1-5.
- Mejías, A.; Carbonell, E.; Gimeno, M.A. y Fidalgo, M. (2011). Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I). NTP 891. Madrid: INSHT.
- Mejías, A.; Carbonell, E.; Gimeno, M.A. y Fidalgo, M. (2011). Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (II). NTP 892. Madrid: INSHT.
- Moreno, B. & Báez, C. (2011). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid: INSHT
- Munné, F & Vidal, A. (2013). La mediación. Resolución pacífica de conflictos. Régimen jurídico y eficacia procesal. La ley. Madrid
- Novel, G. (2010). Mediación organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido. Madrid: Ed. Reus.
- Ramos, Ma E. (2013). Los Protocolos y Procedimientos de Gestión de Conflictos de Acoso Laboral y otras situaciones afines. Universidad del País Vasco, cursos de verano, encuentro 3.2. Observatorio Vasco de Acoso Moral.
- Redorta, J. (2004). Como analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación. *Paidós mediación*: Barcelona.
- Saam, N. J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach, en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19: 1-51.
- Suares, M. (1996). Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas. *Paidós*: Barcelona.
- Suares, M. (2001). *Mediando en sistemas familiares*. *Paidós*: Barcelona.
- Velázquez, M. (2013). El papel de la Inspección de Trabajo ante los protocolos de acoso. Universidad del País Vasco, cursos de verano, encuentro 3.2. Observatorio Vasco de Acoso Moral.
- Vinyamata, E. (2005). *Conflictología, curso de resolución de conflictos*. Ariel. Barcelona
- Vinyamata, E. (Coord.) (2003). *Tratamiento y transformación de conflictos: métodos y recursos en conflictología*. Ariel. Barcelona
- Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.) *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (pp. 75-105). London: Taylor & Francis.
- Zapf, D. (2013). *Conflict Escalation and the Management of Workplace Bullying*. Universidad del País Vasco, cursos de verano, encuentro 3.2. Observatorio Vasco de Acoso Moral.
- Commission of the European Communities (COM) (2007). *Framework agreement on harassment and violence at work*. Brussels: European Community

- European Risk Observatory Report, European Agency for Safety and Health at Work (2010). European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Managing safety and health at work. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) (2012). Guía de actuaciones de la Inspección y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- OIT (2003). Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla. Ginebra: OIT.
- OMS (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte. Ginebra: OMS.
- OMS-OIT (1984). Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra: OMS.



Observatorio Vasco sobre
Acoso y Discriminación

Diskriminazioa eta Jazerpen
Moralaren Euskal Behatokia

Anexo Nº 10 Intervención psicosocial y mediación en las organizaciones

David Lucaya Montes

(Quiero expresar mi agradecimiento al Dr. Ramon Ferrer y a la Dra. Imma Armadans por sus valiosas valoraciones expresadas sobre este escrito)

El estudio de las condiciones organizativas y psicosociales y su relación con la salud de las personas están adquiriendo una mayor importancia y reconocimiento en los últimos años (Moreno y Báez, 2011). Un claro reflejo de esta importancia son la campaña sobre el estrés realizada en el 2002 por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) y posteriormente en el 2010, la Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER), que incluía el estudio de los factores de riesgo psicosocial y su gestión. Basándonos en los resultados de la encuesta ESENER, se puede afirmar que existe una elevada preocupación por parte de trabajadores y empresarios, en relación con el estrés, la violencia y el acoso en el trabajo. Actualmente, la campaña 2014 - 2015 de la Agencia Europea se centra en el estrés y su gestión en las organizaciones. Esta misma institución, la EU-OSHA, propone la siguiente definición de riesgos psicosociales:

*“Aquellos que derivan, de un modo u otro, de la **organización del trabajo** y del **entorno de relaciones sociales** en el trabajo, tanto las **relaciones personales internas** de la empresa como **las relaciones externas**, con los **clientes**, los **usuarios** o incluso con las personas cuya acción o actuación hacia la empresa sea ilegal o ilegítima”* (EU-OSHA, en González, 2011)

Esta definición, nos señala claramente la organización del trabajo y las relaciones sociales como focos fundamentales de riesgo psicosocial. Las relaciones personales internas y externas (clientes y/o usuarios, básicamente) en la organización, pueden considerarse que están afectadas en ocasiones por determinados factores psicosociales (desde mi punto de vista, existe una relación de retroalimentación), cuyos efectos sobre las personas será una posible respuesta de estrés (en relación con este punto resulta interesante revisar la clasificación de Cox y Griffiths de factores de riesgo psicosocial de 1996, en Moreno y Baéz, 2011). Así pues, determinados factores de riesgo psicosocial (como pueden ser la seguridad contractual, el contenido del trabajo, los horarios de trabajo, las políticas de conciliación familiar, por mencionar algunos) serán claros candidatos para favorecer situaciones de conflicto intrapersonal, interpersonal e incluso intergrupales en las organizaciones. Estos factores deberán ser objeto de identificación, gestión e intervención

pues, en interacción con las diferencias individuales, afectan a la salud, el rendimiento y la motivación de las personas en las organizaciones (OMS-OIT, 1984). No obstante el conflicto en las organizaciones también puede ser interpretado como “motor del cambio” que gestionado positivamente puede ayudar a las organizaciones a desarrollarse y crecer (Jaffe, 2008). Debemos considerar que el conflicto es una condición de cualquier sistema social (Vinyamata, 2005), y por extensión las organizaciones entendidas como entes formados por personas en interacción e interdependencia, pueden ser foco de conflicto. Lo que marca la diferencia es cómo se aborda y gestiona.

Desde una perspectiva preventiva, que se puede calificar como primaria, debe realizarse la identificación y evaluación de riesgos psicosociales, que además es un requisito legal (DGITSS, 2012). Este proceso se dirige al análisis de las causas básicas –factores de riesgo- para poder plantear medidas preventivas y una intervención psicosocial. No obstante, la cuestión es qué ocurre cuando nos encontramos con situaciones de conflicto que ya se han materializado –usando un concepto al uso de la prevención de riesgos laborales-, o bien han emergido o escalado utilizando un lenguaje más próximo a la teoría del conflicto y que además se encuentran relacionados con los factores de riesgo psicosocial.

Este escenario, requiere de un planteamiento de intervención más secundario, pues ¿cómo podemos gestionar la situación?, y quizás lo más importante y siendo muy optimistas, ¿cómo resolvemos esta situación?

A menudo, en las organizaciones, existe una percepción generalizada de que los conflictos son inevitables y que, además, no tienen solución, se podría afirmar que algo parecido sucede con la prevención de riesgos laborales, pues cuantas veces hemos oído que los riesgos siempre han estado ahí, que no se pueden eliminar, etc.



Además del sentimiento de inevitabilidad de los conflictos, se suele creer que éstos se resuelven normalmente dejando pasar el tiempo. Este posicionamiento en sí mismo, ya constituye una forma de gestionar el conflicto. No obstante, nada más lejos de la realidad, pues la evitación o la inhibición no resulta efectiva para resolver conflictos, si éstos no se

gestionan correctamente nos puede llevar a un proceso de escalamiento, es decir, a que se incremente la tensión y la frustración y que ello, nos lleve a situaciones que puedan afectar a la salud y por extensión a la propia organización. Este proceso dificultará claramente su gestión, intervención y consecuentemente su posible resolución. Una vez más, algo parecido sucede con la gestión de los riesgos laborales en las organizaciones. El paralelismo es inevitable. Recordemos que en el artículo 15 de la ley 31/95 sobre los principios de la acción preventiva, se cita la obligación de “combatir los riesgos en su origen”, no hacerlo incrementa enormemente tanto los costes técnicos como los económicos relacionados con su gestión, además de aceptar y permitir una condición que puede ser generadora de riesgo para la salud.

La evaluación de riesgos psicosociales, resulta un instrumento indispensable para poder contextualizar y comprender mejor los conflictos en las organizaciones que estén relacionados con la salud de las personas, es decir, nos ayuda a identificar aquellos aspectos más estructurales del conflicto¹. Los efectos de los conflictos relacionales en la organización, si consideramos que se pueden encontrar vinculados a los factores de riesgo psicosocial, necesariamente tendrán consecuencias similares. Así es, y sucede con el absentismo, conductas violentas, disminución de la motivación, producción y la rotación, entre otros (ver Novel, 2010, De Dreu & Weingart, 2003 y Moreno y Báez, 2011). No en vano, se conoce desde hace tiempo el denominado efecto Hawthorne (Mayo, 1933 y 1945) que pone de manifiesto como las relaciones sociales pueden incrementar y mejorar la productividad. Esta experiencia, según mi opinión, a menudo olvidamos, nos debe hacer reflexionar sobre cómo las relaciones sociales en las organizaciones son un eje fundamental en la gestión de las personas. La investigación recibió multitud de críticas por la falta de rigor metodológico (ver Jones, 1992), pero nadie puede negar que existe una clara vinculación entre las relaciones sociales en las organizaciones, la productividad y el bienestar.

Llegados a este punto, la teoría del conflicto nos puede aportar un punto de vista útil y que considero necesario, pues ayuda a entender y mejor aún a gestionar situaciones complejas en las organizaciones centradas en el factor humano.

Habitualmente oímos expresiones del tipo: “las posiciones en el conflicto están muy alejadas”; o que existen “intereses económicos”; o bien que el proceso de “escalada” ha llevado a la violencia. Este lenguaje se relaciona con la teoría del conflicto, así pues, las *posiciones* son lo que cada una de las partes expresa con claridad, defiende o afirma, es aquello que resulta claramente visible e identificable. Tras cada una de estas posiciones, se encuentran los *intereses* que no siempre se explicitan, estos intereses son considerados como el origen de la aparición y mantenimiento del conflicto, finalmente estarían las *necesidades* (Novel, 2010). Además debemos tener en cuenta, que esta pirámide sigue una forma de iceberg, es decir, que las posiciones, aquello que es claramente identificable,

¹Redorta (2004) realiza un detallado análisis de los sistemas categoriales y clasificatorios, recogiendo aproximaciones estructurales y funcionales, entre otras. Concretamente establece la tipología de análisis de conflictos (TAC), en relación a su tipología y forma, que ayuda a identificar patrones que facilitan su posterior tratamiento e intervención.

es sólo un 10% de la situación de conflicto, pues el 80% o 90% se encuentra oculto, es decir, los intereses y necesidades. Éstos últimos no son explicitados por las partes y además requieren de un profundo análisis para identificarlos. Además, una vez conocidos constituyen sin lugar a dudas, piezas fundamentales para poder gestionar la situación y plantear posibles alternativas de intervención.



Ilustración 1. Pirámide de Acland (en Novel, 2010). Adaptada

En este aspecto, aparece la mediación como una herramienta útil para la gestión y resolución de conflictos en las organizaciones. La mediación entendida como un proceso voluntario y confidencial en el que las partes en conflicto son asistidas por una tercera, el mediador, que mediante la neutralidad e imparcialidad intenta mejorar la comunicación entre las partes para que puedan llegar éstas, por sí mismas a un acuerdo. Durante el proceso las partes dejan de centrarse en las posiciones y pasan a trabajar sobre los intereses para alcanzar soluciones en un marco colaborativo.

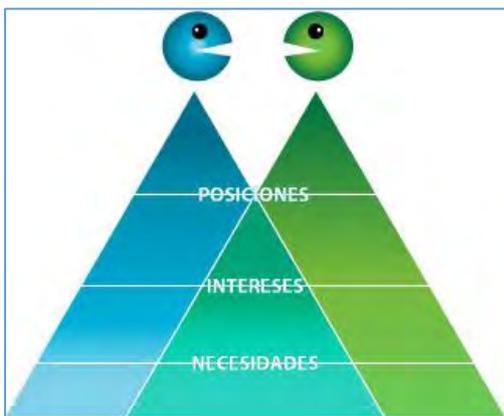


Ilustración 2. Zona común de intereses y necesidades.

Resulta muy interesante observar, como en ocasiones, el trabajo sobre los intereses y necesidades comunes a las partes, permite la creación de una zona de desarrollo que permite el abordaje colaborativo y facilita la resolución de la situación de conflicto. A modo de ejemplo, nos podemos encontrar con una situación de conflicto en el ámbito

sanitario, en la que la posición de una de las partes, sea la negativa a aceptar determinados turnos de trabajo, y la de la otra parte, cubrir todos los turnos con el personal disponible. Para este conflicto, un interés común puede ser el bienestar del paciente, que a su vez redundará en un mejor servicio, y por tanto tiene más garantías mantener y dotar de continuidad al servicio, no obstante, uno de los componentes estructurales del conflicto, podría ser la falta de políticas de conciliación, o las dificultades relacionadas con los recursos para la aplicación o despliegue de estas políticas. Una vez que las partes han alcanzado los acuerdos, a través de la flexibilización o participación activa en la programación de turnos, mediante el trabajo colaborativo sobre los intereses de cada una de las partes, éstos se formalizan. La diferencia substancial, es que son las partes las que han alcanzado el acuerdo, asistidas por el mediador y, al ser éstas las protagonistas, se puede calificar que existe un sentimiento de reconocimiento y legitimidad que dota de mayor garantías, *a priori*, del cumplimiento del mismo. Finalmente el componente estructural debe ser abordado, pues de lo contrario actuará como facilitador de conflictos en el entorno laboral.

Esta alternativa sí que puede resultar muy útil para toda una tipología de conflictos. No obstante, habrá situaciones en las que este proceso no es posible y además esté claramente contraindicado. Diferenciar aquellos conflictos que son mediables, de los que no lo son, no es una tarea sencilla, y requiere de un análisis previo, acompañado de un profundo conocimiento en teoría del conflicto y desde mi punto de vista de la psicología de las organizaciones.

La gestión de los conflictos en las organizaciones, y el uso de la mediación, puede ser un elemento que ayude a resolver situaciones difíciles de abordar. Políticas de gestión de personal que hagan un especial énfasis en la mejora de la comunicación, la corresponsabilidad y el respeto a la diversidad son fundamentales, para el despliegue de estos planteamientos. Resulta interesante remarcar que el Libro Blanco de la Mediación en Cataluña (Casanovas et al, 2011, páginas 1044 - 1085), ya hacía mención al riesgo psicosocial, el estrés y su relación con los conflictos en el entorno laboral.

No obstante, la intervención que opino tiene más garantías de éxito, será la que tenga en cuenta los aspectos relacionales, pero también los estructurales. Es decir, aquellas condiciones estructurales o latentes que son facilitadoras de conflicto en la organización. Este planteamiento nos abre nuevos escenarios de intervención, en los que el abordaje multidisciplinar (salud, psicología y la gestión de las personas), esta estrategia o modelo de intervención se puede calificar de integral o multinivel (Saam, 2010). Sin duda un abordaje de estas características, en el que se contemple lo relacional, así como, lo estructural, proporciona de mayores garantías de éxito de una resolución positiva de los conflictos organizacionales, mejorando la gestión del riesgo psicosocial.

Referencias bibliográficas

- Casanovas, P., Magre, J. & Lauroba, M^a. E. (Directores) (2011). Libro blanco de la mediación en Cataluña. Gencat, Departament de Justícia.
- European Risk Observatory Report, European Agency for Safety and Health at Work (2010). European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Managing safety and health at work. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- González, A. (2011). Criterios técnicos de la Inspección de Trabajo para la evaluación de riesgos psicosociales. Ponencia en el seminario: "Interrogantes del empresario ante los riesgos psicosociales y consumos abusivos de alcohol y drogas". Madrid: CEOE.
- De Dreu, Carsten K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dirección de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (2012). Guía de actuaciones de la Inspección y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Jaffe, D. (2008). *Conflict at work throughout the history of organizations*. En Carsten K.W. De Dreu and Michele J. Gelfand, eds., *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jones, R.G. (1992). *Was there a Hawthorne Effect?*. En *American Journal of Sociology*, 98:451-68
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: MacMillan.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New York: Ayer.
- Moreno, B. & Báez, C. (2011). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid: INSHT
- Novel, G. (2010). *Mediación organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido*. Madrid: Ed. Reus.
- OMS-OIT (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra: OMS.
- Redorta, J. (2004). *Como analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós mediación.
- Saam, N. J. (2010). *Interventions in workplace bullying: A multilevel approach*, en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19: 1-51
- Vinyamata, E. (2005). *Conflictología, curso de resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel.

Ilustraciones: Sr. Uriel López Martínez (ulopez@ub.edu)

LISTA DE PARTICIPANTES EN EL SEMINARIO

	PERSONAS INSCRITAS	ORGANIZACIÓN – PROFESION	LUGAR DE PROCEDENCIA
1	Juan Ignacio Marcos	Observatorio Vasco - Abogado	Bizkaia
2	Manuel Velázquez Fernández	Observatorio Vasco – Inspección de Trabajo	Bizkaia
3	Xabier San Sebastian	Observatorio Vasco – UPV	Gipuzkoa
4	Rocío Barreira	Observatorio Vasco – Osakidetza – Psicóloga	Araba
5	Emilio del Bas	Asociación Española de Auditores Socio-laborales	Barcelona
6	Flor Moral Pérez	IRSAL	La Rioja
7	M ^a Eugenia Ramos	SP IMQ	Bizkaia
8	Esther Enales	SP IMQ	Bizkaia
9	Narciso Mazas	SP PREMAP	Bizkaia
10	M ^a Jesús Gorraiz	INSPLN	Navarra
11	Elena Gurbindo	ICASST	Cantabria
12	Tomás Sancho	IAPRL	Asturias
13	Monica Gonzalo	IAPRL	Asturias
14	Manuel Fidalgo	INSHT	Barcelona
15	Juan Carlos Fernández Arias	SP PREMAP	Zaragoza
16	Jorge López de Ávila	IRSSTM	Madrid
17	Mamen Yeregui	GKN	Gipuzkoa
18	Iñigo Zaldúa	GKN	Gipuzkoa
19	Esther Blázquez	Corp. Mondragón – Osarten	Gipuzkoa
20	Sabino Landaluze	Ertzaintza – Méd. del Trabajo	Bizkaia
21	David Lucaya	Universidad Barcelona	Barcelona
22	M ^a Angeles García	Asociación Española de Auditores Socio-laborales	Pontevedra
23	Iñigo Apellaniz	Metro Bilbao	Bizkaia
24	Itziar Etxebarria	Aldezle UPV	Bizkaia
25	Amaia Arriola	IPSO	Bizkaia
26	Fernando de la Parte	Junta de Castilla León	Burgos
27	Sara Fernández Fonfría	Bridgestone	Bizkaia
28	Juan Carlos Benito Butrón	Observatorio Vasco - TSJ País Vasco Magistrado	Bizkaia
29	Jesús M ^a Auzmendi	Michelin	Gipuzkoa
30	Inés Ibarrado	Bridgestone	Bizkaia
31	Narciso Mazas	SP PREMAP	Bizkaia
32	Juan Ignacio Goiria	Observatorio Vasco – Ayto. de Bilbao – Médico del Trabajo	Bizkaia
33	Mikel Iturri	FCC	Bizkaia
34	Maite Gómez Etxebarria	OSALAN	Araba
35	Sandra Payo	OSALAN	Bizkaia