



Observatorio Vasco
de Acoso Moral
Jazarpen Moralaren
Euskal Behatokia

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO / EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA

CURSOS DE VERANO EN SAN SEBASTIAN / DONOSTIAKO UDA IKASTAROAK

Encuentro 3.2 – Meeting 3.2

Los protocolos y procedimientos de
gestión de conflictos de acoso laboral y
otras situaciones afines

*Protocols and procedures for managing
conflicts of workplace bullying and
other situations related*

CRL LHK
Lan Harremanen Kontseilua
Consejo de Relaciones Laborales



ENPLEGU ETA GIZARTE
POLITIKETAKO SAILA
DEPARTAMENTO DE EMPLEO
Y POLÍTICAS SOCIALES



INDICE

	Pagina
LA INTERVENCIÓN ANTE EL ACOSO LABORAL Manuel Velázquez (Inspector de Trabajo y Seguridad Social) y Juan Ignacio Marcos (Abogado) Miembros del Observatorio Vasco sobre el Acoso	4
LA APLICACIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LAS EMPRESAS Alfonso Ríos Velada <i>Responsable de Salud Laboral de CCOO de Euskadi</i>	35
CONFLICT ESCALATION AND THE MANAGEMENT OF WORKPLACE BULLYING Dieter Zapf Goethe University Frankfurt, Germany	46
LES EXPERIENCES JURIDIQUES FRANÇAISES EN MATIERE DE GESTION DES CONFLITS DE HARCELEMENT MORAL. Loïc LEROUGE, Chargé de recherche CNRS. COMPTRASEC UMR 5114 CNRS - Université de Bordeaux	61
EL PROCEDIMIENTO DE SOLUCIÓN AUTÓNOMA DE CONFLICTOS SOBRE VIOLENCIA EN EL TRABAJO DE LAS NOTAS TÉCNICAS DE PREVENCIÓN (NTP) Nº 891 Y 892 Ana Mª Mejias García Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT-CEC	70
“¿CÓMO HACEMOS LO QUE TENEMOS QUE HACER?” Prof. Dr. Jordi Escartín. Universidad de Barcelona	92
RECOMENDACIONES PARA APLICAR PROTOCOLOS DE GESTIÓN INTERNA DE RIESGO PSICOSOCIAL (LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA) David Lucaya Montes. Oficina de Seguridad, Salud y Medio Ambiente Universidad de Barcelona	100

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

LA MEDIACIÓN INSTITUCIONAL EN CONFLICTOS DE ACOSO LABORAL ACTUACIÓN DE OSALAN – INSTITUTO VASCO DE SEGURIDAD Y SALUD LABORALES Iñaki Olaizola, Unidad de Salud Laboral de OSALAN	112
IMPLANTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS DE ACOSO LABORAL. EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y POLÍTICAS SOCIALES DEL GOBIERNO VASCO Xabier Losantos Omar. Director de Trabajo y Seguridad Social. Departamento de Empleo y Políticas Sociales. Gobierno Vasco	128
Resúmenes / Abstracts	121
GUÍA DEL OBSERVATORIO VASCO DE ACOSO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO SOBRE CONDUCTAS DE ACOSO LABORAL	138
MODELO DE PROTOCOLO DE PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN FRENTE AL ACOSO LABORAL DEL OBSERVATORIO VASCO SOBRE ACOSO	184
PROCEDIMIENTO DE SOLUCIÓN AUTÓNOMA DE LOS CONFLICTOS DE VIOLENCIA LABORAL, NTP 891 Y 892	197
Legislaciones de Irlanda, OIT, Acuerdo Europeo sobre Acoso y Violencia, España, Quebec (Canadá) y Francia	228

LA INTERVENCIÓN ANTE EL ACOSO LABORAL

Manuel Velázquez - Inspector de Trabajo y Seguridad Social

Juan Ignacio Marcos – Abogado

Miembros del Observatorio Vasco sobre el Acoso

Análisis global de las ponencias presentadas en el Curso de Verano de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) organizado por el Observatorio Vasco del Acoso en Donostia-San Sebastián del 27 al 29 de junio de 2013 sobre Protocolos o Procedimientos de gestión del denuncias por acoso laboral¹

1. INTRODUCCIÓN

En este estudio se van a analizar las formas de intervención ante los distintos supuestos de acoso que pueden desarrollarse en la relación laboral. Se va a partir del estudio del marco legal y después se abordarán tanto las acciones que se deben practicar dentro de la empresa, fundamentalmente a través de la puesta en marcha de procedimientos o protocolos de gestión de denuncias de acoso laboral, como las que se deben llevar a cabo desde las instancias públicas, ya sean administrativas o judiciales.

Las formas de intervención se caracterizan ante todo por su carácter reactivo ya que se producen cuando alguien ha tenido conocimiento de que una conducta de acoso se puede estar produciendo o ya ha tenido lugar. En todo caso, su principal finalidad es preventiva y debe ir dirigida a procurar bien que dicha conducta no llegue a realizarse o bien a evitar que se practique en el futuro.

De este modo, las acciones que llamamos de intervención se contraponen a las acciones puramente preventivas, de carácter proactivo, que son aquellas que deben llevar a cabo las empresas para identificar y evaluar la existencia de factores de riesgo psicosocial antes de que estos riesgos se hayan materializado en cualquier manifestación de estrés o de violencia en el trabajo.

¹ Las ponencias de los intervinientes en este curso de verano se pueden consultar y descargar en la página web del Observatorio Vasco sobre el Acoso <http://www.observatoriovascosobreacoso.com/>

También se diferencian estas acciones de las disciplinarias o punitivas, que son las que se dirigen a imponer una sanción a la persona que ha cometido una conducta de acoso laboral o que la ha permitido.

2. EL MARCO LEGAL DEL ACOSO LABORAL

Desde que se abrió el debate sobre el acoso laboral en España, en torno al año 2001 con las sentencias de un Juzgado de lo Social de Navarra, han pasado ya más de doce años y todavía no contamos con una regulación legal completa y coherente sobre esta materia.

Se han dado algunos pasos, como la aprobación de la Ley 62/2003 que define un tipo de acoso, el basado en motivos discriminatorios², y de la Ley Orgánica 3/2007 de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres que define el acoso sexual³ y por razón de sexo⁴, siguiendo en todos estos casos lo dispuesto en las Directivas Europeas sobre Igualdad de Trato⁵. Sin embargo, aún no se ha abordado de forma legislativa lo que desde el principio se ha venido a denominar como “acoso moral en el trabajo”, siguiendo la terminología dada por la legislación francesa⁶, a pesar de que sea este tipo de conducta el que sucede con mayor frecuencia.

También se ha tipificado en el Código Penal mediante una reforma del Art. 173 sobre delitos contra la integridad moral mediante la Ley Orgánica 10/1995, Art. Único nº 38 la conducta de “grave acoso”⁷ en el trabajo pero, como veremos, la ley laboral ordinaria sigue sin definir en qué puede consistir dicha conducta.

² El Art. 28 de esta Ley define el Acoso como “toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo”.

³ El Art. 7.1 de esta Ley señala que “constituye acoso sexual cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”.

⁴ El Art. 7.2 de esta Ley establece que “constituye acoso por razón de sexo cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”.

⁵ Se trata, en concreto, de las Directivas 2000/78/CE y 2002/73/CE.

⁶ Es de interés consultar a este respecto el artículo de Loïc Lerouge “Las experiencias jurídicas francesas ”

⁷ La actual redacción de este precepto es la siguiente: “el que infligiera a otra persona un trato degradante, menoscabando gravemente su integridad moral, será castigado con la pena de prisión de seis meses a dos años. Con la misma pena serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcional y prevaliéndose de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan **grave acoso** contra la víctima”.

De este modo, para el tratamiento legal de las conductas de acoso nos seguimos valiendo de la aplicación de la normativa general que es anterior al comienzo de este debate la cual, sin mencionar expresamente el acoso, puede abarcar tanto los supuestos de acoso moral como otros que no son propiamente acoso. A este respecto, ya desde aquellos primeros análisis legales que se hicieron sobre esta materia, y muy en particular los que hizo el Profesor Cristóbal Molina, se consideró que el acoso laboral es una conducta compleja y pluriofensiva que por sí misma supone la violación de una variedad de derechos.

- Por un lado, el acoso supone la violación de derechos fundamentales presentes en la mayoría de las declaraciones internacionales y constituciones vigentes como son, en nuestro caso, el derecho a la dignidad, la igualdad de trato, la integridad física y moral, el honor y la intimidad previstos en los Art. 10, 14, 15 y 18 de la Constitución Española (CE). Entre estos derechos debe recibir una atención preferente el relativo a la integridad moral dado que en nuestra constitución el derecho a la dignidad no goza de la misma protección jurídica que otros derechos fundamentales.
- Por otro lado, también supone la violación de los derechos básicos laborales, y en este caso se encuentra el derecho a la consideración debida a la dignidad y también los derechos a la intimidad y la igualdad que prevé la legislación laboral, en concreto el Art. 4.2. y 17 del Estatuto de los Trabajadores.
- Por último, el acoso puede también entrañar la violación del derecho a la protección de la seguridad y salud en el trabajo que se contempla de modo general en la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) y que sería de aplicación directa a todas las situaciones de riesgo en el trabajo, haya o no una reglamentación específica que lo desarrolle. En este caso, se considera que el acoso es una fuente de riesgos para la salud física y mental de los trabajadores que lo sufren y su prevención se encuentra dentro de los llamados riesgos psicosociales que abarcan de modo general las situaciones de estrés y violencia en el trabajo. En este contexto, el acoso se encontraría dentro de las formas de violencia psicológica.

Sin embargo, esta ausencia parcial de legislación ha ocasionado que hoy en día todavía persistan incertidumbres fundadas sobre la aplicación práctica de tales preceptos ante situaciones de acoso quedando en muchos casos el criterio de

resolución del conflicto al albur de lo que en cada caso y situación entienda por acoso un órgano jurisdiccional. De modo resumido, trataremos de explicar las tres principales carencias legislativas en esta materia:

1) La ausencia de una definición legal de acoso laboral

La inexistencia de un concepto legal de acoso no se ha suplido con una doctrina consolidada y unitaria de los tribunales sobre qué se entiende por tal conducta, persistiendo en muchas sentencias un concepto especialmente restrictivo, en contraposición a lo que se ha manifestado en la doctrina jurisprudencial de otros países, en especial la de Francia⁸, Bélgica y Quebec⁹.

Esta ausencia de definición y doctrinal legal sobre el concepto de acoso no solo afecta a la práctica de los tribunales sino también a todos cuantos hacen uso de él, bien se trate de las empresas que tramitan los procedimientos internos de denuncias por acoso¹⁰ o las actuaciones de los técnicos de prevención de riesgos laborales, ya sean privados o públicos, y de los Inspectores de Trabajo en su labor de control y vigilancia de la legislación laboral.

El elemento común a todas las definiciones de acoso es que esta conducta supone atentar contra la dignidad de un trabajador. Este concepto de dignidad, que como ya hemos visto no se considera en el ordenamiento español un derecho fundamental pero sí un derecho laboral básico, se refleja en algunos convenios internacionales sobre derechos humanos, en concreto el Art. 26 de la Carta Social Europea¹¹ en su versión revisada de 1996 que aún no ha sido

⁸ Cabe a este respecto señalar la jurisprudencia de los tribunales franceses que se analiza en los estudios del Profesor Loïc Lerouge (Universidad Montesquieu de Burdeos)

⁹ Se analiza en la primera parte de la ponencia de la Profesora Rachel Cox (Universidad de Quebec en Montreal UQAM)

¹⁰ Así se refleja particularmente en la ponencia del Profesor Dieter Zapf (Universidad de Fráncfort)

¹¹ **Artículo 26 Derecho a la dignidad en el trabajo.** Para garantizar el ejercicio efectivo del derecho de todos los trabajadores a la protección de su dignidad en el trabajo, las Partes se comprometen, previa consulta con las organizaciones de empleadores y de trabajadores: 1) a promover la sensibilización, la información y la prevención en materia de acoso sexual en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo, y a adoptar todas las medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra dichas conductas; y 2) a promover la sensibilización, la información y la prevención por lo que respecta a actos censurables o explícitamente hostiles y ofensivos dirigidos de manera reiterada contra cualquier trabajador en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo, y a adoptar todas las medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra dichas conductas.

ratificada por España¹². Existe también un tratamiento de este concepto por la jurisprudencia de los tribunales y por la doctrina jurídica¹³

El Criterio Técnico 69/2009 de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social clasifica las conductas de acoso atentatorias contra la dignidad de los trabajadores en aquellas que constituyen un abuso del poder de dirección de la empresa y las que deben considerarse como conductas vejatorias¹⁴. Sin embargo, resulta preocupante ver que todavía algunas sentencias reducen el acoso a una mera “falta de respeto” de tipo verbal o gestual hacia un trabajador. De este modo, la concurrencia de otros actos hostiles hacia el trabajador que supongan una violación sistemática de sus derechos laborales de tipo salarial, de jornada, funciones, etc., no se consideraría una conducta de acoso sino de meros incumplimientos de normas laborales que tendrían de ser tratados, cada uno de ellos, de forma separada.

Otra cuestión polémica es la relativa a la repetición de esos actos hostiles. El acoso se basa en la sucesión de actos que por sí mismos y de forma aislada no tienen relevancia jurídica porque en caso de que la tuvieran no haría falta recurrir a la doctrina del acoso sino que bastaría con aplicar la correspondiente norma legal¹⁵.

El acoso habría de realizarse al menos una vez por semana y durante un período mínimo de seis meses siguiendo de forma mecánica el concepto de “mobbing” del psicólogo Heinz Leymann. Sin embargo, estas referencias temporales no están presentes en ninguna legislación europea ni tampoco lo están en las definiciones que hace la legislación española sobre el acoso discriminatorio y el acoso por razón de sexo, e incluso también han

¹² La Carta Social Europea revisada de 1996 ha sido firmada el 23.10.2000 por España pero aún no ha sido ratificada ni publicada en el BOE.

¹³ A este respecto hay destacar el estudio de Luz Pacheco Zerga sobre “La dignidad humana en el Derecho del Trabajo”, Civitas Ediciones SL 2007 y de Cristina Mangarelli sobre “La buena fe en el Derecho del Trabajo” (Revista de Derecho Laboral, abril – junio 2009, Fundación de Cultura universitaria, Montevideo)

¹⁴ Este criterio fue tomado de las conclusiones de una comisión de expertos de Quebec que se constituyó con carácter previo a la aprobación de la Ley sobre el Acoso Psicológico de 2004.

¹⁵ En la Ley de normas de trabajo de Quebec también se considera acoso psicológico una conducta puntual si esta produce un efecto nocivo continuado para el trabajador (Art. 81.18). En el ordenamiento español, al igual que en el Código de Práctica irlandés sobre el acoso, esa conducta puntual y relevante puede considerarse un atentado a la dignidad del trabajador pero no debe ser calificada como acoso.

desaparecido ya hace algún tiempo en otras definiciones posteriores del acoso dentro del ámbito de la psicología del trabajo¹⁶.

De todos modos, hay que tener en cuenta que en los protocolos o procedimientos internos de denuncias de acoso el factor de la repetición de actos hostiles debe ser enjuiciado de manera más flexible y extensa ya que el objetivo de estos procedimientos es preventivo, o dicho en otras palabras, el fin es evitar que el acoso llegue a consumarse y por lo tanto una exigencia excesivamente estricta de reiteración en los actos hostiles obstaculizaría la finalidad preventiva que se pretende.

Por último, también cabe reseñar la insistencia de muchas sentencias en el carácter explícitamente intencional de la conducta de acoso para ser considerada como tal. El concepto legal que se maneja en todas las definiciones que derivan de las Directivas europeas sobre igualdad de trato y que han sido transcritas en nuestras normas legales insisten en el carácter objetivo de esta conducta, que ha de tener “el propósito o el efecto” de violar el derecho a la dignidad del trabajador. No sería, por tanto, necesario probar la intencionalidad por la víctima y esto tiene particular relevancia cuando se están enjuiciando conductas de acoso por omisión como la falta de ocupación efectiva.

2) La falta de una regulación específica de los riesgos psicosociales

De modo general, se entiende por riesgos psicosociales las condiciones objetivas de la organización y el entorno de trabajo que se encuentran dentro del ámbito de dirección de la empresa y que pueden ocasionar un daño a la salud de los trabajadores. Dentro de estas condiciones se encuentran las relativas a la organización del tiempo de trabajo (horarios y jornada), el contenido del trabajo (fundamentalmente la distribución de la carga de trabajo y la autonomía del trabajador para adoptar sus propias decisiones) y el contexto del trabajo (básicamente las relaciones sociales en la empresa y las

¹⁶ El Profesor Dieter Zapf (Universidad de Fráncfort) también hace referencia a este aspecto en su ponencia. La NTP 854 del INSHT, que define el acoso psicológico en el trabajo como “exposición a conductas de violencia psicológica dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s por parte de aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud”

comunicaciones, la distribución de tareas y el apoyo que el trabajador recibe ante situaciones de especial dificultad).

Hay que tener en cuenta que los riesgos psicosociales no cubren todas las posibilidades de interacción entre el trabajador y la empresa ya que quedan excluidas aquellas que están fuera del ámbito de potestades de la empresa y pertenecen a la esfera privada del trabajador, tales como las actividades que realizan los trabajadores en su hogar familiar y suponen una carga adicional al trabajo (en la denominada doble actividad o presencia), las dificultades de conciliación del trabajo con la vida familiar, el desplazamiento del trabajador desde su residencia al lugar de trabajo, la alimentación, el reposo, el consumo de drogas, etc. Estas circunstancias exigen la participación voluntaria del trabajador y de la empresa y entrarían dentro del concepto de “promoción de la salud en el lugar de trabajo”¹⁷.

Las manifestaciones más típicas de la exposición a riesgos psicosociales son el estrés y la violencia en el trabajo y el acoso estaría dentro de las formas de violencia psicológica.

En este contexto, otro problema, que además es común en la mayoría de los países de nuestro entorno europeo, es la falta de regulación legal de estos riesgos. La legislación actual española de prevención de riesgos laborales solamente ha hecho un implícito reconocimiento general de su existencia pero no regula cuál es su contenido ni las acciones que las empresas deben adoptar para prevenirlos. Solamente la más reciente Directiva 2010/32, traspuesta a nuestra legislación por la Orden ESS/1451/2013 de 29 de julio sobre prevención de lesiones causadas por instrumentos cortantes y punzantes en el sector sanitario y hospitalario hace por primera vez una referencia clara y expresa a dicha clase de riesgos.

La Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) y el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) han emitido importantes guías sobre riesgos psicosociales. La ITSS realizó una guía de actuaciones inspectoras

¹⁷ El programa SOLVE de la OIT y la Red Europea de Promoción de la Salud en los lugares de trabajo (European Network for Workplace Health Promotion –ENWHP) son las principales referencias en esta materia.

en esta materia con ocasión de la campaña europea del SLIC¹⁸ en 2012 mientras que el INSHT ha publicado una guía de orientaciones sobre la evaluación de riesgos psicosociales¹⁹.

En todo caso, la ausencia de regulación normativa ha provocado que las decisiones de los jueces y tribunales carezcan de todo referente legal y que el alcance y ámbito de dichos riesgos no sea en la mayor parte de los casos adecuadamente comprendido. A este respecto, ha habido sentencias que juzgan estos riesgos en un sentido muy restrictivo considerando de forma infundada que la presencia de estos riesgos se limita a algunos sectores productivos o solamente a las actividades que implican el trato con clientes externos, y otras que en cambio que juegan en un sentido excesivamente amplio y establecen una relación mecánica de causa-efecto entre la producción de daños a la salud mental de los trabajadores y la falta de una previa evaluación de riesgos psicosociales, determinando de forma directa la responsabilidad del empleador por los daños y perjuicios ocasionados.

Para una adecuada intervención ante conductas de acoso debe existir previamente un buen entendimiento de los riesgos psicosociales ya que la gestión de los mismos debe formar parte de la intervención en la empresa. Esta gestión debe servir para analizar las causas de las denuncias por acoso y evitar en el futuro su repetición. En resumen, la obligación de la empresa no es solo evitar el acoso y reprimir esta conducta sino también prevenirla.

3) La obligación de prevenir el acoso

Sin embargo, el aspecto más problemático es que para muchos agentes todavía no está suficientemente clara la obligación legal de prevenir el acoso y en este contexto lo más preocupante es que haya habido sentencias de altos tribunales que incluso niegan taxativamente que las conductas de acoso o que en general los riesgos para la salud derivados de las relaciones sociales en el trabajo estén

¹⁸ Guía de actuaciones de la ITSS sobre riesgos psicosociales, disponible en http://www.empleo.gob.es/itss/web/atencion_al_ciudadano/normativa_y_documentacion/Documentacion/Documentacion_ITSS/001/Guia_psicosociales.pdf

¹⁹ Algunas orientaciones para evaluar el riesgo psicosocial, disponible en <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/PSICOSOCIOLOGIA/Maqueta%2018%204%20Angel%20lara.pdf>

comprendidos dentro del ámbito de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales dada su naturaleza “impredecible”²⁰.

El origen de este problema es que hasta hace relativamente poco tiempo se consideraba que la protección de los derechos fundamentales y laborales no tenía una vertiente preventiva sino solamente de resultado. La intervención de los poderes públicos solo podía tener lugar ante el hecho cierto y consumado de la violación efectiva de estos derechos y no ante la probabilidad y riesgo cierto de que la misma pudiera tener lugar.

El enfoque preventivo se consideraba exclusivo del tratamiento de los riesgos laborales. Ahí sí cabía una obligación de actuar ante la existencia de un riesgo aunque el mismo no se hubiese materializado. Sin embargo, existía otra tradición jurisprudencial, que era anterior a la actual LPRL pero que aún persiste en algunos pronunciamientos judiciales, de entender que solo es de aplicación esta normativa ante los supuestos de hecho específicamente contemplados por una norma legal o reglamentaria sin que quepa la aplicación directa de normas legales generales que establecen el deber del empresario de proteger y prevenir los riesgos de seguridad y salud de los trabajadores como es el actual Art. 14.2 LPRL.

Estos criterios limitativos tradicionales, que aún siguen arraigados en la práctica de algunos órganos jurisdiccionales, empezaron a remitir hace ya algún tiempo tanto por la acción del legislador como por las nuevas tendencias jurisprudenciales que tienden a considerar que dentro de la protección de los derechos fundamentales se encuentra también la obligación de prevenir y evitar su violación ante una circunstancia de riesgo grave y cierto de que esta se produzca.

²⁰ El ejemplo más claro y evidente de esto podemos verlo en la sentencia de Sala Cuarta del Tribunal Supremo de 15 de diciembre de 2008 que uno de sus considerandos (obiter dicta) señaló literalmente que “tal responsabilidad” (la del empresario por las conductas de acoso) “no puede basarse (...), en los deberes de prevención de riesgos laborales que al empresario le impone la Ley 31/95, de 8 de noviembre, pues las obligaciones empresariales establecidas en los Art. 14 y 15 de dicha ley en materia de prevención de riesgos laborales, evaluación de riesgos, información, consulta y participación y formación de los trabajadores con el objeto de garantizar la seguridad y salud de éstos, se refieren al propio entorno laboral en la que desarrollan su trabajo, es decir, que habrá de hacerse de manera adaptada a las peculiaridades de cada centro de trabajo, a las particularidades de las personas que prestan en él sus servicios y a la concreta actividad laboral que realicen, pero en modo alguno puede abarcar la prevención en un ámbito tan cambiante e impredecible como es el campo de las relaciones humanas entre los trabajadores que coinciden, incluso por azar, en el desempeño de su cometido laboral”.

En el marco de las relaciones laborales esta obligación recaería sobre el empleador ya que está dentro de su función de garante de estos derechos. La legislación empezó a establecer esta obligación de prevención a raíz de la aprobación de la Directiva 2002/73/CE cuyo Art. 1.5 señala literalmente que “los Estados miembros, de conformidad con la legislación, los convenios colectivos o las prácticas nacionales, alentarán a los empresarios y a los responsables del acceso a la formación a adoptar medidas para **prevenir** todas las formas de discriminación por razón de sexo y, en particular, el acoso y el acoso sexual en el lugar de trabajo”, y el contenido de este precepto fue posteriormente incorporado a nuestra legislación a través del Art. 48 de la Ley de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres que más tarde examinaremos.

En lo que se refiere al establecimiento de esta obligación de prevenir en la práctica de los tribunales, debemos destacar la importante sentencia del Tribunal Constitucional 160/2007 de 2 de julio. En ella se enjuicia el caso de una trabajadora (médico interino) que prestaba servicios para un organismo de la sanidad pública de la Comunidad de Madrid y que denunció la conducta desviada de su Jefe de Servicio en la gestión de los fondos que tenía asignados. Como consecuencia de su denuncia, al Jefe se le incoa expediente disciplinario al tiempo que se le suspende de empleo y sueldo e incluso se inician contra él acciones ante la jurisdicción penal. Mientras tanto, la trabajadora fue trasladada temporalmente a otro centro de trabajo.

Posteriormente, en el curso de expediente disciplinario, el organismo público decide levantar la suspensión de empleo del Jefe de Servicio y este se reincorpora a su antiguo puesto, y al poco tiempo se decide que la trabajadora que denunció su conducta también retorne a su plaza en el servicio. La trabajadora impugna la resolución de retorno al servicio argumentando la existencia de un riesgo para su salud en el caso de producirse el traslado y al poco tiempo sufre una baja por depresión mayor.

Ante el mantenimiento de la orden de traslado la trabajadora acude ante la jurisdicción social por la violación de su derecho a la integridad física y moral y el derecho al honor. En primera instancia consigue el amparo del Juzgado de lo Social pero en segunda instancia el Tribunal Superior de Justicia de Madrid la deniega señalando que es “el trato inhumano, vejatorio o degradante lo que se prohíbe constitucionalmente, no la impresión o sensación subjetiva de estar recibiendo un trato de esta clase o, menos aún, el temor más o menos fundado a ser objeto del mismo, aunque de este temor o inquietud subjetiva puedan

derivarse perturbaciones psíquicas, en cuya aparición podrían confluir circunstancias de carácter estrictamente personal, ajenas al entorno laboral". Es decir, el Tribunal considera que el maltrato debe haberse consumado para obtener el amparo legal y la mera apreciación del riesgo de que este llegue a producirse no produce el mismo efecto.

Esta sentencia es la que se impugna mediante recurso de amparo ante el Tribunal Constitucional y este en su sentencia 160/2007 declara que "una determinada actuación u omisión de la empleadora en aplicación de su facultades de especificación de la actividad laboral podría comportar, en ciertas circunstancias, un *riesgo* o daño para la salud de la persona trabajadora cuya desatención conllevara la vulneración del derecho fundamental", en este caso a la integridad física y moral, "cuando tuviera lugar existiendo un *riesgo constatado de producción cierta, o potencial pero justificado ad casum, de la causación de un perjuicio para la salud, es decir, cuando se genere con la orden de trabajo un riesgo o peligro grave para ésta*" y señala que "no será preciso que la lesión de la integridad se haya consumado, lo que convertiría la tutela constitucional en una protección ineficaz *ex post*, bastando por el contrario que se acredite un riesgo relevante de que la lesión pueda llegar a producirse". Se asienta de esta forma el principio de que la protección de este derecho fundamental puede comprender también las acciones dirigidas a evitar que el mismo sea transgredido cuando se den determinadas circunstancias que lo hagan razonablemente previsible.

Señala a este respecto el Tribunal que "es obvio que las circunstancias no afectan a cualquier persona por igual, pero también lo es que la previsibilidad del riesgo en estos casos resulta fuertemente indiciaria, actualizando la necesidad de la tutela del art. 15 CE si el problema grave de salud aparece unido a datos fácticos que revelen una conexión directa con los hechos previos. Los criterios decisivos son, por tanto, *la relación de causalidad* indicada y *la constatación del riesgo o daño para la salud*, de suerte que una medida del empleador que provoque éstos en una situación como la enjuiciada deberá calificarse como contraria a aquel derecho fundamental".

Considera también que la LPRL "concreta, en el ámbito de la prestación de trabajo, la protección constitucional que impone esa tutela del trabajador por virtud de las exigencias de diversos derechos constitucionales, entre ellos de los consagrados en el art. 15 CE", y que "su art. 14 dispone que los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo, y que el citado derecho supone la existencia de un correlativo deber del

empresario de protección de los trabajadores frente a los riesgos laborales (...). En cumplimiento del deber de protección (...), el empresario (...) deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo, imponiéndole, en relación con ello y en el marco de sus responsabilidades, la prevención de los riesgos laborales mediante la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores.

Como se puede observar, en el supuesto de hecho de esta sentencia el daño a la salud de la trabajadora por una conducta de acoso aún no había tenido lugar. Solamente se había constatado que existía un riesgo cierto y grave de que este daño llegara a producirse teniendo en cuenta todas las circunstancias del caso concreto. La obligación del empleador era evitar el daño ante esta situación de riesgo, una obligación de naturaleza preventiva, y esta obligación tiene su fundamento tanto en la protección de los derechos fundamentales de la Constitución como en la legislación ordinaria laboral y de prevención de riesgos laborales a la que también se refiere la propia sentencia.

Por otra parte, el otro aspecto que se pone de manifiesto es la aplicación directa del derecho a la protección de la seguridad y salud, incluida la salud mental, que establece el Art. 14.2 LPRL en estos supuestos sin que sea necesario que medie una norma reglamentaria que lo desarrolle.

3. LA INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA

En estos momentos existe un consenso general a nivel internacional en considerar que la intervención tendente a evitar el acoso laboral debe establecerse en primera instancia en la empresa, y también existe acuerdo en señalar que el establecimiento de protocolos o procedimientos de acoso en el seno de las empresas sobre la gestión de los conflictos en que pueda concurrir una conducta de acoso es uno de los mejores instrumentos para intervenir una vez que ya exista una denuncia por sospecha cierta de que una conducta de acoso ha ocurrido o ha comenzado a manifestarse, aunque sea de forma incipiente²¹.

²¹ Esta misma idea se plantea en el artículo de Ana M^a Mejías sobre “Procedimiento de solución autónomas de conflictos ... ” apartados 3 y 3.2

La manifestación de este consenso ha tenido lugar en diversos instrumentos internacionales que en su mayoría no son jurídicamente obligatorios. Se trata de la Recomendación de la Comisión Europea 92/131/CEE de 27 de noviembre de 1991 relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo²² en la que señala el uso de procedimientos internos en la empresa ante las denuncias de acoso sexual.

También podemos hallar referencia a estos procedimientos en las Directrices de la OIT sobre Violencia en el Trabajo en el Sector Servicios de 2003²³ y en el apartado cuarto del Acuerdo Marco de los agentes sociales europeos sobre Violencia y Acoso en el Trabajo de 2007²⁴.

En el marco del régimen interno del personal de varias organizaciones internacionales también se han puesto en marcha estos procedimientos de denuncia de situaciones de acoso. Así ha ocurrido en organismos como la OIT, la OMS, Naciones Unidas y la Comisión Europea²⁵.

Como ya hemos señalado antes, la única referencia en la legislación española a estos procedimientos la encontramos en el Art. 48.1 de la Ley de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres de 2007 que establece 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.*

Esta norma tiene rango legal y por tanto es de aplicación obligada. Sin embargo, presenta dos carencias importantes. La misma solo se refiere a las conductas de acoso sexual o por razón de sexo cuya incidencia es minoritaria con respecto a las del denominado “acoso moral” cuya presencia es más frecuente. Y por otro lado, este precepto es de aplicación a todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y condición, algo que no resulta siempre factible en la práctica si se quiere asegurar la imparcialidad y neutralidad de quien administra estos procedimientos.

²² Diario Oficial nº L 049 de 24/02/1992 p. 0001 - 0008

²³ Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_112578.pdf

²⁴ Apartado 4 del Acuerdo. Publicado en COM (2007), 686 (final) (DOCE)

²⁵ Commission Decision of 26th April 2006 on the European Commission Policy on protecting the dignity of the person and preventing psychological harassment and sexual harassment

Este precepto carece además de desarrollo legislativo y reglamentario o de otros instrumentos para-legales, tales como directrices o guías técnicas, que faciliten su ejecución. Tampoco los poderes públicos han llevado a cabo hasta el momento acciones dirigidas a explicar su alcance o facilitar y alentar su práctica tal y como vimos que prescribía la Directiva 2002/73.

Contamos sin embargo con algunos Convenios Colectivos, sobre todo de empresas de gran tamaño²⁶, y también algún convenio sectorial²⁷ e incluso varias normas y reglamentos de las Administraciones Públicas²⁸ que han impuesto y regulado los procedimientos de queja o denuncia sobre situaciones de acoso laboral en todas sus formas y variedades: sexual, moral y discriminatorio, cubriendo así un ámbito conceptual mayor que el establecido por la Ley de Igualdad Efectiva, si bien el ámbito de aplicación de dichos convenios y normas reglamentarias es aún muy reducido.

De todos modos, el balance actual de la situación es que la puesta en práctica de estos protocolos debe considerarse que está aún lejos de ser óptima²⁹ y las razones podríamos sintetizarlas del siguiente modo:

- 1) El principal fallo suele residir en **la errónea comprensión sobre la finalidad de este tipo de procedimientos**, ya que los mismos se asimilan más a un procedimiento de tipo disciplinario o sancionador que a un procedimiento cuya finalidad principal es prevenir y evitar que este tipo de conductas lleguen a producirse.

Este problema se pone de manifiesto tanto al inicio como al fin del procedimiento, ya que por un lado no se admiten las denuncias basadas en simples sospechas e indicios y se considera que el acoso debe estar ya consumado y deben existir pruebas determinantes desde un principio; y por otro lado, el procedimiento finaliza en muchas ocasiones con un simple veredicto de culpabilidad o inocencia de la persona denunciada sin que a

²⁶ En el curso de verano se pusieron de manifiesto experiencias en Michelin y administraciones públicas vascas.

²⁷ Destaca a este respecto el de comercio de grandes superficies

²⁸ Destacan a este respecto los reglamentos aprobados por el Gobierno Vasco sobre su administración general, la Ertzaintza y Departamento de Educación y por la Administración General de Estado sobre el Acoso Sexual y Acoso Laboral. La mayor parte de las universidades públicas han aprobado también protocolos sobre denuncias de acoso.

²⁹ En este sentido cabe mencionar el contenido de las ponencias presentadas por Ana M^a Mejías (UGT), Alfonso Ríos (CC.OO), Ibon Zubiela (LAB), Izaskun López (ELA), Juan Goiría (Ayuntamiento de Bilbao) y Xabier Losantos (Gobierno Vasco) en el curso de verano.

continuación se dicten medidas preventivas para evitar que la situación se reproduzca en el futuro³⁰.

La causa de este problema puede residir en la total ausencia de guías y orientación de las administraciones públicas laborales sobre la naturaleza y finalidad de estos procedimientos o protocolos y en la escasa divulgación y conocimiento de las guías no oficiales. En países como Irlanda y Reino Unido, en los que según la encuesta ESENER dichos procedimientos son mayoritariamente aplicados³¹, resulta particularmente importante el esfuerzo de divulgación que se lleva a cabo a este respecto por las autoridades y servicios públicos mediante códigos de práctica y guías informativas³².

- 2) Otro problema que aflora con mucha frecuencia es el relacionado con **la falta de neutralidad e imparcialidad de quien instruye el procedimiento**. A veces incluso la propia norma del procedimiento encomienda esa instrucción al superior jerárquico de la propia persona denunciada, y en otras ocasiones esa misma persona pertenece a la alta dirección de la empresa y no existen garantías de un procedimiento imparcial y esto es lo que sucede con extremada frecuencia en las pequeñas empresas³³.

En todos estos casos, se hace imprescindible y necesario acudir a vías de intervención externas bien ante la administración pública o ante los órganos jurisdiccionales. Las carencias en ambas instancias serán tratadas en los siguientes apartados. En este aspecto, también se pone de manifiesto la inferioridad de condiciones de nuestras instancias públicas respecto a las que

³⁰ Así se puso de manifiesto por diversos ponentes (Ana M^a Mejías y David Lucaya, entre otros). El acoso no solo debe ser visto como una confrontación personal entre dos individuos sino como un problema organizativo que requiere la adopción posterior de distintos tipos de medidas sobre la empresa. Se hizo referencia en este contexto al estudio "Intervention on workplace bullying. A multilevel approach", Nicole J. Saam (Universidad de Erfurt), European Journal of Work and Organizational Psychology, 2010, 19 (1), 51-75

³¹ La encuesta ESENER sobre riesgos nuevos y emergentes de la Agencia Europea, página 8, gráfico nº 8, resumen en castellano disponible en https://osha.europa.eu/es/publications/reports/es_esener1-summary.pdf

³² Respecto a Irlanda nos referimos al "Code of practice detailing procedures for addressing bullying in the workplace" Department of Enterprise, Trade and Employment disponible en:

http://www.labourcourt.ie/en/Publications_Forms/Procedures_for_Addressing_Bullying_in_the_Workplace.pdf. En el Reino Unido destacan las guías "Bullying and harassment at work" "A guide for managers and employers" (<http://www.acas.org.uk/media/pdf/d/i/Bullying-and-harassment-in-the-workplace-a-guide-for-managers-and-employers.pdf>) y "Guidance for employees" (<http://www.acas.org.uk/media/pdf/d/l/Bullying-and-harassment-at-work-a-guide-for-employees.pdf>). Ambas guías editadas por la Fundación pública ACAS.

³³ Sobre este aspecto es interesante consultar las ponencias de David Lucaya (Universidad de Barcelona), Rocío Barreira (Osakidetza-Servicio Vasco de Salud), Xabier San Sebastián (Universidad del País Vasco) y Jordi Escartín (Universidad de Barcelona).

ya existen en otros países. Conviene resaltar a este respecto la experiencia del Estado de Quebec en Canadá que ya sirvió en su día como fuente de inspiración del actual sistema de mediación en conflictos laborales del País Vasco (PRECO)³⁴.

- 3) En otras ocasiones **lo que falla es la propia regulación del procedimiento**. Esto podría deberse a la ausencia de una previsión de plazos para la tramitación de cada fase, o a que el procedimiento sea lento y confuso, y quede expuesto a posibles maniobras dilatorias en forma de recursos y quejas que pueden tardar en ser resueltas. Todo esto ocasiona que el mismo quede estancado con frecuencia en fases intermedias sin que se resuelvan nunca las denuncias

La lentitud en la resolución de estos conflictos es precisamente una de las situaciones que la puesta en marcha de estos procedimientos pretende evitar. En todo caso, la anómala gestión de estos procesos podría poner de manifiesto el problema de la falta de compromiso de la empresa con estas formas de intervención.

De cualquier modo, el intercambio de buenas prácticas y experiencias y una buena guía y orientación de las administraciones públicas podrían paliar en buena medida este problema³⁵.

- 4) Otra cuestión importante es la relativa **al momento más adecuado para iniciar el proceso**. En general, siempre se dice que cuanto antes mejor, puesto que los conflictos de acoso siempre se desarrollan en escalada y llegan a un punto en el que la posición de las partes resulta irreconciliable e irreversible³⁶.

³⁴ Sobre este aspecto se puede consultar la ponencia de Rachel Cox (Universidad de Quebec en Montreal (UQAM))

³⁵ En la actualidad, las únicas guías que se disponen es la editada por UGT sobre Solución Autónoma de Conflictos y las directrices que se plasman en la NTP 891 y 892 del INSHT, la ponencia de Ana M^a Mejías (UGT) aborda la explicación de estas guías. El Observatorio Vasco sobre el Acoso presenta un Manual sobre Protocolos de Acoso y un modelo de protocolo en su página web.

³⁶ Se sigue normalmente un proceso de escalamiento a consecuencia de la intensificación del conflicto que torna las posiciones de las partes más rígidas, lo que dificulta e incluso puede imposibilitar la resolución del conflicto (David Lucaya). Llegados a este punto la "intervención de poder" se plantea como única alternativa de intervención. En la ponencia de Dieter Zapf (Universidad de Fráncfort) puede apreciarse a este respecto el análisis de la escala de Glasl y también se trata este asunto en la ponencia de David Lucaya (Universidad de Barcelona).

El momento de la intervención debe ser anterior a esa fase en que el conflicto resulte ya irreversible. Por este motivo es conveniente tener flexibilidad en la admisión de las denuncias y el tratamiento inicial de manera informal de las mismas con el objeto de alcanzar un nivel mayor de éxito en la intervención.

El éxito del procedimiento se logra más a través de la conciliación y la mediación con acuerdo que con la adopción de resoluciones traumáticas o sin acuerdo ya que estas casi nunca permiten restaurar una situación de consenso. El problema reside en que hay situaciones en que la mediación ya no puede llevarse a efecto, bien ya sea porque el conflicto ha escalado hasta una fase en que el acuerdo no resulta posible o por la situación de inferioridad de la propia víctima. En estos casos el final es inevitablemente traumático y sin éxito³⁷.

- 5) Otro aspecto importante es la **confidencialidad** como garantía de éxito del proceso. Una de las reglas a las que se comprometen las partes es a guardar sigilo sobre el proceso y los asuntos que en él se traten.

Es conveniente que esta regla sea explícita para todos los que intervienen e incluso quede formalizado por escrito su compromiso³⁸. La confidencialidad también debe afectar a lo que declaren los testigos sin que estos asuman el riesgo de verse posteriormente represaliados o perseguidos.

- 6) Por último, otro de los problemas más frecuentes es **la falta de formación y conocimientos de los que dirigen el proceso** y esto condiciona la adecuada comprensión de lo que se denuncia y de la naturaleza y fin de estos procedimientos.

En ocasiones las empresas acuden a asesores externos para que examinen la situación que se denuncia pero en muchas ocasiones también existe una carencia de asesores con suficientes conocimientos y experiencia para hacer frente a estos procedimientos, y a este respecto conviene considerar que no es lo mismo un técnico de prevención de riesgos psicosociales que un mediador

³⁷ Ver a este respecto las conclusiones de Dieter Zapf (Universidad de Fráncfort) y David Lucaya (Universidad de Barcelona). Son interesantes a este respecto las conclusiones del artículo de Leah McLay "Workplace Bullying: to mediate or not?" ADR Bulletin Volume 11 Number 1.

³⁸ Así lo recomienda el Supervisor Europeo de Protección de Datos en su dictamen sobre el procesamiento de datos personales en la selección de consejeros confidenciales y procedimientos informales para los casos de acoso en las instituciones y organismos europeos (Febrero de 2011) Apartado 7

en conflictos laborales y que en bastantes casos puede ser necesario el trabajo en conjunto de ambos especialistas³⁹.

De todas formas, podría ponerse de manifiesto en este punto una falta de instrumentos formativos adecuados y suficientes y de una titulación reconocida para ejercer las funciones de mediador en estos conflictos⁴⁰. La experiencia británica también podría servirnos de guía a este respecto⁴¹.

En todo caso, habría que aclarar que el protocolo o procedimiento sería una de las acciones, no la única, que las empresas pueden llevar a cabo para tratar de evitar e impedir las conductas de acoso dentro de su organización y que el acoso laboral no es en sí mismo un conflicto, pero que el mismo suele tener lugar en el desarrollo de un conflicto entre dos o más personas y una de las partes actúa reiteradamente frente a la otra de manera ilegítima y abusiva, violando sus derechos a la integridad moral y la dignidad.

Y también conviene tener siempre en cuenta que la intervención en los conflictos en los que puede haber mediado una conducta de acoso tiene peculiaridades propias frente al resto de los conflictos laborales ya que en ellos la víctima se encuentra en una situación de mayor desigualdad e indefensión que en el resto de los conflictos y esta puede verse acrecentada si en la gestión del conflicto no recibe las adecuadas garantías de protección e indemnidad por parte de quien lo dirige o instruye.

4. LA INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA

En segundo lugar se encuentra la intervención de las Administraciones Públicas laborales bien ya sea en forma directa a través de sus propios órganos o de forma indirecta a través de instancias de mediación en conflictos que cuentan con la financiación o respaldo de dichas administraciones.

Hay un principio que a mi juicio se debe tener siempre en cuenta respecto a la intervención administrativa en las conductas de acoso y es que esta intervención

³⁹ Sobre este aspecto pueden consultarse las ponencias de Jordi Escartín (Universidad de Barcelona), Amaia Arriola (IPSO Consultora), David Lucaya (Universidad de Barcelona), Xabier San Sebastián (Universidad del País Vasco) y M^a Eugenia Ramos (Mutualia - Gizagune).

⁴⁰ En la tipología de conflictos escalados de acoso en las organizaciones (David Lucaya)

⁴¹ Mediation: an approach to resolving workplace issues. A guide. February 2013 ACAS. Disponible en: <http://www.acas.org.uk/media/pdf/m/f/Mediation-an-approach-to-resolving-workplace-issues.pdf>

siempre debe ser por regla general subsidiaria respecto a la intervención en la empresa y se ha de desarrollar cuando esta no sea posible o conveniente tal y como suele ocurrir en las empresas pequeñas y en aquellos casos en los que una persona de la dirección de la empresa está de modo directo o indirecto implicada en este tipo de conductas.

4.1. EL TRÁMITE DE CONCILIACIÓN ANTE LA AUTORIDAD LABORAL

El trámite de lo que en su día fue un mecanismo obligatorio de conciliación, mediación o arbitraje ante la Autoridad laboral previo a la demanda ante la jurisdicción laboral se ha ido reduciendo paulatinamente hasta desarrollar exclusivamente la acción de conciliación en las demandas individuales.

Se trata de un acto puramente formal ante un Letrado que solamente surte efecto cuando las partes están ya predispuestas a buscar el acuerdo en este trámite y por sí mismas allí lo encuentran, sin apenas necesidad de recibir el consejo y ayuda del Letrado Conciliador.

4.2. LA INTERVENCIÓN DE LAS INSTANCIAS DE MEDIACIÓN EN CONFLICTOS LABORALES

Tampoco las instancias de mediación en conflictos laborales, como el PRECO dentro del ámbito vasco, han tratado de gestionar la mediación de las denuncias por acoso si exceptuamos una experiencia temporal de mediación ante demandas de acoso ante el Juzgado de lo Social nº 3 de Bilbao y que contó con la ayuda de los árbitros del Consejo de Relaciones Laborales (PRECO) que se vio rápidamente interrumpida.

Hasta el momento estas instancias solo han sido convenidas para el tratamiento de los conflictos laborales colectivos pero no para los conflictos individuales, y por ahora no existe consenso entre los interlocutores sociales para ampliar su acción a estos últimos.

4.3. LA INTERVENCIÓN DE LOS ENTES Y ORGANOS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES AUTONÓMICOS

Otra posibilidad de intervención es la que desarrollan los entes u órganos autonómicos de prevención de riesgos laborales. En este caso, las formas de actuación han sido muy variadas.

Desde la acción de asesoramiento a empresas y trabajadores ante estos casos que ha llevado a cabo OSALAN sus actuaciones han ido dirigidas a mejorar la información de las partes afectadas, a reunir y divulgar conocimiento sobre esta materia y también a la investigación de sucesos puntuales⁴²

En cambio, el Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid ha llevado a cabo una actividad de “intermediación” en conflictos y situaciones de acoso laboral. Esta intervención tiene una finalidad fundamentalmente preventiva, analizando las causas psicosociales de los conflictos y está dirigida a promover cambios de entendimiento y actitud sobre el entorno laboral por parte las personas que en él se mueven y de este modo facilitar una salida satisfactoria de los conflictos⁴³.

Como después veremos las acciones de OSALAN se han desarrollado en muchas ocasiones en colaboración con la Inspección de Trabajo mientras que las actuaciones del IRSST de Madrid siempre se llevan a cabo de modo independiente.

4.4.LA INTERVENCIÓN DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

De este modo llegamos a la intervención de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, órgano de la administración pública que tiene asignado el control y vigilancia de la aplicación de las normas laborales en las empresas mediante la utilización, en su caso, de la potestad sancionadora de la administración pública, y que además siempre ha combinado dicha función con la labor de información y asistencia técnica sobre el cumplimiento de dicha legislación y la mediación en los conflictos laborales de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 3 de la Ley Ordenadora 42/1997.

El ejercicio de estas tres funciones (control, asistencia técnica y mediación) puede desarrollarse de forma sucesiva o alternativa en función de las

⁴² Los detalles de estos procedimientos se explican en la ponencia de Iñaki Olaizola (OSALAN)

⁴³ Las acciones del IRSST de la Comunidad de Madrid se explican en la ponencia presentada por Jorge López de Ávila

circunstancias de cada caso concreto y en particular la mayor o menor evidencia probatoria sobre la conducta de acoso y determinar cuál es la mejor manera de lograr el pleno cumplimiento de la legislación laboral.

En la actualidad respecto a las situaciones de acoso, violencia y riesgo psicosocial se han aprobado los Criterios Técnicos 69/2009 y 87/2011 y la Guía de actuaciones sobre Riesgos Psicosociales (2012) por la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social que en todos los casos se basan en la aplicación armónica y complementaria de la legislación laboral y la de prevención de riesgos laborales⁴⁴.

El papel fundamental de la Inspección es supervisar el cumplimiento de la Ley por la empresa y no debe, por tanto, sustituir al empresario como ejecutor de la misma. La evaluación de riesgos psicosociales y la intervención ante los supuestos de acoso, solo deben ser hechas por el propio empresario o su servicio de prevención pero no por la Inspección.

Los instrumentos de naturaleza preventiva de los que dispone el Inspector en su labor de control y vigilancia de la ley ante un problema de acoso son básicamente dos:

- El requerimiento a la empresa para que adopte las medidas que procedan con el fin de evitar el riesgo de acoso y que se deben basar en la gestión de la prevención de riesgos psicosociales en la empresa. Del incumplimiento del requerimiento de la Inspección solo podría derivarse el inicio del procedimiento sancionador y no otro nuevo requerimiento (Art. 43.2 segundo párrafo LPRL).
- Y en su caso, la orden de paralización del trabajo ante supuestos excepcionales de riesgo grave e inminente para la salud del trabajador afectado por estas conductas (Art. 44 LPRL). Para proceder de este modo, se habría de verificar con suficiente claridad esa situación de riesgo inminente para la salud por un especialista.

⁴⁴ De este aspecto también se trata en la ponencia de Xabier Losantos.

En los casos en que el Inspector compruebe conductas de acoso consumadas, este puede iniciar un procedimiento administrativo sancionador contra la empresa por infracción laboral muy grave (Art. 8 apartados 11, 13 y 13 bis LISOS). Si solo se constatará la falta de medidas para la prevención de los riesgos psicosociales esto supondría una infracción grave (Art. 12 apartados 1 y 6 LISOS) o en casos excepcionales muy grave (Art. 13.4 LISOS). Y en el caso de que concurra una enfermedad derivada del trabajo el Inspector podría proponer un recargo de las prestaciones de seguridad social.

Pero además de la labor de vigilancia y control de la legislación, la Inspección puede desarrollar también una labor de mediación en los conflictos laborales en los que exista una supuesta conducta de acoso y esta acción resulta con cierta frecuencia la más demandada por las partes afectadas.

Las razones por las que se prefiere una actuación mediadora de la Inspección pueden ser muy variadas. Entre ellas destacamos que la mediación suele contribuir mejor a la solución del problema y a la satisfacción del interés inmediato de las dos partes que la mera imposición de una sanción administrativa a la empresa. En algunos casos, especialmente en empresas con forma de sociedad, la sanción administrativa tiene un responsable colectivo que es la propia empresa y en cambio no tiene una repercusión directa sobre la persona causante del acoso.

También hay que tener en cuenta que en algunos supuestos no es legalmente posible la imposición de una sanción administrativa como así ocurre en las administraciones públicas que tienen al mismo tiempo la condición de órgano sancionador y sujeto responsable o en general en lo que respecta a la responsabilidad de las administraciones públicas por infracciones en prevención de riesgos laborales de acuerdo con las disposiciones legales (Art. 45 LPRL) que impiden la imposición de sanciones en esta materia.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que hay ocasiones en las que no es conveniente mediar. Esto sucede cuando la única pretensión de la víctima es que se extienda una acción punitiva frente a la empresa por su conducta y en general cuando la conducta de acoso ya no está vigente, bien porque la relación laboral ha finalizado, el presunto acosador se ha marchado, etc., o no se vislumbra que pueda haber salidas negociadas y pactadas entre las partes, estas resultan contraproducentes para la víctima o la víctima no está en condiciones de negociar con la empresa una salida a su situación, cualquiera que sean sus razones.

En cambio, es conveniente mediar cuando la presunta situación de acoso persiste y el trabajador desea permanecer en la empresa o bien si ambas partes muestran su acuerdo e interés sobre una posible salida al conflicto mediante la extinción del contrato laboral, si no hay suficiente claridad en que los hechos que han tenido lugar supongan una conducta de acoso o si el conflicto que se plantea no está dentro de lo que se considera legalmente como acoso laboral.

Los objetivos de la mediación pueden ser, por un lado, buscar una medida que favorezca **la permanencia** del trabajador en la empresa, bien sea mediante el traslado a otro puesto, a otro centro, cambio de turno, etc. La medida tiene que ser sostenible y congruente con otras medidas preventivas psicosociales para evitar que la situación se reproduzca. O bien se trata de buscar una medida que facilite **la salida** del trabajador de la empresa, especialmente en los casos en que la conducta de acoso suele perseguir que el trabajador abandone la empresa sin ser indemnizado. La solución en este caso giraría en torno a lograr un acuerdo de indemnización.

Los problemas que plantea la mediación por la Inspección pueden ser variados. Por un lado, se plantea la concurrencia entre las acciones de investigación y mediación que lleva a cabo la propia empresa y las que puede llevar a cabo la Inspección.

En principio, la acción inspectora ha de ser **subsidiaria** a las acciones internas de la empresa que buscan una solución al conflicto, especialmente en lo que respecta a las grandes empresas y administraciones públicas. El sistema legal siempre debe favorecer la autocomposición autónoma de los conflictos laborales entre las partes sin necesidad de la intervención de instancias públicas. Por lo tanto, la acción inspectora ha de tener lugar preferente entre las pequeñas empresas ya que en estas resulta más dificultoso conseguir una mediación propia con garantías de imparcialidad y para todos aquellos supuestos en los que las personas de la alta dirección de la empresa estén implicadas.

Otra cuestión importante es la necesidad de que en la mediación participen en ocasiones de forma simultánea diversos especialistas con un trabajo en equipo, esta sería la denominada “co-mediación”.

Esta co-mediación es la que de hecho se ha llevado a cabo en algunas ocasiones entre los Inspectores de Trabajo (normalmente especialistas en Derecho Laboral) y

los **técnicos** de las entidades públicas de prevención como el INSHT y OSALAN u otros entes autonómicos.

Esta colaboración no solo puede practicarse en la fase inicial de la mediación sino también en el posterior seguimiento de las medidas preventivas o protectoras, ya sea las acordadas entre las partes o hayan sido requeridas por la Inspección de Trabajo, o bien para vigilar el grado permanencia y sostenibilidad en el tiempo de las mismas.

El problema de la actual regulación de la mediación es que la misma depende en muy buena medida de cuál sea la **disponibilidad personal para mediar** de cada Inspector/a. Debería por ello crearse algún procedimiento especial en el que esta mediación esté asegurada cuando así lo solicite al menos una de las partes.

5. LA INTERVENCIÓN JUDICIAL

Por último, vamos a analizar, muy brevemente las formas de intervención judicial ante el acoso.

La intervención judicial puede llegar a ser en algunos supuestos la forma de protección más efectiva frente al acoso laboral pero puede resultar también la más lenta, costosa, traumática y decepcionante para la víctima. Es también una acción que entraña un riesgo cierto puesto que como hemos indicado y subrayado, a diferencia de otros países europeos como Bélgica o Francia, aún no existe una jurisprudencia unitaria sobre el concepto de acoso y resulta en muchas ocasiones muy difícil y complejo exponer en una simple vista oral todos los hechos y circunstancias que rodean a una conducta tan compleja.

Hay que tener en cuenta en todo caso que la presentación de una demanda judicial suele suponer un paso irreversible y sin vuelta atrás en lo que se refiere a la posibilidad de que el conflicto entre las partes tenga un final acordado y positivo para ambas. Los procesos judiciales por lo general solo contribuyen a enconar más las posiciones adversas de las partes y que el conflicto se focalice aún más, teniendo incluso repercusiones colaterales de adhesiones y rechazos de otros trabajadores que pueden contribuir a magnificar y ampliar sus repercusiones⁴⁵.

⁴⁵ Inciden particularmente en este aspecto las ponencias presentadas por Dieter Zapf (Universidad de Fráncfort) y Rachel Cox (UQAM) en el curso de verano.

Por este motivo es conveniente evaluar con carácter previo a su uso cuáles pueden ser las consecuencias del mismo respecto al caso concreto.

Vamos a hacer a continuación de forma sintética un cuadro de las posibles acciones ante los órganos jurisdiccionales señalando la más conveniente para cada situación.

- 1) En primer lugar subrayamos la relevancia del nuevo mecanismo de protección establecido en el Art. 180.4 de la Ley 36/2011 de la Jurisdicción Social para el establecimiento de medidas cautelares en los supuestos de acoso, en concreto de la exoneración del deber de trabajar⁴⁶. Para acudir a esta vía es necesario contar previamente con elementos de prueba que sean claros y evidentes.
- 2) Otra posibilidad es la acción de restitución y reparación de derechos bien ya sea ordinaria o a través del procedimiento de protección jurisdiccional de derechos fundamentales. Esta es la única vía posible ante conflictos de despido y una vía que también puede utilizarse ante cualquier otra situación de acoso, si bien es aconsejable, cuando no sea obligatoria su utilización, que su uso se restrinja a situaciones en las que el acoso resulte claro y evidente o en las que hayan fracasado otras vías de intervención ante la empresa o la administración pública.
- 3) Una tercera posibilidad es la utilización de la vía de la extinción de la relación laboral, en la que se pueden acumular causas de extinción basadas en la vulneración de la legislación ordinaria y de los derechos fundamentales. Esta es la vía adecuada cuando no existe posibilidad de continuar con la relación laboral, al ser imposible seguir trabajando en la empresa. De hecho, es la más utilizada en la práctica.
- 4) Cabe reseñar dos cuestiones de suma importancia. La primera es que es posible dirigir también las acciones judiciales contra las personas acosadoras junto con las empresas, de tal forma que puedan ser condenadas por lo que han hecho o

⁴⁶ Señala el tenor literal de este precepto que “cuando la demanda se refiera a protección frente al acoso, así como en los procesos seguidos a instancia de la trabajadora víctima de la violencia de género para el ejercicio de los derechos que le sean reconocidos en tal situación, podrán solicitarse, además, la suspensión de la relación o la exoneración de prestación de servicios, el traslado de puesto o de centro de trabajo, la reordenación o reducción del tiempo de trabajo y cuantas otras tiendan a preservar la efectividad de la sentencia que pudiera dictarse, incluidas, en su caso, aquéllas que pudieran afectar al presunto acosador o vulnerador de los derechos o libertades objeto de la tutela pretendida, en cuyo supuesto deberá ser oído éste”.

han omitido hacer en relación con una concreta situación de acoso. Con nombres y apellidos. La segunda es que es posible también solicitar los daños y perjuicios causados por el acoso sufrido, lo que se puede efectuar de forma conjunta o separada con las anteriores acciones judiciales –en juicio aparte- y contra la empresa sólo o de forma acumulada contra las personas acosadoras. E incluye no sólo una indemnización económica, sino también el restablecimiento del honor mediante la publicación de la sentencia e incluso la posibilidad de solicitar la apertura de expediente disciplinario a las personas acosadoras, o que se cuestione los reconocimientos de calidad de los que gozan las empresas condenadas por acoso.

- 5) La otra posibilidad es la acción penal contra el autor del acoso, pero esta solo está reservada ante las situaciones de “grave acoso”, un término que la jurisprudencia de los tribunales aún no ha perfilado. El proceso penal se desarrolla siempre con particular lentitud y por lo tanto su uso debería restringirse a situaciones de particular excepcionalidad, dado el carácter restrictivo que tiene la práctica de esta vía, que no la ley –Código Penal- que se tiene que aplicar.

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Es evidente que las acciones de intervención son necesarias para afrontar las denuncias de acoso laboral y que las vías de intervención de las que actualmente disponemos en estos momentos son claramente mejorables.

Estas son nuestras propuestas:

A) MEJORAR EL MARCO NORMATIVO

Sería necesario **mejorar el marco legal y convencional** sobre el acoso y las formas de intervención ante el mismo mediante las siguientes medidas:

- 1) En primer lugar, no deja de ser sorprendente que una conducta como el acoso laboral sea nombrada expresamente por diversas normas laborales o incluso penales y aún se encuentre pendiente de recibir una **definición legal** general.

Por lo tanto, el primer paso sería contar con una normativa laboral sólida y coherente que defina el acoso laboral en todas sus formas y variantes y que, en su caso, absorba las definiciones parciales que actualmente existen en nuestra legislación.

Esta definición legal de acoso laboral sería importante para garantizar la seguridad jurídica de trabajadores y empresas tanto en la intervención ante denuncias internas de acoso como en los procedimientos administrativos y judiciales que se están desarrollando sobre esta materia.

Siguiendo el ejemplo francés, del establecimiento de una definición legal se ha derivado una doctrina jurídica coherente sobre el acoso⁴⁷.

En segundo término, debería existir una normativa que regule con claridad en qué consiste la obligación del empresario de arbitrar procedimientos de quejas o denuncias sobre acoso, estableciendo las garantías mínimas así como procedimientos alternativos a la gestión de estos conflictos en el seno de las empresas cuando reunir esas garantías no sea posible. De esta forma se podría conocer cuándo existe un incumplimiento denunciante ante la jurisdicción.

En estos momentos la ley obliga a todas las empresas, cualquiera que fuera su tamaño, a establecer dichos procedimientos para las denuncias de acoso sexual y por razón de sexo (Art. 48 de la Ley de Igualdad Efectiva). Sería, en cambio, más razonable que en un futuro el legislador ampliara los supuestos descritos en dicho precepto a todas las formas de acoso y limitara esa obligación a las empresas de un cierto tamaño, que podría ser el de las empresas que superen los 50 trabajadores. La experiencia de Quebec puede servir como una referencia válida para esta regulación⁴⁸

La elaboración de esa normativa legal sobre procedimientos puede entrañar la remisión a la negociación colectiva o incluso podría consistir en la obligación de incluir esos procedimientos dentro del contenido mínimo de los convenios colectivos.

B) MEJORAR LA INTERVENCIÓN EN LAS EMPRESAS

⁴⁷ Así podemos verlo en la ponencia del Profesor Loïc Lerouge (Universidad Montesquieu de Burdeos)

⁴⁸ Ponencia presentada por la Profesora Rachel Cox en el Curso de Verano sobre la experiencia de aplicación de la Ley de Normas de Trabajo.

Por otro lado, es necesario mejorar la intervención en las empresas en aquellos conflictos laborales en los que puede concurrir una conducta de acoso.

Tal intervención puede comprender el uso de instancias internas de la empresa o contratadas externamente por ésta para gestionar dichos conflictos.

Para ello sería necesario adoptar medidas como las que a continuación se proponen:

- 1) El impulso de de los procedimientos sobre acoso en la negociación colectiva implantando en los convenios un procedimiento de intervención ante denuncias de acoso negociado con los representantes de los trabajadores.

A este respecto, ya contamos con alguna experiencia de implantación de un protocolo en un convenio sectorial que posteriormente es adaptado al marco de cada empresa mediante acuerdos a este nivel.

- 2) Mejorando la formación de los técnicos de los servicios e prevención sobre riesgos psicosociales⁴⁹.

A este respecto podría crearse una red de expertos mediadores mediante una acreditación de los mismos siguiendo la experiencia británica.

C) MEJORAR LA INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA

Es necesario mejorar la intervención administrativa sobre los conflictos laborales en que concurra una posible situación de acoso, haciendo especial hincapié en lo que se refiere a la mediación tanto en la empresa como en las instancias públicas.

- 1) Por un lado, las autoridades laborales deben promover la elaboración y publicación de **guías o directrices** y la difusión de buenas prácticas sobre cómo las empresas podrían proceder en los casos de que un trabajador denuncie una conducta de acoso.

⁴⁹ Incluyendo en los programas formativos contenidos relacionados con la gestión e intervención en conflicto organizacional dentro de la teoría del conflicto (David Lucaya).

- 2) Podrían también favorecer el **asesoramiento** a empresas y trabajadores en la negociación de los protocolos de quejas por acoso y en buscar las soluciones más efectivas a los problemas que en cada caso puedan plantearse.
- 3) Pero la necesidad más importante es la de mejorar los **sistemas públicos de mediación** ante los conflictos de acoso superando la actual dispersión de instancias y su poca efectividad en esta tarea.

Por una parte, las empresas no pueden asumir objetivamente esta labor con la debida imparcialidad cuando son de reducido tamaño o cuando alguno de sus directivos se encuentra implicado en el conflicto. Y por otra, los trabajadores denunciantes en muchas ocasiones no buscan la imposición de una multa a la empresa ni tampoco una mera indemnización de daños y perjuicios. Su interés en muchas ocasiones es simplemente que se restaure una situación de normalidad y que se alcance una solución acordada y no traumática.

La fórmula de la legislación laboral francesa de prever en la ley un posible procedimiento de mediación que se deja a la libre voluntad e iniciativa de las partes no ha tenido hasta ahora ningún éxito⁵⁰ y por ello es necesario buscar otras formas de actuación.

Por el momento, a la vista la experiencia de nuestras instituciones la forma de mediación pública que se vislumbra como más posible y efectiva es la de establecer una instancia pública independiente de co-mediación en la que intervengan equipos multidisciplinares formados por los técnicos de prevención de los entes y órganos públicos especializados y los Inspectores de Trabajo y Seguridad Social.

De este modo se utilizarían para la mediación los recursos ya existentes y se garantizaría la práctica de la mediación cuando esta se solicite voluntariamente por las partes al tiempo que no tiene por qué basarse en la mera comparecencia de los afectados ante los mediadores sino que siempre sería posible llevar a cabo una investigación sobre el terreno de los hechos.

⁵⁰ Nos referimos al procedimiento previsto en el Artículo L122-54 del Código de Trabajo francés. Es importante consulta a este respecto la ponencia del Profesor Loïc Lerouge (Universidad Montesquieu de Burdeos)

En cualquier caso, tampoco se debería descartar una reforma de la actual legislación laboral para regular la mediación laboral, ya que la actual normativa (RD Ley 5/2012) sobre mediación se centra exclusivamente en el ámbito civil y mercantil.

D) MEJORAR LA INTERVENCIÓN JUDICIAL

Por último, es necesario **mejorar la intervención judicial** sobre los casos de acoso y las formas de intervención ante el mismo mediante las siguientes medidas:

- 1) Formación sobre los riesgos psicosociales en general y el acoso en particular para todos los agentes intervinientes en los procedimientos judiciales. Esta debe reforzarse en el caso del Ministerio Fiscal, creando un auténtico órgano tutelador de los derechos fundamentales, lo que no ocurre en la actualidad.
- 2) Dedicación de tiempo suficiente al estudio de cada caso presentado y señalamiento separado y en días especiales de las vistas orales a celebrar por los mismos.
- 3) Aplicación de las medidas cautelares en toda su extensión. Pero para esto es necesario que se pidan y justifiquen y, para esto, es necesario que se conozca su existencia y fundamento...
- 4) Aplicación real de la inversión de la carga de la prueba cuando existe vulneración de los derechos fundamentales y no, como ocurre en la actualidad, que se exige prueba plena para considerar acreditada esta situación vulneradora.
- 5) Intervención real y con conocimiento del Ministerio Fiscal en los diferentes procedimientos en que se alega vulneración de derechos fundamentales, lo que exige estudio previo de los casos, formación sobre la materia y adopción de posición activa en los procedimientos en los que está llamado a intervenir.

- 6) Conocimiento de la existencia y petición de la prueba anticipada, con aplicación real en los procedimientos.
- 7) Condena a un auténtico resarcimiento integral, que debe incluir:
 - Una auténtica indemnización de los daños y perjuicios y no las indemnizaciones miserables que se estilan habitualmente en los juzgados. Y hacer uso de la finalidad disuasoria de las condenas.
 - La publicidad de la sentencia al menos en el ámbito donde ha sucedido el acoso. Es la medida mínimo que se debe tomar para restablecer el honor de las personas acosadas.
 - La revisión y en su caso eliminación de los reconocimientos y galardones de la empresa o administración condenada (Q de calidad; FQM;...).
 - La obligación de tomar medidas disciplinarias contra la persona acosadora condenada.

LA APLICACIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LAS EMPRESAS

Alfonso Ríos Velada

Responsable de Salud Laboral de CCOO de Euskadi

Ponencia ofrecida el 27 de junio de 2013 en el encuentro sobre riesgos psicosociales organizado por la Inspección de Trabajo, en el marco de los cursos de verano de la EHU-UPV

Egun on guztioi, izugarritzko arazoaren aurrean gaude lan arrisku psikosozialekin Euskadiko Langile Komisionen ustez, ta gainera gorantz doan arrisku bati buruz hitz egiten ari garela esan dezakegu. Dena dela, zenbait tresna dauzkagu arazo honi aurre egiteko, eta sindikatuen aldetik ekarpen asko egin ditzakegu, eta horregatik gure parte hartzea exijitxen dugu aurrean bertan gauden toki guztietan.

Zenbait lan zentruetan, gainera krisialdi garai hauetan, enpresariak erabiltzen dituzte lan arrisku psikosozialak orokorrean, eta laneko jazarpen moralak hain zuzen ere, langileek enpresatik alde egiteko. Zer lortu nahi dute honekin? Lanetik kaleratzeak dohainik izatea, edo gutxienez merkeagoak, eta hori gure ustez arazo nahiko larria da.

Egin behar diren balioztatzeak legean daude, eta prebentzio neurrien ezarketa ere legean dago, eta enpresariak betebeharrak dira, eta gainera langileen eta ordezkarien parte hartzearekin egin behar dira. Hau azkena, legeak ere esaten du, nahiz eta batzutan zenbait enpresetan badirudi enpresariak ahazten dutela, edo gutxienez ez dutela arreta askoz begiratzen arazoa.

Buenos días a todos, para CCOO de Euskadi, nos encontramos ante una problemática que, constatamos que está claramente en ascenso, pero que a la vez sabemos que contamos con instrumentos desde la parte sindical para hacer diversas aportaciones y desarrollar diversas herramientas en los centros de trabajo.

Aparte de encontrarnos ante una clara agresión contra los trabajadores y trabajadoras, hay empresas que a veces tratan de presentarlo como algo inconsciente, derivado de la organización del trabajo, y algunas veces efectivamente así es, pero el acoso laboral, por ejemplo, siempre es algo consciente. A veces resultado de un conflicto profesional mal resuelto, por lo que el origen estará en la organización, pero con elementos conscientes. El

acoso laboral, alguien se lo plantea como un medio para conseguir una finalidad. Quien ejerce el acoso pretende algo.

Pese a ello, existe la obligación legal de que las empresas afronten la solución a estas problemáticas y de que adopten medidas para que la organización del trabajo y los riesgos de tipo psicosocial no dañen la salud de los trabajadores. Efectivamente, la actitud sindical es permanecer vigilantes para ver si realmente esas tareas de evaluación y esa aplicación de medidas se llevan a cabo.

¿POR QUÉ ACTUAR SINDICALMENTE?

Como sindicato, no podemos renunciar al objetivo de la visualización necesaria de este tipo de dolencias como dolencias derivadas del trabajo, y ello es necesario porque en este sentido se están cometiendo tres fraudes en lo tocante al ocultamiento de daños profesionales que son catalogados como comunes. Se produce en primer lugar un fraude a la prevención, puesto que estos daños no figuran en las estadísticas, y para las instituciones, lo que no figura en las estadísticas, no existe y no hay por tanto necesidad de implantar medidas para su prevención; es segundo lugar, se está produciendo un verdadero atraco a la sanidad pública, que implica a las Mutuas, puesto que lo que deberían costear éstas al ser daños derivados del trabajo lo costea la sanidad pública, es decir, todos los contribuyentes; y en tercer lugar se produce un recorte en las prestaciones de enfermos y afectados, puesto que hay una menor prestación económica, tanto en el caso de los períodos de baja como ante una posible incapacidad permanente, si nos encontramos ante una contingencia que pasa por común en vez de ser reconocida como una contingencia profesional.

Contamos además con dificultades añadidas, puesto que las patologías que se derivan de los riesgos psicosociales (estrés, angustia, ansiedad...) no están recogidas en el cuadro de enfermedades profesionales. Por lo tanto, jurídicamente sólo se podrán reconocer los períodos de baja o las incapacidades que se generen como accidente de trabajo en el mejor de los casos. CCOO de Euskadi ha conseguido determinadas resoluciones y sentencias como accidente de trabajo por hechos derivados de los riesgos psicosociales.

Entendemos que el problema está en la organización del trabajo. Pueden influir también actitudes y características personales, pero pese a esto no vale decir que la explicación está sólo en la persona, esto sería una explicación reduccionista que lleva a las empresas a actuar sólo en ese ámbito, aplicando cursos de motivación y autocontrol entre las plantillas. Este tipo de medidas son sólo parches y no tienen ninguna efectividad, y esto no

lo dice sólo CCOO, sino que así se ha pronunciado también la OIT. No se debe actuar sólo sobre la persona, hay que actuar sobre el origen, lo que exige que haya protocolos sobre la organización del trabajo.

Existen metodologías de trabajo que están centradas en el origen y en la exposición a las malas condiciones de trabajo que acaban generando riesgos psicosociales. No vale decir que esto es un lío, como nos ha tocado a veces escuchar a determinadas empresas. Existen metodologías que permiten evaluar para intervenir, que permiten no sólo identificar, sino también mejorar las condiciones de trabajo que generan riesgos psicosociales, puesto que no se trata de sólo de conocer, sino que también se trata de evaluar y disminuir esos riesgos psicosociales, y esto es una obligación legal para las empresas, plasmada en el artículo 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y en diversos artículos entre el 2 y el 9 del Reglamento de los Servicios de Prevención. Ha ocurrido a veces en determinados sectores, como la sanidad y la enseñanza, realizar evaluaciones de riesgos que luego no se plasman en la aplicación de medidas preventivas concretas.

Y finalmente, desde una óptica sindical, entendemos que el derecho a la salud es universal y que las condiciones de trabajo afectan a la salud. Es necesario hacer visibles esas desigualdades que se dan entre los trabajadores, que son injustas y en las que a veces se produce una potenciación mediante las condiciones de trabajo de desigualdades que existen ya en la sociedad, como en el caso de la desigualdad de género, que se ve potenciada por la doble presencia de trabajo que tienen que soportar las mujeres, primero en su puesto de trabajo y después en el hogar al terminar su jornada laboral.

NECESIDAD DE ACTUAR SOBRE EL ORIGEN DE LA PROBLEMÁTICA

Entendemos que hay una serie de pautas que permiten ir a la raíz del problema, siendo la primera de ellas la eliminación de la competitividad que se da a veces entre los trabajadores. Hay empresas que, muy al contrario, fomentan esta competitividad, con lo que se incrementa la posibilidad de que los riesgos psicosociales afecten a la salud de trabajadores y trabajadoras. Lo que verdaderamente es necesario potenciar es la igualdad salarial y de condiciones de trabajo, sin dobles escalas salariales y sin favoritismos de ningún tipo, y el apoyo de los superiores y mandos intermedios por igual a toda la plantilla. En relación con esto es necesario también garantizar un trato justo y digno a toda la plantilla y dotar al puesto de trabajo de tareas y de trabajo efectivo, puesto que lo contrario, es decir, vaciar de contenido un puesto de trabajo, incluso la propia Inspección de Trabajo lo califica como acoso laboral. Y ese puesto de trabajo tienen que permitir a quien lo ocupa desarrollar al máximo posible sus habilidades y conocimientos.

Es necesario que haya también garantías laborales y estabilidad en el empleo y en las condiciones de trabajo. CCOO de Euskadi hemos detectado, no sólo en relación con el período de crisis económica que estamos atravesando, incumplimientos legales que influyen sin duda en el incremento de la carga mental que genera el puesto de trabajo, y que se están produciendo en los centros de trabajo en los que no hay presencia sindical. Allí donde se realiza un ERE de suspensión, enviando a la gente al desempleo por turnos porque no hay tanto trabajo como antes, no se recupera a la gente a la que se ha mandado al desempleo cuando en un momento dado entra más trabajo o hay un incremento puntual de los pedidos, sino que el trabajo lo tienen que hacer quienes están en ese momento en la empresa, haciendo el mismo trabajo menos personas e incrementándose de esa manera los riesgos psicosociales por la sobrecarga de trabajo que se produce. Las empresas aprovechan ese ERE para el ahorro de costes a costa de la salud de la plantilla. Lo mismo ocurre donde ha habido un ERE de extinción o se han producido despidos por causas económicas, técnicas u organizativas, puesto que la empresa no realiza nuevas contrataciones al producirse incrementos puntuales de trabajo.

En relación con los despidos, hay empresas que están validando (algunas aplican estas estrategias abiertamente) el uso de los riesgos psicosociales en general, y del acoso laboral en particular, para que la gente se vaya de la empresa debido a las malas condiciones que se tienen que soportar en las mismas. Lo que se persigue por parte de la empresa es, obviamente, ahorrarse el coste del despido de ese trabajador o trabajadora. Que él o ella misma abandone la empresa por voluntad propia y no tener así que abonar indemnización alguna.

INTERLOCUCIÓN CON LAS EMPRESAS

Lo primero que exigimos desde la parte sindical es un compromiso claro por parte de la dirección de la empresa en la cual se vaya a negociar un protocolo de actuación ante los riesgos psicosociales o el acoso laboral. Guardando similitudes con los compromisos que se adquieren con la calidad y el medio ambiente, las empresas rara vez asumen estos compromisos con la mejora o la prevención de riesgos psicosociales. El único compromiso que se asume con la salud laboral es del estilo de los conocidos como compromisos de “*cero accidentes*”, ignorándose los riesgos psicosociales. Todo ello muy en consonancia con determinadas actitudes de algunas empresas e instituciones, que se centran en evitar accidentes de trabajo, que es lo que se aprecia a primera vista, ignorando enfermedades profesionales y riesgos psicosociales.

Es necesario exigir que haya una actuación integral en la que se evalúe toda la empresa, si bien es posible aceptar que haya un calendario que establezca determinadas fases en empresas en las que haya diversas secciones y/o centros de trabajo. Es necesario también empezar por donde se sepa que hay problemas manifiestos, debido a las bajas que se produzcan u otros indicadores, y si es posible por donde haya presencia sindical, sobre todo si hablamos de situaciones en las que pueda existir acoso moral, para que esa representación sindical sirva de apoyo a los afectados.

Existe un claro problema con el personal de ETTs y subcontratas, puesto que la empresa principal, o en la que estemos negociando la creación del protocolo nos dirá que se trata de una obligación de la ETT o la subcontrata y no de ellos. Carece de sentido una respuesta tan simple, puesto que los artículos 24 y 28 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y el Real Decreto 171/2004, de coordinación de actividades empresariales, exigen que haya una coordinación en este sentido, y afirman que hay responsabilidades compartidas en salud laboral y en daños derivados del trabajo, que afectan no exclusivamente a la seguridad y a la prevención de accidentes, sino también a los riesgos psicosociales. Por poner un ejemplo de ello, es cierto que la empresa principal no puede influir sobre el salario del personal de la ETT o la subcontrata, pero sí en otras condiciones como la ordenación del tiempo de trabajo. Aparte de esto puede existir una situación de acoso laboral en la que el acosador o acosadora sea alguien de la empresa principal y el acosado o acosada alguien de la ETT o la subcontrata, situación que ya se ha dado en la realidad.

Es necesario comprobar el acuerdo existente entre empresa y servicio de prevención. Con el tejido empresarial existente en Euskadi, con gran número de PYMES y microempresas, en la mayoría de ocasiones hablaremos de servicios de prevención ajenos, puesto que es la fórmula a la que la ley permite que recurran este tipo de empresas, debido a que la legislación sólo exige contar con servicios de prevención propios a las empresas de más de 500 trabajadores, o de más de 250 trabajadores pero que realicen labores de especial peligrosidad recogidas en el Anexo I del Reglamento de los Servicios de Prevención. Es necesario recabar también el compromiso del servicio de prevención ajeno para la prevención de los riesgos psicosociales, puesto que constituyen el mecanismo mediante el cual el empresario cumple las obligaciones que la ley le atribuye. En este sentido, y en un proceso en el que CCOO de Euskadi ha participado, la Inspección de Trabajo ha exigido a una empresa dedicada al sector de telemarketing, relativamente grande y con implantación en todo el estado, que la evaluación de riesgos psicosociales no la lleve a cabo el servicio de prevención propio, sino que se externalice el proceso.

La primera propuesta tiene que llevarse a cabo en el Comité de Seguridad y Salud, que es el órgano creado al efecto en las empresas de más de 50 trabajadores. En las empresas que

no alcancen este número de trabajadores, los delegados de prevención tendrán que proponerlo directamente a los responsables de la empresa, al no existir Comité de Seguridad y Salud. En cualquier caso se contará con el asesoramiento del sindicato, puesto que de lo contrario puede que la empresa no pretenda sino llevar a cabo una farsa y no un proceso serio. En el caso de los Comités de Seguridad y Salud, la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales dice en su artículo 38.2 que los técnicos del sindicato pueden participar en las reuniones con voz pero sin voto.

REQUISITOS DE LA INTERVENCIÓN

En primer lugar, se tiene que exigir que cualquier metodología que se aplique se centre en la defensa de la salud de la plantilla. Por ello, se tienen que centrar en alguno de los cuatro grandes grupos de condiciones e trabajo en las que se centran estas metodologías: exigencias de la tarea, posibilidades de desarrollo, compensación y liderazgo. Como es fácilmente deducible, el riesgo de carga mental se asocia directamente con las exigencias de la tarea, mientras otros riesgos psicosociales como la falta de reconocimiento están más asociados con la compensación. Si bien podría parecer que el acoso moral no se relaciona con otra cosa que no sea el liderazgo, no es así: quien quiera emprender una estrategia de acoso contra cualquier compañero o compañera o contra cualquier subordinado o subordinada, puede desarrollarla en cualquiera de las áreas.

Los test y metodologías utilizadas tienen que centrarse en la organización del trabajo, como ya hemos dicho. No son válidas metodologías asociadas a los recursos humanos y a la psicología laboral, que intentan medir aptitudes profesionales y otros aspectos para la selección de personal. Es un error que cometen algunas empresas en determinadas ocasiones, ya que estas metodologías no vinculan condiciones de trabajo con factores de riesgo.

La intervención ha de ser participativa, dando lugar a que participen los trabajadores y los representantes. Todos los riesgos psicosociales requieren una interpretación de quien los está viviendo y sufriendo, y especialmente el acoso laboral requiere ese conocimiento y esa transmisión de la vivencia. Por ello, el uso exclusivo de técnicas de tipo cuantitativo es un error, puesto que para la evaluación de cómo los riesgos psicosociales están afectando a una plantilla también se requieren técnicas de tipo cualitativo. Y esa participación a la que aludo no sólo se tiene que centrar en la obtención de datos, sino que también tiene que darse en lo relativo a la aplicación de medidas preventivas. Hay empresas que pretenden abordar los riesgos psicosociales, sobre todo el acoso laboral, sin esta participación, lo cual

carece de utilidad alguna, no sólo desde un punto de vista sindical, sino que también es una opinión de la propia Inspección de Trabajo.

PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS Y EL CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS

Lo primero que se precisa, como paso previo y necesario antes de emprender cualquier actuación es un compromiso firme e inequívoco por parte de la empresa, como ya hemos dicho. Se precisa en este sentido un acuerdo por escrito que muestre esa voluntad de la empresa. Puede ser un documento creado para esa finalidad, puede ser un acta del Comité de Seguridad y Salud o puede estar recogido en el convenio de empresa, si lo hay. En cualquier caso, tienen que recogerse aspectos como que la metodología ha de ser preventiva y no sólo evaluadora, tiene que recogerse la obligatoriedad de que haya participación sindical y también la obligatoriedad de que se mantenga la confidencialidad en el proceso de recogida de información. El aspecto de la confidencialidad es fundamental en los cuestionarios, se tiene que mantener el anonimato y no tiene que haber ningún tipo de codificación para la identificación de los datos personales.

Los cuestionarios tienen que ser repartidos a toda la plantilla, y hay que establecer mecanismos que permitan asegurar la participación de todos los trabajadores y trabajadoras. Uno de estos mecanismos es organizar una sesión presencial para toda la empresa, o por secciones según el tamaño de la misma, para que la gente responda y entregue el cuestionario. Es necesario que sea en tiempo de trabajo para asegurar la participación, y es necesario que la empresa haga esa aportación de tiempo. Las dificultades o facilidades que la empresa ponga para que esas sesiones sean en tiempo de trabajo nos permitirá evaluar el compromiso de la empresa con la prevención de los riesgos psicosociales, y podremos ver si ese compromiso sólo se basa en plasmar el mismo por escrito en un papel, o si existen actitudes concretas que lo demuestren.

Previamente a la distribución de los cuestionarios, tiene que haber una información y sensibilización previa entre la plantilla, la gente que trabaja en la empresa tiene que saber qué se pretende hacer y qué objetivos se plantean. La gente tiene que saber que los cuestionarios serán anónimos y que no se pretende ningún tipo de control sobre la vida personal. No sólo hay que transmitir la finalidad del protocolo, sino también las fases o plazos en los que se llevará a cabo. Es necesario transmitir la idea de que se van a investigar los factores de la organización del trabajo que influyen en la generación de riesgos psicosociales, descartando que lo que se pretende sea un examen psicológico de cada persona, y aclarando que ello es así porque el origen de los riesgos psicosociales no

está en la personalidad de cada uno, sino en la propia organización del trabajo. En este sentido, existe la posibilidad de hacer público el acuerdo que se haya alcanzado con la empresa para la negociación del protocolo.

Como no puede ser de otra manera, y como hemos dicho que la metodología ha de ser participativa, es necesario que tanto los representantes de la empresa como los representantes sindicales conozcan las tasas de respuesta, cuánta gente ha participado y ha contestado los cuestionarios. En determinadas empresas ha sido necesario repetir la sesión para que participe más gente, puesto que ocurre habitualmente que los colectivos más vulnerables, o más afectados por la temporalidad y la precariedad laboral participan menos, debido al miedo y la incertidumbre que provoca desconocer la finalidad del cuestionario. Esto es sólo un hecho indicativo de lo importante que es la información previa, para que la totalidad de la plantilla sepa lo que en realidad se pretende. Hay empresas que han intentado vetar a los representantes sindicales estas tasas de respuesta, argumentando que esta información es privada o que es excesivamente técnica, argumentos que desde CCOO consideramos que lo único que pretenden es ocultar el fracaso de la sensibilización y la información previa que ha llevado (o dejado de llevar) a cabo la empresa.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La información que arrojan los tests nos permite tener una primera foto del porcentaje de expuestos que hay para diversos riesgos psicosociales, y lo más importante de ello es que nos va a permitir ver los factores más problemáticos, por lo que podemos priorizar nuestras actuaciones en lo relativo a implantar medidas preventivas. Existe la posibilidad de solucionar más problemas con menos actuaciones, y este es uno de los objetivos que el grupo de trabajo tiene que afrontar. También podremos discriminar por secciones, lo que nos permitirá actuar primero en secciones que presenten una mayor problemática, y discriminar determinados condicionantes como tipo de contrato, antigüedad trabajo a turnos, etc. que puedan estar influyendo en la generación de riesgos psicosociales.

Podremos también ver las desigualdades entre trabajadores a las que aludíamos antes, desigualdades que sabemos que existen y que están sobradamente probadas y reconocidas, y tenemos en este punto que volver a incidir sobre la problemática de género en el mundo del trabajo. La escasez de oportunidades de progresar en el empleo se ceba en las mujeres. Habitualmente las mujeres están en puestos de ejecución y hay menos mujeres que hombres en puestos directivos, por lo que el colectivo de trabajadoras puede verse más afectado por la falta de autonomía y por esa falta de posibilidades de desarrollo en el

empleo. El tipo de contrato también influye en la generación de riesgos psicosociales, puesto que la inseguridad y la incertidumbre que llevan aparejadas la precariedad y la temporalidad laboral generan indefensión en quienes las padecen, influyendo por lo tanto en todo el entorno psicosocial del puesto.

En este punto lo más importante es identificar el origen de los riesgos psicosociales, o lo que es lo mismo las condiciones generadoras de esos riesgos y dónde y cómo se localizan las exposiciones. Es necesario que conozcamos, previamente a la implantación de medidas preventivas, quién organiza el trabajo y quién tiene poder de decisión sobre qué aspectos. Veremos qué aspectos de los que influyen en los riesgos psicosociales se deciden unilateralmente por parte de la empresa sin ningún tipo de participación sindical, o se derivan de normativa interna ya existente, y veremos por el contrario otros aspectos en los cuales hay espacio para la participación sindical, encontrándose estos aspectos en el convenio o pudiendo existir posibilidad de acuerdo.

Para la interpretación de resultados es necesario contar con la presencia de los afectados por los riesgos psicosociales también, sobre todo en las áreas más problemáticas. Allí donde haya aspectos que no aparezcan bien clarificados, los trabajadores que sufren los riesgos psicosociales son conocedores directos de la situación y pueden aportar información muy valiosa.

IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS

Ya hemos dicho que la evaluación de riesgos psicosociales no es un fin en sí misma sino que, a la vista del resultado que arroje la evaluación de riesgos psicosociales, es necesario articular medidas preventivas que los neutralicen. Es necesario analizar cada caso y cada situación concreta, pero sin embargo hay una serie de medidas que son transversales, puesto que dan solución a más de una problemática e inciden claramente en la prevención de los riesgos psicosociales.

La primera medida sería fomentar el apoyo entre los trabajadores y trabajadoras, para lo cual es necesario potenciar el trabajo en equipo e intentar eliminar los puestos de trabajo que se encuentren aislados en la empresa. Cabe tener en cuenta que a veces puede ser necesario lo contrario, puede ser que haya que separar a determinadas personas porque existe un conflicto entre ellas dos o una está sufriendo acoso moral por parte de la otra, suponiendo esto un gravísimo problema en una microempresa o en una PYME, ya que en una gran empresa es fácil mandar a una persona a un departamento distinto, pero es más difícil en una pequeña empresa.

También es necesario lo que se conoce como enriquecimiento de tareas, que la plantilla pueda aplicar y desarrollar sus conocimientos y habilidades en su puesto de trabajo y en las tareas que tiene que llevar a cabo. En ocasiones puede ser necesario que este enriquecimiento de tareas venga a la vez acompañado de procesos de formación, lo que conlleva, como es fácil suponer, una inversión económica por parte de la empresa para la prevención de los riesgos psicosociales.

Aunque parezca una cuestión que no se relaciona con los riesgos psicosociales, y aunque desde patronales y otros ámbitos empresariales así nos lo intenten presentar, es necesario que haya salarios justos para que no aparezcan determinados riesgos psicosociales. Ya hemos comentado, cuando hemos abordado la necesidad de actuar sobre el origen de la problemática, que es necesario que la empresa dispense un trato justo a sus trabajadores, y las dobles escalas salariales, sean por discriminación de género o por cualquier otra causa, está claro que no lo son. No son un trato justo, ni son respetuosas con el trabajo que realizan las personas en la empresa. Hay que remunerar el trabajo de forma oportuna, según las tareas realizadas. También hay que evitar las escalas salariales centradas en la parte variable de la misma, puede que con esto sólo se consigue que quien está trabajando sólo quiera hacerlo cada vez más tiempo, tiempo que se saca de la familia y del ocio, con lo que se potencia el riesgo psicosocial. Hemos indicado antes también que la falta de estabilidad y la precariedad laboral tienen un efecto sinérgico sobre los riesgos psicosociales, potenciándolos de forma evidente.

Es necesario también que los trabajadores cuenten con la información necesaria para la realización de su trabajo, y esa información tiene que ser la necesaria y tiene que llegar a tiempo siempre, pero especialmente cuando se van a producir cambios en el trabajo o en el proceso de la elaboración de determinadas tareas. Es necesario también, y en relación con esto, que haya la suficiente claridad organizativa que posibilite que no haya malentendidos en la transmisión de las órdenes y las directrices de trabajo.

En relación también con el trato justo que comentábamos antes, al decir que hay que ir al origen de la problemática, es necesario también que nos fijemos en la cultura de mando que tiene no sólo la dirección de la empresa, sino también los mandos intermedios. Es necesario que se dispense un trato justo a las personas en la empresa. Y la dirección de la empresa tiene que tener claro que, quien no vale para ejercer el mando, no vale.

Las empresas tienen que implantar también medidas destinadas a la conciliación de la vida laboral y familiar. En este punto volvemos a hablar de la perspectiva de género. Soy consciente de que es la tercera o cuarta vez que aludo a ello, pero no sólo esta coyuntura de crisis económica se ceba con las mujeres sino que también están más afectadas por los

riesgos psicosociales. El caso de la doble presencia afecta claramente a la población trabajadora femenina, puesto que son las mujeres quienes en mayor medida tienen que atender simultáneamente el hogar y el puesto de trabajo. Tiene que haber medidas que posibiliten que haya una flexibilidad horaria y de jornada, para atender las contingencias de la vida doméstica y familiar que puedan acontecer.

Y finalmente, en los centros de trabajo tiene que haber una adecuación entre lo que es la carga de trabajo por un lado y el tiempo de trabajo y jornada laboral por otro. Esto implica principalmente que la empresa, que es quien tiene la potestad de organizar el trabajo, tiene que realizar una correcta planificación del tiempo. Se tienen que asignar las tareas según el tiempo de trabajo efectivo y la plantilla disponible, distribuyéndose el trabajo de forma uniforme y sin que se sature de trabajo a personas concretas.

CONFLICT ESCALATION AND THE MANAGEMENT OF WORKPLACE BULLYING

Dieter Zapf

Goethe University Frankfurt, Germany

Workplace bullying is an escalated conflict that is difficult or not at all to handle for a target of bullying. In Germany, the conflict escalation ladder of Glasl (1982) plays an important role in the management of bullying. The model suggests that conflict management depends on the escalation level of a conflict. When discussing the management of bullying conflicts it has to be taken into consideration that employees may call a conflict bullying even if this is not so according to scientific definitions. Moreover, conflict management strategies developed based on conflict research often assume equal strength of both conflict parties, e.g., in the case of conflict mediation. Based on these considerations implications of the Glasl model will be compared with other models presented at the summer course.

In responding to other speakers of the conference I will talk about the following

1. The Problem of Early Intervention
2. Trust and the Importance of Success Stories
3. Formal and Informal Procedures

1. THE PROBLEM OF EARLY INTERVENTION

My first point is that early intervention is complicated because there is no unique definition of bullying. Most of you will be familiar with definitions of workplace bullying like the following:

Definition of Mobbing/Bullying

Mobbing/Bullying at work means

- harassing, offending, socially excluding someone or negatively affecting someone's work tasks.

In order for the label bullying (or mobbing) to be applied to a particular activity, interaction or process it

- has to occur **repeatedly** and
- **regularly** (e.g. weekly) and
- over a **period of time** (e.g. at least six months).
- Bullying is an escalating process in the course of which the person confronted ends up in an **inferior position** and
- becomes the target of **systematic negative social acts**.
- A conflict cannot be called bullying if the incident is an **isolated event**
- or if two parties of approximately **equal 'strength'** are in conflict

(Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003, p.15).

Mobbing/Bullying at work means

- harassing, offending, socially excluding someone or negatively affecting someone's work tasks.

In order for the label bullying (or mobbing) to be applied to a particular activity, interaction or process it

- has to occur repeatedly and
- regularly (e.g. weekly) and
- over a period of time (e.g. at least six months).
- Bullying is an escalating process in the course of which the person confronted ends up in an inferior position and
- becomes the target of systematic negative social acts.
- A conflict cannot be called bullying if the incident is an isolated event
- or if two parties of approximately equal 'strength' are in conflict

(Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003, p.15).

This is a widely accepted definition of bullying and the definition criteria of “weekly bullying” and “bullying for at least six month” go back to the late Heinz Leymann (1996). Others would not use these strict criteria and yet others would just ask: Have you been bullied during the last 6 months.

Meta-analyses show that this leads to quite different bullying prevalence rates: 4.5% for severe bullying; around 10% if the 6 month criterion is not used and up to almost 20% if you just ask some both whether he or she has been bullied (Zapf, Escartín, Einarsen, Hoel & Vartia, 2011).

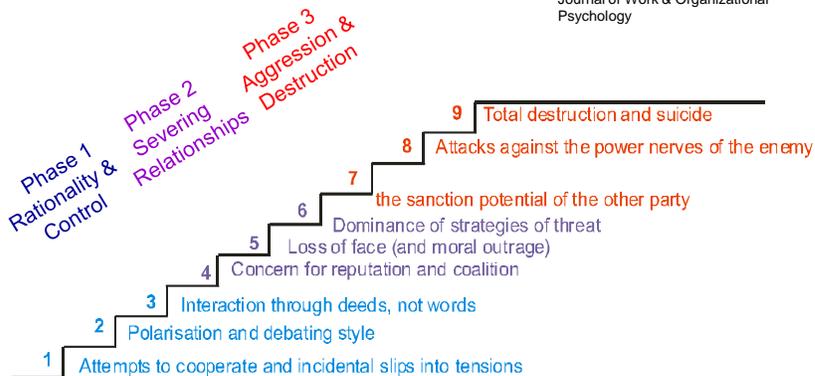
These results suggest that lay people will quite frequently call a situation bullying which is not according to most scientific definitions. This is supported by a qualitative study of Saam (2010) carried out in Germany who interviewed bullying counsellors. Bullying management systems have to deal with this issue. If people are frequently rejected because their case is not seen as a bullying case this might fall back to the bullying management system. People might think that this system cannot successfully be used. I will come back to this point later on.

The various definitions of bullying can be related to the conflict escalation ladder of Friedrich Glasl (1982, 1994) who developed this model in the 1970ies. Glasl's model of “levels of conflict escalation” differentiates between three phases and nine stages (Zapf & Gross, 2001).

Glasl's (1982) Model of Conflict Escalation



From Zapf & Gross (2001). European Journal of Work & Organizational Psychology



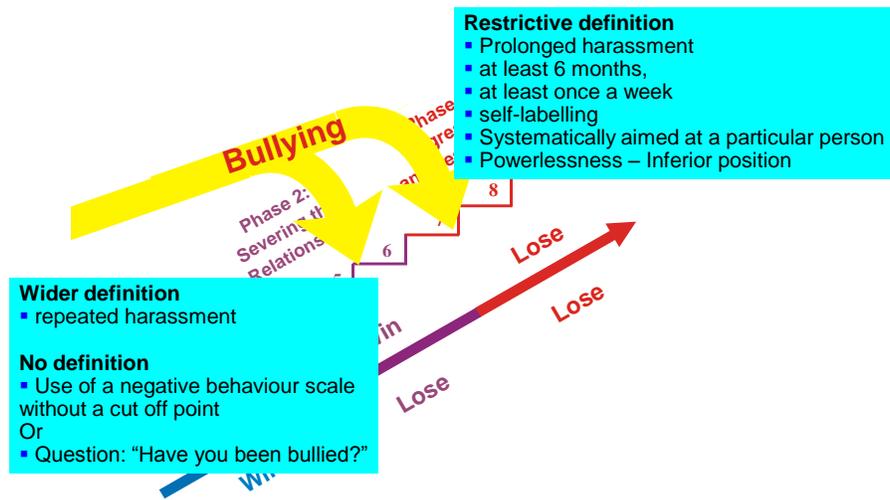
Phase 1: Rationality and Control. Glasl's model starts with a rational conflict. Conflicts are perceived to be inevitable in organisations and under certain circumstances they may even contribute to innovation and performance of an organisation (e.g., de Dreu, 1997). In the first phase the conflict parties are all interested in reasonable solutions of the problems they have to deal with. They interact with some degree of co-operation and deal mostly with impersonal topics or issues. The conflict parties are aware of tensions but try to handle them in a rational and controlled manner. The three stages of this phase differ in that stage 1 is characterised by attempts to co-operate, however, accompanied by incidental slips into tensions and frictions, stage 2 by polarisation and debating style and stage 3 by interaction through deeds instead of words.

Phase 2: Severing the Relationship. The next phase is achieved when the original conflict has more and more vanished and the relationship between the parties has become the main source of tension. Distrust, lack of respect, and overt hostility evolve. In this phase the parties find it more and more difficult to solve any conflicts together and they attempt to exclude each other. The fourth stage is characterised by concern for reputation and coalition, the fifth by the loss of face (and moral outrage), and the sixth by the dominance of strategies of threat.

Phase 3: Aggression and destruction. In the third phase confrontations become very destructive. The other party is viewed as having no human dignity, and any attempt to achieve positive outcomes is blocked. The parties would risk their own welfare, or even existence, in order to damage or destroy the other. Glasl argued that this third phase would be hardly reached in an organisation.

Severe bullying in its final stage can be seen as a boundary phenomenon between phase 2 and phase 3.

Severe and less Severe Bullying



That is: severe cases of bullying can be characterised by the culprits' firm belief that it is impossible to collaborate with the victim anymore. The logical consequence is then that in the interest of the culprits, the victim should leave the firm.

If less strict definitions of bullying are used then the bullying conflicts might have the characteristics of prolonged personal conflicts as described in Glasl's phase 2.

Several speakers have emphasized that that bullying procedure should be initiated as early as possible. The question is now: What is an early stage? My answer is:

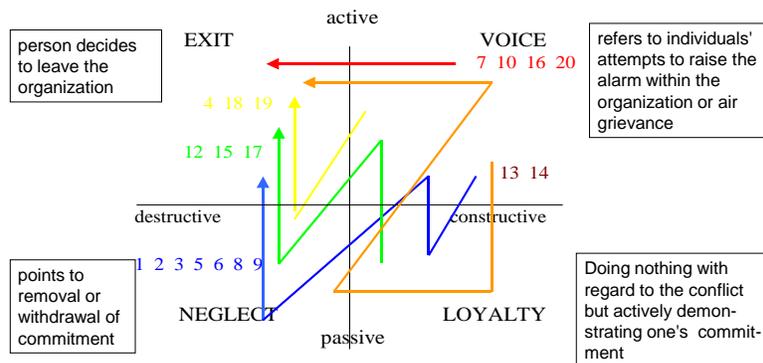
- Bullying as an escalated conflict is by definition not in an early stage

Rather, bullying management systems must face the fact that bullying cases usually already have a long history.

In a study of Zapf and Gross (2001), the EVLN-model of Whitey and Cooper (1989) was chosen to analyse changes in the behaviour of bullying victims (see the figure below). The EVLN model comprises four reactions: exit, voice, loyalty or neglect which can be described by the two dimensions active vs passive and constructive vs destructive. People who are dissatisfied can focus their attention on non-work interests (passive and destructive reduction of commitment: neglect). Moreover, they may try to improve their situation through voice (active and constructive problem-solving). Another possibility is to

passively support the organisation with loyalty (passive, but constructive hope of problem-solving). Finally, employees may quit their job (exit which is active, but destructive from the view of the organisation). According to this model, dissatisfied employees choose those acts which are efficacious and whose costs are low for the individual. The results in the following figure show patterns of conflict management behaviour represented by the various lines in the Figure.

**Conflict Behaviour of Bullying Victims
Qualitative Study**



From Zapf & Gross (2001), European Journal of Work & Organizational Psychology

The number of each participant show who choses a particular sequence of conflict management strategies. Each line in the Figure stands for a group with similar conflict courses. There were five different courses of conflict management. The most frequent course was VLVNE (voice - loyalty - voice - neglect - exit). This study tells us:

- Bullying/Mobbing can be characterised as a series of failed conflict management trials
- There are no simple solutions!
- Early intervention is more easily said than done!
- Rather a bullying procedure will likely be started when other conflict management trials have failed. This implies that it is more often than not very difficult to find a reasonable solution of the conflict. In the Glasl model this is reflected by the fact that in the third phase separation of the conflict partners is most often the only solution and this coincides with the finding of the Zapf and Gross (2001) study in as here all bullying victims finally left the organisation.

- Keeping a neutral position may be a challenge for the people who manage the bullying procedure. If there is a long history behind a conflict members of a bullying board (e.g., workers representatives, occupational health people) may have already been contacted before.

2. TRUST AND THE IMPORTANCE OF SUCCESS STORIES

In my second point I will refer to findings of organizational change and development research. What do we know from research on organizational change and development about what is necessary to be successful in organisational change measures.

The introduction of a bullying procedure or conflict management procedure of any kind is an organisational change measure as these measures should have an influence on the organisation and conflicts should be handled in a different way.

A review of the literature on prevention and intervention of workplace bullying shows that though we have quite a lot of studies on bullying we only have very few studies on prevention and intervention measures and the evaluation of these measures. However we can look at studies that summarise the experience that have been made with other organisational change measures and the ingredients that make such measures successful.

Evidence based knowledge from Organisational Development Research (e.g., Porras & Robertson, 1992; French & Bell, 1973; see Mikkelsen et al., 2008) suggests that the following factors are of importance:

1. Participation in the development and introduction of an intervention. Participation increases knowledge about the measure and commitment to use it. This has been mentioned by various speakers at the conference and it is included in most of the bullying procedures
2. Support of top management. If the CEOs do not take the intervention serious, then nobody else will develop trust in the intervention. This has been mentioned by various speakers at the conference and it is included in most of the bullying procedures. However, several speakers pointed out that in practice it is very difficult to receive this support. There are several reasons why this is so: First, the business of many top managers is strategic issues, global competition, finances etc., but not the people in the organisation. They just have a lack of knowledge on the importance of such change measures. Others might think that the outcome is not in their interest. In the case of bullying they might think that any mentioning of

bullying might be negative for the reputation of the company. Again others may just give the organizational change measure not the highest priority. If problems arise they will be quick to withdraw their support.

3. Implementation: Make sure that everybody knows about the measure and that everybody can fulfil his or her role. This has also be mentioned in most bullying procedures and by many speakers; also the need to inform everybody. However this is very difficult in practice. For example, an email or otherwise distributed information is not enough. Again, note that implementation problems are a common problem for any intervention. Many interventions fail
 - not because they were badly developed,
 - but rather because they were badly implemented!

A typical problem is that people think that the intervention does not apply to them. I am not a victim of bullying. So why read this information? Why take part in a survey? Why visit a meeting on his topic?

4. Success story. This will increase trust into the procedures and will encourage people to use it. The need of a success story has not been mentioned by the speakers. Successful consultants who organise organisational change often start in a small unit of a large organisation and look whether they can successfully implement an organisational development measure. Of course, they would start with a unit that has a good reputation and that is likely to be cooperative. If the implementation is successful they use this information to convince the other parts of the organisation to take part in the measure. I have been asked to come to organisation with a high prevalence rate of bullying that had good conflict management procedures. However, this was on the paper. Many people were not aware of these procedures and nobody was aware of a successful case. If people have never heard that someone went through a bullying procedure and was satisfied with its outcome, no trust into the procedure will be developed. Obviously it is important that people know that the conflict management procedures can be used in a successful way which means that this has to be communicated within the organisation. This obviously clashes with the idea of confidentiality which many speakers held important for the introduction of a bullying procedure. I would agree with that. However an organisation could publish a yearly report in this issue. Companies might even not like that because this might create the impression that bullying is particularly frequent in this

company whereas other companies state that bullying is not at all a problem for them. As many organisations have made zero-tolerance statements public with regard to bullying, reporting how they have treated bullying cases is only a logical second step.

5. Sustainability (Semmer, 2006): The effects of efforts to introduce an intervention will not last for ever. People forget, especially if a measure does not directly concern them.

An example for what I have said is a study of Pate and Beaumont (2010). Support of top management. A new CEO arrived in a company with a high bullying prevalence rate. Tackling the bullying problem became a key initiative for him. Success story: He started to pursue incidents of bullying which resulted in the dismissal of a number of employees, some of them holding senior positions. Employees of this company could see that things are taken seriously and that consequences resulted from these activities. Implementation: To make new policies and procedures known in the companies and to demonstrate commitment, a compulsory training programme for all employees was carried out. Substantially less employees felt that bullying was still a problem in the organisation after the intervention.

3. FORMAL AND INFORMAL PROCEDURES

I now come to my final point, the meaning of formal and informal procedures. The procedures suggested to address bullying in the workplace are formal procedures. Results are suggested to be binding for the parties involved. Therefore: Disciplinary acts may follow as a result of a case. This is a serious thing! Informal procedures are mentioned. I found it only elaborated in the Irish Code of Practice. In the following I will contrast the formal bullying procedure with a bullying psychotherapy program.

The therapy programme was developed by Joseph Schwickerath (see Schwickerath & Zapf, 2011). The basic approach was to combine Cognitive Behaviour Therapy with research findings on workplace bullying. The setting of the programme is as follows:

- 6 weeks stay in the psychosomatic hospital
- Paid by the patient's health insurance
- Group therapy: 12 patients, by 2 therapists but also
- Individual therapy sessions

- A variety of other treatments (sports, relaxation, ergotherapy, etc.)

The therapeutic approach is based on Cognitive Behaviour Therapy (cf. the phase model of F. Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2006). It consists of four phases: distancing – understanding – decision taking – taking action.

In the first phase – distancing - distance to the bullying situation is established. This is important because many victims are so caught by their bad treatment at work that they ruminate the bullying situation day and night. Distancing is done by the reception in the clinic which includes a spatial separation in the first place. Emotional stabilization is of importance in this phase. Therapists and patients develop a working collaboration for the therapy. The therapists start with information about bullying.

In the next phase – understanding – the elaboration of a dysfunctional model to understand the bullying situation is the main task. The dysfunctional model comprises the specific behaviours of bullies and victims and the factors that adhere to the bullying behaviours. The therapists may use organigrams and flow charts to show who was involved. Motives and emotions play an important role here.

The third phase – decision making – is dominated by a change of perspective: What do I expect from the rest of my life? In the former phase the perspective was retrospective: What happened to me (the victim?) and why did it happen? Why me? Now, the focus is on the clarification of the patient's future professional direction: What are the options? Return to the workplace, transfer within the organisation, turnover, retirement, etc.

In the final phase – taking action - the focus is on learning to put the decision into practice: depending on the strengths and weaknesses of the patient this may include learning strategies of distancing, developing problem solving competencies, coping with stress, encouragement of assertive communication, conflict management strategies or strengthening self-confidence and assertiveness.

In an evaluation study of the programme (Schwickerath & Zapf, 2011), patients were examined for a second time one year after the therapy (N=56). Different groups emerged: (1) changers (N=20): patients who took a new job after rehabilitation in another organisation or another unit of the organisation, (2) stayers (N=10): patients who returned into the unchanged situation on their old workplace, (3) bullies gone (N=7): patients who returned to their old workplace but the bullies did not work in their close environment any more, (4) retirees (N=8): patients who went into retirement in the meantime and (5) unemployables (N=6): patients who were incapacitated at the time of the follow-up survey.

Why did I talk about this therapy programme? My conclusions for the introduction of bullying procedures and conflict mediation in organisations are as follows:

- Bullying targets are often psychologically in a bad shape. They may avoid the perpetrator at work as much as possible and they may feel they cannot stand a confrontation with the perpetrator in a bullying procedure (in the therapy one goal is to regain resources and to support emotional stabilisation).
- Even if a formal bullying procedure is intended to be fair with regard to both sides and even if it intends to support the target if necessary, the target cannot be sure whether this will be so. Therefore, submitting a bullying complaint is a risky endeavour from the victim's perspective.
- Because of these reasons, only later in the therapy process a decision is made what the target wants to do: Should I stay in the same organisation or should I leave? Will there be a way of living with the perpetrator or will it be impossible to repair the psychological harm done? Should I use formal or legal means and act against the perpetrator? Will I be able to live with the outcome of these procedures? Can I be sure that I will not be bullied even more afterwards?

In practice the difficulty of this decision is often not taken seriously enough. Instead, victims are pressured to use formal or legal means. The victims often have an interest for justice which usually means the punishment of the perpetrator. On the other hand they want to stay at their workplace. As it is often not possible (or even not fair) to dismiss or transfer the perpetrator and it often does not make much sense that perpetrator and victim continue to work together the only option for the victim is to leave the organisation. This is perceived as extremely unfair and humiliating. Victims who were forced to leave the organisation often do not get over that and continue ruminating thoughts of revenge.

In every organisation there is a strong need for informal procedures

Trained counsellor who

- Is independent. That is, he or she is not obliged to report to the management, HR, workers representatives etc.
- Listens to the victim
- will do nothing if the victim wishes so
- Tries to help the victim to come up with a decision what to do

- start a mediation process
- Submit a bullying complaint
- Seek therapeutic help
- Talk to perpetrator (again), supervisor, workers representatives
- Leave the bullying situation

To summarize: Using formal or legal means against bullying is a difficult decision with uncertain outcomes. Organizations should therefore also have informal procedures to help victims to come up with decisions they can really leave with.

CONFLICT MEDIATION OR POWER INTERVENTION?

My last point is the use of conflict mediation. According to Glasl (1982, p. 134), Conflict Mediation can be define as follows:

- The mediator is neutral
- The mediator tries to negotiate between the parties and
- to help them build up trust with regard to the third party.
- The mediator selects information, and tries to fulfill those communicative functions the parties can no longer fulfill themselves in direct confrontations.
- All methods and means of pressure are available to the mediator to the same extent that they are available to the parties. That is, all parties are in a similar power position
- The result depends on the agreement of the conflict parties

Mediation is frequently recommended by practitioners (e.g., Hubert, 2003; Saam, 2010). However: Conflict mediation was repeatedly criticised as being not adequate for bullying (e.g., Ferris, 2004; Jenkins, 2011; Keashley & Nowell, 2011; Saam, 2010) because of various reasons:

1. It takes the power imbalance not into consideration
2. It usually does not address past behaviour

3. There is no concern for the harm done and for the need for justice (and revenge)
4. There is no follow up intervention
5. Ferris (2004): mediation is often unsuccessful because of the power differentials, the inexperience of the mediator and lack of understanding the difference between (normal) interpersonal conflict and bullying

It should be noted that there are no quantitative evaluation studies for mediation of bullying.

Based on the conflict escalation model of Glasl (1982), conflict counselling, conflict mediation and formal bullying protocol should be differentiated.

Counselling. The role of a counsellor is to side with the victim and give advice in an informal way. In most of the cases the counsellor will be little directive. Employees will go to a counsellor both with bullying problems and other escalated conflict situation different from bullying. Visiting a counsellor is voluntary. It is up to the victim to decide what to do. The counsellor works independently from the management and the workers' representatives and will not pass information and will not take action if the victim wishes so.

Conflict Mediation. The conflict mediator is neutral and does not side with one of the parties. This is only possible if both conflict parties are more or less of equal strength. The decision to take part in conflict mediation is voluntary for both parties. The conflict mediator has various tools to support the conflict parties to come with a solution. A solution is whatever both parties agree upon.

Formal Bullying Protocol. There is a neutral person or committee that will finally make a decision about the case. It applies for bullying cases but also for other escalated conflicts. To start a formal bullying complaint is up to the victim. The question is whether the procedure is also voluntary for the person accused of bullying. It makes sense that formal bullying protocol is voluntary for both sides and that both sides agree at the beginning that they will accept the decision made by the judge or committee. The alternative will often be that one party goes to the court.

References

- de Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In de Dreu, C. K. W., Van de Vliert, E. (Ed.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications.
- Glasl, F. (1982) The process of conflict escalation and roles of third parties. In G. B. J. Bomers and R. Peterson (eds), *Conflict management and industrial relations* (pp. 119–140). Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Glasl, F. (1994) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater* (Conflict management. A handbook for managers and consultants), 4th edn. Bern: Haupt.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (pp. 3-40). London: Taylor & Francis.
- Ferris, P. (2004). A preliminary typology of organisational responses to allegations of workplace bullying: See no evil, hear no evil, speak no evil. *British Journal of Guidance and Counselling* 32, 389-396.
- French, W. L., & Bell, C. (1973). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hubert, A. B. (2003). To prevent and overcome undesirable interaction: a systematic approach model. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (pp. 299-311). London: Taylor & Francis.
- Jenkins, M. (2011). Practice note: Is mediation suitable for complaints of workplace bullying? *Conflict Resolution Quarterly*, 29 (1), 25-38.
- Kanfer, F. H., Reinecker H. and Schmelzer D. (2006) *Selbstmanagement-Therapie* (Self management therapy. (4th ed.), Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Eva Gemzøe Mikkelsen, E. G., Hogh, A., & Puggaard, L. B. (2011). Prevention of bullying and conflicts at work: Process factors influencing the implementation and effects of interventions. *International Journal of Workplace Health Management*, 4, 84 – 100.
- Judy Pate, J., & Beaumont, P. (2010). Bullying and harassment: a case of success? *Employee Relations*, 32, 171 – 183.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Saam, N J. 2010. Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 51-75.

Schwickerath, J., & Zapf, D. (2011). Rehabilitation and psychotherapy of victims of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.) (pp. 397-421). London: Taylor & Francis.

Semmer, N.K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32 (6, special issue), 515 – 527.

Withey, M., & Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.

Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In 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. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.

**LES EXPERIENCES JURIDIQUES FRANÇAISES
EN MATIERE DE GESTION DES CONFLITS DE HARCELEMENT
MORAL.**

Loïc LEROUGE

Chargé de recherche CNRS

COMPTRASEC UMR 5114

CNRS - Université de Bordeaux

Si la notion de harcèlement moral existe depuis la nuit des temps, le terme même de « harcèlement moral » a été introduit dans le débat français notamment par la psychiatre Marie-France Hirigoyen. Au sein de son ouvrage « Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien »⁵¹ – et même si cette œuvre ne portait pas entièrement sur le harcèlement moral – elle a su mettre un mot sur phénomène que les travailleurs ressentaient sans être capables de le nommer. Adjoint au mot « harcèlement », le terme « moral » se réfère ici pour Marie-France Hirigoyen à ce qui est juste et ce qui est mal, ce qui est acceptable et ce qui n'est pas, au sens éthique d'avoir été abusé, négligé, humilié, rejeté. Adjoindre l'adjectif « psychologique » s'adresse plutôt aux spécialistes des mécanismes psychologiques.

La publication de cet ouvrage eu un grand retentissement au sein de la société française, notamment celle des travailleurs. Un large débat public s'en est suivi. Outre les discussions autour du sujet, des associations de lutte contre le harcèlement moral au travail se sont créées. Le législateur s'est à son tour emparé du débat. Deux propositions de lois ont été déposées pour reconnaître définir juridiquement le harcèlement moral au travail, l'une à l'Assemblée Nationale en 1999 par le député Georges Hage, l'autre au Sénat en 2000 par le sénateur Roland Muzeau. Le Conseil économique et social s'est aussi saisi de la question en 2001.

⁵¹ Hirigoyen M.-F., *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Éditions La Découverte et Syros, Coll. Pocket, 1998, 252 p.

Une des questions essentielles du débat, notamment législatif, était d'introduire ou non la notion de santé mentale au sein du Code du travail. Or la reconnaissance de la santé physique et mentale au travail était au centre du dispositif juridique de lutte contre le harcèlement moral au travail imaginé par le législateur français. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a introduit dans le Code du travail plusieurs mesures dont la définition juridique du harcèlement moral (article L. 1152-1) : « Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». Dans le même temps la notion de « santé physique et mentale » a intégré l'obligation de prévention de l'employeur (article L. 4121-1), les compétences du CHSCT (article L. 4612-1) et du médecin du travail (article L. 4624-1). Des outils ont aussi été mobilisés comme l'obligation d'exécution de bonne foi du contrat de travail (article L. 1222-1), le règlement intérieur (article 1321-2). Un outil a en revanche été spécialement introduit dans le Code du travail, celui de la médiation (article L. 1152-6).

La médiation est le dispositif conçu par le législateur comme alternatif au règlement judiciaire au contentieux. L'initiative est inédite en droit du travail français et a été perçue comme une des innovations du régime juridique imaginé autour du harcèlement moral par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002⁵². Le dispositif a également été pensé pour le harcèlement sexuel, mais il fut rapidement retiré car ressenti comme inadapté et inapplicable pour ce type de harcèlement.

La problématique posée par les expériences françaises en matière de gestion des conflits de harcèlement moral pose la question de savoir si un réel système en ce sens est en vigueur en France. L'analyse du régime juridique du harcèlement moral au travail (I) montrera que le développement de celui-ci très largement en faveur de recours juridiques hors de l'entreprise rend *de facto* la médiation et les procédures internes difficilement applicables (II).

I. LA RESOLUTION DES CONFLITS DE HARCELEMENT MORAL A L'INTERIEUR DE L'ENTREPRISE

L'ampleur du débat autour du harcèlement moral a conduit le législateur français à se saisir du problème. Un régime juridique spécifique a ainsi été développé et mis en œuvre (A). En raison du caractère protecteur envers les personnes s'estimant victime de

⁵² Loi n° 2002-73 17 janvier 2002 de modernisation sociale, *JORF* du 18 janv. 2002, p. 1008.

harcèlement et des facilités de recours accordées, le nombre d'affaires et de litiges n'a pas cessé d'augmenter (B).

A. Quel régime juridique pour le harcèlement moral ?

La première étape est d'être en mesure de définir juridiquement les critères susceptibles de qualifier le harcèlement moral au travail. Le législateur de 2002 a ainsi retenu comme définition juridique du harcèlement moral des agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité, d'altérer la santé physique ou mentale ou de compromettre l'avenir professionnel » (art. L. 1152-1 du Code du travail ; définition reproduite au sein du Code pénal et de la loi sur le statut des fonctionnaires).

Il appartient à l'employeur de prendre les mesures pour éviter le harcèlement moral (art. 1152-4 al. 1^{er} du Code du travail). À ce sujet, il est paru aussi opportun au législateur de rappeler le principe civiliste au sein du Code du travail que le contrat de travail devait être exécuté de bonne foi (art. L. 1222-1 du Code du travail). La nouveauté résidait également dans l'insertion dans l'obligation patronale de prévention d'adopter les mesures nécessaires pour garantir la sécurité et pour protéger la « santé physique et mentale » des travailleurs (art. L. 4121-1 du Code du travail).

La personne qui se sent harcelée est majoritairement en position de faiblesse. Aussi, elle bénéficie de mesures visant à l'aider dans sa démarche de dénoncer ces faits. Découlant des dispositifs initiés en matière de discrimination, le législateur a procédé à un aménagement de la charge de la preuve. Ainsi « le candidat à un emploi, à un stage ou à une période de formation en entreprise ou le salarié établit des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement ». Il incombera alors au vu de ces éléments à « la partie défenderesse de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement ». Enfin, « le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles » (art. 1154-1 du Code du travail). Finalement, le fait d'introduire un aménagement de la charge de la preuve pour faciliter l'action en justice de la personne qui s'estime victime de harcèlement moral, le règlement judiciaire du conflit et hors des frontières de l'entreprise est clairement favorisé.

Par ailleurs, au sens de l'article L. 1152-2 du Code du travail, sont protégés les salariés, les personnes en formation ou en stage contre des sanctions, le licenciement ou des mesures discriminatoires « pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés ». Or, selon l'article L. 1152-3, la rupture du contrat de travail entraînée par ces actes est

considérée comme nul, c'est-à-dire n'avoir jamais existé. Enfin, « tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire » (art. L. 1152-5 du Code du travail).

Ces mesures se complètent de l'obligation d'affichage dans les lieux de travail des sanctions pénales du harcèlement moral contenues au sein de l'article 222-33-2 du Code pénal : deux ans d'emprisonnement et 30 000 euros d'amende. L'employeur est aussi obligé de rappeler au sein du règlement intérieur les obligations en matière de harcèlement moral (art. L. 1321-2 du Code du travail). De cette manière, à travers l'effet impératif de cette règle unilatérale de l'employeur, se crée une obligation patronale sur laquelle peut se fonder le travailleur devant le juge.

Les syndicats peuvent venir en aide à la personne qui se prétend victime de harcèlement. L'article L. 1154-2 du Code du travail permet aux organisations syndicales représentatives dans l'entreprise d'exercer en justice toutes les actions en faveur d'un salarié de l'entreprise sous réserve de justifier d'un accord écrit de l'intéressé. Celui-ci peut également intervenir à l'instance engagée par le syndicat et y mettre fin à tout moment.

Depuis l'introduction dans le Code du travail d'un régime juridique spécifique harcèlement moral et capable de le saisir, le contentieux et le nombre de recours se sont considérablement développés depuis l'adoption de la loi de modernisation sociale en 2002.

B. Une multiplication démesurée du contentieux de harcèlement moral

La notion de harcèlement moral est vivement entrée dans le débat public à la fin des années 1990. Le débat et les discussions se sont concrétisés au sein de la définition juridique énoncée par la loi de modernisation sociale en 2002. Nombre de salariés ont assimilé leur propre situation au sein de leur milieu de travail à la définition juridique. La difficulté qui est née de la confrontation de ces situations au juge est d'être en mesure de différencier le véritable harcèlement moral de celui qui renvoie à des « conditions normales de travail ».

En outre, les outils développés de manière à faciliter le recours en matière de harcèlement moral – notamment l'aménagement de la charge de la preuve – ont considérablement favorisé le développement du contentieux. À cela s'ajoute l'invocation quasi systématique du harcèlement moral pour fonder des actions portant sur le mal-être au travail. Le nombre d'affaires est tel que le harcèlement moral au travail devient la principale source de litiges devant les Conseils des prud'hommes.

Ce phénomène n'est pas sans impact sur le travail des juges. Le nombre d'affaires génère un excès de travail des juges contraint dans chaque litige à effectuer un fastidieux travail de qualification du harcèlement moral et de distinguer la réalité du harcèlement et les contraintes normales de travail. Cette surcharge de travail est donc susceptible de diminuer la qualité des décisions rendues du fait du manque de temps à y consacrer. La difficulté réside par exemple dans la capacité à examiner l'ensemble des éléments du dossier. Une résolution interne des affaires de harcèlement moral serait une voie de recours alternative à une voie judiciaire confrontée à des difficultés de traiter convenablement le dossier en première instance et entraînant par là-même un délai de règlement du conflit long à gérer si notamment un appel est interjeté.

II. MEDIATION ET PROCEDURE INTERNE DE RESOLUTION DES CONFLITS DE HARCELEMENT MORAL

Il existe bien en France en matière de harcèlement moral une procédure extrajudiciaire censée résoudre des conflits de harcèlement moral. Cette procédure est cependant soumise à des critiques et bien que perçue à l'époque de son introduction dans le Code du travail comme une innovation, la médiation est finalement peu utilisée (A). La procédure est cependant réapparue à la suite de la conclusion de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail sous la forme d'une procédure interne négociée des conflits liés au harcèlement (B).

A. Le dispositif de médiation en matière de harcèlement moral

Les pays comme au Nord de l'Europe mettant l'accent sur la médiation ou des procédures internes à l'entreprise de résolutions des conflits, notamment de harcèlement moral, sollicitent moins le juge que les pays où cette voie n'est pas privilégiée. Autrement dit, si les risques psychosociaux sont aujourd'hui un sujet de préoccupation commun, en revanche, la procédure de règlement des litiges est très différente. Or la France opère un règlement des conflits de harcèlement moral principalement en dehors des frontières de l'entreprise, c'est-à-dire devant le juge une fois les relations de travail rompues. L'employeur qui aurait dû prendre les mesures nécessaires efficaces pour éviter le harcèlement sera sanctionné pour cette raison, pour le dommage causé par le harcèlement, mais aussi le cas échéant pour être l'auteur du harcèlement.

Outre le fait que le conflit ne se règle pas dans les frontières de l'entreprises, quand l'intéressé est sorti du milieu de travail il est alors très difficile actuellement d'être ne mesure d'y retourner. Si le recours privilégié en France est le recours contentieux, le

législateur avait pourtant innové en 2002 en introduisant au sein du Code du travail une procédure de médiation concernant le harcèlement⁵³. Cette voie de résolution du conflit reste pourtant encore méconnue et peu utilisée en France. Le recours à la médiation est valable aussi bien pour la personne s'estimant victime de harcèlement moral que pour la personne désignée comme en étant l'auteur. Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties. La mission du médiateur est de convoquer les parties et tenter de concilier les parties qui devront comparaître dans un délai d'un mois. Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties, puis il tente de les concilier. Il soumet aux parties des propositions consignées par écrit de façon à faire cesser la situation de harcèlement. En cas d'échec, les parties sont informées par le médiateur des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime. Toutefois, cette procédure ne peut se réaliser que si les partenaires acceptent les conseils, avis ou décisions du médiateur et s'y soumettent.

Un des éléments caractéristiques du harcèlement moral étant l'atteinte à la santé mentale et à la dignité de la personne, mais aussi des conditions de travail dégradantes, la procédure de médiation pourrait être aussi évoquée pour des problèmes individuels ou collectifs de santé physique ou mentale dans l'entreprise. Le principe serait de contourner une certaine lourdeur de la négociation collective (mise en place, durée, blocages éventuels,...), mais qui reste cependant indispensable.

L'intérêt de la médiation serait également de rendre plus abordable les problèmes de santé au travail, notamment concernant la santé mentale qui est plus difficile à objectiver que son corollaire la santé physique. Les relations collectives et interpersonnelles seraient impliquées dans une philosophie constructive autour de l'amélioration des conditions de travail. Qu'elle aboutisse ou qu'elle n'aboutisse pas, l'intérêt de la médiation porte aussi sur les débats qui en ressortent et les propositions qui y sont faites. Les institutions de l'entreprise qui ont une compétence en matière de prévention des risques professionnels peuvent s'en faire l'écho.

Il s'agit de permettre à l'employeur de prendre conscience des carences de l'organisation du travail en matière de santé et de prendre la mesure de la portée de son obligation générale de prévention et de sécurité. L'employeur pourrait ainsi songer à prendre des mesures qu'il n'aurait pas jugées au départ utiles. La médiation consisterait à se placer sur le terrain du respect des droits et des conditions de travail saines sur le terrain de la

⁵³ Article L. 1152-6 suiv. du Code du travail.

prévention, et non sur le terrain étroit de la réparation indemnitaire ou des soins médicaux⁵⁴.

Toutefois, la procédure de médiation en matière de harcèlement moral est très peu utilisée en France. La procédure ne fonctionne pas car la voie judiciaire est privilégiée pour sortir d'une situation de tension provoquée par le harcèlement moral. La personne qui pense être victime de harcèlement moral et qui choisit de provoquer une médiation pourra être perçue par son entourage professionnel comme une personne de problématique. Or elle aura souhaité une médiation et au final aura mal vécue la procédure qu'elle a souhaitée. Le phénomène de l'ineffectivité de la médiation en France dans un contexte de conflit ou de litige au travail se retrouve dans la procédure judiciaire de saisine du Conseil des prud'hommes, la juridiction paritaire du travail et de première instance en France. Avant la phase du bureau de jugement, la première étape de la procédure est une phase obligatoire de conciliation équivalente à une médiation, mais au sein d'une instance judiciaire. Or à peine 10 % des conflits se règlent par cette voie, le reste part en jugement !

Toutefois, au regard d'une jurisprudence française extrêmement ferme et extensive concernant l'obligation de sécurité de l'employeur, « éviter le conflit » permet aussi d'envisager la jurisprudence comme un levier de négociation qui pourrait s'avérer très puissant. Là encore, on voit que les syndicats ont besoin de renouveler leur voie d'action. Ce levier doit s'accompagner de juridictions condamnant fermement l'employeur qui n'a pas pris les mesures nécessaires. Le montant de la condamnation dont est susceptible de faire l'objet l'employeur doit être suffisamment dissuasif pour le contraindre à négocier. Or la possibilité pour les syndicats de saisir les juridictions pour le non-respect par l'employeur de ses obligations en matière de santé-sécurité au travail leur permettrait d'avoir du poids dans les négociations sur ce terrain.

Cette approche de la gestion des conflits de harcèlement moral peut s'appuyer sur la transposition de l'accord-cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail au sein d'un accord national interprofessionnel (ANI) en date du 26 mars 2010⁵⁵. Il est désormais possible pour les entreprises de mettre en place une procédure appropriée au traitement des plaintes émanant des salariés exposés aux formes les plus préoccupantes de

⁵⁴ Lerouge L., « Le droit du travail français confronté aux "nouveaux risques". Quelle prise en compte de la santé mentale en droit du travail ? », REMEST, Vol. 5, n° 2, <http://www.remest.ca/documents/LerougeREMESTVol5no2.pdf>, p. 21-38.

⁵⁵ <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/accord-harcelement-violence-2010.pdf>.

risques psychosociaux⁵⁶. Or, le harcèlement est le principal facteur de risques psychosociaux invoqué en droit.

B. La procédure interne négociée de règlement des conflits de harcèlement

Si l'ANI sur le harcèlement et la violence au travail possède des vertus plus pédagogiques que d'action en livrant des pistes destinées à sensibiliser les entreprises au harcèlement, à son identification et à sa prévention, l'ANI contient cependant, bien que ténue, une originalité. Les partenaires sociaux se sont accordés autour d'une procédure s'apparentant à une « justice contractuelle »⁵⁷.

Les principes directeurs d'un procès équitable sont réunies comme le traitement du problème « sans retard », d'être en mesure de fournir une « écoute impartiale » et de répondre aux garanties de confidentialité. Cette procédure articule enquête unilatérale et médiation consensuelle lui conférant un caractère atypique. L'ANI du 26 mars 2010 reste cependant peu formaliste et risque de rendre expéditive cette procédure infra-juridique au risque de fragiliser certaines protections juridiques au nom de la neutralisation des lourdeurs institutionnelles⁵⁸.

La procédure n'est pas formellement nommée dans l'ANI (qui a vocation à être transposé au sein des branches), mais transparait à la lecture de l'article 4.2 intitulé « Identification et gestion des problèmes de harcèlement et de violence au travail ». On est donc ici dans le volet « gestion des problèmes » sous le couvert de « mettre en œuvre au sein de l'entreprise « une procédure appropriée peut être mise en place pour identifier, comprendre et traiter les phénomènes de harcèlement et de violence au travail ». Dès lors, à la suite d'une plainte traitée « sans retard », bénéficiant d'une « écoute impartiale et d'un traitement équitable », etc., quand l'enquête a été menée « avec la discrétion nécessaire pour protéger la dignité et la vie privée de chacun » « une procédure de médiation peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement ou par la personne mise en cause ». L'ANI reprend ensuite les dispositions du Code du travail concernant le choix du médiateur qui doit faire l'objet d'un accord entre les parties. Ce médiateur est chargé de s'informer s'informe de l'état des relations entre les parties et de tenter de les concilier. Il leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au conflit.

⁵⁶ Colson R., Poittevin J.-M., « La procédure internet, nouveau remède au harcèlement ? Brèves remarques sur le traitement juridique de la souffrance au travail », *RDT*, février 2012, p. 80-86.

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ *Ibid.*

L'objectif serait de déterminer l'existence ou non de harcèlement moral au travail et dès lors de sanctionner l'auteur et d'accompagner la victime. Attention cependant que cette procédure ne desserve pas la victime qui serait perçue comme une « personne à problèmes » ayant déstabilisé le collectif de travail en remettant en cause l'équilibre existant. Par ailleurs, est-il certain que la procédure joue dans le sens de la victime si cette procédure est confrontée à un harceleur bien évalué par l'entreprise en raison de ses excellents résultats, sous-entendus des résultats obtenus grâce à sa manière de diriger. La procédure n'est pas anodine car elle est placée sous la responsabilité de l'employeur qui doit la mettre en œuvre soulignant ainsi une question troublante relative à l'indépendance. L'employeur peut agir en fonction de critères humains et économiques...

En outre, sur le terrain organisationnel, il s'agit ici de ne traiter qu'individuellement un problème dont la source est davantage collective et liée aux techniques d'organisation du travail impulsée dans l'entreprise. Or, régler le problème de manière individuelle, au cas par cas, et non pas à la source n'est pas une solution pour améliorer les conditions de travail en matière de harcèlement et plus encore de risques psychosociaux. L'origine du problème doit être la cible de toutes les attentions.

*

* * *

Bien qu'il existe un régime juridique en France très développé et parfois jugé comme original et en faveur des travailleurs pour lutter contre le harcèlement moral, peu de mesures de résolution extrajudiciaire des conflits de harcèlement sont avancées. Sur ce point, peut-être que la France devrait apprendre de l'expérience de pays qui ont intégré un aspect de résolution des conflits au sein de l'entreprise de manière à éviter à la victime de harcèlement d'être obligée de rompre la relation de travail et de quitter le monde de l'entreprise. Le message serait ici de résoudre le conflit avant de recourir au juge de manière à préserver son emploi. Toutefois, si le recours au juge en France peut paraître excessif, attention aussi à ne pas priver certaines victimes de l'accès à la justice dans des cas de harcèlement moral.

EL PROCEDIMIENTO DE SOLUCIÓN AUTÓNOMA DE CONFLICTOS SOBRE VIOLENCIA EN EL TRABAJO DE LAS NOTAS TÉCNICAS DE PREVENCIÓN (NTP) Nº 891 Y 892

Ana M^a Mejias García

Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT-CEC

1. PRESENTACIÓN.

Las NTP (Notas Técnicas de Prevención) establecen una serie de criterios preventivos básicos que facilitan a los empresarios, a los trabajadores y al personal técnico en prevención, soluciones eficaces para la gestión de los riesgos laborales. Son documentos científico-técnicos, aprobados por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) que guían la actuación en la materia que tratan.

Esta ponencia se ocupa de explicar el procedimiento de solución autónoma de conflictos de violencia laboral que contienen las NTP 891 y 892.

El procedimiento que regulan las NTP 891 y 892 es singular, cuenta con cinco fases que son imprescindibles para que pueda operar en la empresa como un verdadero acuerdo preventivo contra la violencia en el trabajo. Las fases o momentos del procedimiento son:

- Negociación y acuerdo.
- Prevención proactiva de la empresa.
- Detección temprana de situaciones de riesgo de violencia.
- Gestión y resolución interna del conflicto. Protocolo
- Respuestas de solución, seguimiento y control desde la empresa /organización.

Se trata de un procedimiento eminentemente preventivo, de gestión de conflictos, que se ha de integrar en el Plan preventivo de la empresa y que permite la intervención en todas las situaciones de violencia laboral, no solo de las derivadas del acoso. Además, detecta tempranamente las situaciones de riesgo y está

diseñado para introducir, una vez resuelto el conflicto, medidas correctoras necesarias y negociadas.

Como puede comprobarse -quizá esta sea la gran diferencia que presenta con el resto de protocolos o procedimientos- el protocolo de gestión del conflicto supone solo una fase dentro de los cinco momentos del procedimiento.

2. INTRODUCCIÓN. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Tradicionalmente se han venido planteando dos vías para abordar el problema de acoso y/o violencia en el trabajo: la judicial y la preventiva.

En primer término, conviene dejar constancia de que nuestro ordenamiento jurídico no cubre todas las expectativas para una adecuada tutela judicial frente al acoso laboral. Así ha sido reconocido mayoritariamente por la doctrina y también puesto de manifiesto en numerosas resoluciones judiciales⁵⁹.

Los problemas derivan de una ausencia de regulación específica y también, de la falta de sistematización de todos los medios de protección vigentes en los distintos órdenes jurisdiccionales. Aunque, la modificación operada por la reforma de la Ley Reguladora de la Jurisdicción Social haya supuesto un claro avance desde el punto de vista de los medios y las garantías procesales.

Conviene tener en cuenta que en la vía judicial, la lucha por el derecho a un ambiente laboral libre de violencia se está llevando a cabo, en general, de manera individualizada. La falta de tipificación de la conducta acosadora y de la determinación de los elementos que la integran, está planteando dificultades en la consecución de una tutela jurídica efectiva. Lo cierto, es que la regulación vigente y la interpretación que de la misma se efectúa por todos los operadores jurídicos distan mucho de ser satisfactorias.

Además, la falta de un concepto unívoco de carácter legal provoca cierta dosis de inseguridad jurídica. No existe una doctrina unificada por el Tribunal Supremo en asuntos tan trascendentales como el concepto de acoso o de violencia laboral, los requisitos necesarios para que jurídicamente pueda hablarse de la existencia de acoso, contra qué personas (físicas y/o jurídicas) hay que dirigir la demanda, la propuesta y el alcance de las medidas cautelares...

⁵⁹ Por todos Molina Navarrete, C. *“La Tutela judicial frente al acoso laboral en el trabajo: de las normas a las prácticas forenses”*. Bomarzo. Albacete 2007.

En la mayor parte de los casos que se plantean ante los tribunales, la solución que se alcanza, conduce a que la víctima salga o se vea en la tesitura de alejarse del entorno laboral.

Es más, existen numerosas disfunciones que dificultan que la persona afectada logre una tutela satisfactoria. La ausencia de marco legal concreto, único y predeterminado, obliga a la víctima a emprender múltiples acciones judiciales para resolver un solo problema (demanda por vulneración de derechos fundamentales, demanda de solicitud de extinción de la relación laboral, demanda para la calificación como contingencia profesional de los daños derivados del acoso o violencia, demanda de reconocimiento de recargo de prestaciones, denuncia o querrela en la jurisdicción penal contra el acosador, denuncia ante la Inspección de trabajo y Seguridad Social, demanda de solicitud de indemnización de daños y perjuicios...).

La conclusión que se alcanza resulta evidente: la tutela judicial que se otorga en las situaciones de acoso y/o violencia laboral no es integral. Los trabajadores que han sufrido una situación de acoso y la denuncian, frecuentemente no obtienen satisfacción plena, incluso en los casos en que triunfen jurídicamente sus demandas, pues como ya se ha apuntado, el planteamiento de la demanda en la vía judicial concluye, en el mejor de los casos, con la extinción indemnizada del contrato de trabajo o con el traslado de la víctima de violencia a otro centro de trabajo.

Por último, también se confirma que las prácticas más extendidas para hacer frente a las situaciones de violencia y acoso en el trabajo carecen normalmente de la necesaria visión sistémica, y no resultan suficientemente preventivas.

Por ello, conviene abordar la tutela de la conducta de violencia o de acoso laboral desde diferentes ámbitos:

- Una tutela preventiva frente a las conductas de acoso;
- Una tutela protectora desde la perspectiva de la restitución de los derechos fundamentales vulnerados por la conducta de acoso, de extinción indemnizada del contrato;
- Una tutela reparadora de los daños y perjuicios ocasionados con motivo de la conducta hostigadora; reparadora del daño físico, psíquico o moral que se produce en la salud, a través de la cobertura de la Seguridad Social y finalmente

- Una tutela sancionadora que se incardina al derecho Penal (aunque también cabe solicitar en la jurisdicción penal la indemnización de daños y perjuicios) y al derecho Administrativo Sancionador.

En este trabajo, se propone una solución eminentemente preventiva, respetuosa con la tutela judicial efectiva del Art. 24 CE, en tanto que la persona acosada es la que tiene capacidad para decidir si tramita la correspondiente denuncia a través del procedimiento interno que aquí se plantea o acude a la tutela judicial.

Esta propuesta, obviamente, es susceptible de ser complementada, en su caso, con la tutela reparadora y la sancionadora prevista en la LRJS, LISOS y el CP.

Por lo que respecta a la vía preventiva, hasta ahora, las formas más frecuentes de actuación han sido tres:

1. La actuación sobre las personas implicadas en la situación conflictiva.
2. La instauración de un protocolo limitado a tratar los cuadros graves de violencia.
3. La evaluación de riesgos psicosociales.

Las dos primeras responden a una visión reactiva, tardía y puntual del problema; no constituyen métodos preventivos de actuación, pues no están integrados en la actuación preventiva de las organizaciones. Además, las soluciones que promueven son individuales y concretas, evitando entrar a fondo sobre la auténtica causa del problema: la organización del trabajo. Este tipo de actuaciones limitan el establecimiento de medidas preventivas que repercutan sobre el conjunto de la organización y sobre el resto de sus miembros.

La evaluación de riesgos psicosociales sí es un proceder preventivo de obligado cumplimiento. Sin embargo, no está suficientemente extendida en las empresas.

La actuación frente a los riesgos de violencia laboral precisa un cambio sustancial de perspectiva: en primer lugar, es necesario centrar la actuación en el ámbito de la empresa (donde se produce el daño) antes que en el ámbito jurídico; en segundo lugar, actuar a través de un proceso preventivo proactivo e integral antes que a través de prácticas puntuales y reactivas; y, en tercer lugar, considerar la violencia laboral como un proceso y en su conjunto, más que sólo como cuadros de daño parciales.

En consecuencia, dar solución al problema de la violencia laboral, dada su naturaleza compleja y pluriofensiva - ya que puede afectar a varios derechos

fundamentales con reconocimiento constitucional (derecho a la igualdad y no discriminación, a la integridad moral, a la dignidad personal,...) y también a otros derechos reconocidos por las leyes ordinarias (protección frente a los riesgos laborales, protección eficaz en materia de seguridad e higiene...)- no es sencillo. Es necesario trabajar desde una perspectiva global, integradora y participada. Esta es la pretensión que nos llevó a los autores de las NTP a plantear el procedimiento de solución autónoma de conflictos sobre violencia en el trabajo que aquí se resume y debe complementarse con la lectura de las NTP 891 y 892.

3. EL PROCEDIMIENTO DE SOLUCIÓN AUTÓNOMA DE CONFLICTOS SOBRE VIOLENCIA EN EL TRABAJO DE LAS NOTAS TÉCNICAS DE PREVENCIÓN (NTP) Nº 891 Y 892

Las reflexiones sobre las que se asienta el procedimiento que aquí se presenta son, básicamente, las siguientes:

- En primer lugar, la forma de prevenir la violencia en las organizaciones requiere, entre otras medidas organizativas, poner en marcha un procedimiento interno que adopte medidas correctivas negociadas, en lugar de soluciones puntuales a corto plazo adoptadas exclusivamente por la dirección de la empresa. Por tanto, el procedimiento debe ser negociado por los sujetos legitimados en la negociación colectiva de carácter estatutario.
- En segundo lugar, la actuación frente a la violencia laboral ha de ser proactiva, por lo que no se puede circunscribir, exclusivamente, a las denuncias puntuales. Esto exige el desarrollo e implementación de un programa sistémico de actuación, que se oriente a lograr entornos de trabajo más saludables. En consecuencia, es necesario centrarse en los factores organizativos y psicosociales, e involucrar a toda la organización: empresa, directivos, trabajadores, personal de subcontratas, de ETTs...
- En tercer lugar, los protocolos de actuación sobre el acoso pueden llegar a ser útiles, siempre y cuando se integren dentro del plan preventivo de la empresa y tengan una finalidad esencialmente preventiva, derivándose de su aplicación una mejora en las condiciones de trabajo. Es preciso, en consecuencia, partir de un concepto de violencia amplio y no del concepto de acoso acuñado jurisprudencialmente e integrar el protocolo en el plan preventivo de la organización.

- Por otro último, el procedimiento ha de buscar una solución respetuosa con la tutela judicial efectiva del Art. 24 CE. Debe reconocerse el derecho de la persona acosada a decidir si quiere denunciar, y si es así, también debe reconocerse la capacidad de elegir entre el procedimiento interno de solución de conflictos negociado y la tutela judicial, o utilizar ambos conjuntamente.

3.1. LOS MEDIOS DE SOLUCIÓN AUTÓNOMA O EXTRAJUDICIAL DE CONFLICTOS

El derecho a la negociación colectiva y a la adopción de las medidas de conflicto, reconocido en el art. 37 de la CE, permite el establecimiento de medios extrajudiciales de solución de conflictos colectivos que posibilitan, además de la solución individualizada al asunto puntual, el tratamiento preventivo de los conflictos derivados de la violencia.

El marco normativo establecido en el Estatuto de los Trabajadores (en adelante ET) y en la Ley 31/95, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (en adelante LPRL) sirve de base para sustentar y posibilitar la negociación de un procedimiento autónomo de solución de conflictos de violencia laboral.

En efecto, el ET contiene un reconocimiento expreso de los procedimientos mediadores y arbitrales en la ordenación de las relaciones laborales, dotándolos de la misma eficacia y valor normativo que los convenios colectivos, considerándolos como instrumentos idóneos para alcanzar soluciones pacíficas y armonizadas, tanto en los conflictos colectivos como en los conflictos individuales.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales en el artículo 2.2º establece que las disposiciones de carácter laboral contenidas en esa norma y en sus normas reglamentarias tienen el carácter de Derecho necesario mínimo indisponible, y pueden ser mejoradas y desarrolladas en los convenios colectivos.

El art 14 de la LPRL efectúa un reconocimiento expreso del derecho de los trabajadores a la protección frente a los riesgos laborales y la obligación del empresario de garantizar la seguridad y salud de los mismos en todos los aspectos relacionados con el trabajo.

Por último, resulta importante también tener en consideración que el Acuerdo Marco Comunitario para la Gestión del Acoso y Violencia en el Trabajo (AMEVA)

ha sido incluido como anexo del ANC 2008⁶⁰, y en la Cláusula Tercera del ANC 2008, los interlocutores sociales se comprometen a *“intensificar sus esfuerzos para establecer con sus respectivos Organismos en los sectores o ramas de actividad, sin menoscabo de la autonomía de las partes, los mecanismos y cauces más adecuados que les permitan asumir y ajustar su comportamiento para la aplicación de los criterios, orientaciones y recomendaciones contenidas en este Acuerdo”*

En consecuencia, el marco jurídico descrito permite que a través de la negociación colectiva se puedan establecer niveles de protección distintos o incluso mejorar y desarrollar los ya en la LPRL.

3.2. CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO. LA NTP 891

El instrumento que aquí se propone se diferencia de la mayor parte de los protocolos firmados hasta el momento, en el carácter eminentemente preventivo que inspira todas sus cláusulas.

Se trata de un acuerdo de procedimiento, no de un protocolo, en el que se articulan los cinco momentos o fases que contienen las NTP 891 y 892.

El concepto de violencia al que se acoge es genérico y preventivo; no rigen las exigencias de los parámetros judiciales que requieren persistencia, reiteración, tendenciosidad... Si no se actúa de forma preventiva, y en fases tempranas, nos limitamos a dar soluciones puntuales e individualizadas. En ese caso, los daños pueden conducir a cuadros graves para la salud de los trabajadores, y a un importante deterioro de la salud de la organización.

Además, este procedimiento coadyuva a identificar los factores que propician las situaciones de violencia en el trabajo y orienta en el diseño de las soluciones. De esta manera se consigue mejorar la organización del trabajo y se promueve un clima favorable que revierte en la mejora de la salud y la seguridad de los trabajadores y de la empresa.

Las propiedades que presenta este procedimiento se caracterizan porque todas coadyuvan a aportar una solución negociada, preventiva e integral.

⁶⁰ El Acuerdo Nacional de Negociación Colectiva de 2008, firmado por UGT, CC.OO, CEOE, CEPYME está publicado en el BOE 14-1-2008.

El camino para lograr la prevención del riesgo de violencia parte del consenso y la voluntad tanto de los agentes económicos y sociales, como de los empresarios y de los trabajadores. La solución que aporta el procedimiento se anticipa a los problemas derivados de la violencia, detectando los riesgos y las situaciones conflictivas, y gestionándolos internamente.

Se plantea como una solución integral, que permite hablar de una verdadera tutela, que ofrece una solución rápida, eficaz, flexible, sencilla y cercana; así como la posibilidad de solventar toda la problemática derivada de una situación de violencia en el entorno laboral, de una sola vez.

En definitiva, se formula una propuesta de solución sistémica, que abarca la prevención proactiva de los riesgos laborales, las situaciones de violencia de baja intensidad, el tratamiento óptimo de la situación de la víctima, la posible sanción al acosador/es, la gestión y solución del problema organizativo, entre otros.

El procedimiento, finalmente, debe contemplar y recoger la evolución que las situaciones de violencia suponen. Así, no resulta efectivo un planteamiento que actúe sólo como respuesta a denuncias puntuales, ya que, normalmente, la violencia no es algo puntual, sino el resultado de una serie de prácticas organizativas e interpersonales deficientes, que se van gestando en el día a día. Por tanto, del procedimiento se deben derivar compromisos claros y acciones efectivas que supongan una retroalimentación, tanto para el sistema preventivo de la organización, como para el sistema de gestión del personal y de los procesos organizativos.

3.3 FASES O MOMENTOS DEL PROCEDIMIENTO

Se procede en este apartado a relacionar y explicar las fases del procedimiento que refieren a la negociación del acuerdo y que deben, a nuestro juicio, acondicionarse a la negociación colectiva estatutaria.

3.3.1. Negociación y Acuerdo

Como ha puesto de manifiesto la doctrina⁶¹, la negociación colectiva ha tenido un escaso papel en el tratamiento del acoso y de las situaciones de violencia en el

⁶¹ Carlos Alfonso Mellado. AA.VV. *Acoso moral, sexual y por razón de sexo en el trabajo: un tratamiento integral*. Bomarzo 2012. Pág. 40. "Si se analiza en términos generales el enfoque tradicional, se puede apreciar que la

entorno laboral y ello, porque tradicionalmente, se ha ocupado de regular un tratamiento exclusivamente punitivo y reparador.

La mayor parte de los convenios colectivos o incluso de los acuerdos “ad hoc” sobre la materia tratan de “solucionar el problema de la violencia” cuando la conducta ya se ha producido y en general, se ocupan de la negociación de acuerdos que gestiona los conflictos de las conductas de violencia grave, reiterada en el tiempo, sistemática, tendenciosa.... Los convenios colectivos contienen acuerdos en los que se tiende a tipificar las conductas que cumplan los requisitos señalados y a establecer un procedimiento eminentemente sancionador.

Las NTP 891 y 892 proponen ampliar el ámbito de incidencia de la negociación colectiva en el tratamiento de la violencia laboral.

La negociación colectiva debe ser el cauce por el que se aborde la problemática del acoso y de las demás conductas de violencia laboral desde una perspectiva preventiva.

Por otra parte, el acuerdo por el que se apruebe un procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral debe tener carácter normativo y vinculante. Para ello, debe establecerse una pauta de negociación estatutaria o de eficacia general con observación de los requisitos establecidos en el Título III del Estatuto de los Trabajadores.

En todo procedimiento debe contemplarse un momento inicial en el que se recoja y considere la voluntad y compromiso de las partes –empresario y trabajadores- para prevenir la violencia en la empresa. Entre las tareas fundamentales de esta fase está:

- La firma de una declaración de principios por parte de la empresa y de todos los trabajadores que presten servicios en el centro de trabajo (incluidos los que pertenezcan a una subcontrata, a una ETT...)
- El compromiso explícito de todos, empresario y trabajadores, de adoptar el *procedimiento* como guía para la prevención de riesgos psicosociales y, específicamente, de la prevención de la violencia en el trabajo.

negociación colectiva en este ámbito tienen dos problemas: 1º Que se actúa cuando el acoso ya se ha producido. 2º Que para que funcione eficazmente requiere una víctima y normalmente, aunque es cierto que no siempre es necesario, que haya sufrido daños –que son los que se tendrán que reparar- y un autor del acoso culpable de la situación y sobre el que recaerán los efectos punitivos.

La NTP 891 plantea una negociación articulada que debe iniciarse en el ámbito estatal. La Nota considera conveniente iniciar el proceso con un acuerdo de mínimos, que constituiría un Convenio Marco negociado a nivel estatal por los representantes de las asociaciones empresariales y sindicales legitimadas al efecto y, por tanto, sería de aplicación a todas las empresas del Estado español.

En segundo término, debe abordarse la negociación sectorial. La NTP también recomienda que los convenios colectivos sectoriales incluyan entre sus cláusulas la adhesión al Acuerdo Marco, y determina que en este ámbito se pacten nuevas cláusulas que contemplen las especificidades del sector y procuren la aplicación del Acuerdo Estatal. También debería acordarse a nivel sectorial un listado consensuado de miembros de la Comisión y un procedimiento específico para aquellas empresas que por su tamaño, por su estructura organizativa, por la falta de representantes de los trabajadores o por cualquier otra causa, no pueda negociar el procedimiento. De este modo, las pequeñas empresas, las que por su actividad tienen una estructura de centros de trabajo con plantillas inferiores a 10 trabajadores y aquellas en las que no existe representación ni unitaria ni sindical podrían adoptar el sistema de autocomposición que se propone en el acuerdo sectorial.

Por último, y como si de una negociación articulada se tratara, se negociará en el seno de la empresa entre los representantes de los trabajadores (unitaria o sindical) y la dirección.

Así, en el ámbito de la empresa, se debe acordar la adhesión al Acuerdo Marco y al sectorial si lo hubiera y en segundo lugar, se debe negociar y concretar las especificidades que se consideren oportunas y convenientes para aplicar el procedimiento en todos los centros de trabajo (se debe tener en consideración el tamaño de la empresa, su estructura organizativa el servicio que preste o la actividad que desarrolle...).

El objetivo es alcanzar un acuerdo consensuado en los distintos niveles de negociación por los representantes sociales que acuerde la implantación de un procedimiento de abordaje integral de la violencia laboral desde la empresa y conviertan a este sistema en objetivo, plural, transparente, garantista y vinculante. De esta forma, se logra que la actuación frente a la violencia laboral sea amplia, coherente y participada.

En el ámbito de la empresa, el primer paso consiste en remitir “la invitación a negociar” o la promoción de la negociación del procedimiento de solución autónoma de la violencia, que debe ser suscrita por los sujetos legitimados para negociar. Es preciso tener en consideración que las reglas de legitimación para negociar establecidas en la norma estatutaria son imperativas y de obligado cumplimiento y que el incumplimiento de los requisitos de capacidad y legitimación puede conducir a la nulidad del acuerdo.

Se ha observado que existe una práctica negocial bastante extendida en la que los sujetos que negocian los acuerdos sobre protocolos, procedimientos, acoso, violencia en el trabajo... no están legitimados. La negociación corre a cargo de Comisiones Ad hoc, específicas, creadas al efecto, o de comisiones de seguimiento, o, incluso, se negocia en el seno del Comité de Seguridad y Salud, o, incluso, por los delegados de prevención⁶². Estas pautas negociales, que no respetan las normas imperativas, deben ser rechazadas.

Es cierto que los miembros del Comité de Seguridad y Salud o los Delegados de Prevención tienen conocimientos específicos sobre la materia y resultan personas idóneas para negociar los procedimientos de solución autónoma de conflictos o los protocolos al efecto, pero esto no justifica el incumplimiento legal que puede derivar en la nulidad del acuerdo o del convenio en cuestión, por falta de legitimación de los firmantes.

Lo que debe hacerse en estos casos, es incorporar a la negociación a los especialistas en prevención, en calidad de asesores o, también puede acordarse, que la comisión negociadora delegue el trabajo técnico en una comisión ad hoc o en el Comité de Seguridad y Salud. Ahora bien, deben ser los sujetos legitimados para negociar quienes suscriban el escrito de promoción de la negociación, creen la comisión ad hoc, o encarguen los trabajos técnicos a un órgano ya constituido y quienes, necesariamente, acuerden y suscriban por mayoría el acuerdo definitivo.

3.3.2. Prevención proactiva de la empresa.

La NTP 892 concreta que en este momento corresponde integrar el procedimiento de solución amistosa de conflictos de violencia en el sistema general de gestión de la empresa, en concreto, en el Plan de Prevención.

⁶² El Estudio sobre los elementos para la negociación de un procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral de la Universidad de Valencia 2012 lo confirma.

El objetivo de esta fase del procedimiento es *facilitar* o *viabilizar* el cumplimiento de los derechos y obligaciones recogidas en los Art. 14,15 y 16 de la LPRL (derecho a la protección frente a los riesgos psicosociales, acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva, evaluación de los riesgos, planificación de la prevención...). No puede obviarse que en la práctica, y a pesar de que los preceptos mencionados son imperativos y de obligado cumplimiento, en muchas empresas se incumplen los derechos y obligaciones preventivas que la ley determina y exige.

Es preciso señalar, como elemento básico para la negociación, que en esta fase no se trata de negociar un *plus* o una mejora sobre la ley, sino del cumplimiento inexcusable de las normas señaladas. El empresario no puede objetar nada respecto a esta fase del procedimiento, ni negarse a suscribirlo. Por decirlo de otro modo, los representantes de los trabajadores pueden y deben exigir en cualquier momento, aún sin tener suscrito ni negociado acuerdo alguno al respecto, que el empresario implante y aplique un plan de prevención de riesgos laborales y que lleve a cabo la evaluación de riesgos laborales y la planificación de la actividad preventiva.

Todas las obligaciones del empresario vienen expresamente establecidas en la norma, esto es en los art 14, 15 y 16 de la LPRL y son imperativas, esto es, obligatorias. En puridad, no son susceptibles de ser negociadas, ni siquiera es necesario que consten en el texto del acuerdo que se firme en la empresa. En definitiva, estas normas son directamente exigibles y su cumplimiento es inexcusable.

Lo que se pretende en esta fase del procedimiento es reforzar, mediante el recordatorio en el acuerdo negociado que se firme entre la dirección de la empresa y la representación de los trabajadores, los deberes que la Ley impone al empresario. Es decir, que conste en el texto acordado la exigencia del cumplimiento de los deberes que recoge la LPRL.

3.3.3. Detección temprana de situaciones de riesgo de violencia.

Resulta necesario para conseguir una detección temprana de las situaciones de violencia laboral partir de un concepto de violencia amplio y obviar los requisitos que la jurisprudencia ha venido exigiendo para calificar las conductas que se denuncian ante los tribunales como acoso.

Es evidente que si se adopta en un protocolo el concepto de acoso y/o violencia, acuñado judicialmente y, en consecuencia, se exige que se acredite que el

comportamiento que se denuncie sea persistente, sistemático y reiterado en el tiempo (como viene haciéndose en numerosos protocolos) no podremos hablar, en modo alguno, de un protocolo o procedimiento preventivo.

Los conflictos temporales, los enfrentamientos puntuales, por graves que sean, no son susceptibles de ser considerados como acoso laboral, al no cumplir la exigencia de reiteración en el tiempo que exigen los tribunales. Tampoco podrán ser catalogadas como acoso aquellas conductas en las que no se acredite la intencionalidad de dañar personalmente a la víctima, por graves y perjudiciales que resulten.

El Acuerdo de procedimiento que proponen las NTP 891 y 892 tiene ambición de ocuparse de todas las conductas de violencia física o psicológica que se produzcan en el entorno laboral, incluso las incipientes, las no reiteradas en el tiempo, aquellas en las que aún no se haya acreditado la tendenciosidad, pero, que sin duda, han causado un daño en el trabajador o son susceptibles de causarlo. Aquí reside también el carácter preventivo del Acuerdo.

El objetivo es detectar y analizar las situaciones de violencia laboral en sus fases tempranas (baja intensidad, corta duración o factores de riesgo difusos) para poder actuar sobre los factores que las generan y solucionar los problemas antes de llegar a situaciones de violencia grave o a conductas de acoso laboral, discriminatorio o sexual.

En consecuencia, es necesario que en el Acuerdo de Solución de Conflictos de Violencia Laboral no se recurra a incluir las definiciones jurisprudenciales o legales de Acoso por razón de sexo, acoso sexual y acoso moral o laboral (como viene siendo habitual), sino que se parta de un concepto amplio de violencia susceptible de ser tratada en el procedimiento en sus momentos iniciales.

Se ha comprobado que buena parte de los Protocolos de actuación frente al acoso incluyen en los textos negociados las definiciones de acoso de cuño jurisprudencial e incluso algunos declaran expresamente que no tendrán la consideración de acoso psicológico aquellas conductas de maltrato psicológico que no sean realizadas de forma reiterada y prolongada en el tiempo.

A juicio de los redactores de las NTP esta práctica debe desecharse. Si exigimos, para dar tratamiento a una conducta en un sistema de solución autónoma de conflictos, los mismos requisitos que para condenar judicialmente al acosador, se pierde, sin duda, el carácter preventivo del procedimiento. Es más, si exigimos

para dar tratamiento a una conducta en un sistema de solución autónoma de conflictos los mismos requisitos que para condenar judicialmente al acosador, ¿Qué sentido tiene el protocolo? O, dicho de otro modo, ¿Por qué no acudir directamente a los tribunales de justicia en busca de tutela si se exigen idénticos requisitos para acreditar la existencia de acoso en el juzgado que en el procedimiento?.

Resulta obvio que si no se opta por esta solución, se pierde el carácter preventivo, al no poder tratar las conductas más que cuando ya son graves y reiteradas en el tiempo y, a la postre, resulta ineficaz. Pues la solución judicial otorgará finalmente la tutela requerida y la activación del procedimiento solo procurará a la víctima, en el mejor de los casos, una solución más tardía en el tiempo.

Por ello, en el Acuerdo se debe declarar expresamente que: *“se considera violencia laboral cualquier tipo de comportamiento, estructura organizativa o estrategia que se produzca en el entorno del trabajo que cause o pueda llegar a causar daño físico, psicológico o moral, constituyendo un riesgo psicosocial y organizativo.”*

Entre las conductas susceptibles de ser tratadas en el Acuerdo de solución amistosa de conflictos de violencia laboral, inspirado en las NTP 891 y 892, se encuentran las siguientes:

1. Conductas de violencia física. Son aquellas que suponen una agresión de esta naturaleza, que se practica entre personas pertenecientes a la propia empresa o entre personas de distintas empresas que prestan servicios en un mismo centro de trabajo.
2. Conductas de violencia psicológica. Son comportamientos que suponen una agresión de naturaleza psíquica entre personas pertenecientes a la propia empresa o entre empresas que prestan servicios en un mismo centro de trabajo. Las acciones de violencia psicológica en el trabajo que tienen potencial para afectar a la salud del trabajador pueden consistir en: ataques a la víctima con medidas organizativas, ataques a las relaciones sociales de la víctima, ataques a la vida privada de la víctima, amenazas de violencia física, ataques a las actitudes de la víctima, agresiones verbales, rumores.
3. Conductas de violencia organizativa. Comprenden aquellas que se derivan de las relaciones socio-laborales, del diseño del proceso productivo y de la estructura organizativa, de la distribución del poder en la organización, y de la administración del trabajo.

También se considera conveniente que, a modo de catálogo ejemplificativo, conste en el acuerdo la relación que la NTP 891 hace de las estrategias y de sus implicaciones en los distintos tipos de violencia, y que son los siguientes:

1. Descrédito de la capacidad laboral y deterioro de las condiciones del ejercicio profesional. Común a la mayor parte de situaciones de violencia laboral cuando se prolongan en el tiempo y característica del acoso laboral. Se desarrolla en distintos momentos, como declarar la incompetencia, impedir la competencia y demostrar la incompetencia.
2. Aislamiento social laboral. Característico de las situaciones de violencia laboral prolongadas, se convierte en central en los procesos de acoso laboral y discriminatorio. Incluye las interferencias en el contacto social laboral, la restricción expresa del contacto y la negación del contacto.
3. Desprestigio personal. Característica del acoso discriminatorio, también puede aparecer en otras dinámicas de violencia laboral incluyendo las burlas y ridiculizaciones personales, las críticas a la vida privada y la difusión de rumores o calumnias sobre la persona.
4. Agresiones y humillaciones. La agrupación de estrategias cualitativas muestra, por su coincidencia en las mismas personas y los resultados cuantitativos, el grupo de estrategias más explícitas y directas. Este grupo incluye el acoso sexual, la agresión física (violencia física) y las prácticas laborales humillantes y discriminatorias.
5. Robos y daños. De menor incidencia en general, pero muy presentes en algunos sectores productivos. Se agrupan en este factor, los robos o daños a los materiales para el ejercicio de la actividad profesional y el adecuado mantenimiento de las condiciones de la actividad laboral, se agrupan en este factor.
6. Amenazas. La presencia de amenazas explícitas o implícitas son indicadores expresos de la toxicidad del entorno laboral.

Es preciso señalar, que se ha comprobado que existe una dinámica de negociación tendente a incluir en los planes de igualdad todos los tipos de acoso, incluso el acoso laboral o moral, a pesar de no tener implicación alguna con las cuestiones de igualdad por razón de sexo. También se ha confirmado que, en ocasiones, en los procedimientos negociados *ad hoc* de solución de conflictos de acoso sexual se ofrece tratamiento para la solución de todos los tipos de acoso, incluido el acoso

laboral. En general, estas prácticas negociales se abordan sin atender a los factores preventivos.

Se ha constatado que, en la mayor parte de las ocasiones en las que se ofrece un tratamiento para la solución de todos los tipos de acoso desde una perspectiva de género e integrado en un plan de igualdad, se tratan solamente las manifestaciones más extremas de violencia. Normalmente se omite el tratamiento de las restantes situaciones de violencia, especialmente las de menor intensidad, con lo que, al final, lo que se consigue, en el mejor de los casos, son actuaciones reactivas e individualizadas, pero no preventivas, que son las que realmente interesan.

Conviene llamar la atención sobre esta cuestión, pues, al omitirse los aspectos preventivos o no se hace o no se toma en consideración la evaluación de riesgos psicosociales. Tampoco se cuenta, en la mayor parte de los casos, con la participación de las estructuras preventivas y de los representantes de los trabajadores en la materia, pese al papel esencial que unas y otros deberían tener.

3.3.4. Gestión y Resolución interna del conflicto. Protocolo

Hay que tener presente que la activación de este momento del *procedimiento* indica deficiencias en los dos momentos anteriores del mismo y que, por tanto, se ha constatado la existencia de un episodio de violencia, aunque sea leve.

Este protocolo de gestión y resolución de denuncias cumple una función de prevención-reparación. El mismo puede ser activado cuando el cuadro de violencia sea explícito. Ahora bien, se debe considerar la posibilidad de iniciarse directamente, sin necesidad de agotar momentos anteriores del procedimiento, si la conducta es de tal relevancia que a juicio del afectado, o de los sujetos legitimados para iniciarlo, requiere su puesta en marcha. El objetivo es dar un tratamiento idóneo y eficaz, erradicando, en su caso, los primeros atisbos de acoso y violencia.

Es obligación del empresario intervenir ante un problema de violencia laboral; en caso de no hacerlo podría estar cometiendo una infracción en materia de prevención de riesgos laborales que puede ser leve (Art. 11.4 LISOS), grave (Art. 12.16 LISOS), o muy grave (Art. 13.10 LISOS).

El procedimiento de este protocolo ha de ser sencillo.

Se considera necesario que se constituya una Comisión compuesta por: un representante de los trabajadores u otra persona designada por el afectado; una persona designada por la dirección de la empresa; y el tercer miembro debe ser un

Técnico especializado (Técnico de prevención especializado en Ergonomía y Psicología, preferiblemente con formación en Psicología), ajeno a la organización, designado por un organismo externo, con el objetivo de garantizar el equilibrio de las partes en el proceso y la imparcialidad.

Para la efectividad del sistema en el nombramiento de los miembros de la Comisión se propone utilizar el mismo método que rige en los Tribunales Arbitrales que se crearon al amparo de los sistemas de solución extrajudicial de conflictos. Es decir, debe consensuarse de antemano, entre la representación de los trabajadores y la empresa (o entre los sujetos legitimados en la negociación colectiva sectorial), un listado de miembros que compongan las futuras Comisiones. En manos de dicha Comisión queda la realización de la investigación, así como la resolución y propuesta final que corresponda.

El protocolo debe contemplar al menos cuatro fases, que pasamos a comentar con más detalle:

- **Fase de Denuncia.** El procedimiento se iniciará a instancia de la persona afectada, aunque resulta recomendable que cualquier trabajador pueda instar la apertura del procedimiento a través de la oportuna denuncia ante el Comité de Seguridad y Salud, o en su caso, ante el Delegado de Prevención. Es oportuno que la representación legal de los trabajadores, bien unitaria, bien sindical, tenga reconocida también la legitimación para actuar por sí o en nombre del afectado y solicitar la apertura del procedimiento. Cuando se pretenda poner en marcha el procedimiento y no lo haya iniciado la persona afectada directamente o a través de los representantes de los trabajadores, la primera acción que compete al sujeto que inicia el procedimiento es comunicarlo al afectado/s y solicitar su aprobación para iniciar el procedimiento. Es importante que el procedimiento sea respetuoso con el derecho de Tutela efectiva reconocido en el Art. 24 CE y permita al afectado decidir de qué forma y a través de qué medios y sistema quiere, en su caso, plantear el problema. Una vez iniciado el procedimiento por el afectado/s o por cualquiera de los legitimados con la aprobación de aquel/llos, el primer trámite a cumplimentar sería la notificación de la denuncia a la empresa. La empresa, desde este momento, tendrá conocimiento fehaciente de la situación y podrá tomar las medidas desde el punto de vista organizacional que contribuyan a la solución del conflicto. Se propone eliminar la fase de proceso informal que incluyen buena parte de los protocolos de actuación ya que, en general, son poco garantistas. La práctica revela que el trámite de resolución informal puede resultar perjudicial para la víctima, ya que no queda constancia de la

intervención en ningún documento o archivo; puede resultar ineficaz al no proponerse medida alguna, solo una recomendación al supuesto acosador, alarga innecesariamente el proceso y la posible solución, y finalmente, también se han detectado numerosos casos en los que se ha agudizado el problema adoptando el supuesto acosador una posición de prepotencia o incluso ha destruido pruebas. Por ello, parece que no resulta recomendable iniciar actuaciones de las que no quede constancia documental o, que, en definitiva, no puedan acreditarse.

Se recomienda que en el escrito de solicitud de apertura del procedimiento, el afectado describa y solicite detalladamente las medidas que considera que solucionan el problema y le procuran una tutela íntegra, trascendiendo lo que habitualmente se plantea en una demanda judicial y solicitando medidas organizacionales o correctivas que impliquen obligaciones formativas para la empresa, cambios de puesto de trabajo, publicidad de las resoluciones de las comisiones o de los órganos judiciales que declaren la existencia de acoso y señalen al acosador... Se ha comprobado que este tipo de medidas son muy eficaces y derivan en la solución definitiva de la situación de violencia.

- **Fase de Investigación.** Una vez tramitada la denuncia y constituida la Comisión, ésta deberá iniciar la fase de investigación. En esta fase podrán proponerse por la Comisión la adopción de medidas cautelares y se practican todas las pruebas que las partes propongan y versen sobre hechos en los que las partes no estén de acuerdo. Es aconsejable que esta fase no exceda de los 20 días desde la presentación de la denuncia.
- **Fase de Resolución.** Se recomienda que la Comisión emita un informe detallado en un plazo máximo de 30 días desde que se presentó la denuncia. En dicho informe se deberían recoger, al menos, los siguientes aspectos básicos:
 - la relación de antecedentes del caso
 - los hechos que tras la investigación resultan acreditados
 - un resumen de las diligencias y pruebas practicadas
 - las propuestas de solución, que deberán ser tomadas por unanimidad para asegurar la implantación de las soluciones. En todo caso, tanto las partes en conflicto como la empresa mantienen asegurada la posibilidad de acudir a otras vías de solución (arbitraje, conciliación o demanda judicial.)

El procedimiento debe ser garantista y respetuoso con los derechos de intimidad y con el deber de confidencialidad. El siguiente paso es la toma de decisiones por parte de la Dirección de la empresa; se recomienda que ésta decida si implanta las medidas propuestas por la Comisión en un plazo de 20 días desde que la Comisión le notifique el informe en el que se concretan las acciones a tomar. En el caso de que el empresario no aceptara la propuesta, debería dar explicaciones detalladas a las partes afectadas, a la Comisión y a la representación legal de los trabajadores, en cumplimiento de los derechos de consulta y participación de los trabajadores establecidos en el Art. 33 LRPL.

- **Fase Post-Resolución.** Finalmente, también se recomienda que el procedimiento recoja competencias post-resolución de la Comisión. En este sentido, se debería legitimar a la misma para efectuar un seguimiento de las medidas propuestas y de la salvaguarda del principio de no discriminación; así como de la supervisión de posibles represalias contra cualquiera de los trabajadores que hayan intervenido en el *procedimiento* en condición de denunciante, víctima, testigo o informador.

3.3.5. Respuestas de solución, seguimiento y control desde la empresa.

Las NTP pretenden en este momento dar cumplimiento al objeto último de cualquier procedimiento de prevención integral de la violencia laboral: mejorar las condiciones de trabajo, y la seguridad y salud de los trabajadores, en lo que a la violencia laboral hace referencia.

Las experiencias que se obtienen en la implantación del procedimiento permiten solucionar, además de la denuncia puntual, las situaciones de conflicto laboral – latente y manifiesto- que en ese entorno se estén generando y adoptar, negociadamente, las medidas organizativas que permitan erradicar estas conductas indeseadas. Por otro lado, permite actuar sobre los riesgos laborales, mejorando la actividad preventiva de la organización, tanto en su ámbito general como en el específico de los riesgos psicosociales.

Las deficiencias encontradas en cada uno de los momentos que establece el procedimiento deben ser atendidas y resueltas. Como señala el Art. 14.2 LPRL es deber del empresario desarrollar una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva, y disponer lo necesario para adoptar las medidas de prevención adecuadas. Dichas medidas deben ser consultadas y propuestas con el acuerdo de los trabajadores y sus representantes (Art. 18 y 34 LPRL). Y deben ser informadas con claridad y eficiencia a todos los miembros de la organización. Es

por ello, que nuestra propuesta sindical debe contemplar la recogida y el seguimiento de las comunicaciones de deficiencias detectadas en los momentos 2 y 3; así como las propuestas de resolución establecidas por la Comisión en el momento 4; y dar cumplida respuesta a las mismas.

La propuesta debe incidir en que del trabajo realizado, periódicamente, en cada uno de los momentos previos se ha de derivar su correspondiente documento, que recoja los aspectos deficientes y mejorables sobre los que activar medidas preventivas. Dicho documento debe ser elaborado y consensuado entre la representación de la empresa y la de los trabajadores. Y el mismo debe ser considerado a la hora de llevar a cabo el plan de prevención de la empresa.

Las comunicaciones de deficiencias detectadas en situaciones de violencia laboral, al margen de los posibles incumplimientos legales, hacen referencia, generalmente, a factores organizacionales y a una incorrecta adecuación de los recursos de la empresa. Por ello, se ha establecido que la Comisión tenga competencias post-resolución.

En este sentido, se legitima a la propia Comisión para efectuar un seguimiento de las medidas propuestas (actuaciones específicas preventivas, adecuación de recursos y de políticas preventivas e incidencia sobre los factores organizacionales que provocan situaciones de riesgo).

La Comisión también se ocupa de la salvaguarda del principio de no discriminación, así como de la supervisión de posibles represalias contra cualquiera de los trabajadores que hayan intervenido en el procedimiento en condición de denunciante, víctima, testigo o informador.

Téngase en cuenta que el Art 16.3º LPRL establece que: *“Cuando se haya producido un daño para la salud de los trabajadores o cuando, con ocasión de la vigilancia de la salud prevista en el artículo 22, aparezcan indicios de que las medidas de prevención resultan insuficientes, el empresario llevará a cabo una investigación al respecto, a fin de detectar las causas de estos hechos.”*. Y que si esta obligación del empresario se pone en relación con lo preceptuado en el Art. 14.2º LPRL, que impone al empresario el deber de desarrollar una acción permanente con el fin de perfeccionar los niveles de protección existentes y a disponer lo necesario para la adaptación de las medidas de prevención, se llega a la conclusión de que, en realidad, el diseño del momento 5 del procedimiento, representa, la concreción de esa obligación en al ámbito de los riesgos psicosociales y permite a la empresa el cumplimiento de las exigencias de ambos preceptos, por lo que, no debe haber obstáculo para que se suscriba un

acuerdo que incluya el seguimiento y control de las medidas y los medios de protección.

4. CONCLUSIONES

- La actuación frente a los riesgos de violencia laboral precisa un cambio sustancial de perspectiva:
 - Es necesario centrar la actuación en el ámbito de la empresa (donde se produce el daño) antes que en el ámbito jurídico;
 - Es necesario actuar a través de un proceso preventivo proactivo e integral antes que a través de prácticas puntuales y reactivas;
 - Es necesario considerar la violencia laboral como un proceso y en su conjunto, más que sólo como cuadros de daño parciales. Es necesario centrarse en los factores organizativos y psicosociales.

- Las NTP 891 y 892 proponen ampliar el ámbito de incidencia de la negociación colectiva en el tratamiento de la violencia laboral.
- El procedimiento o protocolo que se ocupe de la solución de los conflictos de violencia laboral debe ser negociado por los sujetos legitimados en la negociación colectiva de carácter estatutario o general.
- La NTP 891 plantea una negociación articulada: un convenio Marco de ámbito estatal, convenios o acuerdos sectoriales, que actúen de mínimos, en su caso, para empresas sin representación o sin posibilidades de negociar un acuerdo propio y acuerdo de empresa, que se adhiera a los anteriores y concrete sus particularidades y especificidades.
- Las propiedades que presenta el procedimiento de las NTP 891 y 892 se caracterizan porque todas coadyuvan a aportar una solución negociada, preventiva e integral.
- Es importante integrar el procedimiento de solución amistosa de conflictos de violencia en el sistema general de gestión de la empresa, en concreto, en el Plan de Prevención. Uno de los objetivos del procedimiento es viabilizar el cumplimiento de los derechos y obligaciones recogidas en los Art. 14,15 y 16 de la LPRL (derecho a la protección frente a los riesgos psicosociales, acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva, Evaluación de los riesgos, planificación de la prevención,...)
- El Acuerdo de procedimiento que proponen las NTP 891 y 892 pretende ocuparse de todas las conductas de violencia física o psicológica que se produzcan en el

entorno laboral, incluso las incipientes, las no reiteradas en el tiempo, aquellas en las que aún no se haya acreditado la tendenciosidad. Por ello, es necesario que en el Acuerdo de solución de Conflictos de Violencia Laboral no se recurra a incluir las definiciones jurisprudenciales o legales de Acoso por razón de sexo, acoso sexual y acoso moral o laboral.

- El procedimiento es respetuoso con el derecho de Tutela efectiva reconocido en el Art. 24 CE y permita al afectado decidir de qué forma y a través de qué medios y sistema quiere, en su caso, plantear el problema.
- El protocolo de gestión y resolución de denuncias de las NTP cumple una función de prevención-reparación; debe activarse ante cualquier cuadro de violencia explícita.
- La Comisión Instructora y gestora de las denuncias de violencia debe consensuarse de antemano (antes del conflicto), entre la representación de los trabajadores y la empresa (o entre los sujetos legitimados en la negociación colectiva sectorial). Es conveniente acordar un listado de miembros que compongan las futuras Comisiones.
- La Comisión está legitimada para efectuar un seguimiento de las medidas propuestas y para vigilar la existencia de posibles represalias contra los trabajadores que intervinieron en la gestión de la denuncia (denunciante, denunciado, testigos...).
- Las deficiencias encontradas en cada uno de las fases del procedimiento que deben ser atendidas y resueltas. Es obligación del empresario desarrollar una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva, y disponer lo necesario para adoptar las medidas de prevención adecuadas. Las medidas deben ser consultadas y propuestas con el acuerdo de los trabajadores y sus representantes (Art. 18 y 34 LPRL).
- El procedimiento de las NTP 891 y 892 contempla la recogida y el seguimiento de las comunicaciones de deficiencias detectadas en las fases o momentos 2 y 3; así como las propuestas de resolución establecidas por la Comisión en el momento 4 con el objetivo de recoger los aspectos deficientes y mejorables sobre los que activar medidas preventivas y, en su caso, dar cumplida respuesta a las mismas.

“¿CÓMO HACEMOS LO QUE TENEMOS QUE HACER?”

Prof. Dr. Jordi Escartín

Universidad de Barcelona

La mayoría de intervenciones y presentaciones vistas en este encuentro internacional muestran unas excelentes aptitudes, haciendo uso de las propias fortalezas personales, y con una actitud ética y respetuosa. Desde una mirada apreciativa podemos decir que al unísono todos los profesionales y *stakeholders* participantes pretendemos ayudar, previniendo y evitando los conflictos y el acoso laboral.

La mayoría de estos esfuerzos se han centrado en responder a preguntas tales como: “¿Qué es el acoso laboral, y el conflicto? ¿Para qué nos juntamos los diversos profesionales? ¿Cuándo debemos actuar, por ejemplo, en el caso de un proceso de mediación? A partir de esta magnífica inspiración, las siguientes ideas y reflexiones vienen formuladas con la sana intención de complementar estas valiosas y necesarias aportaciones, y tratarán de centrarse en el **CÓMO**. Es decir, en ¿cómo hacemos lo que (sabemos que) tenemos que hacer? Trataremos de desarrollar brevemente este aspecto basándonos en 10 puntos concretos y específicos.

1.- ¿CÓMO SE CONSIGUE EL COMPROMISO DEL EMPRESARIO?

En primer lugar, debemos tener presente que como seres humanos, la comunicación es una herramienta socialmente necesaria, la cual nos permite interactuar e influir en los demás y en nosotros mismos. Del mismo modo que al hablar con un recién nacido nos adaptamos a él balbuceando y exagerando nuestras muecas y expresiones, lo mismo ocurre al hablar con un empresario o responsable de cualquier organización. Debemos ofrecer datos, números, etc., basados en la investigación científica y en estudios lo más rigurosos posibles provenientes de instituciones de reconocido prestigio. Dicha información nos permitirá usar un lenguaje archiconocido por aquellos que ostentan el poder de decisión en el seno de las organizaciones, del tipo que sean. Así pues, debemos plantearnos muy seriamente el “cómo” abordamos las conversaciones con las empresas,

preparándonos concienzudamente para poder influir positivamente en el compromiso del empresario frente a nuestras actuaciones de prevención y minimización del acoso laboral.

2.- ¿CÓMO SE CONSIGUE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES?

Contar con la participación de los trabajadores a la hora de elaborar cualquier procedimiento para hacer frente al mobbing se ha demostrado imprescindible en la mayoría de los casos (sino todos). Ahora bien, ¿cómo lo hacemos? Si tenemos por ejemplo una organización pública de 1000 trabajadores, parece normal que no podamos contar con la participación simultánea y directa de todos ellos. Afortunadamente, en la mayoría de los casos existe el rol de “representante de los trabajadores” con lo cual la tarea suele hacerse posible. Sin embargo, si contamos con un comité, comisión, etc., para tratar un caso de acoso laboral, o simplemente para elaborar y poner en marcha un protocolo, ¿tenemos claro quién va a gestionar dicho grupo de 6, 7 u 8 personas por ejemplo? ¿Utilizaremos una persona interna de la organización? ¿Entonces quien será? ¿Tendrá el poder legítimo de todas las partes pues habrá sido elegido de modo consensuado por todas las partes representadas en dicha comisión? Si eso se consigue, ¿cual deberá ser su rol?, ¿deberá mostrar y optar por un liderazgo directivo, o más bien por un rol de facilitador y acompañante? Tal vez, optemos por una persona externa, si bien entonces cabrá plantearse preguntas similares: ¿cuál será su rol? ¿Quién deberá ser? ¿Cuál será su formación? En el punto 4 volveremos sobre este punto específico.

3.- ¿CÓMO SE PUEDE ADAPTAR (AD-HOC) UN PROTOCOLO A “NUESTRA” ORGANIZACIÓN?

Resulta comprensible el comprobar que aquellos protocolos que han sido adoptados por una organización después de un proceso de “*copy and paste*” derivado de otro protocolo (original) no han sido efectivos, he incluso en algunos casos, han traído serios problemas. Entonces, una cuestión relevante a plantearse es por dónde empezar para elaborar nosotros mismos (preferiblemente con ayuda externa, de reconocido prestigio) un protocolo nacido *de y para* nuestra organización. Un buen lugar para empezar es el principio, entendido como los aspectos más centrales y fundamentales del tema en cuestión: Debemos preguntarnos en el “aquí y ahora” ¿qué es el mobbing? ¿Qué no es el mobbing? ¿Qué conductas vamos a tolerar y cuáles no? Así por ejemplo, deberemos pensar y sentir si criterios de sentido común como “daño” o “tendenciosidad” deberán

incorporarse a la definición de mobbing aceptada por todos y cada uno de los miembros de la organización.

Por ejemplo, si como colectivo decidimos definir el mobbing por el daño que causa, entonces deberemos esperar a que surjan consecuencias negativas en los afectados para poder hablar de mobbing, y por ende, para empezar a hacer algo. Esto obviamente no hace referencia alguna a la prevención, si no en todo caso a la llamada prevención terciaria o intervención una vez los efectos nocivos ya se han manifestado.

Del mismo modo, si introducimos en nuestra concepción del acoso laboral el criterio de tendenciosidad, ¿seremos capaces de esclarecerla cuando se presente un determinado caso? En otras palabras, si bien ya es difícil en un fenómeno como el mobbing el demostrar los actos, demostrar además su intencionalidad se antoja por lo menos muy complejo y difícil. Por el contrario, si nos centramos en los actos realizados, per se, poco nos importará la tendenciosidad, pues igualmente los podremos juzgar como indeseables y por tanto, intolerables.

4.- ¿CÓMO ENTRENAMOS A LOS RESPONSABLES QUE EVALÚAN E INVESTIGAN LOS CASOS DE ACOSO LABORAL, ETC.?

Muchas personas trabajadoras, por el hecho de ser escogidas o ascendidas, no son empoderadas con un saber mágico, y ello es cierto tanto en posiciones de liderazgo y mando, como en las situaciones que aquí nos ocupan: el tener que estudiar y juzgar posibles situaciones de acoso laboral. Es por ello que tener a los responsables formados no es deseable si no que es una pura necesidad para hacer justicia y poder ayudar a todas las partes implicadas, sean las que sean. Ahora bien..., ¿pensamos siempre en quién va a ser el formador que forme a tales responsables? Es decir, ¿quién es el entrenador? Es más, ¿con qué criterios lo vamos a escoger? ¿Lo elegimos porque es conocido, aparece en la *Web* al hacer una búsqueda por un buscador de Internet, etc.? Obviamente, esta decisión marcará sensiblemente el nivel formativo y de aprendizaje de los responsables, y por lo tanto esta elección del formador no debe tomarse, en ningún caso, a la ligera.

Por ejemplo, ¿qué significa ser experto? Si es que ese es un criterio que solemos utilizar para tomar decisiones. ¿Será alguien que se autodefina como tal? ¿Alguien que ha demostrado su pericia a nivel nacional e internacional? ¿Alguien que ha publicado investigaciones de avalado nivel científico? Etc. En este sentido, ¿quién dentro de la organización va a decidir quién es la persona idónea para conducir esa formación? ¿Será una sola persona? ¿O todo el grupo implicado? (una vez más recordemos el punto 2 sobre

la participación de todos los empleados., pues esta es una ocasión más para ver si somos coherentes con ello).

5.- ¿CÓMO DECIDIMOS QUIEN PUEDE O NO PUEDE DENUNCIAR EN UN CASO DE ACOSO LABORAL?

Resulta común aceptar que la persona afectada directamente tenga la libertad de denunciar su situación. En algunos casos, también terceras instancias como los servicios de prevención etc., pueden actuar de oficio y presentar una denuncia. Ahora bien, en algunos casos se ha polemizado y/o propuesto que los propios trabajadores, compañeros de la persona afectada directamente, puedan también presentar una denuncia. La pregunta que a veces se suscita es si debería ser un grupo de trabajadores, en número indeterminado, o si bien, con un solo trabajador ya se puede presentar una denuncia.

Aceptando la ambigüedad y borrosidad del asunto, merece la pena volver a centrarse en el fenómeno del acoso laboral per se, y en su naturaleza sutil. Es decir, muchas de las conductas de mobbing no son evidentes para la persona objeto de tales acciones negativas, al menos hasta que han pasado varios meses. Además, dada la sutileza de algunas de estas acciones de mobbing, para muchas personas observadoras o testigos, pueden resultar banales o, por lo menos, no negativas. Sin embargo, también se sabe que además de la propia naturaleza de las conductas de acoso, se requiere considerar la frecuencia y duración de dichas conductas. En otras palabras, hay acciones que realizadas una vez no serán negativas, pero si se hacen diaria o semanalmente durante muchos meses, entonces el efecto negativo si que podrá ser muy elevado. Por ello, esperar a que muchas personas testigos de una situación de mobbing puedan percibir el fenómeno como un proceso continuo y negativo resultará algunas veces complicado. Sin embargo, sí que resulta más factible que alguna persona que comparta cotidianidad con la persona o personas afectadas, pueda decidir tomar cartas en el asunto y procurar proteger y cuidar a un trabajador o trabajadora.

6.- ¿CÓMO ASEGURAMOS LA IMPARCIALIDAD DE UN COMITÉ, DE UN JUICIO O DE UNA DECISIÓN?

El tema de la imparcialidad es algo que preocupa a todas las partes, y que suele aceptarse sin discusión alguna: Debemos asegurar la imparcialidad de aquellos que ostentan el poder de decidir frente a una situación de mobbing. Ahora bien...¿cómo se consigue? ¿Qué sucede si un responsable de investigar estos casos tiene algún conflicto de intereses con las

partes en conflicto, por ejemplo, por tener un vínculo familiar, amoroso, económico o de cualquier tipo, con la persona potencialmente acosadora? ¿Deberíamos mantener en dicha comisión a esa persona? Entonces, ¿tenemos a alguna persona “suplente” que pueda temporalmente tomar ese rol ejecutivo y decisor? Y si es así, ¿esta persona está igualmente formada y cualificada para poder cumplir con las exigencias del puesto en el tiempo y con los recursos previstos y disponibles? Obviamente todos estos aspectos deben ser enfocados y resueltos previamente, con el objetivo de evitar la improvisación y fomentando en todas las personas de la organización, una confianza en el proceso y en las personas que lo dirigen.

7.- ¿CÓMO AFECTA CONSIDERAR (O NO) LOS ASPECTOS DE GÉNERO EN ESTOS PROCESOS?

El fenómeno del mobbing puede afectar a cualquier persona trabajadora, sea un superior, un mando intermedio o un trabajador. Además, cualquier persona puede realizar conductas negativas, sean subordinados o superiores. Sin embargo, es cierto que las estadísticas muestran que los acosadores suelen ocupar posiciones de poder y liderazgo y que las víctimas suelen ocupar posiciones con menos poder. Teniendo esto presente, también existe evidencia empírica de que los hombres suelen ocupar las posiciones de poder en contraposición a las mujeres. Entonces, de la combinación de estos conocimientos y hechos, tenemos que no solamente los órganos de gobierno de las organizaciones suelen estar compuestos por más hombres que mujeres (cuando estas no son inexistentes), sino que también ocurre lo mismo en multitud de comités de análisis y evaluación del acoso laboral. La pregunta entonces es, ¿es eso justo y positivo, o tiene consecuencias indeseables? La investigación y práctica profesional ha demostrado que los comités que no están formados por hombres y mujeres, suelen tener un trato menos justo y equitativo con las mujeres afectadas. Es por ello, que asegurar la igualdad en los comités resulta fundamental para ayudar en la mayoría de situaciones y denuncias. Y es que por aspectos sociales y culturales, las mujeres y los hombres suelen comprender el fenómeno del mobbing de un modo diferente, suelen responder de modo diferente frente a tales situaciones negativas, y suelen incluso padecer consecuencias diferentes.

Como ejemplo, una mujer que esté siendo víctima de acoso laboral en una organización en donde los comités a los que debería dirigirse están compuestos exclusivamente por hombres, puede hacer que esa víctima ni siquiera se moleste en denunciar, a sabiendas del poco caso que le van a hacer. Ello obviamente, habla de la confianza generada, pero también del falseo en las estadísticas de una organización cualquiera, pues estos casos no

serán reportados pero sí estarán afectando a la organización en su conjunto. Y ya se ha demostrado que el mobbing no solamente tiene consecuencias negativas para la persona directamente afectada, si no que afecta también negativamente a testigos, compañeros, acosadores, y a toda la organización en general, llegando a afectar a la sociedad en su conjunto, al ámbito interpersonal (amigos) y al familiar.

8.- ¿CÓMO INTERVENIMOS Y CÓMO SABEMOS SI LA INTERVENCIÓN HA FUNCIONADO?

Cualquier profesional o trabajador que ha tenido o tiene que intervenir para elaborar un protocolo, o para juzgar una situación como de mobbing o no, es sabedor de la complejidad existente, así como de los esfuerzos requeridos para conseguir el tan ansiado éxito. Es por ello que resulta imprescindible plantearse la necesidad de saber, abiertamente, si lo que hacemos y hemos hecho está siendo eficaz, y si por tanto, al repetirlo en el futuro, volveremos a obtener el mismo resultado (deseado). En otras palabras, la praxis no está acabada hasta que ésta no está evaluada, tanto en las acciones como en las decisiones tomadas.

Por ejemplo, podemos o nos pueden recomendar realizar en nuestra organización cursos formativos sobre el manejo del estrés o la gestión del conflicto, etc. No bastará con realizarlos y confiar en que ello va a cambiar las formas de hacer e interactuar de las personas que han asistido a la formación (y mucho menos de todas aquellas personas, que *no* han asistido a dicha formación). Resulta necesario para una práctica ética y de calidad, el hecho de evaluar, para poder así aprender conscientemente de lo que se ha hecho bien, y de aquello que no ha tenido el efecto (positivo) esperado. Es decir, no es una evaluación per se, si no que es una evaluación formativa para hacerlo cada vez mejor. Tal aprendizaje continuo nos asegura las mejoras a lo largo del proceso y del tiempo y, por tanto, y más importante, nos ayuda a “ayudar” a las personas implicadas en un conflicto de acoso laboral, etc.

9.- ¿CÓMO PODEMOS SER TODAVÍA MÁS PROFESIONALES?

Hace siglos, el volumen de conocimiento era tal que algunas personas podían saber mucho de muchas cosas. Un ejemplo maravilloso que suele venir a la mente al decir esto es Leonardo da Vinci. Ahora bien, aceptando que no todos somos como él, también es cierto que el volumen de conocimiento crece y crece exponencialmente día a día, por lo que hoy en día saber mucho de todo es prácticamente imposible. Con suerte dirían algunos, se

puede saber bastante de muy poco, como cuando uno termina su tesis doctoral sobre un tema bien concreto. Así pues, como personas, como trabajadores y como profesionales, debemos aceptar de manera sana esta realidad y no pretender saberlo todo, y mucho menos aparentar que lo sabemos todo. Ello es incómodo y estresante, además de inútil a ojos de terceros. En cambio, sí existen soluciones mucho más rentables que son eficaces además de éticas. Por ejemplo, el trabajar en equipos de modo multidisciplinar. En cursos y encuentros como este, sobre acoso laboral, nos encontramos con abogados, médicos, psicólogos, etc., que demuestran tener una gran profesionalidad en cada uno de sus ámbitos de acción y conocimiento. Ahora bien, como el fenómeno del mobbing es tan complejo (tan solo basta preguntarle a aquella persona que lo ha vivido, o que ha intentado intervenir en alguna situación para resolverlo o prevenirlo) no bastan con estos saberes por separado, si no que para ser exitosos en muchas situaciones requerimos complementarnos y trabajar juntos por la causa, lo cual nos hace mucho más fuertes. Y es que si nuestro propósito último es ayudar, a menudo requerimos simultáneamente del know-how del profesional que trabaja en el día a día, y también del conocimiento científico que los académicos de reconocido prestigio generan. Esta fórmula conjunta es la que viene ofreciendo los mayores beneficios hasta la fecha.

10.- ¿CÓMO CONTINUAMOS ADELANTE PARA SEGUIR AYUDANDO MÁS Y MEJOR EN SITUACIONES DE CONFLICTO Y/O ACOSO LABORAL?

Cómo último punto merece la pena ser conscientes de que en el lugar de trabajo no todo es negativo. En multitud de lugares de trabajo, aspectos positivos tienen lugar de manera saludable y cotidiana. Es por eso, que al abordar el tema del acoso laboral, no debemos dejar de contemplar la “otra cara de la moneda” pues podemos aprender de ella y aportar estrategias y técnicas que pueden facilitar nuestro trabajo, por ejemplo, para mejorar el clima y los espacios de trabajo de las y los trabajadores. En este sentido, existen a nivel nacional e internacional diversos movimientos desde la psicología positiva que están aportando resultados muy esperanzadores bajo la premisa de que “a más tiempo enfocados en lo positivo, menos tiempo enfocados en lo negativo”. Y esta premisa obviamente sirve tanto para las organizaciones en general (incluyendo aquí a los servicios de prevención, a la dirección de la empresa, etc.) como par a las personas trabajadoras en particular.

Frente a la complejidad del mercado laboral y de la situación de crisis tan profunda que se viene viviendo, hay que ser resilientes y perseverar en acciones que ayuden al máximo número de grupos de interés. Por ello, hay que tomar ciertas decisiones encaminadas a

centrarse en lo positivo, por ejemplo, en las fortalezas de los trabajadores, en enriquecer los puestos de trabajo, en dar a los puestos de trabajo un sentido, un propósito, etc., con el objetivo de que las personas estén mejor en su día a día y que, por lo tanto, aun y el contexto externo, puedan manejar de manera saludable y justa las interacciones entre todo el personal de la organización.

CONCLUSIÓN

Como muchos profesionales y académicos venimos diciendo en multitud de foros, el abordar el fenómeno del mobbing es una carrera de fondo en la que no se debe desfallecer. Aunque parezca a menudo que es difícil, casi imposible, y que poco se viene logrando., la realidad desde una perspectiva amplia y holística es que sí que van apareciendo iniciativas cada vez más profesionales que están mejorando la situación para cientos y miles de trabajadores. Hay que seguir creyendo y generando una realidad positiva y deseada en la que la excepción se vuelva, por fin, la norma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cowan, R. L. (2011). Yes, we have an anti-bullying policy, but... HR Professionals' understandings and experiences with workplace bullying policy. *Communication Studies*, 62(3), 307-327.

Escartín, J. (2012). Causas, consecuencias y estrategias para la prevención e intervención frente al mobbing [Causes, consequences and strategies for prevention and intervention against mobbing]. En M. P. Collantes y J. I. Marcos, *La salud mental de los trabajadores*, Madrid: La Ley.

Escartín, J., Rodríguez-Carballeira, Á. y Zapf, D. (2012). *Mobbing o acoso psicológico en el trabajo*. Editorial Síntesis: Madrid.

Escartín, J., Salin, D., y Rodríguez-Carballeira, A. (2013). El acoso laboral o mobbing: Similitudes y diferencias de género en su severidad percibida. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 211-224.

Escartín, J., Sora, B., Rodríguez-Muñoz, A. y Rodríguez-Carballeira, A. (2012). Adaptación y Validación de la Versión Española de la Escala de Conductas Negativas en el Trabajo Realizadas por Acosadores: NAQ-Perpetrators. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(3), 157-170.

Jenkins, M. (2011), Practice note: Is mediation suitable for complaints of workplace bullying? *Conflict Resolution Quarterly*, 29, 25-38.

Leon-Perez, J. M., Arenas, A., & Giggs, T. B. (2012). Effectiveness of conflict management training to prevent workplace bullying. In Noreen Tehrani (Ed), *Workplace bullying, symptoms and solutions*. (p. 230-244). US & Canada: Routledge.

Meloni, M. & Austin, M. (2011). Implementation and outcomes of a zero tolerance of bullying and harassment program. *Australian Health Review*, 35, 92-94.

Saam, N. J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 51-75.

Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Workplace bullying: Developments in theory, research and practice*. London & New York: Taylor & Francis, 75-105.

**RECOMENDACIONES PARA APLICAR PROTOCOLOS
DE GESTIÓN INTERNA DE
RIESGO PSICOSOCIAL
(LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE
BARCELONA)**

**David Lucaya Montes
Oficina de Seguridad, Salud y Medio Ambiente
Universidad de Barcelona**

En la ponencia se explicará de forma práctica el proceso de intervención en casos de riesgo psicosocial, así como, el modelo de intervención y actores que participan en el proceso.

El proceso de investigación de un caso comprende las siguientes etapas:

- Recepción y estudio de la solicitud de intervención
- Realización de entrevistas y exploración del caso
- Citación de los informantes clave
- Elaboración del informe
- Dependiendo del caso, constitución de comisiones de gestión *ad hoc*
- Tramitación
- Devolución a las partes de los resultados y las conclusiones

Las fases del proceso deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El evaluador/técnico debe adoptar una posición de máxima imparcialidad.
- El evaluador/técnico debe dar respuesta a la demanda que se le ha planteado. Lo que puede requerir derivar el caso a otro departamento o unidad, en el caso que sea necesario, esta acción se puede considerar un asesoramiento o facilitación.

- El proceso de devolución ofrece la oportunidad para matizar, explicar u ampliar la información relacionada con las conclusiones del informe elaborado y las medidas preventivas asociadas.
- El evaluador/técnico debe ser un buen comunicador. Un informe bien elaborado y correctamente fundado y argumentado puede perder toda su credibilidad si no sabemos explicarlo y exponerlo, especialmente, si se observan signos de duda o enfado contra una de las partes afectadas en el proceso.

ESTUDIO DE LA SOLICITUD

1º- Vaciado de la solicitud: extraemos aquella información que nos pueda ser de utilidad relacionada con la solicitud de intervención (persona, departamento, edad, antigüedad en el puesto, categoría laboral, descripción del puesto de trabajo, análisis de la unidad).

2º. Información técnica preventiva: recabar información técnica preventiva: evaluación de riesgos, accidentes de trabajo en la unidad, indicadores de salud –vigilancia de la salud mental-, datos epidemiológicos, evaluación psicosocial de la unidad / centro / servicio.

ENTREVISTA INICIAL E INFORMANTES CLAVE

(TÉCNICO ESPECIALISTA EN PSICOSOCIOLOGIA)

- La primera toma de contacto inicial, el evaluador debe intentar rebajar o minimizar la tensión emocional que de **forma inequívoca** va a presentar la/s persona/s que van a participar en el proceso. Solicitante.
- Es bueno recordar que la persona no se encuentra ante una situación de evaluación psicosocial porque lo haya deseado (sentimiento de culpabilidad).
- El contexto de investigación / aplicación de protocolo genera mucha ansiedad. Por esta razón, nuestra actitud es fundamental. Debemos mostrarnos neutrales, respetuosos, evitar prejuzgar y posicionarnos. Debemos presentarnos y explicar cuál es el motivo de nuestra intervención y la metodología. Es importante facilitar una copia del proceso que se aplicará.
- Recalcar los límites de la confidencialidad.

- Escuchar las preguntas que se formulen sobre el proceso y realizar los aclaramientos necesarios.
- Explicar que deberá visitar voluntariamente* el servicio de medicina laboral y que es interesante que aporte la información médica que considere relevante.
- Proceder a la firma de consentimiento informado.
- Iniciar una conversación de tipo neutral para que la persona evaluada se familiarice con el ambiente, con el evaluador/técnico y con la situación.
- Principios básicos de la entrevista:

NEUTRALIDAD – IMPARCIALIDAD - VOLUNTARIEDAD

- Hablar despacio, con claridad, tranquilidad y con un lenguaje comprensible por la persona.
- Practicar la escucha activa más que intervención directiva. Mantener contacto ocular, respetar las pausas, no interrumpir. Mostrar empatía pero sin llegar a identificarnos. Mantener el principio de disociación operativa.
- Preguntas abiertas preferentemente (favorecen respuestas que maximizan información)
- Disponer de un guion de entrevista semiestructurada (entrenamiento)
- Aclarar respuestas neutras, por ejemplo: “como todo el mundo”, “lo normal”, “me hacen *mobbing*”, “me ninguna”, “no me facilita información”; “...qué significa para usted como todo el mundo?”, “qué entiende usted por normal?”, “qué es para usted el *mobbing*?”, “por qué afirma que no se le facilita información”, “explique cómo son las relaciones con sus compañeros/as?”.
- El evaluador no es un juez, no pretendemos probar hechos (no es un proceso de instrucción / información reservada / ni aplicamos el régimen disciplinario). Nos interesan las vivencias, el relato, las motivaciones y las actitudes. (es importante el Qué / pero también el Cómo). Debemos abordar el “incidente crítico” y explorarlo (quien, cuando, que, como, dónde...), siempre tras la construcción previa de un buen *setting de entrevista*.
- Explorar las estrategias de *coping* o de afrontamiento.
- No abusar de la recogida de notas, no estamos tomando declaración.
- Ofrecer la posibilidad de que la persona ofrezca otras informaciones de interés.
- Tras el contacto inicial, puede suceder que la persona evaluada disminuya los niveles de ansiedad, se genere confianza y bajen las defensas psicológicas establecidas al principio. Este es el momento en el que puede emerger la información más valiosa. Aspecto muy vinculado a la profesionalidad (formación, capacitación, experiencia) y al rigor del proceso.

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

- Una vez finalizada la entrevista se recomienda la realización inmediata de un resumen.
- Controlar los tiempos.
- Elaborar un diagnóstico inicial de conflicto y determinar la estrategia de análisis e intervención.
- Considerar si la problemática presentada es compatible con un proceso de mediación, no obstante es recomendable llegar a esta conclusión al finalizar el proceso de investigación.

VISITA AL SERVICIO MÉDICO (UNIDAD DE SALUD LABORAL)

- Anamnesis general, atendiendo principalmente a los siguientes puntos.
- Nivel de estudios, profesión, antecedentes médicos, psicológicos, psiquiátricos personales y familiares.
- Vida laboral. Cómo se ha adaptado al lugar de trabajo. Puestos de trabajo ocupados. Historia laboral.
- Observación durante la entrevista: orientación, sensopercepción, aspecto, ajuste a la realidad, relación de entrevista, conducta no verbal, estado mental: lucidez, obnubilación, nivel intelectual, signos de deterioro.
- Vivencia subjetiva del relato (relaciones), *locus de control (interno/externo)*, síntomas relacionados con el agente estresor / situación de conflicto.
- Solicitar la aportación voluntaria de información médica.
- Descanso y tras análisis de la entrevista pasación de pruebas.
- Aplicación de pruebas estandarizadas

-GHQ-28

-PRIME BD

-MINI

-MBI-GS

-Exploración de acontecimientos vitales (*live events*) y su reacción

- Valoración de trastorno (ansiedad, crisis de ansiedad, niveles de estrés, depresión, estrés postraumático,..)

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

- Valoración de la existencia de psicopatología de base
 - Ej.: Trastornos de la personalidad (Dependiente, narcisista, obsesivo compulsivo, paranoide, personalidad límite, bipolar, -clústers A/B/C-).
- Realizar derivación requerida en función del caso (Sistema de salud público, Mutua AATTEPP, MUFACE) otros especialistas.
- Determinar aptitud médica
- Anotar el proceso en la historia clínica

CITACIONES A INFORMANTES CLAVE

- Concertar entrevista con el responsable de la unidad/servicio
- Explicar el proceso
- Explicar que se citarán a miembros de la unidad (no se debe decir a quienes?¿?)
- Pactar los *tempos* y el proceso relacionado con la evaluación psicosocial de la unidad
 - Fpsico
 - PSQCOP 21 versión corta o larga dependiendo de las características de la unidad a evaluar (1, 1.5)
 - INSL
- Implicar al responsable de la unidad en el proceso de evaluación
- Regular la información sobre el caso, respetar la confidencialidad –explicar los motivos-

ELABORAR INFORME

- Elaborar un informe conjuntamente Evaluador / Técnico / Servicio de Medicina del Trabajo. Multidisciplinar.
- Utilizar un lenguaje claro, concreto, conciso y comprensible (el informe no es un fin en si mismo, es un instrumento)
- Integrar los resultados de la evaluación de riesgos colectiva y las medidas preventivas. Diferenciarlas:

-Trabajador/a

-Grupo

-Organización

- En el caso de conflicto psicosocial severo (posibles situaciones de acoso) trasladar la información a una comisión *ex profeso* para determinar las acciones que la organización/institución debe adoptar y que la máxima autoridad resuelva su aplicación.
- Proponer medidas relacionadas con la resolución de conflicto mediante la intervención de un **mediador externo** coordinado con el servicio de prevención.

DEVOLUCIÓN

- Es recomendable realizarla por parte del equipo que ha participado en el proceso Técnico- Médico/Evaluador.
- Asumir el protagonismo de la parte (NO LO SOMOS NOSOTROS!!!!)
- Manejar las situaciones de tensión (puede que el informe no esté alineado con las expectativas o interés que motivaron la solicitud)
- Resolver cualquier duda o ampliar la información disponible
- Realizar la tramitación a los responsables de la ejecución de las medidas preventivas
- Realizar un retorno al colectivo (en el caso de realizar una evaluación colectiva) con las medidas preventivas de grupo y/o organización, en ningún caso de las individuales.

**RECOMMENDATIONS TO IMPLEMENT INTERNAL
MANAGEMENT PROTOCOLS**

PSYCHOSOCIAL RISK

**(THE EXPERIENCE OF THE UNIVERSITY OF
BARCELONA)**

**David Lucaya Montes
Health, Safety and Environmental Issues
University of Barcelona**

The talk will explain the process in a practical way on how to intervene in cases of psychosocial risk, as well as, the intervention model and actors involved in the process.

The steps in the screening and implementation process are as follows:

- Receive and study request for intervention
- Conduct initial interview and examine case
- Collect information from key informants
- Prepare report
- Set up an *ad hoc* management committee, depending on the case
- Adopt preventive measures
- Facilitate return to work

Preliminary considerations

- The evaluator/specialist needs to adopt a position of maximum impartiality.
- The evaluator/specialist needs to respond to the request posed to him/her. If the case needs to be referred to another department or unit, this step may be considered an *assessment* or *facilitation*.
- The process of returning to work offers an opportunity to qualify, explain or expand on the information relating to the conclusions of the prepared report and any associated preventive measures.
- The evaluator/specialist must be a good communicator. A well-written report with solid arguments may lose all credibility if the evaluator/specialist does not know how to explain and present it, particularly if he/she observes signs of doubt or anger directed at one of the parties involved in the process.

STUDYING THE REQUEST

1. **Examine request for intervention thoroughly**: extract all information that may be useful (person, department, age, length of time in post, job category, job content, analysis of unit).
2. **Gather technical information relevant to prevention**: risk assessments, occupational accidents in the unit, health indicators, mental health monitoring, epidemiological data, psychosocial assessment of the unit/centre/service.

INITIAL INTERVIEW AND KEY INFORMANTS

(SPECIALIST IN PSYCHOSOCIOLOGY)

- In the initial contact, the evaluator needs to try to reduce or minimize the emotional stress that the individual(s) who are going to take part in the process will **undoubtedly** exhibit. Individual submitting request.
- It is good to remember that the person is not submitting himself/herself to psychosocial screening because he/she wants to do so (feeling of guilt).
- The screening context/protocol application causes a great deal of anxiety. For this reason, our attitude is crucial. We must be neutral and respectful, avoid prejudging the situation or adopting a particular position. We must introduce ourselves and explain the reason for the intervention and the methodology. It is important to provide a copy of the process that will be applied.
- The boundaries of confidentiality must be emphasized.
- It is important to listen to any questions raised about the process and to provide clarification as necessary.
- It is necessary to explain that the individual must visit the occupational health service voluntarily* and that it would be good for him/her to bring any relevant medical information.
- The individual must be asked to sign the informed consent form.
- Begin a neutral conversation so that the individual under assessment can become familiar with the environment, the evaluator/specialist and the situation.

Basic interview principles:

NEUTRAL – IMPARTIAL – VOLUNTARY

- Speak slowly, clearly and calmly and use language that the person can understand.
- Practice active listening more than direct intervention. Maintain eye contact, respect pauses, do not interrupt. Show empathy without identifying directly with the interviewee. Uphold the principle of detached observation.
- Use open questions preferably (they encourage the individual to give answers that provide more information).
- Use a semi-structured interview guide (requires training).
- Clarify neutral responses, for example: “like everybody”, “the usual”, “they’re mobbing me”, “they put me down”, “they don’t give me any information”. Follow up

with: “What do you mean by *like everybody?*” or “in your view, what is *the usual?*” or what is *mobbing* in your eyes?” or “why do you say that they aren’t giving you any information?” or “tell me how you get on with your colleagues?”

- The evaluator is not a judge. We do not seek to establish the facts. (It is not an investigative process / classified information, nor do we apply a disciplinary system.) We are interested in experiences, stories, motivations and attitudes. (The *what* is important, but also the *how*.) We need to address the “critical incident” and explore it (who, when, what, how, where), but first we must always create a good interview setting.
- Explore coping strategies.
- Do not take too many notes, we are not recording a statement.
- Give the person an opportunity to offer additional information that may be of interest.
- After the initial contact, the anxiety levels of the person being assessed may diminish, trust may grow and any psychological defences erected at the beginning may be lowered. This is the moment when the most valuable information can emerge. This aspect is closely linked to professionalism (education, training, experience) and to the rigour of the interview process.
- When you finish the interview, you should immediately draft a summary.
- Manage the time.
- Prepare an initial diagnosis of the conflict and determine the strategy for analysis and intervention.
- Consider whether the issue presented is compatible with a mediation process, although it is advisable only to reach this conclusion when the screening process is finished.

VISIT TO THE MEDICAL SERVICE (OCCUPATIONAL HEALTH UNIT)

- Take a general case history, paying primary attention to the following points: level of education, occupation, medical history, psychological history, personal and family psychiatric history.
- Working life. How well has the individual adapted to the place of work? Jobs held. Employment history.
- During the interview, observe: orientation, sensory perception, appearance, fit to reality, rapport in interview, non-verbal behaviour, mental state, lucidity, alertness, intellectual level, signs of deterioration.
- Subjective experience of the story (relationships), locus of control (internal/external), symptoms related to the stressor agent / conflict situation.
- Ask for voluntary medical information.

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

- Take a break; after analysing the interview, determine tests to be carried out.
- Carry out standardized tests.
 - GHQ-28
 - PRIME BD
 - MINI
 - MBI-GS
 - Exploration of life events and responses to them
- Assess any disorder (anxiety, panic attacks, levels of stress, depression, post-traumatic stress, etc).
- Assess the existence of any underlying psychopathology > personality disorders (dependent, narcissistic, obsessive compulsive, paranoid, borderline, bipolar, clusters A, B and C).
- Make the referral most suitable to the case (public health system, Mutua AATTEPP, MUFACE, other specialists).
- Determine medical fitness.
- Make a note of the process in the medical history.

GATHERING INFORMATION FROM KEY INFORMANTS

- Arrange an interview with the unit/service manager.
- Explain the process.
- Explain that you will talk with other members of the unit (you do not need to specify).
- Agree the pace and process of the unit's psychosocial assessment:
 - Fpsico
 - PSQCOP 21 short or long version depending on the characteristics of the unit to be assessed (1, 1.5)
 - INSL
- Involve the unit manager in the assessment process.
- Control the information on the case, respecting confidentiality and explaining the reasons for this.

PREPARING THE REPORT

- Prepare a joint report involving the Evaluator/Specialist/Occupational Medical Unit. Multidisciplinary.
- Use language that is clear, specific, concise and understandable (the report is not an end in itself, but a tool).
- Integrate the results of the group's risk assessment and any preventive measures, differentiating by:
 - staff member
 - group
 - organization
- If the psychosocial conflict is severe (potential situations of harassment), send the information to an expert committee to determine the actions that the organization/institution needs to take, and resolved that the highest authority application.
- Propose measures relating to conflict resolution involving intervention by an **external mediator** with coordination by the risk prevention unit.

RETURNING TO WORK

- The return of the individual to the workplace should be facilitated by one of the members of the team participating in the Evaluator/Specialist/Doctor process.
- Put the individual at the centre of the process (it is not about us!).
- Manage stressful situations (the report may not be aligned with the expectations or interests that motivated the request for intervention).
- Clear up any doubts and provide additional information.
- Carry out the implementation of preventive measures with those responsible.
- Facilitate the return to the group (when a group assessment has been conducted), explaining the preventive measures for the group and/or organization, but never discuss individuals.

LA MEDIACIÓN INSTITUCIONAL EN CONFLICTOS DE ACOSO LABORAL

ACTUACIÓN DE OSALAN – INSTITUTO VASCO DE SEGURIDAD Y SALUD LABORALES

Iñaki Olaizola

Unidad de Salud Laboral de OSALAN

INTRODUCCIÓN

OSALAN–Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales se crea en 1993 mediante la ley 7/1993 de 21 de diciembre. Es un instituto autónomo administrativo, que ostenta personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, adscrito al Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco. Su finalidad es gestionar las políticas que en materia de seguridad, higiene, medio ambiente y salud laborales establecen los poderes públicos de la Comunidad Autónoma del País Vasco. El objetivo es eliminar o reducir en su origen las causas de los riesgos inherentes al medio ambiente de trabajo.^{1,2}

Orienta, por tanto, sus esfuerzos a reducir la incidencia de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y enfermedades relacionadas con el trabajo mediante el desarrollo de sus competencias en materia de gestión, control y evaluación de las actividades preventivas; de tratamiento de la información; de apoyo técnico, y asesoramiento y de investigación y divulgación.

Entre los nuevos riesgos que ponen en peligro la salud de los trabajadores aparecen, cada vez más frecuentemente, los riesgos psicosociales. Estos riesgos se definen como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral, relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea y que tienen capacidad de afectar al bienestar o a la salud del trabajador y a las condiciones del trabajo.

De entre todos estos riesgos hay uno que se ha hecho visible para la sociedad en los últimos años: el acoso moral en el trabajo o *mobbing*.

ACTUACIÓN DE OSALAN EN EL ÁMBITO DEL ACOSO MORAL

LA MEDIACIÓN

Técnicamente la mediación puede definirse como *«negociación asistida por un tercero que ayuda a las partes a visualizar el problema, identificarlo, crear y considerar opciones y llegar a una solución aceptable para ambos y poner sus acuerdos por escrito»*.³

La mediación⁴ tiene dos características importantes la competencia (preparación, formación y habilidad del mediador) y la imparcialidad (no se favorece a una de las partes ni se busca un beneficio propio). Aunque existen diversos tipos de mediación, todas ellas buscan un acuerdo negociado entre las partes. El mediador no impone y solo en algunas ocasiones puede sugerir soluciones. La mediación busca transformar las relaciones entre las partes y ayudar a buscar soluciones a los conflictos. La mediación abre canales de comunicación, los acuerdos son responsabilidad de las partes, el mediador es responsable del proceso.

Se pueden distinguir tres tipos de mediación:

- mediación transformadora: mejorar la comunicación de las partes para que sean capaces de resolver sus conflictos
- mediación facilitadora: apoyo a las partes en el proceso de lograr un acuerdo
- mediación directiva: se persigue lograr el acuerdo; la intervención del mediador evalúa la situación y realiza propuestas

LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

El acoso moral en el trabajo es una forma de violencia en el trabajo que forma parte de los factores de riesgo psicosocial. Pero además es un delito recogido en el actual código penal como tipo específico. Esto lo convierte en un factor de riesgo muy especial porque las conductas que lo sustentan son atentados hacia las personas que se ejercen con el fin (o el efecto) de dañar su integridad. Pueden tener, por lo tanto, un grado alto de voluntariedad. Este especial riesgo psicosocial necesitará una manera de evaluarlo y de prevenirlo que tendrán, así mismo, especiales características.

En base a sus especiales características la manera de enfrentarse a las conductas de acoso tiene diversas perspectivas. La perspectiva que nos ocupa es la prevención. La prevención puede clasificarse en tres tipos: prevención primaria, secundaria y terciaria, asimilando estos conceptos a conceptos de prevención sanitaria.⁵

- La prevención primaria agruparía todas las medidas que pueden tomarse antes de que se produzcan las conductas de acoso
- La prevención secundaria se basaría en la intervención temprana: parar las conductas antes de que produzcan daños en la salud
- La prevención terciaria incluiría las medidas de rehabilitación y de reinserción laboral que podrían tomarse después de que el acoso haya producido daños en la salud

La prevención primaria no es fácil. No es fácil encontrar medidas que puedan prevenir comportamientos que, como hemos dicho, pueden tener un alto grado de voluntariedad. Las medidas de prevención primaria podemos resumirlas en dos grandes grupos: las que tienen que ver con la organización del trabajo y las que tienen que ver con la intervención temprana.

Todos los autores hablan de la influencia de la organización del trabajo en la probabilidad de que aparezcan conductas de violencia. Una buena y completa evaluación y prevención de los riesgos psicosociales será la gran medida preventiva primaria para evitar el acoso moral.^{5, 6, 7, 8}

La otra gran pata de la prevención, a caballo entre la prevención primaria y la secundaria es el código de conducta y su derivado, el procedimiento de gestión de conflictos.

El código de conducta es la declaración explícita por parte de la empresa de que ese tipo de conductas podrían pasar en la organización, de que son un problema de la organización y de que no serán toleradas. Debe acompañarse de actividades de formación y de divulgación suficientes. La manera de asegurar que las conductas no serán toleradas suele apoyarse en el procedimiento de gestión de conflictos.

El procedimiento de gestión de conflictos (citamos algunos ejemplos^{9, 10, 11, 12, 13, 14}) es un acuerdo entre la empresa (incluimos dentro del genérico «empresa» a las administraciones públicas») y los trabajadores para establecer un procedimiento sencillo y conocido por todos que permita atender y solucionar quejas referidas a conductas de acoso en el menor tiempo posible tras su inicio.

Estos procedimientos son responsabilidad de la empresa y suelen tener como especiales dificultades encontrar quien puede reunir las características que necesita la persona o grupo que vaya a llevar una investigación de este tipo, sobre todo en empresas pequeñas.

Casi todos estos procedimientos (el primero, que marcó la manera de hacerlos, de la OIT ⁹, el que protege a los trabajadores de la Universidad del País Vasco ¹⁰ o a los de OSAKIDETZA ¹¹, el de la administración general de España ¹² o del País Vasco ¹³) establecen dos pasos en la solución del conflicto. Se establecen pasos iniciales para la solución del conflicto: solución informal. En muchos de ellos uno de los pasos es el de la mediación. Incluso se define la figura del mediador ^{13,14}.

Estas actividades del procedimiento de gestión de conflictos son responsabilidad de la empresa y en la gran mayoría de los procedimientos que ahora están vigentes son llevadas a cabo por estructuras o personal propios. Esto no supone que no pudiera contratarse personal externo que, bajo la responsabilidad de la propia empresa, llevara adelante las tareas de mediación, de investigación o de resolución de conflictos.

Bajo nuestro punto de vista, tanto la actuación por personal interno como por personal contratado tiene sus ventajas y sus inconvenientes. En primer lugar, hay que decir que las funciones, características y figura del mediador no siempre responden al concepto de mediación que hemos visto. En estos casos la mediación entendida como ayuda a las partes para que lleguen a un acuerdo no parece factible en la mayoría de los casos. Si considerásemos que hubieran existido conductas de acoso propiamente dichas la mediación no sería posible. Incluso en los casos en que hubiera un conflicto enquistado que tuviera posibilidades de resolución negociada entre las partes el desequilibrio de poder que suele existir hace difícil la llegada y la puesta en práctica de los acuerdos. Así, en estos casos lo que se llama mediación podría estar cerca de lo que hemos llamado «mediación directiva» o incluso de un arbitraje.

El principal obstáculo que suele encontrarse el personal interno de las empresas que realizan este tipo de investigación es la neutralidad o, al menos, la apariencia de neutralidad. En muchos casos, también, la falta de formación experta. El personal externo tendrá dificultades en conocer la organización y el desempeño del trabajo en la empresa, conocimiento fundamental para catalogar conductas y proponer soluciones. También tendrá dificultades para ejercer su labor con autoridad. Personal externo contratado por la empresa puede no resultar creíble para proponer soluciones que a veces pueden ser represoras para personal con mando.

Con este preámbulo, ¿es posible que una institución de la administración pública realice labores de mediación en este tipo de conflictos?

ACTUACIÓN DE OSALAN – INSTITUTO VASCO DE SEGURIDAD Y SALUD LABORALES ⁵

La actuación de OSALAN, en base a sus objetivos y competencias, tiene en estos casos una serie de objetivos determinados:

1.- Mejorar la información: información que es escasa en los temas de psicología. Entre los trabajos que en la actualidad se realizan:

- Grupo de trabajo de factores psicosociales: OSALAN creó hace unos años un grupo que realiza proyectos relacionados con la psicología aplicada. En la actualidad se está llevando a cabo una revisión sobre la implantación de las evaluaciones de riesgos psicosociales por parte de los servicios de prevención. Existe un proyecto para valorar la eficacia de los procedimientos de gestión de conflictos
- Conjunto mínimo de datos: recogida sistemática de datos de exposición y de efectos en la salud. Se envía desde los servicios de prevención a la autoridad sanitaria (OSALAN). Entre los datos de exposición se recogen exposiciones a riesgos psicosociales.
- Sistemas de información habituales: registro de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, comunicación de sospecha de enfermedad profesional. Estos tienen menos impacto ya que los efectos producidos por por estos factores de riesgo no son considerados en general como una contingencia profesional

2.- Divulgar conocimiento: OSALAN tiene entre sus funciones principales el asesoramiento. Este asesoramiento estará dirigido al empresario, a los trabajadores y a los servicios de prevención. Dentro del asesoramiento general se han desarrollado una serie de actuaciones:

- Publicación de guías: «El acoso moral en el trabajo: evaluación, prevención, intervención» (2004).
- Participación en el Observatorio Vasco sobre Acoso Moral. Participación desde su inicio. Contribución a sus publicaciones: «El acoso moral – “mobbing” – en el trabajo; comprender para intervenir», «Acoso Moral en el trabajo: Guía de prevención y actuación frente al mobbing», «El mobbing en las administraciones públicas: como prevenirlo y sancionarlo», «Casos reales de violencia y acoso en el trabajo», etc.

- Participación y consultoría en la redacción de procedimientos, evaluaciones, etc.
- Participación en congresos, foros, etc.

3.- Intervención en casos individuales: ¿mediación?

La intervención en casos individuales por parte de OSALAN ha ido sufriendo cambios en su dimensión a lo largo de estos últimos años. En el año 2000 se comenzaron a recibir quejas de los trabajadores en el instituto. Se diseñó un tipo de intervención cuyos objetivos meramente preventivos aún se mantienen:

- Prevención y protección de la salud de los trabajadores
 - o Valoración de las condiciones de trabajo y propuesta de medidas para evitar el agravamiento, la repetición o la extensión
 - o Estudio de medidas concretas para disminuir el conflicto y procurar la continuación o reanudación del trabajo sin peligro para la salud
- En la intervención individual NO está entre los objetivos de OSALAN discernir sobre si realmente se han producido conductas de acoso o no.

Este es uno de los temas conflictivos de la actuación de OSALAN ¿Es competente un Instituto dedicado a la prevención para decidir sobre la existencia de acoso en la empresa? Consideramos que los objetivos deben ser preventivos, que OSALAN no tiene un carácter sancionador y que el procedimiento, que tiene como característica fundamental la confidencialidad, no es suficientemente garantista para decidir sobre acciones que incluso pueden ser delictivas.

El inicio de las actuaciones ha ido cambiando del año 2000 aquí:

- En los primeros años se actuaba a demanda del trabajador o de sus representantes
- Ahora se envían todas las demandas a la autoridad laboral, se actúa solo a requerimiento de esta para ofrecer un informe técnico de condiciones de trabajo que ayude en la decisión del fondo del asunto a la autoridad. La actuación sobre el fondo la efectúa el inspector de trabajo
- En los últimos años las peticiones de la autoridad laboral han disminuido. En muchos casos la autoridad laboral solicita una labor de asesoramiento al servicio de prevención mientras este desarrolla la investigación (prevista o no) en un procedimiento de gestión de conflictos.

PROCESO EN LA ACTUACIÓN INDIVIDUAL

Se inicia por petición de la autoridad laboral con el objetivo que ya se ha expuesto.

Consiste en una indagación sobre las condiciones de trabajo. Está basado en que son las condiciones, la organización del trabajo, una de las principales situaciones relacionadas con la aparición del acoso. Además, el conocimiento de la organización permite descubrir comportamientos inequitativos y asesorar sobre medidas preventivas.

La investigación se basa en recabar información mediante el acopio de documentación y mediante la realización de entrevistas para conocer las condiciones de trabajo, el problema y para aportar recomendaciones que disminuyan la probabilidad de que aparezca un daño para la salud. A todos los informadores se les pregunta lo mismo, siempre en relación al relato del afectado.

El guión que se sigue tiene tres partes:

- organización de la empresa, organización preventiva
- puesto de trabajo
- conflicto

En primer término debe entrevistarse al trabajador afectado. Se pedirá al trabajador que relate o escriba de la manera más concreta posible (indicando la situación, el lugar, la fecha y hora, los testigos, etc.) las situaciones o conductas que él vive como agresiones. Esta entrevista servirá para decidir si iniciar o no el procedimiento. Si tras ella se decide continuar el proceso el primer paso es la convocatoria de una reunión con la empresa.

A esta reunión se invita al

- representante de la empresa
- representante del SP y del servicio de vigilancia de la salud
- delegados de prevención y representantes sindicales
- si existe un claro «acosador», también se le invita
- en algunas ocasiones (si lo desea) el denunciante

Se lee el escrito presentado por el trabajador y se explican los objetivos a conseguir.

Se debe dejar meridianamente claro que es lo que no se pretende:

- establecer si ha habido mobbing

- decidir «culpables o inocentes»
- imponer «castigos»

Debe valorarse el objetivo preventivo

Se explica el procedimiento:

1.- Reunir documentación

- Actividad de la empresa
- Organigrama
- Plantilla
- Puesto de trabajo: descripción
- Plan de prevención
- Evaluación de riesgos
- Planificación preventiva
- Formación
- Vigilancia de la salud: aptitud

2.- Entrevista

La elección de los entrevistados es decisión del investigador. Es importante que sea creíble y que el trabajo no se estropee por elegir sólo a «los de la empresa». Sí pueden admitirse sugerencias de las dos partes.

Las entrevistas se inician con el denunciante: es necesario detallar la información al máximo, es lo que se va a contrastar. La empresa, el servicio de prevención y el área de vigilancia de la salud deben someterse a la entrevista, para el resto, voluntaria. El número es variable dependiendo de la plantilla y del organigrama de la empresa. Deben elegirse los mandos y trabajadores próximos: conocedores de las tareas, de la cultura de empresa y, tal vez, del conflicto. También algún responsable y algún trabajador de otro departamento.

Hay que indagar si las prácticas mejorables son generales en la empresa o se dirigen de manera particular a la víctima.

Se realizan entrevistas estructuradas. Se entrevista a:

- Afectado
- Presunto agresor
- Responsable de la empresa
- Delegados de prevención
- Técnico del servicio de prevención
- Sanitario que realiza la vigilancia de la salud
- Mandos del afectado
- Compañeros del afectado
- Subordinados del compañero
- Algún trabajador de otras áreas distintas a la del afectado

Algunas de estas entrevistas cobrarán más importancia o podrían no realizarse en función del tipo, tamaño u organización de la empresa.

Las entrevistas tienen carácter confidencial. La información se usará a nivel global, sin citar al informante.

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

Guión de la entrevista

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	
Actividad	
Organigrama	
Plantilla	Eventualidad y rotación del personal
	Absentismo por todas las causas
Política de selección	Puestos a cubrir
	Criterios, cumplimiento de criterios
	Acogida (presentación, información...)
Política de promoción	de Posibilidades de carrera profesional (estancamiento)
	Cobertura de puestos por personal interno
	Criterios transparentes, públicos
	Participación en la decisión final (comité de empresa)
Política de personal	Convenio colectivo: cumplimiento, mejoras
	Control horario, método de control, exigencia
	Jerarquías, reparto de tareas, trabajo en equipo
	Control de las tareas, exigencia en su cumplimiento
Información y comunicación	Procedimientos de intercambio de información
	Conocimiento de los trabajadores de los planes de la empresa
	Posibilidad de los trabajadores de opinar y dar a conocer sus opiniones
Política de sanciones	Normativa de la empresa
	Existencia de historial de sanciones
Gestión de	Existencia de procedimiento escrito

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

conflictos	Existencia de procedimiento informal, pero conocido por los trabajadores	
	Posibilidad de quejarse (sin represalias)	
	Historial de conflictos o quejas en la empresa	
ORGANIZACIÓN PREVENTIVA		
Existencia y participación de los delegados de prevención		
Existencia y funcionamiento del comité de seguridad y salud		
Servicio de prevención	Existencia	
	Modalidad	
Evaluación de riesgos	Realización	
	Conocimiento por parte de los trabajadores	
	Participación de los trabajadores	
	Presencia de evaluación de riesgos psicosociales	
Plan preventivo	Existencia de medidas preventivas, fechas y responsables para su realización	
	Conocimiento y participación de los trabajadores en esas medidas	
Planes de formación en prevención de riesgos a los trabajadores		
Vigilancia de la salud (específica)		
PUESTO DE TRABAJO		
Situación	Historia laboral	
	Antigüedad	
	Tipo de contrato	
	Horario	Horario normal

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

		Horas extraordinarias, trabajo en casa
PUESTO ACTUAL	Funciones	Tareas y distribución horaria
		Antiguas y nuevas funciones
		Carga de la tarea (demanda)
	Entrenamiento y formación	Capacitación (nuevas tareas)
		Trabajo por encima o por debajo de su capacidad
		Conocimiento de las tareas
		Conocimiento del grado de calidad exigido
	Organización de la tarea	Previsión de las tareas a realizar
		Organización del trabajo: diario, semanal, necesidades. Participación
		Participación en el diseño de las tareas, en las prioridades
		Participación en el mínimo de exigencia (calidad)
	Control de las tareas	Vigilancia directa
		Indicadores del trabajo realizado y de la calidad
		Rendimiento de cuentas
	Jerarquías	Responsabilidad directa: quiénes son, funciones de sus jefes
Trabajo en equipo: reparto de tareas, participación en el reparto.		

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

		Responsabilidad sobre personal a su cargo: conocimiento de sus funciones, reparto de tarea, participación
		Apoyo de sus jefes, compañeros, subordinados, empresa
	Recompensa	Salario, discriminación salarial
		La tarea es útil, necesaria para la organización
		Debería hacer otras cosas
		Valoración por parte de la organización
	<i>CONFLICTO (concretar las quejas al máximo posible)</i>	
Inicio del conflicto		
Conocimiento de conflictos anteriores		
Acciones contra la reputación o dignidad		
Acciones contra el ejercicio del trabajo		
Acciones que manipulan la comunicación o la información		
Acciones inequitativas		
Actuación de la empresa		
Inconvenientes para una sola persona o para la generalidad de la plantilla		
Conocimiento por parte de los compañeros		
Valoración de los compañeros: normalidad, rareza, abuso...		
Posibles soluciones		

Esta parte de la entrevista que se refiere al conflicto debe relatar las situaciones que el afectado vive como agresiones. Pueden diferenciarse:

- dignidad de la persona, situaciones de inequidad, manipulación de comunicación e información, conductas que atentan contra el trabajo.
- definición de puesto de trabajo, (cambios, diferencias, broncas, sanciones, conocimiento) sistema de adjudicación y promoción
- casos de discriminación entre iguales, indefinición de la tarea
- cambios bruscos de estatus, de fama, de puesto de trabajo
- expedientes disciplinarios, absentismo, siniestralidad
- búsqueda de aislamientos, malas relaciones

Hay que ver si existe y valorar el funcionamiento que ha podido tener el sistema de alerta de la empresa para hacer aflorar e intervenir en conflictos, quejas.

3.- Resultado

El resultado final es un informe que establece las medidas preventivas que puedan evitar la extensión, el agravamiento o el aumento de la frecuencia del conflicto. Se recogen las características de la organización y el diseño de la tarea que puedan favorecer la presencia de estas situaciones.

En el estudio del conflicto se valoran las situaciones relatadas: si responden o no a medidas de organización, si existen distintas conductas para distintos trabajadores, si para los entrevistados resultan chocantes o agresivas.

A partir de esta información se propondrán medidas preventivas:

Medidas de prevención primaria:

- Evaluación de riesgos psicosociales
- Procedimiento de gestión de conflictos
- Vigilancia de la salud
- Medidas relativas a una mejor organización de las políticas de la empresa:
 - Selección
 - Promoción
 - Planes de formación
 -

- Medidas en el puesto de trabajo:
 - Definición de funciones
 - Demanda de trabajo
 - Control: entrenamiento, autonomía

Medidas de prevención secundaria:

- Procedimiento de gestión de conflictos:
 - Puesta en marcha
 - Actuación temprana
 - Eficacia
- Vigilancia de la salud
 - Sistema de alarma
 - Vigilancia de los efectos que pueden producir estos riesgos

Medidas de prevención terciaria:

- Rehabilitación y vuelta al trabajo:
 - Formación y entrenamiento
 - Apoyo en las relaciones sociales
 - Persona de apoyo en la reentrada al trabajo

Además se valorarán una serie de medidas para el caso concreto:

- Cambio de puesto de trabajo
- Cambio de horarios o turnos
- Compromisos de las partes

Las medidas preventivas deben ser asumidas por la empresa. Deben tener un seguimiento y evaluarse su implantación.

Conclusiones

1.- OSALAN – Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales tiene en la consecución, tratamiento y divulgación de la información, y en el asesoramiento sus tareas fundamentales en el tema del acoso moral y de la prevención de riesgos psicosociales.

2.- Puede desarrollar también actividades de carácter preventivo en situaciones individuales de presunto acoso. Estas actividades deben realizarse por petición de la autoridad laboral que será la institución que decida sobre la presencia o no de acoso. Estas

intervenciones han disminuido a medida que la inspección de trabajo ha adquirido experiencia y las propias empresas han conocido y realizado las acciones que les corresponden.

3.- Además de las actuaciones individuales que tienen como objeto discernir y proponer medidas preventivas sobre el caso pueden realizarse, también, actuaciones de asesoramiento y acompañamiento del procedimiento que realice la propia empresa en los casos individuales.

4.- Pensamos que la mediación, entendida como el apoyo de un tercero para que las partes lleguen a un acuerdo en un conflicto, tiene muchas limitaciones en los casos en los que se sospechan conductas de acoso moral. Las competencias y objetivos de un instituto de prevención como OSALAN hacen difícil esa labor de mediación. A esto hay que unir la necesidad de recursos que en la actualidad son escasos.

Bibliografía

1.- Ley 7/1993, de 21 de diciembre, de creación de OSALAN – Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales

2.- Decreto 191/2002, de 30 de julio, por el que se aprueba el reglamento de estructura y funcionamiento de OSALAN – Instituto vasco de Seguridad y Salud Laborales

3.- OFYDE. División de consultoría formativa. *Mediación en situaciones de acoso laboral y sexual*. Curso para el Gobierno Vasco. 2007

4.- Munduate, L.; Butts, T.; Medina, F.; Martínez-Pecino, R. *Guía para la mediación laboral*. <http://www.mediacion.icav.es/archivos/contenido/273.pdf>

5.- Fernández Hidalgo, E; Olaizola Nogales, I; Sancho Etxeberria, R; Odriozola, I; Gutiérrez, B; Serrano, J; de Nicolás, L. (2004) *El acoso moral en el trabajo: evaluación, prevención e intervención*. OSALAN – Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales

6.- Pérez Bilbao, J; Nogareda Cuixart, C; Martín Daza, F; Sancho Figueroa, T; López García-Silva, J.A. (2001) *Mobbing, Violencia física y acoso sexual*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

7.- Observatorio Vasco sobre Acoso Moral (2004). *El acoso moral – mobbing – en los lugares de trabajo: comprender para intervenir*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

8.- Observatorio Vasco sobre Acoso Moral (2006). *Acoso Moral en el trabajo. Guía de prevención y actuación frente al mobbing*. Letrera Publicaciones

9.- OIT: Convenio Colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia de acoso entre la OIT y el Sindicato de la OIT. (2001)
<http://www.ilo.org/public/spanish/staffun/docs/harassment.htm>

10.- Acuerdo entre la UPV/EHU y las organizaciones sindicales representativas en la UPV/EHU sobre prevención y solución de quejas en materia de acoso (2003).

http://www.stee-ilas.org/lan_osasuna/dok/AcuerdoAcosoUPV.pdf

11.- Osakidetza – Servicio Vasco de Salud (Última revisión: 2006). *Protocolo de conciliación y/o investigación en situaciones de conflicto o acoso moral en el trabajo*.

http://www.cruces.net/ffhe/docum/protocolo_acoso.pdf

12.- Resolución de 5 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba y publica el Acuerdo de 6 de abril de 2011 de la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado.

13.- ORDEN de 4 de octubre de 2006, de la Consejera de Hacienda y Administración Pública, que regula las medidas de prevención y el procedimiento de actuación en casos de acoso moral y sexual en el trabajo, en el ámbito de la Administración General y sus Organismos Autónomos.

14.- Resolución de 21 de marzo de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el acuerdo del plan de igualdad y protocolo de actuación en supuestos de acoso laboral, sexual y por razón de sexo en el trabajo de Telefónica Móviles España, SAU.

IMPLANTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS DE ACOSO LABORAL. EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y POLÍTICAS SOCIALES DEL GOBIERNO VASCO

Xabier Losantos Omar

Director de Trabajo y Seguridad Social

Departamento de Empleo y Políticas Sociales

Gobierno Vasco

INTRODUCCIÓN

Dividiré mi intervención en dos partes: por un lado, trataré los aspectos que en mi opinión son básicos para que los protocolos y procedimientos de gestión de conflictos de acoso laboral y otras situaciones afines tengan una buena implantación. De otro, analizaré el trabajo que el Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco está llevando a cabo en relación a esta materia.

I. PRIMERA PARTE.

Mi experiencia en distintas empresas y entidades públicas me lleva a la conclusión de que para la adecuada gestión de los protocolos y procedimientos que nos ocupan, son al menos, necesarios los siguientes aspectos.

1.- IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN.

Desde la Dirección del Departamento de personas o recursos humanos debe liderarse este trabajo, que conlleva la explicación al Consejo de Dirección de los pormenores de estos protocolos: su razón de ser, su contenido, el método para implantarlo, etc. Tratamos, en

suma, de la salud de los trabajadores. Es importante también una declaración institucional firmada por los cargos de mayor responsabilidad.

2.- NEGOCIACIÓN CON LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

Para que estos protocolos sean bien recibidos es necesario alcanzar un consenso con los representantes de los trabajadores tanto en relación a su contenido como a su aplicación práctica. Es indudable que esta negociación será mucho más sencilla cuanto mejor sean las relaciones laborales en el ámbito de aplicación y viceversa. También debe formalizarse en un documento público a trasladar a todo el colectivo de trabajadores/as.

3.- RIGOR EN LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Debe aplicarse el procedimiento, en cada una de sus etapas, con total rigor y seriedad, no caben medias tintas. Es fundamental que los primeros casos marquen el camino a todos los participantes.

4.- EL SERVICIO DE PREVENCIÓN.

A mi entender, juega un papel fundamental, garante de la confidencialidad y promotor de la mediación de ser esta posible.

5.- APOYO DE EXPERTOS EXTERNOS.

La complejidad de ciertos asuntos hace necesario acudir en ocasiones al apoyo en expertos externos. Su aportación alcanza mayor relevancia en la investigación de los hechos y en las conclusiones sobre estos.

6.- SOPORTE JURÍDICO.

Tanto las decisiones finales a adoptar como aquellas que con carácter preventivo hayan sido necesarias, deben soportarse jurídicamente, contando para ello con el apoyo del gabinete jurídico de la entidad.

II. SEGUNDA PARTE

1.-El Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco tiene entre sus competencias la referida al control y vigilancia del cumplimiento de la normativa laboral. En este marco se encuentran los derechos de los trabajadores a ser tratados con respeto a la dignidad que su condición de personas les confiere y que encuentra su reconocimiento legal en el art. 4.2 e) del Estatuto de los Trabajadores de manera particular, así como su refrendo constitucional en la Carta Magna, concretamente en su art. 10 como principios del orden político y de la paz social.

El Gobierno Vasco para el ejercicio de esta importante competencia cuenta con dos herramientas fundamentales en el control de las condiciones de trabajo: **el Instituto Vasco de Seguridad e Higiene en el Trabajo OSALAN, y la Inspección de Trabajo del País Vasco.** Ambos desarrollan un trabajo complementario y de colaboración cuando se abordan actuaciones en este campo, generalmente a petición de parte, en la que se hace necesario determinar si se han producido actuaciones atentatorias a la integridad moral de los trabajadores.

Estos actos ilícitos, como es sabido, pueden provenir no solo desde la empresa o sus representantes, sino que en no pocas ocasiones surgen en un plano horizontal desde otros compañeros de trabajo que llevan a cabo conductas contrarias a la buena fe que debe presidir las relaciones laborales. Ello origina la necesidad de efectuar una labor de investigación y estudio, no exenta de dificultades, que permita la adopción de medidas tendentes a restaurar un clima laboral de normalidad.

2.-Desde la Dirección de Trabajo y Seguridad Social del Departamento de Empleo y Políticas Sociales llevamos a cabo este trabajo a través de dos vías fundamentales. Por un lado las actuaciones de investigación que la Inspección de Trabajo del País Vasco desarrolla en este campo, y por otro, mediante la imposición de sanciones administrativas en los casos en que se detectan conductas contrarias al ordenamiento jurídico.

La primera de ellas, la de investigación surge generalmente a petición de interesado mediante la presentación de la oportuna denuncia ante el Servicio de Inspección. Este tipo de denuncias gozan de prioridad en el marco del trabajo programado de la Inspección en función del bien jurídico objeto de protección.

Desde un punto de vista de su afrontamiento, **la actuación inspectora se podría articular tanto por la vulneración de derechos laborales, la dignidad e integridad moral del trabajador**, como desde una perspectiva de prevención de riesgos laborales cuando los presuntos actos ilícitos han causado un daño evaluable en la salud del trabajador/a que lo sufre. No obstante en función de los bienes jurídicos afectados en este tipo de actuaciones gozan de prioridad la salvaguarda de los derechos a la dignidad por estar su vulneración calificada como infracción muy grave al ordenamiento laboral y por tanto gozar de una mayor protección legal.

Como hemos señalado anteriormente la investigación que lleva a cabo la Inspección de Trabajo suele resultar de gran complejidad. Con carácter general se trata de actuaciones que se tienden a llevar a cabo en condiciones de ausencia de publicidad, donde el actor busca en muchas ocasiones no dejar huellas visibles y claras de las conductas que está desarrollando. También el silencio de terceros, que aunque ajenos puedan conocer los hechos, constituye un elemento que contribuye a entorpecer la investigación, y es que se tiende a creer que la focalización de las actuaciones del acosador en un trabajador hace que sea un problema a tratar exclusivamente entre ambos, sin percibir que estas situaciones son verdaderos contaminantes del ambiente de trabajo, y que por tanto, conviene erradicar.

La propia dinámica de la actuación inspectora, que se mueve en la rama sancionadora del Derecho, obliga a una aplicación restrictiva de la norma cuando estamos ante exigencias de responsabilidades administrativas, y por tanto limitativas de derechos. Solamente los hechos absolutamente acreditados y probados pueden ser constitutivos de exigencia de responsabilidad a través de la extensión de un acta de infracción, especialmente si tenemos en cuenta que estas conductas están calificadas por la norma sancionadora como de carácter muy grave llevando por tanto aparejada una sanción de muy importante cuantía económica, concretamente entre 6.251 y 187.515 euros en función de las circunstancias agravantes que se puedan apreciar.

Por ello **la actuación inspectora se va a articular en una triple dimensión:**

- **Por un lado la mera presencia y actuación inspectora en muchas ocasiones constituye un catalizador que permite la solución del conflicto interno existente, obteniendo un acuerdo para las partes implicadas.**
- **Cuando se han detectado deficiencias organizativas o incumplimiento de las exigencias legales, mediante la emisión del oportuno requerimiento o advertencia para la subsanación y corrección de las anomalías detectadas.**

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

- Por último, y en los casos más graves, mediante la extensión de un acta de infracción por vulneración de los derechos de los trabajadores afectados, pudiendo incluso llegar a comunicar los hechos al Ministerio Fiscal cuando se estime que pudieran ser constitutivos de delito.

En este sentido las cifras que se pueden ofrecer de actuaciones inspectoras en este marco son reveladoras de la situación descrita. Así, en el año 2012 se han llevado a cabo las siguientes actuaciones por parte de la Inspección de Trabajo del País Vasco en materia de mobbing o acoso laboral, desagregado por Territorios:

Araba	29 actuaciones
Bizkaia	93 actuaciones
Gipuzkoa	64 actuaciones
Total actuaciones País Vasco	186 actuaciones

Los resultados que ofrecen desde el punto de vista de las medidas adoptadas tras la realización de las investigaciones oportunas, son las que se detallan a continuación:

Se han extendido un total de 16 actas de infracción en la Comunidad Autónoma, por un importe total de 88.471 euros, habiéndose efectuado 67 requerimientos para la subsanación de deficiencias relacionadas con esta materia. Se puede observar como en algo más de la tercera parte de los supuestos investigados la actuación ha culminado con la emisión de un requerimiento para la corrección de deficiencias observadas, y en algo menos del 10 % de los supuestos, la actuación ha culminado con la extensión de un acta de infracción, cuya cuantía media supera los 5.500 euros, poniendo de manifiesto como hemos señalado la gravedad que suele acompañar este tipo de ilícitos.

La mayor parte de las actuaciones inspectoras se inician por denuncia de los interesados y están relacionadas con comportamientos de la empresa que se estima que vulneran los derechos laborales del trabajador, bien por alterar aquellas condiciones de trabajo que se venían disfrutando, bien por haberse producido hechos que suponen un ataque al derecho a la dignidad del trabajador. Son pocos los procedimientos donde se aprecia una

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

sistemática permanente y repetida en el tiempo que permita acercarnos a la figura del acoso laboral estrictamente hablando, siendo más numerosas las situaciones que obedecen a la imposición de condiciones de trabajo peyorativas, bien en relación con los compañeros de trabajo o bien en relación con las que venía disfrutando el trabajador presuntamente acosado.

El respeto a la dignidad del trabajador determina la necesidad de la protección de su integridad moral aun en los casos que se manifiestan conductas inapropiadas de manera puntual en el tiempo, pues suponen una vulneración de la buena fe que debe presidir el ámbito de las relaciones laborales y la transgresión de uno de los derechos fundamentales en que se constituye el contrato de trabajo.

Si vemos la evolución en el tiempo del número de actuaciones y resultados de las mismas podremos observar que no han existido fluctuaciones relevantes en los últimos años en cuanto al número de actuaciones desarrolladas por la Inspección de Trabajo.

Así se establece la siguiente cronología en las actuaciones inspectoras, en la Comunidad Autónoma:

AÑO	ACTUACIONES	Nº INFRACCIONES	IMPORTE INFRACCIONES	REQUER.
2009	190	13	81.440	71
2010	167	7	73.005	62
2011	191	20	238.431	46
2012	186	16	88.471	67

3.-Analizando el contenido de las actuaciones llevadas a cabo por la Inspección de Trabajo del País Vasco en el año 2012 se ha entendido oportuno traer a colación las siguientes por tener elementos significativos para el estudio de las conductas que podemos observar en el ámbito laboral. Debemos tener presente que existen actos o conductas que por sí mismas son contrarias al derecho a la dignidad de los trabajadores y por lo tanto objeto de reproche legal y acreedoras de la sanción correspondiente, y otros hechos que

individualmente considerados son atípicos desde el punto de vista legal, pero que analizados y valorados en su conjunto demuestran una voluntad inequívoca de hostigamiento laboral de uno o varios trabajadores por parte un actor que ha puesto en marcha un proceso de acoso sistemático mediante la adopción de una serie de medidas que generalmente llevan al aislamiento y descrédito del trabajador afectado.

Se silencian los datos de los trabajadores afectados y de las empresas por razón del deber de sigilo y confidencialidad que presiden las actuaciones inspectoras.

1º) En consecuencia, nos encontramos ante una conducta empresarial consistente en retirar a D. xxxxxxxxxxxxxxx tanto sus funciones laborales habituales como todas aquellas responsabilidades que el mismo hubiera podido tener sobre recursos humanos -equipos de trabajadores a los que dirigía en obra-, y materiales -decisiones sobre material a utilizar, herramientas, condiciones de ejecución del trabajo, etc.-.

Decisión que la Empresa ha decidido perpetuar en el tiempo e incluso agravar -a tenor de las últimas tareas encomendadas al trabajador-, a pesar de que, como ya se ha expuesto, existe una resolución judicial firme dictada con fecha 13.03.2012 que condena a la empleadora a reponer al trabajador en sus anteriores condiciones de trabajo; sin que parezca existir ninguna voluntad empresarial de reintegrar al Sr. xxxxxxxxx a su condición de montador de defensas, puesto que a las consideraciones expuestas en el párrafo anterior sobre la existencia de carga de trabajo y sobre la aptitud médica del trabajador, ha de añadirse que los EPIs entregados al mismo en el momento del reingreso han sido los correspondientes al trabajo de taller, no de obra, y que tampoco se le ha devuelto el teléfono móvil y la tarjeta de crédito proporcionados para los desplazamientos a obra.

Ahondando en lo anterior, no cabe desconocer el intento de sanción de la Empresa al trabajador por una supuesta negligencia profesional u ocultación de hechos, decisión empresarial que, tal como se ha expuesto anteriormente, fue igualmente revocada por sentencia judicial firme en la que no se consideró acreditada la falta pretendida “ante la falta de despliegue por parte de la empresa de elementos de convicción suficientes y con las garantías jurídicas exigibles”. Así, nos encontramos ante la incoación de un expediente disciplinario al trabajador carente de fundamentación probatoria suficiente y adecuada, una actuación empresarial que puede vincularse con la decisión previa de apartarlo de sus anteriores funciones y minorar cualquier tipo de responsabilidad que el mismo hubiera podido tener en el pasado.

Las conductas empresariales arriba descritas han desencadenado un daño en la salud de D. xxxxxxxxxxxxxxx, quien como ya se ha indicado inició con fecha 29.07.2011 un proceso de incapacidad temporal por contingencias comunes, resultando conveniente

recordar el diagnóstico reflejado en los diversos informes médicos aportados por el Sr. xxxxxxx: “un trastorno adaptativo mixto en relación a una situación de acoso laboral”, que ha derivado “debido al mantenimiento y agravamiento de a situación de acoso en un trastorno depresivo mayor comórbido con un trastorno de pánico”.

Los diferentes informes médicos coinciden en afirmar, como se ha expuesto más arriba, que D. xxxxxxxxxxxxxxxxxxx “no presentaba antecedente alguno de patología psiquiátrica previa”. Asimismo, indican que “es necesario realizar un diagnóstico diferencial del acoso laboral: las posturas victimistas, los acosadores acosados, y las falsas alegaciones de acoso moral como la paranoia y la inversión de la perversidad. No encuentro signos de estas conductas y/o patologías en el paciente”; concluyendo además que presenta “signos compatibles con un acoso laboral de larga duración” (según informe de fecha 07/11/2011 emitido por la Dra yyyyyyyyyyyyyyy, Col. Nº xyz). Debe igualmente recordarse que, tras más de 15 meses en situación de incapacidad temporal, con fecha 02.11.2012 el trabajador ha sido dado de alta médica, si bien continúa precisando y recibiendo tratamiento psicoterapéutico y psicofarmacológico.

Con base en los diferentes elementos de prueba anteriormente enunciados, se concluye por la Inspectora actuante que la conducta empresarial descrita hacia el trabajador D. xxxxxxxxxxxxxxxxxxx resulta constitutiva de una vulneración del derecho reconocido en el artículo 4.2.e) del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en el que se garantiza el derecho de los trabajadores “al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo”

2º) A las 9 horas del día citado en el centro de trabajo solo había dos personas Dªxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, que se encontraba como recepcionista y la denunciante. Esta última fue encontrada en un despacho. En el mismo no existía teléfono, ordenador ni ningún otro medio usual en el trabajo de oficina.

Solo existía un ejemplar del celeberrimo libro de Cervantes D Quijote de la Mancha, edición facsímile para Vodafone, que la trabajadora copiaba a mano por orden de la empresa.

La otra trabajadora presente en el centro de trabajo declaró que llevaba en la empresa tres años y medio y que Dª yyyyyyyyyyyyyyy antes trabajaba como ella de recepcionista. Que era consciente que ahora desarrollaba la actividad anteriormente descrita y que desconocía las razones de esta situación.

RESÚMENES / ABSTRACTS

Xabier Irastorza

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

El creciente interés generado por la violencia y el acoso laboral ha provocado un aumento en el volumen de publicaciones así como una reacción por parte de las instituciones, tanto nacionales como internacionales. En este contexto, los riesgos psicosociales constituyen una de las áreas principales de trabajo de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) (www.osha.europa.eu/es), que en 2002 dedicó su campaña europea al estrés laboral. La edición de 2014-2015 de la campaña se centrará en la búsqueda de soluciones prácticas para la gestión de los riesgos psicosociales. Además de las campañas europeas y de otros proyectos, la primera Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER) (www.esener.eu/), llevada a cabo por la Agencia en 2009, centró una de sus secciones en la gestión de los riesgos psicosociales. Se preguntó sobre la preocupación por el estrés laboral, la violencia e intimidación y el acoso así como por los principales factores de riesgo. También se cubrieron las medidas tomadas, tanto las de carácter ad-hoc o 'reactivas' como los procedimientos más formales o sistemáticos. Los resultados indican la influencia del tamaño empresarial y del efecto país además de la importancia de la implicación de los trabajadores y del compromiso de la dirección. La segunda edición de ESENER, que se llevará a cabo en 2014, tiene intención de seguir profundizando en el conocimiento de la gestión de los riesgos psicosociales por parte de las empresas europeas.

Xabier Irastorza

European Agency for Safety and Health at Work

The growing interest in violence and harassment at work has led to an increase in publications and action at institutional level, both nationally and internationally. Psychosocial risks represent one of the key activity areas of the European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (www.osha.europa.eu), which focused its 2002 European Campaign on work related stress. The 2014-2015 Campaign will aim to identify practical solutions for managing psychosocial risks. In addition to the European Campaigns and other projects, the first European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER) (www.esener.eu/), carried out by the Agency in 2009, devoted one of its sections to the management of psychosocial risks. There were questions on work-related stress, violence and harassment and bullying as well as the main risk factors and the measures and procedures in place to manage them. Findings emphasise the influence of establishment size and the country effect along with the essential role of worker participation and

management commitment. The second wave of ESENER, to be carried out in 2014, will again have a section focusing on the management of psychosocial risks among European establishments.

**PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LOS “CONFLICTOS PSICOSOCIALES”
VINCULADOS A PROCESOS DE ACOSO LABORAL: UN BALANCE DE
UTILIDADES Y DEFICIENCIAS
Cristóbal MOLINA NAVARRETE**

**Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad de
Jaén**

Como ha constatado recientemente el INSHT, la mejor forma de prevenir *la violencia psicosocial* en las organizaciones es adoptando medidas de tipo organizativo, entre las que debe incluirse un *procedimiento interno* o no judicial de prevención de los conflictos asociados a aquélla, a ser posible integral, de tal riesgo –NTP 891 y NTP 892-. En esta dirección, serían ya centenares –no existen registros, ni tampoco estudios al respecto, pero estimamos que deben ser más de mil (en un registro de más de 2 millones de empresas, quizás no sea mucho en un plano estadístico, pero sí cualitativamente, atendiendo al dato absoluto) las organizaciones que cuentan con diversos “protocolos” al respecto, ya relativos al acoso laboral en todas sus formas, ya a algunas de sus modalidades. Pero ¿son experiencias exitosas? ¿Los costes que se asocian a su implantación –costes de transacción y costes de oportunidad- están bien empleados? La evaluación de las actividades preventivas que se hacen no es una práctica extendida en nuestro país, a diferencia de lo que sucede en otros. Por eso las instituciones, y la sociedad en general, necesitan conocer qué se hace y cómo se hace, para apuntarla lo positivo y corregir lo negativo

**“PSYCHOSOCIAL CONFLICTS” MANAGEMENT PROCEDURES LINKED TO
PROCESSES OF WORKPLACE BULLYING: UTILITIES AND DEFICIENCIES
ASSESSMENT**

Cristóbal MOLINA NAVARRETE

Professor in Labour Law and Social Security in the University of Jaen

As has been noted recently the INSHT (National Institute for Safety and Hygiene at Work), the best way to prevent the psychosocial violence in the organizations is taking organizational measures, among which should be included an internal or non-judicial procedure for prevention the conflicts associated, integral as possible, of such a risk –NTP 891 y NTP 892-. In this direction, they would be already hundreds - there are no records, no studies in this regard, but we believe that

should be more than a thousand (in a register of more than 2 million enterprises, perhaps that is not very much in a statistical level, but qualitatively, in response to the absolute data) organizations that have different "protocols" in this regard, relating to the workplace bullying in all its forms, and also related to some of its modalities. But, how many are successful experiences? What are the costs that are associated with its implementation -transaction costs and opportunity costs – and what of this are good used? The assessment on preventive activities that are made is not a widespread practice in our country, unlike what happens in others. For this reason institutions and society in general, need to know what is done and how it is done, aiming for what is positive and correct the negative.

Izaskun López Iturrate

Central sindical E.L.A.

El papel de delegadas y delegados de Prevención y su implicación en la actividad preventiva es fundamental. La central sindical E.L.A. manifiesta su compromiso de impulsar la cultura preventiva y la integración de la prevención en el Ayuntamiento de Bilbao para que se asuma la prevención como una función más.

Como resultado de las evaluaciones de riesgos psicosociales, se ha participado en la elaboración de Protocolos frente al Acoso Laboral y la Violencia interna.

Los objetivos han sido determinar un código de conducta, establecer un procedimiento de actuación ante una queja de acoso o violencia, proponer medidas preventivas ante los factores de riesgo que hayan podido identificarse, sensibilizar y concienciar a la plantilla mediante la difusión de la Tolerancia Cero, enviar a los canales que corresponda los posibles indicios de conductas que pudieran identificarse y formar a las personas clave que van a impulsar y desarrollar el Protocolo.

La metodología ha sido la formación de equipos de trabajo, el funcionamiento en reuniones pautadas con orden del día y Actas y lograr el compromiso de la Dirección y la implicación de las personas trabajadoras.

El resultado es que se han elaborado y puesto en funcionamiento ambos protocolos con la participación de responsables de las Áreas o Entidades, del Servicio de Prevención y de delegadas y delegados de prevención.

Como conclusión, consideramos que la participación de delegadas/os de Prevención en la actividad preventiva es imprescindible y que recoger, transmitir y compartir la información

que trabajadores y trabajadoras hacen llegar a sus representantes es una prioridad, todo ello encaminado a la mejora de las Condiciones de trabajo.

Izaskun López Iturrate

Basque Workers' Union (E.L.A.)

The role of OSH workers' representatives and their involvement in prevention activities is essential. ELA Union points out its commitment to promote a culture of prevention and integration of prevention in the Bilbao City Council in order to assume prevention as a usual task.

As a result of the psychosocial risk assessment, we have participated in the development of internal procedures against workplace harassment and domestic violence.

The objectives were to determine a code of conduct, establishing a procedure for complaints on harassment or violence, proposing preventive measures for the risk factors that have been identified, sensitizing and educating workers through the spreading of a Zero Tolerance policy, building the appropriate channels for the alleged behaviours of harassment which could be identified and training key people who will promote and develop the Procedure.

The methodology has been the formation of various teams; working in scheduled meetings with an agenda and minutes and achieving the management commitment and the involvement of workers. The result is that two procedures have been developed and implemented with the participation of heads of the units and entities, the Prevention Service and OSH workers' representatives.

In conclusion, we consider that the participation of OSH workers' representatives is essential and to collect, transmit and share information with workers is a priority that should be aimed to the improvement of working conditions.

Ibon Zubiela

LAB

En la actualidad, de cara a hacer frente a los riesgos psicosociales en las empresas, aparte de los cambios en la organización de las mismas, está clara la necesidad de protocolos y procedimientos ante distintos tipo de situaciones de acoso, y el compromiso y la publicidad de los mismos en el seno de las empresas.

Si bien esta realidad “técnica” es incontestable, la dificultad nos la encontramos en las empresas, ya que son reticentes a la aprobación de este tipo de protocolos, o cuando ha habido un caso buscan una salida sin convencimiento.

En ambos casos, la mayoría de las empresas buscan un cumplimiento formal, no un elemento real que sirva a la hora de trabajar esta problemática, por lo que utilizan todas las excusas necesarias para desvirtuar el contenido de los mismos, o la investigación de los casos queda en mano de recursos humanos, la gerencia, etc. En definitiva, se trata de protocolos que no les comprometen a nada y carentes de contenidos reales, que es en donde las empresas se sienten mas cómodas. Esa va a ser nuestra línea argumental en nuestra intervención.

Ibon Zubiela

LAB Basque Workers' Committees Union

Currently, in order to deal with psychosocial risks in companies, apart from changes in their organization, it is clear the need for procedures to cope with different types of bullying behaviours, and the commitment and disclosure of them within companies.

While this "technique" solution is undeniable, however we have found difficulties in companies since they are reluctant to the approval of such procedures, or when there has been a dispute in which the managers are only seeking a way out without a real commitment.

In both cases, most companies are looking for a formal compliance, not a real tool to solve problems, so they are using all the necessary excuses to distort their contents, investigation of cases is allocated in human resources management, etc. In conclusion, they are seeking procedures which do not commit them to anything and devoid of real content. This is the manner where companies feel more comfortable. That will be the position of our presentation.

PROTOCOLO SOBRE PREVENCIÓN Y ACTUACIÓN FRENTE AL ACOSO LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

Ignacio González Vila,

Jefe del Servicio de Coordinación Técnica

Dirección General de Seguridad y Salud Laboral

Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo.

Junta de Andalucía

La Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud en el Trabajo 2010-2014, tiene entre otros objetivos el impulso de la promoción de la prevención de riesgos laborales respecto al personal a su servicio e incluye, como Acción específica “la elaboración de una propuesta de protocolo de detección e intervención ante situaciones de desarrollo potencial de supuestos de acoso laboral, en la Administración de la Junta de Andalucía”. Sabemos que una organización inadecuada del trabajo, si bien no tiene por qué generar necesariamente conductas de acoso, suele favorecer su aparición. La evaluación y control de este factor de riesgo, integrada con el resto de la actividad preventiva, junto con la información y formación adecuada de los mandos intermedios y del personal en general deben ser elementos centrales de la actuación. El Protocolo Junta de Andalucía se centra en la actuación de la Unidad de Prevención en la fase de información inicial, con amplio margen de intervención y en la fase de decisión, incluyendo de forma extensa la participación. Su objetivo final es la disuasión de estas conductas como elemento ajeno a la política y práctica preventiva.

***PREVENTION AND PERFORMANCE PROCEDURE AGAINST WORKPLACE
HARASSMENT IN THE JUNTA OF ANDALUCIA”***

Ignacio González Vila

Head of Technical Coordination Service

General Direction of Occupational Health and Safety

Ministry of Economy, Innovation, Science and Employment

Junta of Andalusia

The Andalusian Strategy on Safety and Health at Work 2010-2014, has among other objectives to boost the promotion of occupational risk prevention regarding their personnel including, as a specific action, “the development of a proposal of procedure for detection and intervention in situations of potential development of workplace harassment cases in the Junta of Andalusia”. We know that inadequate working organization, although not necessarily generates harassing behaviours, tends to favour its appearance. The assessment and control of this risk factor, integrated with the rest of the preventive activity, together with information and appropriate training of middle rank managers and staff in general should be central elements of the performance. The Andalusian Procedure is focused on the performance of the Prevention Unit at the early briefing

stage with broad range of interventions and in the decision stage, including participation extensively. The eventual aim will be to deterrence such conduct as a strange element to the prevention policy and practice.

PROTOCOLO PARA PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DE SITUACIONES DE ACOSO LABORAL EN MEPSA

Ana Isabel Tejada

Dirección de RR.HH en Michelin (MEPSA)

Más allá de los preceptos legales, hemos detectado la necesidad del desarrollo de este protocolo por diversos motivos, entre ellos el respeto a las personas como uno de los principios fundamentales de nuestra política de RSC.

Requisitos del protocolo: Para que un protocolo de este tipo sea efectivo debe ser racional, claro y totalmente conocido, y debe operar con independencia de otras vías. Debe gozar asimismo de credibilidad y ser un elemento importante de disuasión.

Desarrollo: El camino para la creación de este protocolo, ha consistido en partir de nuestra clásica dinámica de mejora Ergonómica, enriquecerla con una metodología y unos útiles de carácter psicosocial, y, en este contexto, concebir esta vía de recurso específica (independiente de la jerárquica y de la propia del servicio de Personal), materializándola en el protocolo citado.

Descripción e Implantación: La validación de este protocolo se ha realizado con el diálogo y la aceptación de la parte social. La implantación ha consistido en la creación de unas comisiones paritarias específicas (parte social – empresa) en cada centro de trabajo, para tratar los eventuales casos con total confidencialidad y reactividad.

Todos los miembros de la comisión han recibido una formación externa sobre el acoso laboral, aspectos legales y sobre cómo aplicar correctamente el protocolo. La puesta en marcha de todo el procedimiento se ha fundamentado en una campaña amplia de comunicación a todo el personal, así como en la publicación de un pronunciamiento inequívoco, por parte de la Dirección, sobre la determinación de no tolerar, y reconducir seriamente, cualquier comportamiento, de cualquier miembro de la empresa, que suponga un ataque a la dignidad de las personas.

**PROCEDURE FOR PREVENTION AND TREATMENT OF LABOUR CONFLICT ON
HARASSMENT IN MEPSA**

Ana Isabel Tejada

HR Management in Michelín (MEPSA)

Beyond the legal provisions, we have detected the need for the development of this procedure due to various reasons, among them the respect to people as one of the fundamental principles of our CSR policy.

Procedure requirements: *For a procedure would be effective must be rational, clear and completely understood, and must operate independently of other channels. It must enjoy accountability and also be an important element of deterrence.*

Development: *The way to elaborate this protocol has been to start from our classical dynamics of Ergonomics improvement, being enriched with a methodology and tools of psychosocial nature, and in this context, conceiving this specific remedy (independent from the hierarchical line and the HR Management), in order to be implemented in the above mentioned procedure.*

Description and Implementation: *The validation of this procedure has been carried out through the social dialogue and agreement. The implementation has involved setting up specific joint committees (workers' reps - company) in each workplace, to treat any cases with complete confidentiality and reactivity.*

All committee members have received external training on workplace harassment or bullying, legal issues and on how to properly implement the procedure. The implementation of the whole procedure has been based on a thorough communication campaign to all staff, as well as publishing a clear statement of the company's management about the purpose of not tolerating and redirecting seriously, any behaviour of any person of the company which entails a violation to the people's dignity.

**PROTOCOLO DE PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN FRENTE AL ACOSO LABORAL EN
EL AYUNTAMIENTO DE BILBAO**

Juan Ignacio Goiria Ormazabal

Este protocolo fue aprobado en Junta de Gobierno Municipal de 24 de marzo de 2010 y es de aplicación a las Entidades Municipales adheridas al Servicio de Prevención Mancomunado de las Entidades Municipales de Bilbao

En nuestra experiencia práctica el protocolo de acoso se ha activado en 2 situaciones que afectaban a un total de 4 funcionarios, gestionándose a través del Servicio de Prevención y la Comisión de Evaluación recogida en el mencionado Protocolo con participación de los Delegados de Prevención, Personal Técnico del Servicio de Prevención y de Recursos Humanos.

En el caso de la afectación de tres funcionarios, se estimó que era necesario profundizar en una evaluación de riesgos psicosociales que recogiera tanto los factores organizacionales como las peculiaridades del colectivo afectado (músicos). Se estructuraron acciones correctoras y se crearon comisiones para el cambio del Reglamento Orgánico amén de las actuaciones individuales pertinentes no estimándose que se trataba da un caso de acoso sino de conflicto.

En el Segundo Caso, se trata de un funcionario que, con el apoyo de un Delegado de Prevención, solicita la activación del protocolo, estimándose por la Comisión que tampoco se trata de un caso de acoso sino de un conflicto interpersonal en el cual se articuló un sistema de mediación a través de experto externo a la Organización.

En la aplicación del protocolo es fundamental que se cumpla estrictamente el procedimiento, la disposición de personal cualificado y externo a la organización para los procesos de mediación y una evaluación de riesgos psicosociales que recoja, además de la evaluación colectiva, la evaluación de los factores individuales incluyendo la vigilancia de la salud y estudios epidemiológicos (vigilancia colectiva), todo ello con el sistema que hemos utilizado de estudio intervención de riesgo psicosocial que incluye, además de la evaluación y medidas correctoras, intervención personalizada de las personas afectadas .

**PROCEDURE FOR PREVENTION AND INTERVENTION AGAINST WORKPLACE
HARASSMENT IN THE BILBAO CITY COUNCIL**

Juan Ignacio Goiria Ormazabal

This procedure was approved by the Municipal Government Board in March 24th, 2010. It is applied to the entities attached to the Joint Prevention Service of the Bilbao Municipal Entities

In our practice, harassment or bullying procedure has been activated in two cases involving a total of 4 officers. It was managed through the Prevention Service and the Assessment Commission foreseen in the procedure with the participation of OSH workers' representatives, Prevention experts and Human Resources management.

When it was examined the case with three officials involved, it was deemed necessary to carry out a further psychosocial risk assessment to collect both organizational factors and the peculiarities of the affected group (musicians). Some corrective actions were structured, some working groups were created to change the Organic Regulation and relevant individual performances were carried out. It was decided that it was not a harassment case but a labour conflict.

The second case was about a civil servant who, with the support of an OSH worker representative requested for the activation of the procedure. It was considered by the Commission that it was not a case of harassment but an interpersonal conflict in which a mediation system through external expert to the Organization should be articulated.

For the implementation of the procedure it is essential strict compliance of the rules, the provision of qualified staff, external to the organization, for mediation and an assessment of psychosocial risks included. Apart from the collective assessment, evaluation of individual factors should include health surveillance and epidemiological studies (collective vigilance), according to the method that we have used to study psychosocial risk intervention which includes, in addition to evaluation and corrective measures, tailored personal intervention on those affected.

Reflexiones desde mi experiencia

Rocío Barreira

Servicio Vasco de Salud / Osakidetza

- Alejar de lo abstracto la existencia de los riesgos psicosociales y posicionarse en el convencimiento absoluto de que la utilización de herramientas de gestión sobre el acoso laboral en las empresas debe ser, además de obligatorio, útil y legítimo.
- Reconocer abiertamente que el acoso laboral es una representación grave y extrema de violencia contra las personas debe guiarnos en su elaboración. Es decir, emprender acciones, buscar soluciones, identificar víctimas y reparar el daño.
- Hablar de víctimas nos coloca, necesariamente, en otra posición. Se humilla, se atenta a la dignidad y se menoscaba la salud.
- Evitar simplificar lo que le ocurre al trabajador, atribuyéndole factores subjetivos en su percepción del sufrimiento y/o responsabilizarle de lo que le ocurre deberá ser un objetivo claro en nuestra intervención. Recordar que lo psíquico es corporal, no imaginado.
- La soledad en el sufrimiento, la pérdida de facultades, la verbalización autorreferencial (...) no pueden ni deben estigmatizar al acosado hasta convertirlo en el responsable de su estado.
- Abordar lo intangible, evitar la tolerancia laboral al abuso, no definir el comportamiento por sus consecuencias, nos debe llevar a realizar de forma contundente, conductas preventivas de acción.
- Evaluar riesgos psicosociales “ad-hoc”, ser capaces de evaluar el daño en la salud, ofertando adecuados y rigurosos peritajes psico-físicos y garantizar la oferta de recursos asistenciales para la reparación del daño de las víctimas son las necesidades prioritarias que considero imprescindibles.

Reflections from my experience

Rocío Barreira

Basque Health Service / Osakidetza

- *Keeping away from the abstract the existence of psychosocial risks and positioning in the absolute conviction that the use of management tools on workplace harassment in companies should be in addition to mandatory, useful and legitimate.*
- *Openly acknowledge that bullying is a serious and extreme representation of violence against individuals should guide us in the management. This is to say: taking actions, seeking solutions, identifying victims and repairing the damage.*
- *Talking about victims or targets is setting up us necessarily in another position. They are humiliated, their dignity is harmed and their health is impaired.*
- *Avoid simplify what happens to the worker, attributing subjective factors in their perception of pain and/or held him or her responsible for what happens should be a clear aim in our intervention. Remember that the psychic is body, not imagined.*
- *Their loneliness in suffering, their loss of faculties and their self-referential verbalization (...) cannot nor should stigmatize the harassed people until they become responsible of their state.*
- *Coping with the intangible, avoiding labour tolerance to the abuse, not defining the behaviour by its consequences, should lead us to do so forceful preventive action behaviours.*
- *Assessing psychosocial risks "ad-hoc", being able to assess the damage to health, offering suitable and thorough psycho-physical expert reports and ensuring the supply of health care resources to repair the damage of the victims should be the priority needs that I consider essential.*

Xabier San Sebastián Mendizábal
Profesor de Psicología del Trabajo
Universidad del País Vasco/EHU

En la exposición plantearé algunos aspectos de la experiencia profesional desarrollada cuando he sido llamado por la empresa pública o privada como experto externo para intervenir en la gestión de este tipo de conflictos psicosociales.

En todas mis intervenciones, la participación en el protocolo es en la fase de resolución del conflicto y a instancias de la Comisión de Evaluación, cuando por distintas causas la fase de mediación no sirve para obtener resultados positivos.

La tarea consiste en realizar un proceso de investigación que tiene por objetivos la comprensión profunda del conflicto, el diagnóstico de la situación y la propuesta de medidas preventivas y correctoras para su aplicación.

Se describirán los aspectos más relevantes del plan de actuación que desarrollo en la investigación de esta realidad psicosocial tan compleja y de los múltiples factores intervinientes.

Xabier San Sebastián Mendizábal
Professor of Labour Psychology
University of the Basque Country/EHU

In this presentation I will raise some aspects of my professional experience developed when I have been called by public or private companies as an external expert to intervene in the management of this type of psychosocial conflicts.

In all my interventions, the participation in the procedure has been within the stage of conflict resolution at the request of the Evaluation Commission, when due to various reasons the mediation stage has not provided positive results.

The task is to conduct a research process aimed to the deep understanding of the dispute, the diagnosis of the situation and the proposal for implementation of preventive and corrective measures.

I will describe the most important aspects of the action plan for investigating this especially complex psychosocial reality and the many factors involved.

Experiencias sobre intervención de expertos externos

Amaia Arriola

IPSO Consultoría en Psicosociología

El abordaje y aplicación práctica de los Protocolos de Gestión de Conflictos de Acoso Laboral y otras situaciones afines, está condicionado por las correspondientes fases de Definición e Implantación en las que suelen darse aspectos que requieren de especial atención.

En este sentido, tenemos por un lado, la necesidad de llevar a cabo actuaciones concretas cuya adecuada ejecución o no pueden provocar dificultades a la hora de ejecutar correctamente el Protocolo (*la Información a los implicados, la firma del Acuerdo de Confidencialidad, términos de acceso a la Documentación, condiciones en las que se realizará el Estudio y/ o Mediación...*) y por otro, la necesidad de manejar de forma adecuada los estados de ansiedad, agitación, tensión, estrés... de los implicados directos (*supuesto/s acosado/s y supuesto/s acosador/es*) y de los responsables designados para la puesta en marcha del protocolo y resolución del conflicto.

Por lo anteriormente expuesto, es conveniente reflejar y analizar el detalle y cuidado con el que se deberán de tratar las diferentes fases del protocolo y las funciones y tareas que se desempeñan en la aplicación práctica del mismo, así como reflexionar sobre los Recursos Humanos (*visión multidisciplinar*) y habilidades que deben de mostrar las personas designadas para la aplicación del protocolo y si se considera idóneo recurrir a consultores externos y en su caso, su cometido en el proceso de intervención.

Case Studies on External Consultants interventions

Amaia Arriola

IPSO Consultant in Psycho-sociology

The approach to and application of the Protocols and Procedures for Conflict Management on Workplace Bullying and Related Conflicts is conditioned by the Design and Implementation phases, on which we encounter a number of factors that need to be taken into account.

On one hand, there are specific actions that will need to be taken, whose correct or incorrect execution will impact the development and implementation of the Protocol (information transfer to

the parties involved, signing of the Confidentiality Agreement, establishment of the terms of access to documentation, setting of the conditions under which the study or mediation will be carried out...). On the other hand, the effective management of anxiety processes, unrest, tension, stress...of the parties directly involved (presumed harassed and harasser(s)) and of those assigned as responsible for the implementation of the protocol and the resolution of the conflict, will be key.

Therefore, it is advisable to analyse in detail and with great care the different phases of the Protocol and the functions and specific tasks that are required in its practical implementation, as well as to approach Human Resources on a multidisciplinary fashion and to reflect on the qualities and capacities required of those assigned to execute the Protocol. It is in this context that we need to explore the suitability of external consultants and their potential role in the process.

Antonio Grinda

Inspector de Trabajo y Seguridad Social

En este asunto de la mediación en conflictos de acoso laboral la actuación de la inspección tiene un carácter no inquisitivo, pues normalmente su intervención obedece a la invitación de la empresa, los representantes de los trabajadores o los afectados. Es por tanto un trabajo que obedece a la confianza, normalmente basada en actuaciones anteriores, que se deposita en el funcionario como experto para que asesore las diversas fases del procedimiento y de unas garantías de que el mismo se tutela con rigor.

En este sentido, es frecuente que en el pasado, con ocasión normalmente de situaciones en las que se tocan cuestiones relativas a la gestión de prevención se haya requerido para la realización de la preceptiva evaluación de riesgos y se haya aconsejado la elaboración de un protocolo. Era relativamente frecuente, en el pasado, que se tuviera que realizar una cierta actividad didáctica en este sentido, si bien en la actualidad, al menos en esta provincia, es algo bien conocido en las empresas, administraciones y servicios de prevención. Como ya se ha dicho, esta actividad, es la que sienta las bases de la relación de confianza que genera luego las peticiones de mediación.

Finalmente es reseñable que lo anterior se desarrolla en empresas o administraciones medianas o grandes, puesto que en las pequeñas no se ha establecido un sistema eficaz de este tipo. Posiblemente la negociación colectiva podría haber solucionado esto en parte, pero la última reforma laboral dificulta esto de forma notable debido al tipo de ámbitos que prioriza.

Antonio Grinda

Labour and Social Security Inspector

With regard to mediation on harassment disputes, the performance of the labour inspectors has not an inquisitive character because it is due to an invitation from the company, the workers' representatives or those people affected. It is therefore a task that reflects the trust, usually based on earlier work that is deposited in the civil servant as an expert to advise on the various stages of the procedure and guarantee a rigorous supervision.

In this sense, it has been frequent in the past, during performances on prevention management issues that the company should carry out a risk assessment and has been advised the development of a procedure for bullying disputes. It has been relatively common in the past to perform by the Inspector some assistance activities in this direction, although at present, at least in Gipuzkoa, this is something well-known by companies, administrative bodies and prevention services. As already mentioned, this activity provides the basis for the trust that then generates future requests for mediation.

Finally, it is noteworthy that the above is developed in companies or administrative bodies of medium or large size, since in small companies it has not been established an effective system of this type. Probably the labour collective bargaining could have solved this problem partially, but the last labour reform can notably difficult it due to the type of issues which are a new key priority.

M. Eugenia Ramos Pérez

(SP Mutualia y Fundación Gizagune)

Los conflictos en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional (Roberts 2000). La disciplina que cuenta con métodos de diagnóstico del conflicto desde una vertiente psicosocial es la de GESTIÓN DE CONFLICTOS.

Esta disciplina, dentro de la que se encuentra el procedimiento de mediación, debe ser ejercida por profesionales cualificados tal y como se exige en la numerosa regulación europea y estatal desarrollada al efecto. Esta actuación es diferente de la preventiva, aunque complementaria a la misma. En este sentido la Sociedad de Prevención de Mutualia ha establecido una alianza con la Fundación Gizagune (Entidad especializada en Gestión de Conflictos) y han creado un instrumento denominado ICMA con un doble objetivo. Permite el análisis preventivo de los elementos de la organización que pudieran

ser susceptibles de generar conflictos, y facilita la realización de un autodiagnóstico de una situación de conflicto concreta que pudiera estar sucediendo.

M. Eugenia Ramos Pérez

(Mutualia Prevention Service and Gizagune Foundation)

Workplace conflict and its ineffective management is the psychosocial stressor most important concerning well-being at work and labour productivity (Roberts, 2000). The CONFLICT MANAGEMENT discipline relies on conflict diagnosis methods based on psychosocial aspects.

Mediation as process is included in the Conflict Management discipline and should be practiced by qualified workers, as set forth in European and State regulation. This action differs from prevention, though it's complementary. For this reason, "Sociedad de Prevención Mutualia" has established bonds with Foundation Gizagune (conflict management specialized organization), obtaining as a result the ICMA. This new tool affords preventive analysis of conflict-prone organizational aspects and enables carrying out the autodiagnosis of an existing conflict situation.

Jorge López de Ávila

Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid

La Intermediación es un proceso, y un recurso, para la resolución de conflictos (Acoso Laboral). La figura del Intermediador, a través de una metodología y funciones determinadas, dirige, facilita orientación, asesora a las partes, proporciona opciones y ayuda a generar alternativas a las partes y a los implicados.

No resultan suficientes las metodologías de intervención basadas en el abordaje desde la gestión y/o resolución de conflictos para intervenir en las distintas expresiones en que se manifiesta o se percibe una situación de acoso laboral. Algunos tipos de conflicto precisan de comprensión y de un análisis que proporcione una mejora previa de la comunicación entre las personas, y mejore/cambie la comprensión "de lo que ocurre". Actuaciones menos centradas en el objeto de disputa y más bien enfocadas al contexto y a la relación consiguen disminuir la tensión y antagonismo presentes en el conflicto.

La intermediación se configura como un proceso que da expresión a la comprensión y/o recomposición de la estructura del ambiente laboral en conflicto y de sus posibles

condicionantes y, por tanto al resaltar el contexto también gestiona el daño personal y no solo el objeto de conflicto en forma lineal de causa-efecto del mismo.

Los criterios que dirigen la actuación son: una actuación desde la consideración de la posible presencia de factores de riesgo de origen psicosocial, los efectos sobre la salud laboral, y, a través de la actuación, se configura un proceso que expresa la comprensión del ambiente laboral en conflicto y sus posibles determinantes. El resultado diferencia entre el posición/“interés” en el conflicto del comportamiento y el rendimiento.

La particularidad substancial de la intermediación es que no impone acuerdos pero si controla los contenidos, proceso, normas y reglas durante la intervención. El intermediador no es imparcial respecto a la norma laboral y sociolaboral, aunque sí es neutral respecto a los intereses de las partes. El control de procesos y de contenidos, aportados por el propio intermediador, son el objeto y herramienta idónea para la gestión del conflicto.

Jorge López de Ávila

Regional Institute for Safety and Health at Work in the Autonomous Community of Madrid

Mediation is a process and a resource for conflict resolution (workplace bullying). The mediator, following up a methodology and specific activities, manages, provides guidance and advice and helps to generate options and alternatives to the parties already involved.

It is not considered sufficient following up methodologies based on management and/or resolution of conflicts to intervene in the various forms in which bullying behaviours occur or are perceived. Some types of conflict demand a previous understanding and analysis to provide a better communication between the parties and to improve/change the understanding "of what happens". Performances less focused on the subject of the dispute and rather focused on the context and relationships are able to reduce the tension and antagonism in the conflict.

Mediation is conceived as a process that gives expression to the understanding and/or reorganization of the work environment structure in conflict and its possible determinants. Thus remarking the context also contributes to handle the personal harm and not just the object of a conflict in linear cause-effect.

Action guidelines should take into account a possible presence of psychosocial risk factors and their effects on occupational health, and through the action setting up a process that point out the

understanding of the environment labour conflict and its possible determinants. The result should distinguish between the position/"interest" in the conflict and the behaviour and performance.

The main feature of intermediation is not imposing agreements but controlling the content, process, rules and regulations during the intervention. The mediator is no impartial with regard to the labour and social rules or standards, although he or she should be neutral with regard to the interests of the parties. The control of the process and the content, provided by the own mediator, is the suitable object and tool for conflict management.

The case of Québec

Professor Rachel Cox, UQAM

In Québec, provisions regarding an employee's right to a work environment free from psychological harassment were integrated into the *Labour Standards Act* in 2004. At the same time, the *Labour Standards Act* was amended to recognize a specific duty for employers to prevent harassment and, whenever they become aware of such behaviour, to put a stop to it. However, there are no regulations or official directives for the implementation of these provisions.

The caselaw has determined that employers must adopt a "Procedure for investigating complaints of psychological harassment". In certain circumstances, following such a procedure allows employers to avoid liability for harassment that has occurred. The law has seen the growth of a small industry of private consultants who investigate and mediate harassment complaints. While employers are highly motivated to set up a complaints procedure, there is very little definition of the scope of the obligation to actually prevent psychological harassment.

The acceptance rate for complaints of psychological harassment that are litigated remains relatively low. In the meantime, workers' incapacity because of mental health problems often related to work remains a serious problem. This raises the question of the need to regulate all psychosocial risks in the workplace.

La experiencia de Quebec

Profesora Rachel Cox

Universidad de Quebec en Montreal (UQAM)

En Quebec, las normas relativas al derecho de un trabajador a un ambiente laboral libre de acoso psicológico se encuentran dentro de la Ley de Contrato de Trabajo de 2004. Al mismo tiempo, esa Ley de Contrato de Trabajo se reformó para establecer la obligación específica de los empresarios de prevenir el acoso e impedir dicha conducta en cuanto tuvieran conocimiento de la misma. Sin embargo, todavía no contamos con reglamentos ni guías técnicas oficiales sobre la aplicación de esas normas legales.

La jurisprudencia ha determinado que los empresarios deben adoptar un “Procedimiento para investigar denuncias de acoso psicológico”. En ciertas circunstancias, seguir tal procedimiento permite a los empresarios evitar su responsabilidad sobre las conductas de acoso que hayan ocurrido. La ley ha tenido como efecto el crecimiento de una pequeña industria de consultores privados que investigan y median en las denuncias de acoso. Aunque los empresarios sí están motivados para establecer un procedimiento de denuncia interna, en la ley se reserva, en cambio, menos espacio para definir y precisar la obligación legal de prevenir el acoso psicológico.

El grado de aceptación de las denuncias en los litigios por acoso psicológico permanece relativamente bajo. Pero mientras tanto, las situaciones de incapacidad de los trabajadores por problemas de salud mental que con frecuencia derivan del trabajo siguen suponiendo un problema grave. Todo esto pone de manifiesto la necesidad de que se lleve a cabo una regulación completa de los riesgos psicosociales en el trabajo.

ANEXOS

GUÍA DEL OBSERVATORIO VASCO DE ACOSO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO SOBRE CONDUCTAS DE ACOSO LABORAL

INTRODUCCIÓN

1. ¿Qué es un protocolo sobre acoso laboral?

El protocolo es un procedimiento que se establece bien en el seno de una empresa (comprendiendo dentro de este concepto a la administración pública) o bien en un centro o lugar de trabajo en el que concurren varias empresas (o administraciones), por el que se regulan las formas de intervención ante una situación de acoso laboral de cualquier naturaleza, ya se trate de acoso sexual o de acoso moral en cualquiera de sus manifestaciones.

El protocolo debe nacer por un compromiso explícito de la empresa que asumirá que este tipo de conductas no pueden suceder en su seno y que no tolerará su aparición, y servirá para establecer la manera práctica de impedir que estas conductas se produzcan y tengan consecuencias dañosas para la salud de sus empleados.

El protocolo debe implantarse a través de la consulta, negociación y acuerdo entre la parte empresarial y la parte social de la empresa.

2. ¿Por qué es necesario y conveniente realizar un protocolo sobre acoso laboral?

La razón práctica más evidente es que ante las situaciones de acoso las personas directa o indirectamente afectadas no saben en principio cómo actuar y cuáles son los pasos que deben dar para que dicha situación se resuelva y cese definitivamente. Por otro lado, un problema similar puede plantearse por parte de las personas de la dirección de la empresa.

Por ello resulta conveniente establecer unas reglas de uso interno que canalicen la resolución de estos problemas y así evitar improvisaciones o actos indebidos que pueden ser perjudiciales para todos los afectados.

Los protocolos se basan en la conveniencia de una respuesta interna de la empresa, rápida y eficaz ante estos problemas, y evitar los futuros perjuicios de difícil reparación para todos los afectados a los que podría dar lugar un procedimiento ante la inspección de trabajo o los órganos jurisdiccionales.

3. ¿Cuál es la finalidad del protocolo?

El protocolo es una medida de **prevención** del acoso, y esta es una conducta que se debe considerar como un riesgo psicosocial en el trabajo cuya exposición puede ocasionar daños a la salud de las personas que lo padecen.

La finalidad es, por tanto, evitar el riesgo de acoso mediante la detección temprana de los factores psicosociales u organizativos que puedan generarlo y la adopción de medidas preventivas y correctoras apropiadas que se basen en el ejercicio correcto de la autoridad, la protección de los estándares éticos y morales de la organización y la salvaguarda de los derechos de las personas trabajadoras.

La implantación de un protocolo puede servir también para informar y formar a los trabajadores y responsables de la empresa sobre cuáles son estas conductas. Esta mejor información y formación sobre el acoso contribuirá a descubrir y prevenir estas conductas de forma temprana.

4. La separación del protocolo preventivo y el procedimiento disciplinario y penal

En el caso de que se verifique que la conducta de acoso puede haberse producido efectivamente, el procedimiento de prevención ha de finalizar en este punto para dar paso a otro tipo de procedimiento de carácter disciplinario o sancionador que vaya dirigido contra la persona o personas que han cometido esta conducta y que ofrezca todas las garantías legales que son propias de esta clase de procedimientos.

También si se apreciara evidente falsedad y mala fe por parte de la persona o personas que han denunciado acoso podría procederse del mismo modo a abrir un expediente disciplinario frente ellas.

Si la conducta fuera de tal gravedad que pudiera ser constitutiva de delito, los hechos se tendrían que poner en conocimiento del Ministerio Fiscal sin perjuicio de la adopción obligatoria de medidas preventivas por la empresa.

5. ¿Por qué es más necesario un protocolo sobre acoso laboral que sobre otras situaciones de conflicto laboral?

En muchas ocasiones las conductas de acoso se confunden con otros conflictos laborales o problemas similares. Sin embargo, es conveniente restringir el uso de estos protocolos a las conductas de acoso laboral.

La razón para proceder de este modo es que las conductas de acoso normalmente se refieren a hechos y circunstancias que no siempre son visibles y evidentes y cuyo completo esclarecimiento suele requerir una previa investigación y análisis.

Cuando los problemas se refieren a hechos puntuales o muy evidentes, la forma de proceder ante ellos no requiere la misma atención y su solución puede ser canalizada por otras vías.

6. El ámbito del protocolo

El ámbito natural del protocolo es el de la empresa y por tanto protegerá a todos los trabajadores de la misma sin exclusiones. Cabe también plantearse la inclusión de personas que no mantienen una relación laboral (en su caso de funcional o estatutaria) con la empresa sino que se encuentran ligadas a la misma mediante una ETT o empresa de trabajo temporal, mediante una beca o incluso por un contrato de colaboración o voluntariado, si se tratara de una ONG u organización similar. También es el caso de las personas cedidas por otra empresa y de los autónomos que desarrollan su trabajo junto con el resto de trabajadores de la empresa. En todos estos casos también resulta conveniente la inclusión de estas personas en el ámbito del protocolo puesto que también pueden sufrir o interactuar en conductas de acoso durante su prestación de servicios en las mismas condiciones que el personal laboral de la empresa.

Cabe también considerar que el ámbito del protocolo debe ser el centro de trabajo cuando en el mismo operen distintas empresas, sean o no del mismo propietario o grupo de propietarios o accionistas.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 24.1 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales “cuando en un mismo centro de trabajo desarrollen actividades trabajadores de dos o más empresas, éstas deberán cooperar en la aplicación de la normativa sobre prevención de riesgos laborales” y “a tal fin, establecerán los medios de coordinación que sean necesarios en cuanto a la protección y prevención

de riesgos laborales y la información sobre los mismos a sus respectivos trabajadores”.

En estos supuestos correspondería, en su caso, al titular del centro de trabajo (Art. 8 RD 171/2004) o al empresario principal (Art. 10 RD 171/2004) la iniciativa para la adopción de las medidas tendentes a la realización de un protocolo sobre prevención de conductas de acoso en un centro o lugar de trabajo.

LOS CONCEPTOS DE ACOSO LABORAL

7. Fijar el concepto de acoso en el Protocolo

En la mayor parte de los protocolos actualmente en vigor se plasma una definición o concepto de los distintos tipos de acoso que es en gran medida la consecuencia de las carencias legislativas que ha habido sobre esta materia.

Los conceptos y definiciones de las conductas de acoso que se plasmen en los protocolos no pueden ser, en ningún caso, más restrictivos que los establecidos en las normas legales. Las definiciones deberían ser incluyentes, mejor que demasiado concretas.

8. El acoso sexual en el trabajo

El acoso sexual se tipifica en el Art. 184 del Código Penal como aquella conducta que consiste en **solicitar favores de naturaleza sexual**, “para sí o para un tercero, en el ámbito de una relación laboral, docente o de prestación de servicios, continuada o habitual, y con tal comportamiento provocare a la víctima una situación objetiva y gravemente intimidatoria, hostil o humillante”, siendo más grave la pena “si el culpable de acoso sexual hubiera cometido el hecho prevaliéndose de una situación de superioridad laboral, docente o jerárquica, o con el anuncio expreso o tácito de causar a la víctima un mal relacionado con las legítimas expectativas que aquélla pueda tener en el ámbito de la indicada relación” o “cuando la víctima sea especialmente vulnerable, por razón de su edad, enfermedad o situación”.

Posteriormente, una norma laboral, la Ley Orgánica 3/2007 sobre Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres, definió el acoso sexual en su Art. 7.1 en términos más amplios señalando que “sin perjuicio de lo establecido en el Código Penal, a los

efectos de esta Ley constituye acoso sexual **cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual** que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”.

Hay que tener presente que esta última definición abarca mayor tipo de conductas y que la misma es objetiva y no exige la demostración de una conducta intencionada por parte del agresor.

9. El acoso moral en el trabajo

También el acoso moral puede ser una conducta constitutiva de delito. El Art. 173 del Código Penal establece que “el que infligiera a otra persona un trato degradante, menoscabando gravemente su integridad moral, será castigado con la pena de prisión de seis meses a dos años” y señala a continuación que “con la misma pena serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcional y prevaliéndose de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan **grave acoso** contra la víctima”.

En el ámbito de la legislación laboral también contamos con una definición legal del acoso moral en términos más amplios pero solo parcialmente referida al acoso que tiene un móvil discriminatorio ya que en estos casos las normas derivan de las directivas europeas sobre igualdad de trato.

En concreto el Art. 28.1.d) de la Ley 62/2003 define el acoso como “toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo”.

Y por su parte el Art. 7.2. LO 3/2007 señala que “constituye acoso por razón de sexo cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”.

Dada la similitud de estos conceptos con los que existen en otras legislaciones europeas sobre acoso moral podría deducirse que esta conducta se define como

“cualquier comportamiento realizado con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”

Para tratar de concretar más este concepto puede también hacerse uso de los criterios establecidos por la **Inspección de Trabajo y Seguridad Social** en el Criterio Técnico 69/2009⁶³ en el que se clasifican las conductas de acoso en el abuso del poder de dirección y las conductas vejatorias y se establecen las notas definitorias fundamentales, y la Nota Técnica de Prevención (NTP) 854⁶⁴ del **Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo** en la que también se hace un análisis del concepto y se define el acoso como “exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud”

LAS PREMISAS DEL PROTOCOLO

10. El compromiso de la empresa

Una premisa fundamental para que el protocolo sea efectivo es que la dirección de la empresa crea realmente en su utilidad y esté dispuesta a poner todos los medios necesarios para que el mismo se desarrolle adecuadamente dentro de las reglas establecidas.

Una forma de dejar constancia de este compromiso puede ser la formalización de un código de conducta que establezca que no se consentirán en su seno conductas aquí definidas y en el que se pondrá por escrito que la empresa se obliga a asumir y realizar las conclusiones a las que se lleguen en el protocolo. Este compromiso también puede figurar en el preámbulo del protocolo.

⁶³ Disponible en

http://www.empleo.gob.es/itss/web/Atencion_al_Ciudadano/Criterios_Tecnicos/Documentos/CT_69_2009.pdf

⁶⁴ La NTP 854 se encuentra disponible en:

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/821a921/854%20web.pdf>

11. La información a los trabajadores

Para que la utilización del protocolo sea la adecuada es imprescindible que los trabajadores, como potenciales usuarios del mismo, conozcan qué es el acoso y cuándo y cómo pueden denunciarlo. En especial, deben saber distinguir entre situaciones de estrés laboral o de conflicto interpersonal y las conductas de acoso, ya que ambas cuestiones con frecuencia se confunden y las mismas deben tener un tratamiento diferenciado. El protocolo debe en principio referirse exclusivamente a las conductas de acoso.

12. La participación de los representantes de los trabajadores en la elaboración

El protocolo es un procedimiento de seguridad y salud y por lo tanto es obligatorio que los delegados de prevención sean previamente consultados acerca de su implantación de conformidad con lo dispuesto en el Art. 33.1.b) LPRL.

Es más conveniente aún para el buen funcionamiento del protocolo que el mismo sea negociado y acordado con los representantes de los trabajadores, ya que de este modo su utilización va a estar más respaldada y legitimada.

EL FUNDAMENTO LEGAL DE LOS PROTOCOLOS

13. ¿Es obligatorio para las empresas hacer un protocolo sobre acoso laboral?

La única mención expresa que se hace en la legislación a los protocolos o procedimientos sobre acoso se encuentra en el Art. 48 de la Ley Orgánica 3/2007 sobre Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, el cual establece 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*”.

Según el Art. 46 de esa misma Ley, la prevención del acoso sexual y por razón de sexo pueden formar parte de los *planes de igualdad* de las empresas que, de conformidad con la Ley, es obligatorio elaborar al menos en las empresas de más de 250 trabajadores o también cuando así lo disponga el convenio colectivo que sea de aplicación.

En los demás supuestos de acoso laboral no existe una obligación legal directa pero sí podría haber una obligación jurídica que derivase de la negociación colectiva

(convenios o acuerdos entre empresas y trabajadores que contengan esos protocolos o la obligación de elaborarlos), de la Ley de Prevención de Riesgos laborales a través de las medidas preventivas de los riesgos psicosociales (Art. 16.2.b) o bien directamente de las facultades de organización y dirección del empresario previstas en el Art. 20.3 del Estatuto de los Trabajadores.

A este respecto, hay que tener en cuenta que el procedimiento para gestionar cualquier clase de acoso laboral es básicamente el mismo y por lo tanto no sería lógico que las empresas tuvieran que dirigir sus esfuerzos para realizar un protocolo que se limitara al acoso sexual y por razón de sexo y excluyera a los demás tipos de acoso.

Por otra parte, realizar un protocolo para la gestión del acoso laboral en todas sus formas es la fórmula que se recomienda por la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud⁶⁵ y también así lo dispone el Acuerdo Europeo sobre Acoso y Violencia en el Trabajo firmado en 2007 por los agentes sociales⁶⁶.

Es por ello lógico y recomendable que se aborde de forma conjunta la elaboración de un protocolo para todos los tipos de acoso laboral, cualquiera que sea su naturaleza. Pero dada la dispersión normativa existente es posible partir desde distintas perspectivas que a continuación vamos a resumir.

14. El protocolo sobre acoso dentro de la gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo

El modo más lógico y aconsejable de abordar la elaboración de un procedimiento de acoso es su inclusión dentro de la política de gestión de los riesgos psicosociales.

Los riesgos psicosociales se definen por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo como aquellos aspectos del diseño, organización y dirección del

⁶⁵ Entre otros, el “Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla”. OIT 2003, disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_112578.pdf), y las Directrices Marco para Afrontar la Violencia Laboral en el Sector de la Salud, OIT – OMS 2002, disponible en: http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/interpersonal/en/WVguidelinesSP.pdf

⁶⁶ Este Acuerdo fue transcrito por los interlocutores sociales españoles en el ANC 2007 (BOE de 14.1.08), disponible en: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2008-627

trabajo y su contexto ambiental y social que pueden causar daños psicológicos, sociales y físicos a los trabajadores⁶⁷.

El estrés y la violencia, esta última en sus múltiples variantes, tanto externa como interna y tanto física como psicológica, son reconocidos por todos los expertos como el resultado inmediato de la exposición a estos riesgos.

La evaluación de riesgos psicosociales se dirige a la detección de los factores de riesgo de estrés y violencia mediante un proceso en el que necesariamente han de participar los trabajadores y sus representantes, tanto en su preparación como en las entrevistas y cuestionarios que se practiquen y en el diseño de las medidas destinadas a eliminar o reducir dichos factores.

Una de las medidas típicas que son resultado de esta evaluación (Art. 16.2.b) LPRL) y que como tales devienen obligatorias, es la elaboración de protocolos sobre situaciones de acoso laboral.

Esta forma de establecer el protocolo creemos que es la más adecuada de todas por las siguientes razones:

- El protocolo en este caso iría siempre precedido de un análisis de las situaciones o factores de riesgo psicosocial y de un plan dirigido a eliminar o minimizar los riesgos que se hayan identificado.
- Al partir de un análisis previo de la organización, su contenido puede adaptarse mejor a la situación particular de la empresa
- Se garantiza mejor la información y comprensión de los trabajadores sobre el significado de los riesgos psicosociales y del uso que debe hacerse del protocolo
- También se garantiza la participación de los delegados de prevención, puesto que esta es obligatoria en todos los procesos de evaluación y más necesaria aún en los de riesgos psicosociales.
- Se incardina claramente el protocolo como una medida de carácter preventivo y no como un procedimiento disciplinario y sancionador
- Se facilita el diseño de los mecanismos de intervención alternativos ante otras situaciones de riesgo psicosocial que no son acoso, tales como son los conflictos interpersonales, los problemas de falta de apoyo de mandos y compañeros de

⁶⁷ Así es como se definen en el informe de la Agencia Europea "Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health" (2007)

trabajo ante situaciones de dificultad, la inadecuada distribución de tareas y otros sucesos puntuales que puedan ocasionar potenciales peligros para la salud de las personas.

- Se puede prever los mecanismos de coordinación y cooperación con otras empresas que compartan el mismo lugar o centro de trabajo (Art. 24.1. LPRL) cuando las situaciones de riesgos psicosocial o de acoso en particular afecten a trabajadores de más de una empresa.

Es también muy aconsejable que la evaluación de riesgos psicosociales no se realice como reacción o respuesta a una denuncia de acoso u otra situación de conflicto porque esto podría crear serias disfunciones tanto en el análisis como en el posterior uso de los procedimientos que se instauren como resultado de dicha evaluación.

Hay que tener en cuenta a este respecto que la gestión de las actividades preventivas, que se formaliza a través del plan de prevención, la evaluación de riesgos, la planificación preventiva, la ejecución de las medidas preventivas y la posterior revisión de las mismas, debe ser siempre un proceso continuo e integrado. Aunque cada tipo de riesgo puede tener una manera de medirlo es necesario que los riesgos se evalúen y prevengan de forma concurrente y las medidas de planificación se integren en los procesos y organización de la empresa. Así, la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales deben formar parte de ese plan y actuación integral.

Por último, es en todo caso necesario que el protocolo se incorpore en su integridad al Plan de Prevención de la empresa junto con los demás procedimientos para la prevención de riesgos laborales (Art. 2.2.c) del Reglamento de Servicios de Prevención y esté a disposición de los trabajadores.

15. El protocolo sobre acoso dentro de los planes de igualdad

Otra posibilidad es que la empresa realice el protocolo dentro del Plan de Igualdad de acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica 3/2007.

Cuenta con la ventaja de garantizar la negociación previa con los representantes de los trabajadores, la publicidad del protocolo y la conjunción con otras medidas preventivas, aunque en este caso solo estarían referidas a los supuestos de acoso sexual y discriminatorio.

16. El protocolo acordado en la negociación colectiva

Otra fórmula es que el protocolo forme parte del contenido de la negociación colectiva y se plasme finalmente en un convenio o pacto, ya sea de empresa o sectorial.

En este supuesto también queda garantizada la participación de los representantes de los trabajadores y la publicidad del protocolo.

17. El protocolo impuesto unilateralmente por la empresa

La empresa, en virtud de las facultades de organización y dirección que le reconoce el Art. 20.3 del Estatuto de los Trabajadores, puede proceder de forma unilateral a dictar un protocolo.

Mediante esta fórmula sí podría quedar patente el compromiso de la empresa pero carecería de las demás notas positivas de cualquiera de las otras formas.

En cualquier caso, la publicidad del protocolo debe quedar garantizada mediante la inclusión del mismo en el Plan de Prevención de la empresa.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROTOCOLO

18. La adaptación del protocolo a los usos y normas de la empresa

El protocolo no debe ser una simple copia o traslación mecánica de otros protocolos existentes en otras organizaciones. Se debe tener en cuenta a este respecto que en todas las empresas existen cauces para la resolución de conflictos que deben ser aprovechados en la medida en que estos sean ya eficaces.

19. Claridad del proceso

Para ser claro, el proceso debe estar reglado y sus fases han de estar bien descritas, precisando quién debe aportar las pruebas, a quién deben dirigirse los informes y resoluciones y cuál es su fuerza vinculante.

20. Rapidez

La rapidez es una condición ineludible para garantizar el carácter preventivo del procedimiento. Para que la prevención sea eficaz, la detección del acoso debe ser lo

más temprana posible y las decisiones que se adopten deben ser inmediatas tanto en su toma como en su ejecución, sobre todo aquellas que son de tipo cautelar.

En todo caso ha de estar sometido a plazos, tanto para las partes como para los que resuelven, que no puedan interrumpirse ni prorrogarse salvo por causas justificadas.

Si se pone en marcha el protocolo respecto a situaciones pasadas y que ya no puedan tener (más) efectos sobre la salud de las personas, el protocolo carece de virtualidad preventiva y se convierte en un sucedáneo de procedimiento disciplinario, cosa que nunca debe ocurrir ya que ambos tipos de procedimiento han de estar siempre bien separados.

Al tener naturaleza preventiva, el protocolo no puede verse interrumpido ni condicionado por la apertura de otros procedimientos de naturaleza diferente, ya sea de tipo judicial o administrativo.

La responsabilidad legal de adoptar las medidas preventivas que procedan solamente corresponde a la empresa (Art. 14.2. LPRL) y por esta razón nada debe impedir el inicio y el desarrollo del protocolo en todas sus fases.

21. Sobre las personas que gestionan el protocolo

a) Identificación de los responsables de cada parte del protocolo

Deben estar determinadas cuáles son las personas que deban ocuparse de gestionar el protocolo para favorecer la claridad en su aplicación.

b) Imparcialidad

Ha de estar garantizada la imparcialidad de los que dirigen el proceso. No cabe que lo dirijan las personas implicadas en una posible conducta de acoso o que estén acusadas de ser sus autores o implicadas como cooperantes. Tampoco es lógico que exista una relación de dependencia entre quienes dirigen el proceso y la persona acusada de practicar el acoso.

En los casos en que la imparcialidad no esté garantizada, las partes deberían acudir de mutuo acuerdo a formas de conciliación, mediación y arbitraje externo bien ya sea ad-hoc o en la forma prevista en un acuerdo o convenio.

Entre las instancias públicas, se puede acudir puntualmente a la mediación de un Inspector de Trabajo (Art.3.3 LOITSS) siempre que no mediase la comisión de una conducta infractora por la empresa. Cuando no fuera posible iniciar el procedimiento sancionador por tratarse de una conducta que afecta a personal funcionario al servicio de una administración pública puede solicitarse la mediación de la Inspección.

c) Formación

Es necesario que las personas que intervienen en el protocolo estén debidamente formadas en la gestión de los riesgos psicosociales y en particular en el tratamiento de las conductas de acoso.

d) Autoridad

Es necesario que se reconozcan claramente las potestades internas de las personas que gestionan el protocolo para su ordenación e instrucción y para adoptar resoluciones conforme al mismo.

En definitiva, el órgano que gestione el procedimiento debe reunir estas características de neutralidad, independencia, autoridad y formación. Lo más habitual ha sido formar comisiones de las que formen parte la dirección de la empresa, el servicio de prevención y los representantes de los trabajadores. En grandes organizaciones y administraciones públicas pueden existir otras figuras que asuman estas funciones tales como un «defensor del personal» o similar (OIT, UPV), inspectores, auditores o supervisores de servicios a un alto nivel, etc.

Cualquiera que sea la modalidad que se establezca, el órgano gestor debería dotarse de personal fijo que tuviera la formación experta suficiente para realizar la investigación práctica de los casos.

22. Tratamiento específico para otras situaciones afines de riesgo psicosocial

En el examen previo de la denuncia o al final de la fase de instrucción se debe prever la posibilidad de que las conductas que no sean consideradas como acoso, pero que sí puedan dar lugar a riesgos psicosociales para los trabajadores afectados, tengan un adecuado tratamiento.

El protocolo no debe finalizar con una simple declaración de que los hechos que dan lugar a su inicio no han sido suficientemente probados. En los casos en que se aprecia una simple contradicción entre las manifestaciones de las partes, siempre

debe ser considerada la adopción de medidas preventivas ante situaciones de riesgo psicosocial.

LA FASE PREVIA O PRELIMINAR

23. La solicitud de que se inicie el protocolo

El procedimiento se iniciará por medio de una denuncia de la situación que se presentará personalmente y/o por escrito a una instancia considerada neutral, como puede ser el Servicio de Prevención, o al departamento u órgano que se designe según la estructura o decisión de la empresa.

La forma más habitual es la denuncia individual de la persona agraviada por la conducta de acoso. Pero es conveniente que también se establezcan otras vías de solicitud como el Servicio de Prevención, los delegados o delegadas de Prevención e incluso un número o proporción adecuada de los propios compañeros o compañeras de trabajo de la presunta víctima de acoso.

La propia dirección de la empresa, bien por sí misma o a través de sus mandos intermedios, también debe estar legitimada para pedir la apertura del procedimiento, puesto que la misma tiene la responsabilidad legal de evitar y prevenir estas conductas y no puede quedar eximida de ella por el simple hecho de que la persona presuntamente acosada u otros actores no hayan solicitado que se active el protocolo.

En el escrito de solicitud constarán los hechos y acciones que se consideren constitutivos de acoso laboral y la firma del solicitante.

En todos los supuestos en que la solicitud sea realizada por persona distinta de la presunta víctima o víctimas, el contenido de la misma ha de ser corroborado por esta, salvo que la solicitud sea realizada por la empresa ante la Comisión de Evaluación.

El receptor de la solicitud la pondrá en conocimiento del órgano que resuelva sobre su admisión.

Debe establecerse un plazo para la presentación de esta denuncia, que podría fijarse en un año desde la última conducta considerada de acoso.

24. La posibilidad de arreglo informal

Antes del inicio del procedimiento se podrá promover el intento de solución informal. Esta promoción puede basarse en el apoyo al diálogo entre las partes afectadas asistido por el inmediato superior, los representantes de los trabajadores u otra persona.

Estas acciones de arreglo informal podrían no ser registradas por escrito.

25. La decisión de iniciar el protocolo ante una “sospecha de acoso”

Entendemos por sospecha de acoso laboral las conjeturas fundadas en apariencia o viso de verdad de que una persona empleada de la empresa está sufriendo acoso en su ámbito laboral, en los términos que se indican en el apartado de definiciones.

Se iniciará el procedimiento si existe una sospecha de acoso laboral en el trabajo, aunque la persona presuntamente acosada presente una denuncia ante la Inspección de Trabajo o ante los órganos judiciales competentes.

La decisión de iniciar el protocolo debe estar en manos de una instancia u órgano neutral en la empresa, una vez que éste examine los hechos que se denuncian por la persona o personas que se consideran acosadas o que se le hayan comunicado por otras personas como representantes del personal, el servicio de prevención o por los propios mandos superiores o intermedios de la empresa.

Esta instancia puede ser una persona de confianza que se considere neutral, preferiblemente contando con el previo acuerdo de la empresa y los representantes del personal, o bien puede ser un órgano formado por un grupo de personas de distinta procedencia que conformen una comisión u órgano colegiado, siendo aconsejable en este caso que su composición sea tripartita y formen parte del mismo personas de la dirección de la empresa, del servicio de prevención y los delegados de prevención.

La comisión se reunirá, revisará la documentación y podrá llamar a quien considere necesario y en un plazo breve (que podría ser de cinco días hábiles) decidirá sobre las posibles situaciones:

- decisión de no iniciar el procedimiento
- inicio del procedimiento
 - fase de mediación
 - fase de resolución (cuando se considere que la mediación es imposible)

- medidas de organización concretas
- medidas cautelares: separación del foco del conflicto

La decisión de no iniciar el procedimiento debe ser tomada por unanimidad y argumentada. Este informe se enviará a las partes.

Tanto la persona denunciante como la denunciada tendrán derecho de acceso al material existente en relación con el proceso una vez que el mismo se inicie. Este acceso no incluye el contenido de la denuncia, que debe ser siempre confidencial y que no debe formar parte del procedimiento, tal y como después se explicita en las garantías del procedimiento (puntos 35 y ss.).

26. Medidas preventivas cautelares

El procedimiento puede dar lugar a medidas preventivas inmediatas y cautelares o a una revisión de la evaluación de riesgos psicosociales y la planificación de medidas preventivas para llevar a cabo mejoras organizativas, que disminuyan o controlen la exposición a los citados factores de riesgo.

Las medidas preventivas cautelares pueden adoptarse de entrada, nada más iniciarse el procedimiento, o pueden adoptarse durante el transcurso del mismo, si se apreciara una situación de riesgo cierto y probable para la salud de las personas afectadas.

Se ofertará un examen de salud por parte del servicio médico del servicio de prevención al trabajador denunciante y a otros trabajadores que lo soliciten. El servicio médico a lo largo de todo el proceso apoyará a los trabajadores. Podrá emitir informes que serán obligatorios siempre que, en función del estado de salud (sin citarlo), a su juicio sean altamente recomendables/deban adoptarse medidas cautelares. Acudir al servicio médico será voluntario para los trabajadores.

LA FASE DE MEDIACIÓN

27. La finalidad de la mediación

En esta fase se pretende resolver el conflicto de manera ágil, dialogada y con la intervención de una persona mediadora que proporcionará pautas de actuación que intenten poner fin al conflicto y evitar que se vuelva a producir en el futuro.

28. La designación del mediador

Para realizar la mediación la empresa puede encomendar a una persona neutral su realización o a un grupo de personas cuya procedencia puede ser el servicio de prevención, otro departamento distinto al de las personas afectadas, representantes del personal o incluso también, según el tipo de empresa, puede recurrirse a un experto externo.

En el caso de establecer la figura del mediador dentro de la organización de la empresa, estas personas deben ser formadas inicialmente y de forma periódica para realizar esas funciones.

La fase dará comienzo a instancias del órgano o instancia que decida el inicio del protocolo, que designará a la persona mediadora entre las personas formadas para ello y que citará verbalmente o por escrito a las partes al objeto de tratar de dar solución al problema.

29. El proceso de mediación

La participación de las partes en la fase de mediación será voluntaria. Este carácter voluntario se alargará a lo largo de todo el proceso incluida la solución final que tendrá que ser aceptada por las partes.

Los responsables del departamento o servicio de la empresa, en su caso los responsables de la empresa, serán los encargados de que las actuaciones de la mediación se lleven a cabo. Fomentarán y facilitarán el procedimiento y serán los encargados de que las soluciones se lleven a cabo.

Se iniciará la mediación dentro de un plazo determinado, que podría ser de siete días naturales siguientes al conocimiento por parte de la Comisión de la existencia de una presunta situación de acoso, salvo que existan razones justificadas que aconsejen la ampliación del plazo, en cuyo caso deberán ser puestas en conocimiento de las partes por escrito.

La persona mediadora, en un plazo máximo, que podría ser de 30 días naturales desde el inicio de la mediación, realizará un informe con las actuaciones realizadas y las medidas propuestas para dar solución al problema, y remitirá este documento de mediación al órgano o instancia que gestiona el protocolo y a las partes, como máximo, dentro de los siete días naturales siguientes.

El mediador recibirá la información y documentación que precise y podrá llevar a cabo las actuaciones que crea pertinentes. Podrá convocar una reunión de mediación con las partes. A esta reunión las partes podrán acudir acompañadas por quien crean oportuno.

El informe de mediación deberá ser ratificado y firmado por las partes.

El control y seguimiento de las medidas propuestas se realizará por parte de la instancia u órganos gestores del protocolo, que informarán oportunamente de ello al Comité de Seguridad y Salud y establecerá la finalización del proceso.

El mediador o los representantes de las partes que participen en el procedimiento de mediación deberán abstenerse de participar en la fase de resolución.

LA FASE DE RESOLUCIÓN

30. El inicio de la fase de resolución

Esta fase se iniciará cuando:

- 1.- Cualquiera de las partes haya rechazado la fase de mediación o las medidas propuestas por la persona mediadora.
- 2.- Las medidas propuestas en la fase de mediación no hayan resuelto el conflicto.
- 3.- El estado físico o psíquico de la persona presunta acosada aconsejen no acudir a la mediación.

31. El proceso de resolución

Las partes podrán iniciar el procedimiento de resolución dentro de un plazo, que podría ser de hasta 30 días hábiles desde el final de la fase de mediación.

La instancia u órgano gestor del protocolo dentro de otro plazo, que podría ser de quince días naturales, designará a las personas encargadas de resolver el conflicto. De considerarse necesario, se podrá solicitar la incorporación a esta Comisión de asesoría externa para ayudar en la toma de decisiones.

La empresa a través de formación o de asesoría externa dispondrá de expertos en riesgos psicosociales capaces de llevar a cabo la investigación. Estos expertos trabajarán e informarán a la comisión.

En otro plazo cierto, que podría ser de siete días naturales desde el inicio de esta fase, se comunicará a las partes la composición de la Comisión y a partir de la fecha de comunicación se abrirá un plazo de recusación o abstención dentro de otro plazo, que podría ser de otros siete días naturales más.

Finalizado el plazo de recusación y abstención, la instancia u órgano gestor del protocolo, en su primera reunión, en un plazo que podría ser de 5 días hábiles, revisará la documentación incluida en el expediente, estudiará las actuaciones llevadas a cabo y decidirá sobre la continuación del procedimiento en el mismo sentido que se cita en el inicio.

La instancia u órgano gestor realizará las actuaciones pertinentes para determinar si ha existido o no acoso moral, sexual o por razones de sexo para lo cual solicitará cuantos documentos, informes, dictámenes, etc. puedan servir para aclarar el tema. Asimismo dará audiencia por separado a las partes y a cuantas personas (personal empleado o de jefatura, etc.) sean necesarias.

Todas las partes de la empresa deberán colaborar con la instancia u órgano gestor en todo lo que éste les solicite, con el fin de que pueda tener todos los elementos de juicio necesarios para concluir la investigación.

El conocimiento de los hechos deberá ser suficientemente exhaustivo y sometido a la contradicción y contraste de los afectados.

La instancia u órgano gestor celebrará una reunión con las partes por separado y éstas podrán asistir acompañadas por una persona. Cada una de las partes podrá proponer la participación en el proceso de investigación de personas que tengan relación directa con el asunto a tratar, bien por haber sido testigo de la situación o por ser expertas en la materia.

32. La resolución

En el plazo no superior a 30 días naturales desde el inicio del proceso de investigación, se emitirá un informe en el que se indicará si existen indicios de acoso laboral o no, así como las medidas preventivas y correctoras que se proponen y a quién o quiénes corresponde su aplicación.

Este informe, que será vinculante, se comunicará a las partes y a la dirección de la empresa (Recursos Humanos u otro Departamento que se proponga), como máximo, dentro de los siete días naturales siguientes.

En dicho informe se podrá concluir:

- la apertura de un expediente sancionador por la comisión de una falta muy grave, en función de los indicios de conductas de acoso razonadas
- la propuesta de medidas organizativas dentro del programa de evaluación, prevención de riesgos psicosociales
- la conclusión de que no existan conflictos o conductas especiales

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.

FINALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y REVISIÓN DEL MISMO

33. Control y seguimiento de las resoluciones

El control y seguimiento de las medidas propuestas en el informe vinculante se realizará por parte de la Comisión de Evaluación, que informará oportunamente de ello al Comité de Seguridad y Salud y establecerá la finalización del proceso.

34. Revisión del protocolo

Es aconsejable establecer de antemano una evaluación periódica del protocolo. En todo caso, el mismo podrá ser objeto de modificaciones, en base a propuestas que en su caso efectúe el Comité de Seguridad y Salud, la empresa o la representación social. Estas modificaciones se pactarán entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

GARANTÍAS DEL PROCEDIMIENTO

35. La confidencialidad de la denuncia

El contenido de la denuncia debe ser siempre confidencial y para preservar al máximo dicho carácter la misma no debe formar parte del procedimiento. El inicio del procedimiento se decide por la instancia competente creada para este fin

dejando situada la denuncia o las comunicaciones previas fuera del procedimiento y apartadas del alcance de las decisiones que se adopten sobre audiencia de los interesados en la vía interna o incluso judicial.

En cualquier caso, para no causar indefensión al presunto autor de la conducta de acoso, este debe ser suficientemente informado de los hechos que se le imputan.

36. La confidencialidad del procedimiento

En líneas generales el proceso ha de ser confidencial y solo debe ser accesible para las personas directamente afectadas.

Los interesados tienen derecho a conocer los hechos y circunstancias que constan en el procedimiento y conocer las decisiones que con respecto a ellos se adopten y sus motivos, pero solo pueden conocer la denuncia o las comunicaciones previas si mediara el previo consentimiento de la persona que la ha interpuesto.

A toda aquella persona que haya podido participar en cualquiera de las fases del protocolo se le exigirá el deber de sigilo.

También se garantizará la protección al derecho a la intimidad y que el tratamiento de la información personal generada en el procedimiento se regirá por lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, de protección de datos.

37. Medidas preventivas

En base al derecho de las personas trabajadoras a una protección integral de la salud, la empresa adoptará las medidas correctoras necesarias para garantizar una protección adecuada de la salud de la persona que haya sido víctima de acoso laboral en su ámbito, brindará el apoyo organizativo y psicológico necesario para lograr su total restablecimiento y evitará cualquier tipo de represalia.

38. Protección de testigos

La empresa 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.

39. Impulso de oficio del procedimiento

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

PLAN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROTOCOLO

40. Divulgación de su contenido

Se garantizará que este protocolo se ponga en conocimiento de todo el personal. Se pondrán en marcha en un periodo determinado desde la aprobación del mismo, un plan de medidas de divulgación para el personal afectado.

A tal fin podrían organizarse sesiones divulgativas o anuncios por carteles o vías telemáticas.

41. Plan de formación

En un plazo determinado que podría ser de dos meses desde el acuerdo se propondrá un plan de formación específica para el colectivo de mediadores y para las personas que puedan ejercer la investigación en la fase de resolución.

La formación podría afectar también a los mandos de la empresa o a colectivos considerados sensibles o especialmente expuestos a riesgos psicosociales. El contenido de esta formación debe versar no solo sobre el acoso sino también sobre la gestión de conflictos y recursos humanos en general. A tal fin se pueden establecer instrumentos de detección precoz de conflictos y resolución de los mismos.

42. Reglamento del órgano gestor del protocolo

En un plazo determinado se acordará un reglamento de actuación de este órgano.

TRATAMIENTO DE OTRAS SITUACIONES DE RIESGO PSICOSOCIAL

43. Graves ofensas a la dignidad de las personas

Lo que diferencia la conducta de acoso de las graves ofensas a la dignidad es que estas últimas por sí mismas y sin necesidad de su reiteración y repetición pueden ocasionar una violación del derecho a la consideración debida a la dignidad de la persona.

Este sería el caso de que una persona sea gravemente insultada o vejada o se la deje sin ninguna ocupación real y efectiva de forma inmotivada y prolongada.

La evidencia y claridad de tales hechos y circunstancias hace que no sea necesario seguir un protocolo sino pasar directamente a una acción disciplinaria o sancionadora frente al agresor, o en su caso, que se sigan las acciones administrativas o penales que pudieran corresponder frente al mismo.

44. Situaciones de conflicto generalizado entre la dirección y el personal o entre grupos de trabajadores

Las situaciones de conflicto no pueden asimilarse a las conductas de acoso salvo que mediase de forma reiterada un abuso del poder de dirección o la expresión de conductas vejatorias.

En estos casos el servicio de prevención deberá realizar un diagnóstico de la situación y establecer medidas tendentes a que las partes enfrentadas hagan un análisis objetivo de la situación, adopten posiciones constructivas y finalmente lleguen a acuerdos sobre la forma de salir de estos conflictos.

45. Estilos y formas de dirección despóticos

Los supuestos de formas despóticas en los estilos de mando y dirección que no tienen un destinatario ni un fin concretos no suelen entrar dentro de la consideración de acoso y deben ser también analizados por el servicio de prevención.

La adopción de medidas de formación o “coaching” sobre los mandos y/o trabajadores suelen ser las más apropiadas para afrontar estas situaciones.

46. Conflictos de rol o de funciones

Estos conflictos tienen lugar cuando existe una confusión o escasa claridad en cuanto a las personas que deben ejecutar determinadas tareas.

Su origen suele deberse a deficiencias en la organización y distribución de funciones desde la dirección de la empresa o a problemas de escasa o mala comunicación entre las personas.

47. Sobrecargas de trabajo o mala distribución de tareas

Las sobrecargas de trabajo sobre determinadas personas de la organización o la distribución injusta de las tareas puede ocasionar que las personas afectadas se sientan acosadas por la dirección.

Sin embargo, estos problemas también suelen ser el fruto de una inadecuada organización del trabajo o de la ausencia de comunicación entre distintas instancias

de la empresa. Por lo tanto, estos conflictos han de ser tratados y resueltos en el ámbito de las medidas preventivas ante los riesgos psicosociales.

El servicio de prevención ha de realizar un análisis y diagnóstico de la situación y proponer las medidas más adecuadas para solventar los problemas.

48. Falta de autonomía en la realización de las tareas encomendadas

El excesivo control sobre las tareas que desarrollan los trabajadores puede crear situaciones de estrés laboral que podrían paliarse a través de unas formas más adecuadas de organización del trabajo que concilien el control de la dirección y la autonomía de los trabajadores para decidir cómo cuando es más adecuada la realización de las tareas.

El tratamiento de estas situaciones también pasa por el análisis y diagnóstico del servicio de prevención y la propuesta de medidas correctoras.

49. Falta de apoyo a los trabajadores en situación de dificultad

Otras situaciones de riesgo psicosocial pueden ser debidas a la falta de atención y apoyo a los trabajadores que afrontan situaciones difíciles.

Es importante cuidar este aspecto respecto la situación de los nuevos trabajadores a través de manuales y protocolos de acogida, los trabajos en solitario, y los trabajadores que se reincorporan a su trabajo tras una larga ausencia por incapacidad.

50. Dificultades en la comunicación

Algunas situaciones de conflicto tienen su origen en las deficiencias de la información que trasmite entre personas, departamentos o turnos de trabajo.

Los problemas de comunicación pueden ser corregidos mediante la implantación de técnicas adecuadas.

MODELO DE PROTOCOLO DE PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN FRENTE AL ACOSO LABORAL DEL OBSERVATORIO VASCO SOBRE ACOSO

Una vez efectuada la evaluación de riesgos incluyendo en la misma la evaluación de los riesgos psicosociales, y siguiendo el plan de medidas dirigidas a prevenir, evitar y reducir la exposición a los riesgos psicosociales, la dirección de la empresa (o administración pública) y los representantes del personal de la misma han alcanzado el siguiente acuerdo sobre el establecimiento de un protocolo para la prevención e intervención ante las conductas de acoso laboral

1. PREAMBULO

El acoso laboral supone un atentado al derecho a la integridad física y moral, la consideración debida a la dignidad e intimidad y honor de las personas y la igualdad de trato que se encuentran reconocidos en los Art. 10, 14, 15 y 18 de la Constitución, los Art. 4 y 17 del Estatuto de los Trabajadores (y el Estatuto Básico del Empleado Público), los Art. 7 y 48 de la Ley Orgánica 3/2007 de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (y la Ley 4/2005 de la C.A.V sobre Igualdad), así como al derecho de protección de la salud de todas las personas trabajadoras que se recoge en la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.

En consecuencia, esta empresa (o administración pública) se compromete a realizar todas las acciones necesarias para evitar la realización de conductas de acoso en el ámbito de su organización, adoptando al respecto las medidas necesarias y oportunas.

La actuación de prevención e intervención frente al acoso a través del presente protocolo se considera necesaria para prevenir y evitar de forma eficaz y ordenada este tipo de conductas y el mismo se inspira en una serie de principios y normas generales que en él se detallan.

Este protocolo tiene una naturaleza preventiva y en el caso de que se verifique que la conducta de acoso puede haberse producido de forma efectiva, el procedimiento ha de finalizar en este punto para dar paso a un

procedimiento de tipo disciplinario dirigido contra la persona o personas que han cometido esa conducta, que ofrezca todas las garantías legales que son propias de esta clase de procedimientos.

Este protocolo se articula en una **fase preliminar** en la que diversas personas e instancias pueden solicitar su puesta en marcha; el posible arreglo informal de las situaciones que se han puesto de manifiesto; y la decisión de la puesta en marcha del procedimiento por una instancia u órgano colegiado que se considera neutral, que se denomina “Comisión de Evaluación”.

Se articula después una fase inicial y potestativa de **mediación**, cuya finalidad es solucionar los conflictos de una manera rápida y eficaz para que los mismos no se agraven.

Y se regula también otra fase denominada de **resolución**, que permitirá adoptar, tras una investigación exhaustiva, las medidas necesarias para poner fin a las conductas de violencia y proteger la salud y los derechos de las personas trabajadoras.

El procedimiento se encuentra sujeto a garantías para las personas que en él intervienen, protegiendo su intimidad, el derecho a la protección de su salud y a evitar cualquier represalia o acto hostil que pueda disuadirlos de declarar sobre los hechos y circunstancias que han presenciado.

2. DEFINICIONES DE ACOSO LABORAL

a) El Acoso Sexual

La Ley Orgánica para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, en su Art. 7.1 dispone que acoso sexual es “cualquier comportamiento verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular, cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante, u ofensivo”.

Entre las conductas de acoso sexual y por razones de sexo cabe incluir:

1. El contacto físico deliberado y no solicitado, o un acercamiento físico excesivo o innecesario.

2. Comentarios o gestos repetidos de carácter sexista o sexual acerca del cuerpo, la apariencia, la orientación sexual o el estilo de vida de una persona trabajadora.
3. Llamadas telefónicas, cartas o mensajes de correo electrónico de carácter ofensivo.
4. La persecución.
5. La exposición o exhibición de gráficos, viñetas, dibujos, fotografías o imágenes de internet de contenido sexualmente explícito.
6. Las bromas o proposiciones sexualmente explícitas.
7. Invitaciones impúdicas o comprometedoras y peticiones de favores sexuales.

b) El Acoso Moral

En el ámbito de la legislación laboral contamos con una definición legal de acoso moral aunque se refiriere parcialmente al acoso moral que se practica con un móvil discriminatorio.

El Art. 28.1.d) de la Ley 62/2003 define el acoso como “toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo”.

Y por su parte el Art. 7.2. LO 3/2007 señala que “constituye acoso por razón de sexo cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”.

Siguiendo el tenor literal de estas definiciones, la conducta general de acoso moral en el trabajo sería “cualquier comportamiento realizado con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”

Se trata de un proceso de violencia psicológica que evoluciona gradualmente y en el que se incluyen conductas y actividades dirigidas contra la/s víctima/s y que se encuentran relacionadas con:

- La negación o limitación de comunicarse adecuadamente.

- Ataques para reducir la posibilidad de relacionarse y lograr su aislamiento social.
- Ataques contra su trabajo y desempeño profesional.
- Ataques contra su reputación profesional e individual e intromisiones en su vida privada.
- El uso de la agresión verbal, sexual o física.

Las conductas o actuaciones recogidas en la definiciones de este apartado no constituyen listas cerradas, ni tienen ánimo excluyente ni limitativo, si bien, las incluidas no pueden producirse en modo alguno.

3. OBJETO

El objeto de este documento es establecer un procedimiento de actuación a seguir ante conductas que puedan suponer acoso laboral en sentido amplio: acoso moral, discriminatorio, acoso sexual y acoso por razones de sexo en el espacio laboral de esta empresa.

4. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este protocolo se aplicará a todo el personal de la organización, sin ninguna distinción ni por su forma de vinculación al mismo, ni por la duración de la misma.

Si el acoso laboral se produjese entre personas trabajadoras de esta empresa y de una empresa externa que actúen en el mismo lugar o centro de trabajo, se aplicará el procedimiento recogido en este documento, si bien, la adopción de medidas se hará de forma coordinada entre las empresas afectadas, de conformidad con el Art. 24.1 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

5. LOS SUPUESTOS DE SOSPECHA DE ACOSO LABORAL QUE DAN LUGAR AL INICIO DEL PROCEDIMIENTO

Se iniciará el procedimiento si existe una sospecha de acoso laboral en el trabajo, aunque la persona presuntamente acosada presente una denuncia ante la Inspección de Trabajo o ante los órganos judiciales competentes.

Entendemos por sospecha de acoso laboral las conjeturas fundadas en apariencia o viso de verdad de que una persona empleada de esta empresa está sufriendo acoso en su ámbito laboral, en los términos que se indican en el apartado de definiciones.

Con esta actuación se pretende llegar a conclusiones que detecten problemas de acoso, o en su caso, organizacionales y den soluciones tales como el ejercicio correcto de la autoridad, la protección de los estándares éticos y morales de la organización y la salvaguarda de los derechos de las personas trabajadoras.

El procedimiento también servirá para analizar la posible exposición a factores de riesgo psicosocial, lo que podrá dar lugar a una revisión de la evaluación de riesgos y de la planificación preventiva para llevar a cabo mejoras organizativas que disminuyan o controlen la exposición a los citados factores de riesgo.

El procedimiento de actuación ante supuestos de acoso laboral, además de propiciar medidas preventivas y correctoras al mismo, ha de desarrollarse en base a los principios de efectividad, celeridad y confidencialidad.

6. EL ÓRGANO GESTOR DEL PROTOCOLO: LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN

Se creará una Comisión de Evaluación que en el ámbito de este Protocolo tiene encomendada la aceptación o no a trámite de la denuncia, el diagnóstico de la situación y la propuesta de medidas correctoras en materia de acoso en el trabajo.

Esta Comisión estará constituida de manera permanente por las siguientes personas:

- Dos personas ligadas a la Dirección de la empresa. Una de ellas presidirá la Comisión, o persona en quien delegue.
- Dos técnicos del Servicio de Prevención, preferentemente especialistas en Riesgos Psicosociales.
- Dos delegadas o delegados de Prevención.

Podrá formarse, en caso necesario, a partir de tres miembros provenientes de las mismas representaciones.

A las personas designadas se les dará formación adecuada a su participación en Comisiones de Evaluación.

La Comisión se regirá en su funcionamiento por su propio reglamento y en su defecto por las disposiciones de la Ley 30/1992, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo relativas al funcionamiento de los órganos colegiados.

7. LA FASE PRELIMINAR

a) La solicitud de inicio del expediente

La solicitud de inicio del expediente podrá hacerse por medio de una denuncia de la persona afectada por la conducta de acoso que se presentará personalmente y/o por escrito al Servicio de Prevención, al Departamento que se designe, o a la propia Comisión de Evaluación

La solicitud podrá presentarse personalmente por la persona denunciante o a través de compañeros o compañeras en quien delegue

También podrán presentar la solicitud los mandos intermedios o personas de la dirección, el Servicio de Prevención en base a las informaciones obtenidas en el curso de sus actividades y los delegados o delegadas de Prevención.

En el escrito de solicitud constarán los hechos y acciones que se consideren constitutivos de acoso laboral y la firma de la persona denunciante o solicitante.

El Servicio de Prevención o el departamento que lo reciba lo pondrán en conocimiento de la Comisión de Evaluación.

Las solicitudes presentadas por persona distinta a la afectada deberán ser corroboradas por ésta, salvo que la solicitud se efectúe por parte de la empresa ante la Comisión de Evaluación.

b) El arreglo informal del problema

Antes del inicio del procedimiento la empresa promoverá el intento de solución informal. Esta promoción se basará en la formación y el apoyo al diálogo asistido por el inmediato superior, los representantes de los trabajadores u otra persona.

Este intento, anterior al inicio del procedimiento, no dejará registros escritos.

c) El examen de admisión de la solicitud

La comisión se reunirá, revisará la documentación y podrá llamar a quien considere necesario. En el plazo de cinco días hábiles podrá adoptar las siguientes decisiones:

- Iniciar el procedimiento en cualquiera de sus fases y dictar, en su caso, las medidas cautelares que procedan
- No iniciar el procedimiento, decisión que debe ser tomada por unanimidad y de forma motivada.
- Dictar las medidas preventivas u organizativas que procedan

La decisión se comunicará a los solicitantes.

8. LA ORDENACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

8.1.EL INICIO DEL PROCEDIMIENTO

La Comisión de evaluación decidirá, en su caso, iniciar el procedimiento en cualquiera de sus fases:

- La fase de mediación
- La fase de resolución (cuando se considere que la mediación es imposible)

Y dictará, en su caso, las medidas cautelares que procedan para proteger la salud de las personas afectadas

8.2.LA FASE DE MEDIACIÓN

En esta fase se pretende resolver el conflicto de manera ágil, dialogada y con la intervención de una persona mediadora que proporcionará pautas de actuación que intenten poner fin al conflicto y evitar que se vuelva a producir en el futuro.

La fase dará comienzo a instancias de la Comisión de Evaluación que designará a la persona mediadora entre las personas formadas para ello, asegurando la neutralidad de las personas designadas. Cuando no haya personal disponible en la empresa que reúna las características apropiadas puede recurrirse a un experto externo.

El mediador o mediadores citarán verbalmente o por escrito a las partes al objeto de tratar de dar solución al problema.

La participación de las partes en la fase de mediación será voluntaria. Este carácter voluntario se alargará a lo largo de todo el proceso incluida la solución final que tendrá que ser aceptada por las partes.

Los responsables del departamento o servicio de la empresa, en su caso los responsables de la empresa serán los encargados de que las actuaciones de la mediación se lleven a cabo. Fomentarán y facilitarán el procedimiento y serán los encargados de las soluciones se lleven a cabo.

Se iniciará la mediación dentro de los siete días naturales siguientes al conocimiento por parte de la Comisión de la existencia de una presunta situación de acoso, salvo que existan razones justificadas que aconsejen la ampliación del plazo, en cuyo caso deberán ser puestas en conocimiento de las partes por escrito. Este plazo podrá ampliarse, de forma motivada, durante siete días naturales más.

La persona mediadora, en el plazo máximo de 30 días naturales desde el inicio de la mediación, realizará un informe con las actuaciones realizadas y las medidas propuestas para dar solución al problema y remitirá este documento de mediación a la Comisión de Evaluación y a las partes, como máximo, dentro de los siete días naturales siguientes.

El mediador recibirá la información y documentación que precise y podrá llevar a cabo las actuaciones que crea pertinentes. Podrá convocar una reunión de mediación con las partes. A esta reunión las partes podrán acudir acompañadas por quien crean oportuno.

El informe de mediación deberá ser recibido y firmado por las partes.

En caso de aceptación de la propuesta mediadora, el control y seguimiento de las medidas propuestas se realizará por parte de la Comisión de Evaluación, que informará oportunamente de ello al Comité de Seguridad y Salud y establecerá la finalización del proceso.

El mediador o los representantes de las partes que participen en el procedimiento de mediación deberán abstenerse de participar en la fase de resolución.

8.3. LA FASE DE RESOLUCIÓN

Esta fase se iniciará en los siguientes casos:

- a) Cuando cualquiera de las partes haya rechazado la fase de mediación o las medidas propuestas por la persona mediadora.
- b) Cuando las medidas propuestas en la fase de mediación no hayan resuelto el conflicto.
- c) Cuando el estado físico o psíquico de la persona presunta acosada aconsejen no acudir a la mediación.

Las partes podrán iniciar el procedimiento de resolución hasta 30 días hábiles desde el final de la fase de mediación.

La Comisión de Evaluación se reunirá en un plazo de quince días naturales y designará a las personas encargadas de resolver el conflicto. De considerarse necesario, se podrá solicitar la incorporación a esta Comisión de asesoría externa para ayudar en la toma de decisiones.

La empresa a través de formación o de asesoría externa dispondrá de expertos en riesgos psicosociales capaces de llevar a cabo la investigación. Estos expertos trabajarán e informarán a la comisión.

En el plazo de siete días naturales desde el inicio de esta fase, se comunicará a las partes la composición de la Comisión y a partir de la fecha de comunicación se abrirá un plazo de recusación o abstención de otros siete días naturales más.

Finalizado el plazo de recusación y abstención, la Comisión de Evaluación, en su primera reunión, en un plazo de 5 días hábiles, revisará la documentación incluida en el expediente, estudiará las

actuaciones llevadas a cabo y decidirá sobre la continuación del procedimiento en el mismo sentido que se cita en el inicio.

La Comisión realizará las actuaciones pertinentes para determinar si ha existido o no acoso moral, sexual o por razones de sexo para lo cual solicitará cuantos documentos, informes, dictámenes, etc. puedan servir para aclarar el tema. Asimismo dará audiencia por separado a las partes y a cuantas personas (personal empleado o de jefatura, etc.) sean necesarias.

Las Áreas deberán colaborar con la Comisión en todo lo que ésta les solicite, con el fin de que pueda tener todos los elementos de juicio necesarios para concluir la investigación.

La Comisión celebrará una reunión con las partes por separado y éstas podrán asistir acompañadas por una persona. Cada una de las partes podrá proponer la participación en el proceso de investigación de personas que tengan relación directa con el asunto a tratar, bien por haber sido testigo de la situación o por ser expertas en la materia.

En el plazo no superior a 30 días naturales desde el inicio del proceso de investigación, se emitirá un informe en el que se indicará si existen indicios de acoso laboral o no, así como las medidas preventivas y correctoras que se proponen y a quién o quiénes corresponde su aplicación.

Este informe, que será vinculante, se comunicará a las partes y a la dirección de la empresa (Recursos Humanos u otro Departamento que se proponga), como máximo, dentro de los siete días naturales siguientes.

En dicho informe se podrá concluir:

- ⊖ la apertura de un expediente sancionador por la comisión de una falta muy grave en función de los indicios de conductas de acoso razonadas
- ⊖ la propuesta de medidas organizativas dentro del programa de evaluación, prevención de riesgos psicosociales
- ⊖ la conclusión de que no existan conflictos o conductas especiales

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.

8.4.FINALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

La dirección de la empresa escribirá un código de conducta que establezca que no se consentirán en su seno las conductas aquí definidas. En este código se pondrá por escrito su compromiso a asumir y realizar las conclusiones vinculantes a las que llegue la Comisión de Evaluación.

El control y seguimiento de las medidas propuestas se realizará por parte de la Comisión de Evaluación, que informará oportunamente de ello al Comité de Seguridad y Salud y establecerá la finalización del proceso.

9. GARANTÍAS DEL PROCEDIMIENTO

a) Deber de sigilo

A toda aquella persona que haya podido participar en cualquiera de las fases mencionadas en este documento se le exigirá el deber de sigilo.

b) Derecho a la intimidad

También se garantizará la protección al derecho a la intimidad y que el tratamiento de la información personal generada en este procedimiento se registrará por lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, de protección de datos.

A partir de la resolución de inicio del procedimiento por la Comisión de Evaluación tanto la persona denunciante como la denunciada tendrán derecho de acceso al material existente en relación con el proceso. Este acceso no incluye el contenido de la denuncia, que debe ser siempre confidencial y que no debe formar parte del procedimiento.

c) Derecho a la protección de la salud

En base al derecho de las personas trabajadoras a una protección integral de la salud, la empresa adoptará las medidas correctoras necesarias para garantizar una protección adecuada de la salud de la persona que haya sido víctima de acoso laboral en su ámbito, brindará el apoyo organizativo y psicológico necesario para lograr su total restablecimiento y evitará cualquier tipo de represalia.

Se ofertará un examen de salud por parte del servicio médico del servicio de prevención al trabajador denunciante y a otros trabajadores que lo soliciten. El servicio médico a lo largo de todo el proceso apoyará a los trabajadores. Podrá emitir informes que serán obligatorios siempre que, en función del estado de salud (sin citarlo), a su juicio sean altamente recomendables/deban adoptarse medidas cautelares. Acudir al servicio médico será voluntario para los trabajadores.

d) Derecho de protección frente a represalias

La empresa 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.

e) Impulso del procedimiento en todas sus fases por la empresa

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

10. PLAN DE MEDIDAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROTOCOLO

a) Revisión

Este protocolo será objeto de revisión periódica y podrá ser objeto de modificaciones en base a las propuestas que en su caso efectúe el Comité de Seguridad y Salud, la empresa o la representación social. Estas modificaciones se pactarán entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

b) Acciones de información y divulgación del protocolo

Se garantizará que este protocolo se ponga en conocimiento de todo el personal. Se pondrán en marcha, en un periodo de 2 meses desde el acuerdo, medidas de divulgación para el personal en general, y de formación específica para mandos intermedios y grupos sensibles.

c) Plan de formación

En el plazo de dos meses desde el acuerdo se propondrá un plan de formación específica para el colectivo de mediadores y para las personas que puedan ejercer la investigación en la fase de resolución.

d) Reglamento de la Comisión de evaluación

En un plazo de seis meses desde el acuerdo se acordará un reglamento de actuación de la Comisión de Evaluación.

PROCEDIMIENTO DE SOLUCIÓN AUTÓNOMA DE LOS CONFLICTOS DE VIOLENCIA LABORAL (I)

Des procédures de solution autonome des conflits de violence de travail (I).

Procedures for autonomous solution of conflicts of workplace violence (I).

Redactores:

Ana Mejías García

Licenciada en Derecho

Enrique J. Carbonell Vayá

Doctor en Psicología

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Miguel Ángel Gimeno Navarro

Licenciado en Psicología

UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓ

OBSERVATORIO DE RIESGOS PSICOSOCIALES-UGT

Manuel Fidalgo Vega

Licenciado en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Esta NTP propone un procedimiento preventivo proactivo que sirva como marco de actuación eficaz frente a las situaciones de violencia en el trabajo. En esta primera parte se expone el alcance del procedimiento, el contexto de su aplicación y las características del mismo. Se pretende que el uso de esta herramienta sirva para guiar la actividad preventiva y afrontar de

forma interna este tipo de riesgos, dado que actualmente parece existir un déficit en esta materia.

1. LA VIOLENCIA LABORAL. DEFINICIÓN Y ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

El recurso a la violencia por parte de un individuo, grupo u organización constituye, lamentablemente, una práctica que forma parte de nuestra realidad cotidiana. En el ámbito laboral las situaciones de violencia, aunque sean de baja intensidad, acaban generando entornos nocivos y tóxicos lo que repercute no sólo sobre los actores directamente implicados, sino también sobre la empresa en su conjunto y, en cierta medida, sobre la sociedad.

Así, los efectos negativos de la violencia en el trabajo tienen una incidencia directa sobre la salud y la seguridad de los trabajadores expuestos a estas situaciones, a través del deterioro de las condiciones de trabajo y organizativas. Pero también las empresas se ven perjudicadas. En primer lugar, porque la proliferación de comportamientos violentos otorga una sensación de impunidad a los agresores y de indefensión a las potenciales víctimas; y esta dinámica acaba viciando el ambiente de trabajo, lo que se concreta en un mal clima que repercute sobre la salud de la propia organización, generando una "organización tóxica". En segundo lugar, porque los costes económicos derivados del absentismo y de la falta de rendimiento son importantes. El Estado también resulta afectado, al mermar su papel de garante de los trabajadores frente a las situaciones de violencia en el trabajo, y por el coste que debe soportar el sistema público de Seguridad Social al hacerse cargo de las prestaciones económicas y de asistencia sanitaria que se derivan de la reparación de los daños en la salud de los trabajadores afectados. La consecuencia es clara: la violencia laboral es un problema común y los agentes sociales, los empresarios y los trabajadores, y también el Estado deben colaborar para erradicar estas perniciosas prácticas y conseguir un entorno laboral exento de violencia.

En términos definitorios, hay que señalar que la Organización Mundial de la Salud define la violencia como *"el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muertes, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones"*. Por su parte la Organización Internacional del Trabajo entiende la violencia como *"cualquier tipo de comportamiento agresivo o insultante susceptible de causar*

un daño o molestias físicas o psicológicas a sus víctimas, ya sean estos objetivos intencionados o testigos inocentes involucrados de forma no personal o accidental en los incidentes”.

La violencia en el trabajo a la que hacemos referencia recoge todas las conductas de violencia física o psicológica que se produzcan en el entorno laboral entre trabajadores de una misma empresa, entre trabajadores de diferentes empresas que presten servicios en un mismo centro de trabajo, entre trabajador/es y empresario/s; y también la que eventualmente se establezca entre usuario/cliente y trabajador en la prestación del servicio. En este sentido, entre las conductas a considerar en un procedimiento preventivo integral, en sus orígenes o desarrollo, se encuentran las siguientes:

1. Conductas de violencia física. Son aquéllas que suponen una agresión de esta naturaleza que se practica entre personas pertenecientes a la propia empresa o entre personas de distintas empresas que prestan servicios en un mismo centro de trabajo.
2. Conductas de violencia psicológica. Son comportamientos que suponen una agresión de naturaleza psíquica entre personas pertenecientes a la propia empresa o entre empresas que prestan servicios en un mismo centro de trabajo. Debe distinguirse entre:
 - 2.1. Acoso discriminatorio. El Art. 28 de la Ley 62/2003 de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden social, define el acoso como *“toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o las convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un ambiente intimidatorio, humillante u ofensivo”.*
 - 2.2. Acoso laboral. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define el verbo acosar como acción de perseguir, sin darle tregua ni reposo, a un animal o a una persona. La NTP 854, desde el campo técnico de la PRL define operativamente el acoso psicológico en el trabajo como la *“exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente a aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud”.*
 - 2.3. Acoso sexual. Viene definido en el Art. 7.1º de la L.O. 3/2007 de 23 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres como *“cualquier*

comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo". El segundo párrafo del mencionado precepto declara "constituye acoso por razón de sexo cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio degradante u ofensivo".

Las acciones de violencia psicológica en el trabajo que tienen potencial para afectar la salud del trabajador pueden consistir en:

- ataques a la víctima con medidas organizativas;
- ataques a las relaciones sociales de la víctima;
- ataques a la vida privada de la víctima;
- amenazas de violencia física;
- ataques a las actitudes de la víctima;
- agresiones verbales;
- rumores.

Las estrategias características de la violencia laboral pueden agruparse, lo que resulta eficaz para su detección y valoración, tal y como demuestran estudios previos a la propuesta de este procedimiento (Carbonell, Gimeno y Mejías, 2008). El análisis cualitativo y cuantitativo de casos de acoso sexual, discriminatorio, laboral y de otras situaciones de violencia en el trabajo, han permitido estructurar en grupos las estrategias que con más frecuencia han sido utilizadas en plena coherencia con las investigaciones más recientes a nivel internacional. Es posible, no obstante, que aparezcan otro tipo de conductas que sin duda la evolución tecnológica, los cambios en la estructura y dinámica productiva, y la inventiva del agresor podrán cambiar o sofisticar. Sintéticamente, se aprecia una agrupación en seis factores de estrategias con implicaciones diversas en los distintos tipos de violencia laboral:

- (a) Descrédito de la capacidad laboral y deterioro de las condiciones del ejercicio profesional. Común a la mayor parte de situaciones de violencia laboral cuando se prolongan en el tiempo, y característica del acoso laboral. Se desarrolla en distintos momentos, como declarar la incompetencia, impedir la competencia y demostrar la incompetencia.
- (b) Aislamiento social laboral. Característico de las situaciones de violencia laboral prolongadas, se convierte en central en los procesos de acoso laboral y discriminatorio. Incluye las interferencias en el contacto social laboral, la

restricción expresa del contacto y la negación del contacto.

- (c) Desprestigio personal. Característica del acoso discriminatorio también puede aparecer en otras dinámicas de violencia laboral, incluyendo las burlas y ridiculizaciones personales, las críticas a la vida privada y la difusión de rumores o calumnias sobre la persona.
- (d) Agresiones y humillaciones. La agrupación de estrategias cualitativa muestra, por su coincidencia en las mismas personas y los resultados cuantitativos, el grupo de estrategias más explícitas y directas. Este grupo incluye el acoso sexual, la agresión física (violencia física) y las prácticas laborales humillantes y discriminatorias.
- (e) Robos y daños. De menor incidencia en general, pero muy presentes en algunos sectores productivos. Los robos o daños a los materiales para el ejercicio de la actividad profesional y el adecuado mantenimiento de las condiciones de la actividad laboral, se agrupan en este factor.
- (f) Amenazas. La presencia de amenazas explícitas o implícitas son indicadores expresos de la toxicidad del entorno laboral.

Consideramos por tanto, a efectos de esta NTP, la violencia laboral como cualquier forma de violencia que se produzca en el entorno del trabajo que cause o pueda llegar a causar daño físico, psicológico o moral, constituyendo un riesgo psicosocial.

2. LA NECESIDAD DE REALIZAR UNA PREVENCIÓN INTEGRAL DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

Una aproximación al entorno laboral nos muestra que las prácticas más extendidas para hacer frente a las situaciones de violencia y acoso en el trabajo carecen normalmente de la necesaria visión sistémica, y no resultan suficientemente preventivas. Las soluciones tradicionales que se suelen plantear para abordar el problema de violencia en el trabajo parten de dos vías: la judicial y la preventiva. En la vía preventiva, hasta ahora, las formas más frecuentes de actuación han sido tres:

- a) la actuación sobre las personas implicadas en la situación conflictiva;
- b) la instauración de un protocolo limitado a tratar los cuadros graves de

violencia (p.ej., acoso psicológico);

c) la evaluación de riesgos psicosociales.

Las dos primeras responden a una visión reactiva, tardía y puntual del problema; no constituyen métodos preventivos de actuación, pues no están integrados en la actuación preventiva de las organizaciones; además, las soluciones que promueven son individuales y puntuales, evitando entrar a fondo sobre la auténtica causa del problema: la organización del trabajo. Este tipo de actuaciones limitan, pues, el establecimiento de medidas preventivas que repercutan sobre el conjunto de la organización y sobre el resto de sus miembros. La evaluación de riesgos psicosociales sí es un proceder preventivo de obligado cumplimiento; sin embargo, no está extendida en las empresas. Su principal déficit ante las situaciones de violencia radica en que se trata de una actividad general que no articula la forma de actuar frente a dichas situaciones; además, su consideración es exclusivamente preventiva, no permitiendo actuar sobre todos los factores que causan las situaciones de violencia laboral (como pueden ser los comportamientos arbitrarios o autoritarios, las acciones irregulares organizativas, las políticas deficientes de gestión de personal, un pobre clima laboral, o una escasa cultura preventiva, entre otras).

En la vía judicial, la lucha por el derecho a un ambiente laboral libre de violencia se está llevando a cabo, en general, de manera individualizada. Además, existen numerosas disfunciones que dificultan que la persona afectada logre una tutela satisfactoria. La ausencia de marco legal concreto, único y predeterminado, obliga a la víctima a emprender múltiples acciones judiciales, incluso en diferentes ordenes jurisdiccionales, para resolver un solo problema (demanda por vulneración de derechos fundamentales, demanda de solicitud de extinción de la relación laboral, demanda para la calificación como contingencia profesional de los daños derivados del acoso o violencia, demanda de reconocimiento de recargo de prestaciones, denuncia o querrela en la jurisdicción penal contra el acosador, denuncia ante la Inspección de trabajo y Seguridad Social, demanda de solicitud de indemnización de daños y perjuicios,...). La falta de un concepto unívoco de carácter legal provoca cierta dosis de inseguridad jurídica, al no existir una doctrina unificada por el Tribunal Supremo en asuntos tan trascendentales como contra qué personas (físicas y/o jurídicas) debe dirigirse la demanda o la propuesta y el alcance de las medidas cautelares. La solución que se alcanza, en la mayor parte de actuaciones, conduce a que la víctima salga o se vea en la tesitura de alejarse de ese entorno laboral; la tutela que se otorga no es reparadora. Los trabajadores que han sufrido una situación de violencia laboral o acoso y la denuncian, frecuentemente no obtienen satisfacción plena, a pesar de que triunfen

jurídicamente sus demandas.

La actuación frente a los riesgos de violencia laboral precisa un cambio sustancial de perspectiva: en primer lugar, es necesario centrar la actuación en el ámbito de la empresa (donde se produce el daño) antes que en el ámbito jurídico; en segundo lugar, actuar a través de un proceso preventivo proactivo e integral antes que a través de prácticas puntuales y reactivas; y, en tercer lugar, considerar la violencia laboral como un proceso y en su conjunto, más que sólo como cuadros de daño parciales.

En consecuencia, dar solución al problema de la violencia laboral, dada su naturaleza compleja y pluriofensiva -ya que puede afectar a varios derechos fundamentales con reconocimiento constitucional (derecho a la igualdad y no discriminación, a la integridad moral, a la dignidad personal,...) y también a otros derechos reconocidos por las leyes ordinarias (protección frente a los riesgos laborales, protección eficaz en materia de seguridad e higiene,...)- no es sencillo; exige trabajar desde una perspectiva global, integradora y participada. La forma de prevenir la violencia en las organizaciones requiere, entre otras medidas organizativas, poner en marcha un procedimiento interno que adopte medidas correctivas negociadas, en lugar de soluciones a corto plazo. La actuación frente a la violencia laboral ha de ser proactiva, por lo que no se puede circunscribir, exclusivamente, a las denuncias puntuales. Esto exige el desarrollo e implementación de un programa sistémico de actuación, que se oriente a lograr entornos de trabajo más saludables, centrándose en los factores organizativos y psicosociales, que involucre a toda la organización. Los protocolos de actuación sobre el acoso pueden llegar a ser útiles, siempre y cuando se integren dentro del plan preventivo de la empresa y tengan una finalidad esencialmente preventiva, derivándose de su aplicación una mejora en las condiciones de trabajo. Por otro lado, el procedimiento ha de buscar una solución que pueda, en principio, ser complementaria a la tutela judicial.

3. UN PROCEDIMIENTO PREVENTIVO INTEGRAL DE LA VIOLENCIA LABORAL

Elaboración y metodología

El procedimiento que se plantea tiene su origen en la síntesis de la experiencia profesional de las áreas de conocimiento jurídicas, psicológicas y preventivas, así como de la aportación cuantitativa y cualitativa de diversos agentes implicados en los procesos de prevención en las organizaciones.

Para su elaboración y contraste se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de documentación. Se han analizado, desde el punto jurídico, psicológico y preventivo, múltiples casos de violencia laboral; así como protocolos de actuación frente al acoso sexual, laboral y discriminatorio. Además, se han realizado estudios cuantitativos con población trabajadora, y con muestras específicas de víctimas de acoso. Y se han efectuado diferentes paneles con expertos en la materia. Todo ello hace que la propuesta esté sustentada en un cuerpo robusto de información y conocimientos.

Características

El procedimiento, que aquí presentamos, ofrece una aproximación integral a la prevención de las situaciones de violencia que se producen en las organizaciones. Se trata de un sistema que posibilita a cada empresa solucionar de forma autónoma la violencia laboral, sin tener que recurrir a la tutela judicial si no se desea. El procedimiento permite realizar un diagnóstico preventivo, ayudando a avanzar en la gestión de los riesgos de violencia en el trabajo, ámbito en el que hasta ahora las metodologías simplemente evaluativas se han mostrado ineficaces. Facilita la identificación de los factores que propician las situaciones de violencia en el trabajo, y orienta en el diseño de las soluciones. De esta forma se mejora la organización del trabajo y se promueve un clima favorable que revierte en la mejora de la salud y la seguridad de los trabajadores, y de la propia organización.

Las propiedades que presenta este procedimiento se caracterizan porque todas contribuyen a aportar una solución negociada, preventiva e integral. El camino para lograr la prevención del riesgo de violencia parte del consenso y la voluntad tanto de los agentes económicos y sociales, como de los empresarios y de los trabajadores. La solución que aporta el procedimiento se anticipa a los problemas derivados de la violencia, detectando los riesgos y las situaciones conflictivas, y gestionándolos internamente. Se plantea como una solución integral, que permite hablar de una verdadera tutela, que ofrece una solución rápida, eficaz, flexible, sencilla y cercana; así como la posibilidad de solventar toda la problemática derivada de una situación de violencia en el entorno laboral, de una sola vez. En definitiva, se formula una propuesta de solución conjunta, que abarca la prevención proactiva de los riesgos laborales, las situaciones de violencia de baja intensidad, el tratamiento óptimo de la situación de la víctima, la posible sanción al acosador/es, la gestión y solución del problema organizativo, entre otros. A continuación se enumeran en la tabla 1, de forma

sintética, las propiedades que presenta el procedimiento.

APORTACIONES DEL PROCEDIMIENTO EN LA ACTIVIDAD PREVENTIVA DE LA VIOLENCIA LABORAL

- Aproximación integral
- Actuación participada, negociada y coordinada
- Gestión y solución autónoma (extrajudicial)
- Depuración de responsabilidades
- Prevención proactiva
- Atención a situaciones de baja violencia
- Orientación en el diagnóstico preventivo
- Identificación de los factores de riesgo
- Recopilación de información y documentación
- Gestión interna, imparcial y garantista de las denuncias
- Flexibilidad, confidencialidad, rapidez y eficacia
- Orientación en las soluciones
- Retroalimentación y aprendizaje organizacional

Tabla 1 Aportaciones del procedimiento en la actividad preventiva de la violencia laboral.

Todo procedimiento que tenga la intención de prevenir con eficacia el fenómeno de la violencia laboral ha de tener presente su complejidad. Por ello, para afrontar este tipo de situaciones de una manera preventiva e integral, hay que tener presentes una serie de factores esenciales:

- Centrar el problema en su causa fundamental: la organización del trabajo. Por ello, se ha de planificar una intervención que sea holística, sistémica y progresiva.
- Adoptar un marco de actuación amplio y comprensivo de toda la violencia laboral: desde el primer atisbo de violencia a las persecuciones, insultos, amenazas,... son síntomas evidentes de problemas organizacionales más complejos.
- Considerar la dimensión social y colectiva que tiene el problema de la violencia laboral. No es un problema individual y puntual. La violencia es inherente al ser humano (violencia de género, acoso escolar, conductas flaming, cyberbullying,...). Por ello, el tratamiento debe integrar a todos los sujetos que conforman el proceso productivo (empresa, trabajadores, clientes,...). Esa intervención no se circunscribe sólo al ámbito de la prevención de riesgos. Estamos ante un problema relacionado con personas, por lo que los Recursos Humanos de las empresas también deben implicarse en la solución.
- Crear una dinámica de trabajo cooperativo. La violencia es un problema común para trabajadores y empresarios, y como tal debe ser abordada de forma global y conjunta. Ambas partes se benefician de una gestión del conflicto o de las conductas de violencia negociadas, unos por los graves efectos en su salud y otros por las serias consecuencias económicas y organizativas que acarrea; también la comunidad se beneficia de este trabajo conjunto, aumentando el valor de sus miembros y de sus sistemas. Por ello, resulta necesario el compromiso explícito de todos –empresarios y trabajadores- pues la violencia no es sólo fruto del que la practica, sino también del que la consiente y calla.

A la hora de desarrollar el *procedimiento* que ha de prevenir las situaciones de violencia laboral, se ha de prestar atención tanto a su estructura como a su dinámica. En este sentido, hemos de considerar una serie de orientaciones generales:

- En primer lugar, el *procedimiento* ha de integrarse en el plan de prevención de la empresa; no supone, por lo tanto, ninguna ruptura con aquello que ya la empresa debería estar realizando en materia de prevención. Carece de sentido, por ejemplo, disponer de un protocolo específico de actuación contra el acoso laboral cuando no existe una evaluación de riesgos psicosociales. Se ha de partir de lo que ya existe, intentando, en la medida de lo posible, evitar que se dupliquen procesos o estructuras.

- En segundo término, el *procedimiento* ha de contemplar y recoger la evolución que las situaciones de violencia suponen. Así, no resultará efectivo un planteamiento que actúe sólo como respuesta a denuncias puntuales. Se ha de tener presente que, normalmente, la violencia no es una conducta puntual (pudiera darse el caso), sino el resultado de una serie prácticas organizativas e interpersonales deficientes, que se van gestando en el día a día. Las acciones violentas son el reflejo de lagunas en la actividad preventiva de la organización.
- En tercer lugar, el *procedimiento* debe contemplar los diferentes niveles que componen las situaciones de violencia laboral, por lo que ha de plantear respuestas metodológicas diferentes y complementarias. Se trata de desarrollar un sistema flexible, que disponga de recursos múltiples y variados. Esto supone introducir herramientas orientadas a la detección, junto a otras dirigidas al diagnóstico, la investigación, la intervención, y la resolución.
- En cuarto lugar, el *procedimiento* ha de dar cabida a todos los componentes de la organización, motivo por el que ha de ser participado, conocido y compartido por todos. La solución de la violencia por unos pocos es imposible; toda la organización ha de estar implicada.
- En quinto lugar, del *procedimiento* se deben derivar compromisos claros y acciones efectivas. Las mismas suponen una retroalimentación, tanto para el sistema preventivo de la organización, como para el sistema de gestión del personal y de los procesos organizativos. Carece de sentido un *procedimiento* de actuación del cual no se derivan actuaciones y no se obtienen aprendizajes.

4. BIBLIOGRAFÍA

(1) ACUERDO NACIONAL DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA firmado por CEOE, CEPIMEV, UGT y CCOO (BOE 14/01/2004). Anexo IV. 2008.

(2) CARBONELL, E.J.; GIMENO, M.A.; MEJÍAS, A.

El Acoso laboral, antes llamado Mobbing. Un enfoque integrador.

Tirant Lo Blanch: Valencia. 2008.

(3) CORREA, M.

Acoso moral en el trabajo. El concepto jurídico de acoso moral en el trabajo.

Thomson-Aranzadi: Navarra. 2006.

(4) DIRECCIÓN GENERAL DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL.

Guía explicativa de buenas prácticas para la detección y valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo. 2009.

(5) EINARSEN, S; HOEL, H; ZAPF, D; COOPER, C.L.

Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research and Practice.

CRC Press, Taylor and Francis Group: New York .2011.

(6) ESCUDERO, J. F. y POLLATOS, G.

Mobbing: Análisis multidisciplinar y estrategia legal.

Bosch: Barcelona. 2005.

(7) FIDALGO, M.; GALLEGO, Y.; FERRER, R.; NOGAREDA, C.; PÉREZ, G. y GARCÍA, R.

NTP 854 Acoso psicológico en el trabajo: definición.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2010.

(8) GIMENO, M.A.; MEJÍAS, A.; CARBONELL, E.J.

Protocolos sobre Acoso Laboral. Procedimiento de Solución Autónoma de los Conflictos de Violencia Laboral.

Tirant lo Blanch: Valencia. 2009.

(9) MARTÍN, M. y PÉREZ, S.

El acoso moral en el trabajo: la construcción social de un fenómeno.

Cuadernos de Relaciones Laborales, 2002, vol. 20, núm. 2, pp. 271-302.

(10) MORENO, B.; RODRÍGUEZ, A.; GARROSA, E. y MORANTE M.E.

Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio.

Psicothema, vol.17, 2005, núm. 4, pp. 627-632.

(11) SALIN, D.

Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment,

Human Relations, 2003, vol. 56, núm.10, pp. 1.213-1.232.

(12) ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO.

Enciclopedia de la Salud y Seguridad en el Trabajo.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Madrid. 1998.

PROCEDIMIENTO DE SOLUCIÓN AUTÓNOMA DE LOS CONFLICTOS DE VIOLENCIA LABORAL (II)

Des procédures de solution autonome des conflits de violence de travail (II).

Procedures for autonomous solution of conflicts of workplace violence (II).

Redactores:

Ana Mejías García

Licenciada en Derecho

Enrique J. Carbonell Vayá

Doctor en Psicología

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Miguel Ángel Gimeno Navarro

Licenciado en Psicología

UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓ

OBSERVATORIO DE RIESGOS PSICOSOCIALES-UGT

Manuel Fidalgo Vega

Licenciado en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

En esta segunda parte se describe secuencialmente el proceso de aplicación del procedimiento, se detallan los recursos necesarios para su aplicación y se dan unas recomendaciones para su uso. Esta guía de actuación es una aportación que pretende ser útil en la gestión de los distintos tipos de riesgos y actos de violencia que pueden presentarse en el entorno laboral.

1. PROCESO DE APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Las situaciones de violencia laboral son procesos graduales, que van gestándose a lo largo del tiempo, al amparo de unas malas condiciones de trabajo y de una deficiente organización del mismo. Si no se actúa de forma preventiva, y en fases tempranas, los daños pueden conducir a cuadros graves para la salud de los trabajadores, y a un importante deterioro de la salud de la organización. A la hora de articular el *procedimiento* preventivo se ha de considerar este elemento temporal. De esta forma, en el planteamiento se ha de contemplar desde la prevención activa (en ausencia de situaciones de violencia en el lugar de trabajo) hasta la toma de decisiones sancionadoras (cuando se haya investigado y probado la existencia manifiesta de situaciones de violencia -acoso, persecución, agresión-) y el aprendizaje organizacional y preventivo derivado de ese proceso.

Atendiendo a esa evolución que tienen las situaciones de violencia, el *procedimiento* debería atender, al menos, a cinco momentos básicos. En cada uno de estos momentos se trabaja una parte del problema y su solución. Esto supone establecer unos objetivos específicos de cada momento; proponer unas respuestas determinadas; y definir unas tareas y recursos concretos. Para que nuestra acción preventiva resulte eficaz se debe poner en marcha el procedimiento completo; aplicar partes del mismo supone poner parches puntuales al problema, pero no su solución. Estos momentos básicos son (figura 1):

- Momento 1, de negociación y acuerdo.
- Momento 2, de prevención proactiva.
- Momento 3, de detección temprana de situaciones de riesgo de violencia.
- Momento 4, de gestión y resolución interna del conflicto.
- Momento 5, de respuestas de solución.



Figura 1: Momentos en la evaluación de las situaciones de violencia y en su resolución.

A continuación vamos a analizar con detalle qué tipo de respuesta da cada uno de estos momentos al problema de la violencia laboral, y ofreceremos una serie de orientaciones generales de cómo articularlos.

Momento 1. Negociación y acuerdo

En todo *procedimiento* debe contemplarse un momento inicial en el que se recoja y considere la voluntad y compromiso de las partes –empresario y trabajadores- por prevenir la violencia en la empresa. Entre las tareas fundamentales de esta fase está:

- La firma de una declaración de principios por parte de la empresa y de todos los trabajadores que presten servicios en el centro de trabajo (incluidos los que pertenezcan a una subcontrata, ETT,...).
- El compromiso explícito de todos, empresario y trabajadores, de adoptar el *procedimiento* como guía para la prevención de riesgos psicosociales y, específicamente, de la prevención de la violencia en el trabajo.
- El compromiso explícito, también de todos, de incluir el momento 4 y 5 como protocolo para la solución de los conflictos derivados de las situaciones de violencia en el ámbito de la empresa.

Sería conveniente contar con un acuerdo de mínimos, negociado a nivel estatal (Convenio Marco); resultaría también recomendable que los convenios colectivos sectoriales incluyeran entre sus cláusulas la adhesión al Acuerdo Marco, e incluso que en este ámbito se pacten nuevas cláusulas que contemplen las especificidades del sector y procuren la aplicación del Acuerdo Estatal. También debería acordarse, a nivel sectorial, un listado consensuado de miembros de la Comisión y un procedimiento específico para aquellas empresas que por su tamaño, por su estructura organizativa, por la falta de representantes de los trabajadores o por cualquier otra causa, no pueda negociar el *procedimiento*. De este modo, las pequeñas empresas, las que por su actividad tienen una estructura de centros de trabajo con plantillas inferiores a 10 trabajadores y aquellas en las que no existe representación ni unitaria ni sindical, podrían adoptar el sistema de autocomposición que se propone.

Por último, y como si de una negociación articulada se tratara, se negociará en el seno de la empresa entre los representantes de los trabajadores y la dirección; en primer término, se acuerda la adhesión al Acuerdo Marco y al sectorial si lo hubiera; en segundo lugar, se acuerdan y concretan las especificidades que se consideren

oportunas y convenientes para aplicar el procedimiento en todos los centros de trabajo (se debe tener en consideración el tamaño de la empresa, su estructura organizativa, el servicio que preste o la actividad que desarrolle,...). El objetivo es alcanzar un acuerdo consensuado en los distintos niveles de negociación por los representantes sociales que acuerde la implantación de un procedimiento de abordaje integral de la violencia laboral desde la empresa y conviertan a este sistema en objetivo, plural, transparente, garantista y vinculante. De esta forma se logra que la actuación frente a la violencia laboral sea amplia, coherente y participada.

Momento 2. Prevención proactiva

El segundo momento debe analizar hasta qué punto la empresa dispone de una organización preventiva proactiva adecuada y eficaz que pueda hacer frente a los riesgos laborales. Esto supone el desarrollo de dos tareas básicas:

- Chequear la situación de la actividad preventiva actual de la empresa, a través del contraste de información que proviene de diferentes fuentes (como puede ser la documentación preventiva disponible, las impresiones y experiencias de los trabajadores, o las consideraciones y valoraciones de los agentes implicados en la actividad preventiva de la empresa).
- Establecer el perfil de la empresa en este aspecto, lo que nos muestra sus fortalezas y debilidades para desarrollar la prevención de una forma proactiva, permitiendo establecer si su nivel es deficiente, mejorable o positivo, lo que nos guiará en el desarrollo de nuestra actividad preventiva.

Este momento busca integrar la prevención de la violencia laboral en la empresa con el resto de la actividad preventiva. Como parte de esa actividad, el *procedimiento* que desarrollemos ha de integrarse en el sistema general de gestión de la empresa (Art. 16 LPRL), recogiendo así en el Plan de prevención. Evidentemente, la puesta en marcha de este proceso se sustenta en la obligación que dispone el Art. 16 LPRL al establecer la necesidad de desarrollar un plan de prevención de riesgos laborales que incluya la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la acción preventiva. Así pues, la aplicación del *procedimiento* se hace dentro de un determinado marco preventivo que debe ser chequeado para asegurar su eficacia.

En caso de detectar lagunas en ese momento, las mismas deberían ser comunicadas y corregidas con el objetivo de asegurar la efectividad del *procedimiento* en su conjunto. Si no se detectan fallas preventivas, o se corrigen adecuadamente, se asegura la capacidad de actuación preventiva proactiva de la empresa, depurándose responsabilidades en este nivel. En caso de que surjan lagunas y no se subsanen, se están incumpliendo obligaciones legales que cuestionan la efectividad del sistema preventivo general de la empresa para actuar frente a las situaciones de violencia laboral. Para alcanzar el mencionado objetivo se propone obtener un Perfil de la Situación Preventiva de la empresa que contemple tres factores:

- Las características del sistema de gestión preventivo existente (por ejemplo, si se cuenta con recursos humanos y materiales suficientes y adecuados, si se trabaja la prevención de forma coordinada, o si la organización preventiva de la empresa es eficaz, entre otras).
- El grado de cumplimiento de las obligaciones preventivas generales (por ejemplo, si la empresa ha evaluado todos los puestos de trabajo, si ha establecido medios para evitar los riesgos, o si se favorece la consulta y participación de los trabajadores y sus representantes, entre otros).
- La cultura preventiva de la organización (por ejemplo, si desde la dirección se promueven campañas para prevenir los riesgos, si existen normas internas propias en materia de salud y seguridad laboral, o si la prevención está presente en todas las actividades que se realizan, entre otros).

Este perfil puede obtenerse a través de una encuesta, en combinación con la documentación a que hace referencia el Art. 23 de la LPRL. Es importante, en cualquier caso, asegurar la representatividad, fiabilidad y validez de los datos recogidos. La información obtenida nos permitiría establecer el desarrollo alcanzado en cada uno de los factores evaluados y determinar si es deficiente, mejorable o positivo. Una interpretación de esta forma de proceder puede observarse en la tabla 1.

La responsabilidad de dar inicio y seguimiento a este nivel de actuación corresponde al empresario, siguiendo el mandato de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Atendiendo a la relevancia de desarrollar un *procedimiento* participado e integral, en este momento debería contarse con la participación activa de los delegados de prevención, los trabajadores designados, y los técnicos de prevención, sin menoscabo de lo indicado en el Art. 38.2 de la citada Ley.

FACTOR	NIVEL	SIGNIFICADO
Características del sistema de gestión	DEFICIENTE	El sistema de gestión de la prevención no está implementado o infringe la normativa. La

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

preventivo existente		percepción mayoritaria del mismo es muy negativa.
	MEJORABLE	El sistema de gestión presenta algunas deficiencias moderadas a subsanar. La percepción mayoritaria del mismo indica fallos moderados.
	POSITIVO	El sistema de gestión responde a los requisitos establecidos por la normativa. La percepción general del mismo es favorable.
Grado de cumplimiento de las obligaciones preventivas generales	DEFICIENTE	La empresa incumple las obligaciones preventivas generales mínimas. La percepción mayoritaria es que no se está trabajando en materia preventiva
	MEJORABLE	La empresa realiza actividades preventivas generales, pero presenta algunas deficiencias. La percepción general es que la empresa trabaja en prevención, pero no lo suficiente.
	POSITIVO	La empresa ha implementado todas las obligaciones preventivas generales. La percepción mayoritaria es que la empresa cumple con sus obligaciones preventivas generales.
Cultura preventiva de la organización	DEFICIENTE	La empresa muestra un desinterés absoluto por la prevención de riesgos laborales, no es una de sus prioridades en absoluto. La percepción general es que nadie hace nada para prevenir los riesgos laborales.
	MEJORABLE	La empresa se ha preocupado, puntualmente, por transmitir normas y valores sobre la prevención entre los trabajadores. La percepción es que no está clara cual es la posición de la empresa sobre la prevención de riesgos y su importancia; las normas y valores no están claros.
	POSITIVO	La empresa transmite claramente su vocación preventiva y promueve la misma entre todos sus miembros. La percepción mayoritaria es que en la empresa existe una clara voluntad

		preventiva, sustentada en normas y valores explícitos.
--	--	--

Tabla 1. Factores del Cuestionario de Chequeo de la Situación de la Actividad Preventiva y niveles de referencia.

Momento 3. Detección temprana de situaciones de riesgo de violencia

Este momento se centra en detectar la presencia de situaciones de violencia de baja intensidad o de corta duración. Nuestro objetivo, en esta parte del *procedimiento*, es analizar si la actividad preventiva en materia de riesgos psicosociales es suficiente, y si el entorno y la organización del trabajo favorecen las situaciones de violencia o no. Hemos de detectar y analizar las situaciones de violencia laboral en sus fases tempranas –baja intensidad y/o corta duración–, para poder actuar sobre los factores que las generan.

El primer paso para actuar de forma temprana ante situaciones de violencia laboral es la evaluación e identificación de riesgos psicosociales. Con este primer paso centramos nuestra atención en aquellos indicadores que nos facilitan detectar la violencia laboral en sus fases tempranas, permitiéndonos anticiparnos al daño en la salud del trabajador y de la organización, evitando que se conviertan en cuadros graves e irreparables. Como se desprende de toda la literatura existente sobre el acoso laboral, las situaciones que comprometen seriamente la salud de los trabajadores son el resultado de un proceso paulatino de degradación del ambiente de trabajo. La actuación efectiva por parte de cualquier empresa se inicia, sin lugar a dudas, en la detección temprana de esa degradación.

Para alcanzar este objetivo, el *procedimiento* debe actuar sobre dos niveles:

- La actividad preventiva de los riesgos específicos que originan situaciones de violencia laboral, atendiendo a actuaciones como la vigilancia de la salud específica sobre los riesgos psicosociales, la evolución en todos los puestos del riesgo a sufrir violencia, la información y formación de los trabajadores sobre este tipo de situaciones, entre otras.
- El entorno y la organización de trabajo en relación con las situaciones de violencia laboral, considerando aspectos como la igualdad, el trato justo, el apoyo social y técnico, la estabilidad laboral, entre otros.

La actuación sobre estos dos niveles permite detectar las principales carencias que impiden actuar en las primeras fases del problema. En primer lugar, se trata de comprobar las actuaciones que la estructura de gestión preventiva realiza en relación con la violencia laboral; esto nos permite conocer hasta qué punto se está actuando preventivamente en este ámbito. En segundo lugar, como se ha comentado, el problema de la violencia laboral está íntimamente relacionado con factores como las relaciones laborales, el clima y la cultura organizacional; de ahí la importancia de conocer las prácticas organizacionales imperantes en la empresa que pueden guardar relación con las situaciones de violencia laboral. Múltiples autores y estudios apuntan en esta dirección.

La forma de articular esta parte del *procedimiento* puede ser similar a la planteada en el momento 2. Para analizar las actuaciones preventivas específicas se propone realizar un contraste de información, a través de un método doble de recogida de datos: la realización de una encuesta y la documentación a que hace referencia el Art. 23 de la LPRL. También aquí, para asegurar la fiabilidad y validez de los datos recogidos, se recomienda alcanzar unos mínimos criterios de fiabilidad y representatividad de los datos.

Por su parte, el análisis del entorno y de la organización del trabajo permite conocer si existen factores organizativos que pueden causar, motivar, y/o precipitar las situaciones de violencia. Para detectar estos factores es oportuno que el *procedimiento* establezca diferentes instrumentos que permitan recabar este tipo de información; de nuevo se recomienda que dicha información cumpla con unos criterios mínimos de fiabilidad, validez y representatividad.

A la hora de determinar los instrumentos de recogida de información en este punto del procedimiento, hemos de conocer que los antecedentes de las situaciones de violencia pueden agruparse en tres factores:

- a) Factores necesarios. Engloban elementos que pueden ayudar a que ocurran situaciones de violencia en un primer momento.
- b) Factores motivadores. Se refieren a elementos necesarios para que quien ejerce la violencia considere que merece la pena llevar a cabo conductas para dañar a compañeros o subordinados que son percibidos como cargas o amenazas.
- c) Factores precipitantes. Los cuales podrían estar relacionados con los cambios organizacionales, tales como reestructuración, remodelación y reducción de plantilla, y con otros factores del contexto sociolaboral. Partiendo de esta agrupación, se recomienda que los instrumentos escogidos contemplen, al menos, los siguientes factores:

- Estabilidad laboral.
- Política organizacional.
- Liderazgo.
- Apertura y apoyo.
- Implicación y compromiso.
- Comunicación y participación.
- Igualdad y Trato Justo.
- Relaciones interpersonales.
- Características del puesto.
- Características del ambiente de trabajo.

La interpretación de los resultados obtenidos nos permite concretar las deficiencias organizativas que están creando, motivando y precipitando las situaciones de violencia en el contexto organizativo.

Al igual que en el momento anterior, es responsabilidad del empresario dar inicio y seguimiento a este nivel de actuación. Como ya se ha indicado, la actuación ante la violencia debe crear una dinámica de trabajo cooperativo, por lo que en esta fase debe incorporarse la participación activa de los delegados de prevención, los trabajadores designados, y los técnicos de prevención, sin menoscabo de lo indicado en el Art. 38.2 de Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Y a ellos, debería sumarse los gestores de recursos humanos con que cuenta la empresa.

Momento 4. Gestión y resolución interna del conflicto

El *procedimiento* debe contemplar un momento para gestionar las denuncias por posibles situaciones de violencia laboral que no hayan podido evitarse. Este momento toma protagonismo cuando se da un cuadro de violencia explícita, aunque sea leve. Es obligación del empresario intervenir ante un problema de violencia laboral; en caso de no hacerlo podría estar cometiendo una infracción en materia de prevención de riesgos laborales que puede ser leve (Art. 11.4 LISOS), grave (Art. 12.16 LISOS), o muy grave (Art. 13.10 LISOS). Hay que tener presente la activación de este momento del *procedimiento* indica deficiencias en los dos momentos anteriores del mismo.

Este protocolo de gestión y resolución de denuncias cumple una función de prevención-reparación. El mismo puede ser activado cuando el cuadro de violencia sea explícito. Ahora bien, se debe considerar la posibilidad de iniciarse directamente, sin

necesidad de agotar momentos anteriores del *procedimiento*, si la conducta es de tal relevancia que a juicio del afectado, o de los sujetos legitimados para iniciarlo, requiere su puesta en marcha. El objetivo es dar un tratamiento idóneo y eficaz, erradicando, en su caso, los primeros atisbos de acoso y violencia.

El proceso de este protocolo ha de ser sencillo. Se considera necesario que se constituya una Comisión compuesta por un representante de los trabajadores u otra persona designada por el afectado; una persona designada por la dirección de la empresa; y el tercer miembro debe ser un Técnico especializado (Técnico de prevención especializado en Ergonomía y Psicosociología, preferiblemente con formación en Psicología), ajeno a la organización, designado por un organismo externo, con el objetivo de garantizar el equilibrio de las partes en el proceso y la imparcialidad. Para la efectividad del sistema en el nombramiento de los miembros de la Comisión, se propone utilizar el mismo método que rige en los Tribunales Arbitrales que se crearon al amparo de los sistemas de solución extrajudicial de conflictos. Es decir, debe consensuarse de antemano, entre la representación de los trabajadores y la empresa (o entre los sujetos legitimados en la negociación colectiva sectorial), un listado de miembros que compongan las futuras Comisiones. En manos de dicha Comisión queda la realización de la investigación, así como la resolución y propuesta final que corresponda.

El protocolo debe contemplar al menos cuatro fases, que pasamos a comentar con más detalle:

- **Fase de Denuncia.** El procedimiento se iniciará a instancia de la persona afectada, aunque resulta recomendable que cualquier trabajador pueda instar la apertura del procedimiento a través de la oportuna denuncia ante el Comité de Seguridad y Salud, o en su caso, ante el Delegado de Prevención. Es oportuno que la representación legal de los trabajadores, bien unitaria, bien sindical, tenga reconocida también la legitimación para actuar por sí o en nombre del afectado y solicitar la apertura del procedimiento. Cuando se pretenda poner en marcha el procedimiento, y no lo haya iniciado la persona afectada directamente o a través de los representantes de los trabajadores, la primera acción que compete al sujeto que inicia el procedimiento es comunicarlo al afectado/s y solicitar su aprobación para iniciar el procedimiento. Es importante que el procedimiento sea respetuoso con el derecho de tutela efectiva reconocido en el Art. 24 CE y permita al afectado

decidir de qué forma y a través de qué medios y sistema quiere o no plantear el problema. Una vez iniciado el procedimiento por el afectado/s o por cualquiera de los legitimados con la aprobación de aquel/llos, el primer trámite a cumplimentar sería la notificación de la denuncia a la empresa. Ésta, desde ese momento, tendrá conocimiento fehaciente de la situación y podrá tomar las medidas desde el punto de vista organizacional que contribuyan a la solución del conflicto. Se propone eliminar la fase de proceso informal que incluye buena parte de los protocolos de actuación; en general son poco garantistas. La práctica revela que el trámite de resolución informal, si no se consigue una solución eficaz, puede resultar perjudicial para la víctima, ya que no queda constancia de la intervención en ningún documento o archivo; también puede ser inoperante al no proponerse medida alguna, sólo una recomendación al supuesto acosador; alarga innecesariamente el proceso y la posible solución; y, finalmente, también se han detectado numerosos casos en los que se ha agudizado el problema adoptando el supuesto acosador una posición de prepotencia, o incluso ha destruido pruebas. Por ello, parece que no resulta recomendable iniciar actuaciones de las que no quede constancia documental, o que, en definitiva, no puedan acreditarse.

Se recomienda que en el escrito de solicitud de apertura del procedimiento, el afectado describa y solicite, detalladamente, las medidas que considera que solucionan el problema y le procuran una tutela íntegra trascendiendo lo que habitualmente se plantea en una demanda judicial. En este sentido, pueden solicitarse medidas organizacionales o correctivas que impliquen obligaciones formativas para la empresa, cambios de puesto de trabajo, publicidad de las resoluciones de las comisiones o de los órganos judiciales que declaren la existencia de acoso y señalen al acosador, entre otras. Se ha comprobado que este tipo de medidas son muy eficaces y derivan en la solución definitiva de la situación de violencia.

- **Fase de Investigación.** Una vez tramitada la denuncia y constituida la Comisión, ésta deberá iniciar la fase de investigación. En esta fase podrán proponerse por la Comisión la adopción de medidas cautelares. Durante la misma se practican todas las pruebas que las partes propongan y que versen sobre hechos en los que las partes no estén de acuerdo. Es aconsejable que esta fase no exceda de los 20 días desde la presentación de la denuncia.

- **Fase de Resolución.** Se recomienda que la Comisión emita un informe

detallado en un plazo máximo de 30 días desde que se presentó la denuncia. En dicho informe se deberían recoger, al menos, los siguientes aspectos básicos:

- la relación de antecedentes del caso;
- los hechos que tras la investigación resultan acreditados;
- un resumen de las diligencias y pruebas practicadas;
- las propuestas de solución, que deberán ser tomadas por unanimidad para asegurar la implantación de las soluciones. En todo caso, tanto las partes en conflicto como la empresa mantienen asegurada la posibilidad de acudir a otras vías de solución (arbitraje, conciliación o resolución judicial).

El *procedimiento* debe ser garantista y respetuoso con los derechos de intimidad y con el deber de confidencialidad. El siguiente paso es la toma de decisiones por parte de la Dirección de la empresa; se recomienda que ésta decida si implanta las medidas propuestas por la Comisión en un plazo de 20 días desde que la Comisión le notifique el informe en el que se concretan las acciones a tomar. En el caso de que el empresario no aceptara la propuesta, debería dar explicaciones detalladas a las partes afectadas, a la Comisión y a la representación legal de los trabajadores, en cumplimiento de los derechos de consulta y participación de los trabajadores establecidos en el Art. 33 LRPL.

- **Fase Post-Resolución.** Finalmente, también se recomienda que el procedimiento recoja competencias post-resolución de la Comisión. En este sentido, se debería legitimar a la misma para efectuar un seguimiento de las medidas propuestas y de la salvaguarda del principio de no discriminación; así como de la supervisión de posibles represalias contra cualquiera de los trabajadores que hayan intervenido en el *procedimiento* en condición de denunciante, víctima, testigo o informador.

Momento 5. Respuestas de solución, seguimiento y control

En una actividad preventiva como la que implica afrontar los riesgos de violencia en el trabajo -surgidos de la actividad entre personas- se debe realizar un seguimiento continuado de todo el proceso. Es por ello necesario que el *procedimiento* que creemos disponga de este sistema de control y seguimiento. El mismo consiste en ir recogiendo todas las comunicaciones de deficiencias detectadas en los momentos 2 y 3; así como

las propuestas de resolución establecidas por la Comisión en el momento 4; y dar cumplida respuesta a las mismas. Como señala el Art. 14.2 LPRL es deber del empresario desarrollar una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva, y disponer lo necesario para adoptar las medidas de prevención adecuadas. Dichas medidas deben ser consultadas y propuestas con el acuerdo de los trabajadores y sus representantes (Art. 18 y 34 LPRL). Y deben ser informadas con claridad y eficiencia a todos los miembros de la organización. Recordemos que participación y transparencia son dos elementos claves para el funcionamiento del *procedimiento*. Es por ello que del trabajo realizado, periódicamente, en cada uno de los momentos previos se ha de derivar su correspondiente documento, que recoja los aspectos deficientes y mejorables sobre los que activar medidas preventivas. Dicho documento debe ser elaborado y consensuado entre la representación de la empresa y la de los trabajadores. Y el mismo debe ser considerado a la hora de llevar a cabo el plan de prevención de la empresa.

La intención de este momento es dar cumplimiento al objeto último de cualquier *procedimiento* de prevención integral de la violencia laboral: mejorar las condiciones de trabajo, y la seguridad y salud de los trabajadores, en lo que a la violencia laboral hace referencia. Se trata de ayudar a trabajadores y empresarios a cumplir con eficacia y eficiencia sus funciones preventivas. Y que se mejore, de esta manera, la calidad de vida laboral de la empresa y, por ende, su productividad. Este sistema de retroalimentación propicia que se introduzcan las mejoras oportunas y se apliquen las medidas disciplinarias correspondientes en caso de confirmarse un cuadro grave de violencia o una falsa denuncia.

Este momento 5 es interactivo con el resto de momentos del *procedimiento*. Si bien se sitúa al final, es accesible desde cada momento previo, en la medida en que se van detectando deficiencias (preventivas generales, preventivas específicas, de situaciones de baja violencia, de denuncia y gestión interna) y se establecen las alternativas de solución a las mismas. Así, se pueden tomar medidas en diferentes ámbitos de la empresa que emanan de cada uno de los momentos que componen el *procedimiento*.

Tres son las líneas sobre las que el empresario tiene el deber de actuar, desde este *procedimiento*:

1. Aquellas actuaciones deficientes detectadas en los momentos 2 y 3. Las mismas hacen referencia, básicamente, a tres aspectos:

- a. La gestión preventiva de la organización. Éstas, al ser medidas genéricas de la actividad preventiva, serán gestionadas a través del sistema preventivo habitual de la empresa.
 - b. Las actuaciones preventivas frente a la violencia laboral.
 - c. El clima de violencia en la organización.
2. Las deficiencias que la Comisión (momento 4), en el cumplimiento de sus funciones, haya detectado y considerado como fuente potencial o real de riesgos para la salud de los trabajadores. La respuesta empresarial, en este caso, estará determinada por:
- la gravedad de los daños producidos o que hubieran podido producirse;
 - la ausencia o deficiencia de las medidas preventivas necesarias;
 - las lagunas en la organización de la actividad laboral.
3. Aplicar, en su caso, el régimen disciplinario que tenga dispuesto en el Convenio Colectivo de aplicación. En especial, se recomienda que se introduzcan elementos de graduación como son:
- a. La reincidencia.
 - b. El grado de perjuicio ocasionado a la víctima.

MOMENTO	OBJETIVOS	IMPLICADOS	INSTRUMENTOS
		DIRECTOS	
Negociación y consenso	Mostrar la voluntad y el compromiso de empresario y trabajadores para erradicar la violencia laboral	- Dirección empresa - Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuestionario de Seguimiento en la ejecución del Procedimiento</i> • <i>Cuestionario Nivel de desarrollo, en la Negociación Colectiva, de la actuación preventiva de la violencia laboral</i> • <i>Declaración de principios de la empresa</i> • <i>Declaración de principios de los trabajadores</i>
Prevención proactiva	Estudiar hasta qué punto la empresa dispone de una organización preventiva proactiva adecuada y eficaz	- Dirección empresa - Trabajadores designados - Delegados de prevención - Técnicos de prevención	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuestionario de Chequeo de la Situación de la Actividad Preventiva</i> • <i>Hoja de perfiles de la Situación de la Actividad Preventiva</i>
Detección temprana de situaciones de riesgo de violencia	Analizar si la actividad preventiva en materia de riesgos psicosociales es suficiente Comprobar si el entorno y la organización del trabajo favorece las situaciones de violencia o no	- Dirección empresa - Trabajadores designados - Delegados de prevención - Técnicos de prevención - Gestores de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuestionario de Chequeo de las actuaciones preventivas de los riesgos de violencia laboral</i> • <i>Hoja de perfil de las actuaciones preventivas de los riesgos de violencia laboral</i> • <i>Cuestionario de clima de violencia laboral de baja intensidad</i>
Gestión y resolución interna del conflicto	Gestionar y dar respuesta a las denuncias por posibles situaciones de violencia laboral grave y/o intensa que no hayan podido evitarse	- Persona que realiza la denuncia - Comisión compuesta por 3 miembros: representante trabajadores o persona designada por afectado; persona designada por Dirección ; y Técnico especializado, ajeno a	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Modelo de presentación de Denuncia Interna</i> • <i>Modelo de Comunicación de trabajador ajeno a la conducta, para activar procedimiento</i> • <i>Propuesta de Protocolo de solución autónoma de conflictos relacionados con la violencia en el trabajo</i> • <i>Modelo de Constitución de la Comisión instructora</i>

Jazarpen Moralaren Euskal Behatokia - Observatorio Vasco de Acoso Moral

		la mercantil - Dirección empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente instructor de la denuncia • Escala Breve de Acoso Laboral • Escala Breve de Valoración de Afectación • Cuestionario final de comprobación de la aplicación del Protocolo
Respuestas de solución		- Dirección empresa - Trabajadores designados - Delegados de prevención - Técnicos de prevención - Gestores de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de Comunicación de propuestas de mejoras preventivas • Formulario de Comunicación de deficiencias en la prevención específica de la violencia laboral • Formulario de Comunicación de factores organizacionales relacionados con la violencia laboral • Informe de conclusiones de la Comisión

c. El número de trabajadores afectados.

2. RECURSOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Para actuar preventiva y sistemáticamente frente a la violencia laboral se han de seguir las fases indicadas en el apartado anterior. En cada una de ellas están implicados diferentes recursos –personas y medios-; y de cada una de ellas se derivan una serie de consecuencias y medidas. El desarrollo de todos estos momentos es necesario para asegurar una actividad preventiva integral y eficaz frente al riesgo de violencia en el trabajo (tabla 2).

Tabla 2. Resumen de la aplicación del procedimiento.

3. RECOMENDACIONES FINALES

La implementación de un procedimiento preventivo integral, que contemple cada uno de los momentos señalados, resulta de utilidad para actuar sobre las situaciones de violencia laboral en sus primeras fases. Su aplicación práctica redundará en beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores. Para aquella, porque asegura una correcta aplicación de las medidas preventivas frente a este tipo de riesgos, depurando sus responsabilidades en el caso de que surja un posible cuadro grave de violencia (acoso psicológico, acoso sexual, extorsión, agresión física continuada,...); y sirviendo de guía para actuar frente a este tipo de riesgos en sus diferentes fases (preventiva proactiva, de baja violencia, de denuncia efectiva, de resolución). Si se crea y aplica el *procedimiento* de la forma descrita en esta NTP, a los trabajadores les permite, en el caso de que se produzca alguna situación de violencia, contar con un procedimiento de solución del conflicto autónoma, cercana, rápida, imparcial y eficaz, con absoluto respeto al principio de tutela judicial, a la que podrá acudir, en cualquier momento. También sirve de guía para sugerir actuaciones que prevengan el riesgo de violencia en el trabajo.

Con el *procedimiento* podemos facilitar y fortalecer con garantías la gestión interna de las situaciones de violencia, desde sus primeros momentos. Es importante recordar que, con la participación de todos los miembros de la organización, y con el control y la retroalimentación de cada uno de los pasos que se dan, se ayuda al afrontamiento inmediato del problema y se asegura alcanzar una resolución consensuada y participada.

En relación con el seguimiento y la toma de decisiones, se recomienda que las interpretaciones de la información y la documentación que se recoja en cada momento se realicen de forma participada y conjunta, entre representantes de la empresa y de los trabajadores. Si la empresa dispone de Comité de Seguridad y Salud, en cumplimiento de sus facultades y competencias, éste debería ser el órgano encargado de realizar el seguimiento y acordar las decisiones a tomar en relación con los diferentes momentos del *procedimiento*. Si, por razones legales, no se dispone de dicho Comité, el Delegado de Prevención debería participar en el proceso.

La aplicación parcial del *procedimiento* expuesto sólo tendría sentido si ya se han desarrollado actividades similares dentro del plan de prevención de la empresa (p. ej.,

si ya se ha realizado una auditoría de la actividad preventiva de la empresa y se ha obtenido un resultado favorable, podría obviarse el Momento 2: Prevención proactiva).

Acometer la realización y puesta en marcha de un procedimiento integral sobre la violencia en el ámbito del trabajo ofrece la posibilidad de avanzar notablemente en la gestión de estos riesgos. La puesta en práctica del mismo pretende complementar los planos preventivo y de tutela legal y judicial, que hasta el momento se han revelado insuficientes para atajar el problema.

En la bibliografía adjunta puede encontrar modelos de cuestionarios, formularios, hojas, etc. que le pueden facilitar la aplicación del procedimiento descrito en esta NTP.

4. BIBLIOGRAFÍA

(1) ACUERDO NACIONAL DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA firmado por CEOE, CEPIMEV, UGT y CCOO (BOE 14/01/2004). Anexo IV. 2008.

(2) ALFONSO, C.L.

Acoso Moral, sexual y por razón de sexo en el ámbito laboral. En G. FABREGAT (Coord.), Mujer y Derecho.

Tirant lo Blanch: Valencia. 2011.

(3) CARBONELL, E.J.; GIMENO, M.A.; MEJÍAS, A.

El Acoso laboral, antes llamado Mobbing. Un enfoque integrador.

Tirant Lo Blanch: Valencia. 2008.

(4) DIRECCIÓN GENERAL DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL.

Guía explicativa de buenas prácticas para la detección y valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo. 2009.

(5) FIDALGO, M.; GALLEGO, Y.; FERRER, R.; NOGAREDA, C.; PÉREZ, G. y GARCÍA, R.

NTP 854 Acoso psicológico en el trabajo: definición.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2010.

(6) GIMENO, M.A.; MEJÍAS, A.; CARBONELL, E.J.

Protocolos sobre Acoso Laboral. Procedimiento de Solución Autónoma de los Conflictos de Violencia Laboral.

Tirant lo Blanch: Valencia. 2009.

(7) INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.

Factores ergonómicos y psicosociales. Guía de actuación inspectora en factores psicosociales.

www.mtin.es/itss/

(8) MORENO, B.; RODRÍGUEZ, A.; GARROSA, E. y MORANTE M.E.

Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio.

Psicothema, vol.17, 2005, núm. 4, pp. 627-632.

(9) SALIN, D.

Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment,

Human Relations, 2003, vol. 56, núm.10, pp. 1.213-1.232.

(10) SÁNCHEZ, C.; GONZÁLEZ, F.A. y HIERRO, F.J.

Los Riesgos Psicosociales: Teoría y Práctica.

Aranzadi. Thomson Reuters: Navarra. 2009.

(11) ZAPF, D.; KNORZ, C. y KULLA, M.

On the Relationship between Mobbing factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes.

European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, vol. 5, núm. 2.

IRLANDA - IRELAND

CODE OF PRACTICE

*Code of Practice Detailing
Procedures for Addressing Bullying in the Workplace*

INTRODUCTION

1. Section 42 of the Industrial Relations Act 1990 provides, inter alia, for the preparation of draft Codes of Practice by the Labour Relations Commission for submission to the Minister and for the making by the Minister of an order declaring that the code received under Section 42 and scheduled to the order shall be a Code of Practice for the purposes of the said Act.
2. In September 1999, the Minister for Labour Affairs, Mr Tom Kitt T.D. established the Task Force on the Prevention of Workplace Bullying. In March 2001 the Task Force issued its report entitled “Dignity at Work – the Challenge of Workplace Bullying”. In line with a recommendation of the report the Labour Relations Commission has prepared this code of Practice on Workplace Bullying.
3. In accordance with the provisions of the legislation, when preparing this Code of Practice the Commission consulted with representative organisations including the Irish Congress of Trade Unions, the Irish Business and Employers Confederation, Equality Authority, Employment Appeals Tribunal, Labour Court, Health and Safety Authority and a number of Government Departments. The Commission has taken account of the views expressed by these organisations to the maximum extent possible. The Commission has also consulted with the Implementation Advisory Committee on the Prevention of Workplace Bullying.
4. Other relevant Codes of Practice have been made under the Safety, Health and Welfare at Work Act 1989 and under the Employment Equality Act 1998.

DEFINITION

5. For the purpose of this Code of Practice the definition of workplace bullying is as follows: “Workplace Bullying is repeated inappropriate behaviour, direct or indirect, whether verbal, physical or otherwise, conducted by one or more persons against another or others, at the place of work and/or in the course of employment, which could reasonably be regarded as undermining the individual’s right to dignity at work. An isolated incident of the behaviour

described in this definition may be an affront to dignity at work but, as a once off incident, is not considered to be bullying.”

GENERAL PROVISIONS

6. The main purpose of this Code of Practice is to set out, for the guidance of employers, employees and their representatives, effective procedures for addressing allegations of workplace bullying. The Code sets out both an informal and formal procedure.

PROCEDURES

7. Informal Procedure

While in no way diminishing the issue or the effects on individuals, an informal approach can often resolve matters. As a general rule therefore, an attempt should be made to address an allegation of bullying as informally as possible by means of an agreed informal procedure. The objective of this approach is to resolve the difficulty with the minimum of conflict and stress for the individuals involved.

- (a) Any employee who believes he or she is being bullied should explain clearly to the alleged perpetrator(s) that the behaviour in question is unacceptable. In circumstances where the complainant finds it difficult to approach the alleged perpetrator(s) directly, he or she should seek help and advice, on a strictly confidential basis, from a contact person. A contact person could, for example, be one of the following:

- a work colleague;
- a supervisor or line manager;
- any manager in the workplace;
- human resource/personnel officer;
- employee/trade union representative.

In this situation the contact person should listen patiently, be supportive and discuss the various options open to the employee concerned.

- (b) Having consulted with the contact person, the complainant may request the assistance of the contact person in raising the issue with the alleged perpetrator(s). In this situation the approach of the contact person should be by way of a confidential, non-confrontational discussion with a view to resolving the issue in an informal low-key manner.

- (c) A complainant may decide, for whatever reason, to bypass the informal procedure. Choosing not to use the informal procedure should not reflect negatively on a complainant in the formal procedure.

8. Formal Procedure

If an informal approach is inappropriate or if after the informal stage, the bullying persists, the following formal procedures should be invoked: -

- a. The complainant should make a formal complaint in writing to his/her immediate supervisor, or if preferred, any member of management. The complaint should be confined to precise details of actual incidents of bullying.
- b. The alleged perpetrator(s) should be notified in writing that an allegation of bullying has been made against them.

They should be given a copy of the complainant's statement and advised that they shall be afforded a fair opportunity to respond to the allegation(s).

- c. The complaint should be subject to an initial examination by a designated member of management, who can be considered impartial, with a view to determining an appropriate course of action. An appropriate course of action at this stage, for example, could be exploring a mediated solution or a view that the issue can be resolved informally. Should either of these approaches be deemed inappropriate or inconclusive, a formal investigation of the complaint should take place with a view to determining the facts and the credibility or otherwise of the allegation(s).

Investigation

- d. The investigation should be conducted by either a designated member or members of management or, if deemed appropriate, an agreed third party. The investigation should be conducted thoroughly, objectively, with sensitivity, utmost confidentiality, and with due respect for the rights of both the complainant and the alleged perpetrator(s).
- e. The investigation should be governed by terms of reference, preferably agreed between the parties in advance.
- f. The investigator(s) should meet with the complainant and alleged perpetrator(s) and any witnesses or relevant persons on an individual confidential basis with a view to establishing the facts surrounding the

allegation(s). Both the complainant and alleged perpetrator(s) may be accompanied by a work colleague or employee/trade union representative if so desired.

- g. Every effort should be made to carry out and complete the investigation as quickly as possible and preferably within an agreed timeframe. On completion of the investigation, the investigator(s) should submit a written report to management containing the findings of the investigation.
- h. Both parties should be given the opportunity to comment on the findings before any action is decided upon by management.
- i. The complainant and the alleged perpetrator(s) should be informed in writing of the findings of the investigation.

Outcome

- i. Should management decide that the complaint is well founded; the alleged perpetrator(s) should be given a formal interview to determine an appropriate course of action. Such action could, for example, involve counselling and/or monitoring or progressing the issue through the disciplinary and grievance procedure of the employment.
- j. If either party is unhappy with the outcome of the investigation, the issue may be processed through the normal industrial relations mechanisms.

CONFIDENTIALITY

- 9. All individuals involved in the procedures referred to above should maintain absolute confidentiality on the subject.

TRAINING/AWARENESS

- 10. It is considered that all personnel who have a role in either the informal or formal procedure - e.g. designated members of management, worker representatives, union representatives etc –should be made aware of appropriate policies and procedures which should, if possible, include appropriate training.

ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO

Programa de Actividades Sectoriales

Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla

(8-15 de octubre de 2003)

4.8. Procedimientos disciplinarios y de reclamación

Los gobiernos, los empleadores, los trabajadores y sus representantes deberían actuar en colaboración a fin de instaurar procedimientos disciplinarios y de reclamación de la tramitación de las quejas por violencia en el lugar de trabajo. Estos procedimientos deberían incluir un proceso justo e imparcial para la investigación y solución de los contenciosos. En este proceso se debería velar por que el trabajador que es objeto de una queja sea informado con detalle de la acusación que pesa sobre él; tenga la posibilidad de responder a ella y tenga derecho a una audiencia imparcial, independiente y justa, ante un árbitro que no haya prejuzgado la cuestión. Debería prevenirse la dramatización y respetarse la confidencialidad y los plazos señalados en el procedimiento. Tampoco deberían tolerarse represalias contra víctimas y testigos.

4.9. Confidencialidad y protección de la vida privada

Los gobiernos y los empleadores, de conformidad con la legislación nacional, deberían velar por que se mantenga la confidencialidad de toda información referente a los procedimientos disciplinarios y de reclamación, los tratamientos médicos, las declaraciones, el asesoramiento y la rehabilitación.

**INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION
Sectoral Activities Programme**

**Code of practice on workplace violence in services sectors and measures to combat
this phenomenon**

(8-15 October 2003)

4.8. Grievance and disciplinary procedures

Governments, employers, workers and their representatives should act in collaboration to develop grievance and disciplinary procedures to deal with complaints of workplace violence. These procedures should include a fair and equitable process for the investigation and resolution of complaints. This process should ensure that a worker who is the subject of a complaint knows the details of the allegations and who made them, has the opportunity to respond to the allegations and has the benefit of an impartial, independent and fair hearing by a decision-maker who has not prejudged the issue; that victimization is prevented; and that confidentiality and time limits are respected. Retaliation against victims or witnesses should not be tolerated.

4.9. Privacy and confidentiality

Governments and employers should ensure that any information relating to grievances and disciplinary procedures, medical treatment, debriefing, counselling and rehabilitation is kept confidential, in accordance with national laws and regulations

**ACUERDO MARCO EUROPEO SOBRE EL ACOSO Y LA VIOLENCIA EN EL
TRABAJO**

26 de abril de 2007

(Publicado en el BOE de 14.1.2008, Anexo al ANC 2007)

**4. PREVENIR, IDENTIFICAR Y HACER FRENTE A LAS SITUACIONES DE
ACOSO Y VIOLENCIA**

Aumentar la sensibilización de todo el personal y darle una formación apropiada puede hacer que disminuya la probabilidad de acoso y de violencia en el trabajo.

Las empresas deben redactar una declaración de que no tolerarán el acoso y la violencia. En esta declaración se especificarán los procedimientos a seguir en caso de incidentes. Entre estos procedimientos puede figurar una fase informal en la que una persona en quien confían tanto la dirección como los trabajadores ofrece ayuda y asesoramiento. Tal vez existan ya procedimientos adecuados para hacer frente al acoso y la violencia

Un procedimiento es adecuado si tiene en cuenta, entre otros, los elementos siguientes:

- Va en interés de todas las partes proceder con la discreción necesaria para proteger la dignidad e intimidad de todos.
- No debe revelarse ninguna información a partes no involucradas.
- Las denuncias deben investigarse y tratarse sin demoras injustificadas.
- Todas las partes implicadas deben ser escuchadas con imparcialidad y recibir un tratamiento justo.
- Las denuncias deben ir sustentadas por información detallada.
- Las acusaciones falsas no deben tolerarse y pueden dar lugar a una acción disciplinaria.
- Una ayuda exterior puede resultar útil.

Si se establece que ha tenido lugar acoso o violencia, se tomarán medidas apropiadas contra sus autores. Estas medidas irán de la sanción disciplinaria al despido.

Las víctimas recibirán apoyo y, si es preciso, ayuda para su reintegración.

En consulta con los trabajadores o sus representantes, los empresarios establecerán, revisarán y controlarán estos procedimientos para velar por que sean efectivos tanto para evitar problemas como para tratarlos cuando surjan.

En su caso, las disposiciones de este capítulo pueden aplicarse a casos de violencia exterior.

**EUROPEAN FRAMEWORK AGREEMENT ON HARASSMENT AND VIOLENCE
AT WORK
26 April 2007**

**4. PREVENTING, IDENTIFYING AND MANAGING PROBLEMS OF
HARASSMENT AND VIOLENCE**

Raising awareness and appropriate training of managers and workers can reduce the likelihood of harassment and violence at work.

Enterprises need to have a clear statement outlining that harassment and violence will not be tolerated. This statement will specify procedures to be followed where cases arise. Procedures can include an informal stage in which a person trusted by management and workers is available to give advice and assistance. Pre-existing procedures may be suitable for dealing with harassment and violence.

A suitable procedure will be underpinned by but not confined to the following:

- It is in the interest of all parties to proceed with the necessary discretion to protect the dignity and privacy of all
- No information should be disclosed to parties not involved in the case
- Complaints should be investigated and dealt with without undue delay
- All parties involved should get an impartial hearing and fair treatment
- Complaints should be backed up by detailed information
- False accusations should not be tolerated and may result in disciplinary action
- External assistance may help

If it is established that harassment and violence has occurred, appropriate measures will be taken in relation to the perpetrator(s). This may include disciplinary action up to and including dismissal.

The victim(s) will receive support and, if necessary, help with reintegration.

Employers, in consultation with workers and/or their representatives, will establish, review and monitor these procedures to ensure that they are effective both in preventing problems and dealing with issues as they arise.

Where appropriate, the provisions of this chapter can be applied to deal with cases of external violence

ESPAÑA- SPAIN

LEY ORGÁNICA 3/2007, DE 22 DE MARZO, PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES

Artículo 48 Medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo

1. 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.

Con esta finalidad se podrán establecer medidas que deberán negociarse con los representantes de los trabajadores, tales como la elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas, la realización de campañas informativas o acciones de formación.

2. Los representantes de los trabajadores deberán contribuir a prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo mediante la sensibilización de los trabajadores y trabajadoras frente al mismo y la información a la dirección de la empresa de las conductas o comportamientos de que tuvieran conocimiento y que pudieran propiciarlos.

Artículo 62 Protocolo de actuación frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo

Para la prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo, las Administraciones públicas negociarán con la representación legal de las trabajadoras y trabajadores, un protocolo de actuación que comprenderá, al menos, los siguientes principios:

- 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.

QUEBEC - CANADA

PARTIE I - LA LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL

CHAPITRE IV - Les normes du travail

Le harcèlement psychologique

Article 81.18

Définitions

Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

Conduite grave

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.

Article 81.19

Droit du salarié

Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

Devoir de l'employeur

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.

Interprétation

Le milieu de travail s'entend non seulement du lieu physique où le salarié exerce ses tâches, mais aussi de tout endroit où il peut être appelé à travailler selon les besoins de son emploi.

La réalité de ce milieu de travail ne peut faire abstraction des personnes avec lesquelles le salarié entre en communication dans l'accomplissement de ses tâches. Par conséquent, le législateur

voise non seulement l'employeur, ses représentants ou les collègues, mais aussi la clientèle ou les tiers.

La Loi sur les normes du travail impose une obligation de moyens à l'employeur. Elle impose à la personne qui y est tenue d'agir prudemment, avec diligence et en prenant les moyens raisonnables dans la recherche du résultat escompté, sans pour autant donner la certitude de l'atteinte de ce résultat. L'exemple le plus souvent cité est celui du médecin qui, tout en prenant tous les moyens à sa disposition pour guérir son patient, ne peut cependant lui garantir qu'il y parviendra.

À titre indicatif, l'employeur tenu à une obligation de moyens pourra voir sa responsabilité retenue, entre autres, lors : d'actes fautifs commis par lui-même ou par l'un de ses préposés dans l'exercice de ses fonctions ; de manquement à son obligation d'assurer dans son entreprise un climat et des conditions de travail convenables.

À l'inverse, l'obligation de résultat, comme son nom l'indique, impose à la personne qui y est tenue de fournir un résultat précis et déterminé. Un exemple de cette obligation est celle du vendeur qui s'engage à livrer le bien convenu à une date précise.

Cette responsabilité échoit à l'employeur lui-même et non à l'auteur présumé du harcèlement psychologique. C'est l'employeur qui a la responsabilité de fournir à ses salariés des conditions de travail justes, raisonnables et de respecter leur santé, sécurité, dignité et intégrité psychologique et physique.

En conséquence, dès qu'une situation de harcèlement est portée à sa connaissance, l'employeur a l'obligation de prendre les mesures appropriées et les sanctions nécessaires pour y mettre fin. Cette obligation implique l'existence et la mise en place d'un mécanisme connu, efficace et adapté à la réalité de chaque entreprise pour permettre la divulgation de cas de harcèlement ainsi que l'intervention de traitement rapide et objective.

Comme responsable au premier chef de l'organisation du travail, seul l'employeur peut exercer l'autorité requise pour assurer un milieu de travail sain, exempt de harcèlement.

L'ignorance de l'employeur d'une situation de harcèlement ne saurait l'exonérer de sa responsabilité. À plus forte raison, la négligence ou l'aveuglement volontaire de ce dernier face à une situation de harcèlement engage sa responsabilité.

Jurisprudence

Milieu de travail

Houle c. 9022-3363 Québec inc. (Le Pub St-Donat enr.), (S.H. c. Compagnie A), D.T.E 2007T-722 (C.R.T.)

Voir aussi : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Caisse populaire Desjardins d'Amqui, D.T.E. 2004T-101 (T.D.P.Q.). Requête pour permission d'appeler rejetée (C.A., 2004-01-23), 200-09-004700-040

La notion de « milieu de travail » comprend un souper organisé par l'entreprise afin de récompenser ses employés pour le travail accompli. Les actes de harcèlement posés par le supérieur de la victime, lors de ce souper, sont commis dans l'exécution de ses fonctions. Le fait que l'activité se déroule en dehors des heures normales de travail n'est pas pertinent.

Bushey c. Sharma, D.T.E. 2004T-325 (T.C.D.P.)

La protection contre le harcèlement au travail vaut aussi pour les actes déviant commis par un employé à l'égard d'un autre employé à l'extérieur des lieux physiques de travail. En l'espèce, les deux employés travaillent ensemble pour le syndicat. Ces activités sont inextricablement liées à leur emploi, puisque, n'eût été de leur statut d'employé, ils ne se seraient jamais engagés dans ces activités.

Linch c. Ministère du Solliciteur général du Canada, [1987] C.A.L.P. 590 Services correctionnels du Canada c. L. (B.), [1993] B.R.P. 369

Le milieu de travail inclut les relations avec la clientèle. Celles-ci doivent demeurer à l'intérieur du cadre des conditions normales dans les milieux concernés.

Responsabilité de l'employeur

Robichaud c. Conseil du Trésor du Canada, [1987] 2 R.C.S. 84

Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon Saint-Joseph) c. Syndicat professionnel des infirmiers (ères) de Trois-Rivières, [2006] R.J.D.T. 397 (T.A.)

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Caisse populaire Desjardins d'Amqui, D.T.E. 2004T-101 (T.D.P.Q.). Requête pour permission d'appeler rejetée (C.A., 2004-01-23), 200-09-004700-040

La Charte des droits et libertés de la personne, à l'article 46, confère à toute personne qui travaille le droit « à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique ».

Robichaud c. Conseil du Trésor du Canada, [1987] 2 R.C.S. 84

Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon Saint-Joseph) c. Syndicat professionnel des infirmiers (ères) de Trois-Rivières, [2006] R.J.D.T. 397 (T.A.)

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Caisse populaire Desjardins d'Amqui, D.T.E. 2004T-101 (T.D.P.Q.). Requête pour permission d'appeler rejetée (C.A., 2004-01-23), 200-09-004700-040

Lorsque du harcèlement survient en milieu de travail, la responsabilité incombe à l'employeur, puisqu'il n'y a que lui qui puisse remédier aux effets peu souhaitables du harcèlement. Seul l'employeur est en mesure de fournir le redressement le plus important, soit celui d'un milieu de travail sain.

Chouinard et Beaulieu c. Ressourcerie de Lévis, D.T.E. 2009T-637 (C.R.T.). Confirmé en révision judiciaire par D.T.E. 2010T-141 (C.S.)

Les exigences de l'employeur ont été considérées comme du harcèlement psychologique. Que ce soit les notes abusives au dossier, les menaces de suspension, les exigences face aux performances, la suspicion de la direction et de sa surveillance qui est jugée excessive. De plus, il y avait une consigne du silence durant les heures de travail. Bref, l'accumulation d'une multitude d'incidents démontre que l'employeur a eu une conduite excessive et vexatoire portant atteinte à la dignité des plaignantes. La preuve démontre la disproportion des sanctions face aux fautes reprochées. Il y a donc eu abus de pouvoir. Le commissaire a admis en preuve les éléments antérieurs et postérieurs à ce jugement.

Bernard c. Olympus NDT Canada inc., D.T.E 2010T-725 (C.R.T.)

La mise en place d'un système de délation anonyme braquée vers le plaignant, un dirigeant ou quiconque ayant le libre arbitre d'avilir impunément, doublée de l'importance allouée à chaque plainte, constituent un manquement à l'obligation de prévenir le harcèlement psychologique en milieu de travail.

Carrier c. Mittal Canada inc., [2010] R.J.D.T. 153 (C.R.T.)

L'employeur a le devoir de prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique. Cette obligation ne peut être remplie par le simple fait d'inscrire dans une politique de conduite que le harcèlement est interdit et de fournir une formation aux seuls membres des ressources humaines de l'entreprise.

La notion de harcèlement psychologique est complexe et oblige l'employeur d'expliquer de manière concrète à tous les employés ce à quoi peut ressembler une manifestation de harcèlement.

La Commission conclut que l'employeur n'a pas pris tous les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement psychologique qui a été porté à sa connaissance.

Québec (Gouvernement du) c. Association des juristes de l'État (R. L.), D.T.E. 2009T-555 (T.A.). Confirmé en révision judiciaire par D.T.E. 2009T-556 (C.S.)

La plaignante, une avocate, a subi du harcèlement psychologique de la part de son supérieur. Ce dernier a tenu des propos menaçants, humiliant et agressifs à son égard. Il a tenté de la tenir à l'écart, lui a accordé volontairement une surcharge de travail et il a procédé à des évaluations injustifiées. Malgré le départ de son supérieur, la situation a perduré ; la plaignante a continué à subir du harcèlement de la part du successeur. À la suite de la dénonciation de la situation par la plaignante auprès de la haute direction, l'employeur a plutôt décidé de transférer la plaignante dans une autre direction. Le tribunal retient les éléments de preuve de faits antérieurs ou postérieurs pertinents, car il est de son devoir de vérifier l'existence du continuum dans le harcèlement. L'employeur a mis en place une politique interne pour contrer le harcèlement, mais il ne l'a pas mise en application. Lorsque la plaignante a voulu porter plainte, l'employeur n'a pas sérieusement suivi les étapes de la démarche et n'a pu mettre un terme au harcèlement. Le tribunal en arrive à la conclusion que la plaignante a subi du harcèlement et que l'employeur n'a pas rempli son obligation de le faire cesser.

Houle c. 9022-3363 Québec inc. (Le Pub St-Donat enr.), (S.H c. Compagnie A), D.T.E 2007T-722 (C.R.T.)

Des gestes à caractère sexuel peuvent constituer une forme de harcèlement psychologique. L'attouchement sexuel fait par l'employeur à l'extérieur des heures de travail constitue une seule conduite grave produisant un effet nocif continu portant atteinte à la dignité de la plaignante. « [...] La responsabilité de l'employeur est directement en cause puisque la seule conduite grave a été commise par le propriétaire du pub, en relation d'autorité avec la plaignante. » En l'occurrence, l'employeur a failli à ses obligations, et la consommation d'alcool alléguée par ce dernier n'excuse pas sa conduite envers la plaignante.

Moyens raisonnables – Prévenir

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Procureur général du Québec, [1998] R.J.Q. 3397 (T.D.P.Q.)

L'employeur a l'obligation de fournir un milieu de travail sain, exempt de harcèlement. Il lui appartient de démontrer qu'il a pris les mesures nécessaires pour prévenir le harcèlement.

Roc c. Poulbec inc., [2007] R.J.D.T. 1533 (C.R.T.)

« Dans un milieu de travail où les salariés ont une arme blanche comme outil de travail, comme c'est le cas en l'espèce, un employeur devrait prendre toutes les mesures de prévention possibles pour éviter que cet outil soit utilisé à des fins autres que celles prévues et, surtout, en cas d'incident, faire enquête de façon approfondie pour s'assurer que cela n'a pas été le cas. Or, ici,

loin de mener une telle enquête, l'intimée a même omis de consigner «l'accident» au registre prévu par la loi. Il s'agit là d'un manquement à l'obligation de prévenir le harcèlement. »

Moyens raisonnables – Faire cesser

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Procureur général du Québec, [1998] R.J.Q. 3397 (T.D.P.Q.)

L'employeur doit agir en temps opportun et avec l'efficacité requise afin de faire cesser le harcèlement. La responsabilité de l'employeur est retenue, bien qu'une politique visant à contrer le harcèlement ait été adoptée par la direction provinciale. La politique n'était ni adéquatement connue, ni adéquatement appliquée. Sa responsabilité résulte de son absence d'intervention.

Cox c. Entreprise Robert Thibert inc., D.T.E. 2011T-506 (C.R.T.). Requête en révision judiciaire continuée sine die (C.S., 2011-10-20), 500-17-067130-115.

Le plaignant a avisé son employeur à plusieurs reprises du harcèlement qu'il subissait. Ce dernier a pris des mesures à l'égard de la collègue harceuse en la déplaçant dans un autre lieu de travail. Toutefois, l'employeur ne voulant pas se départir de cette employée efficace l'a ramenée à l'établissement et a mis fin à l'emploi du plaignant. En agissant ainsi, il a contrevenu à ses obligations qui lui sont imposées à l'article 81.19 LNT.

Roc c. Poulbec inc., [2007] R.J.D.T. 1533 (C.R.T.)

Au regard de l'agression et des menaces qu'a subies le plaignant, l'employeur admet que ces événements étaient de nature à entraîner un milieu de travail néfaste et qu'ils pouvaient produire un effet nocif continu. Il affirme cependant avoir pris les moyens raisonnables pour les faire cesser. L'employeur avait tout de même l'obligation de mener une enquête complète pour prévenir le harcèlement, c'est-à-dire de demander sa version des faits au plaignant.

Ouillon c. 130055 Canada Inc., D.T.E. 2009T-207 (C.R.T.). Révision (CM-2009-1177)

Après avoir reçu la lettre du 25 janvier du salarié, l'employeur n'a pas modifié son comportement et à la deuxième plainte de ce même salarié, il le congédie. L'employeur a agi sciemment, de façon délibérée et s'est soustrait à son obligation de maintenir un climat de travail sain pour ses employés. Le tribunal accorde des dommages punitifs de 1 000 \$.

Orica Canada inc. c. Syndicat des travailleurs et travailleuses d'Orica (CSN), D.T.E. 2003T-1031 (T.A.)

Lorsque l'employeur constate des conduites déviantes qui s'apparentent à du harcèlement, il a le devoir d'intervenir rapidement.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Caisse populaire Desjardins d'Amqui, D.T.E. 2004T-101 (T.D.P.Q.). Requête pour permission d'appeler rejetée (C.A., 2004-01-23), 200-09-004700-040

La responsabilité de l'employeur est retenue malgré l'existence d'une politique contre le harcèlement au travail, puisqu'il n'est pas intervenu de façon efficace.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Provigo Distribution inc., division Maxi, D.T.E. 2002T-1041 (T.D.P.Q.). Requête pour permission d'appeler rejetée, (C.A., 2002-12-19), 500-09-012793-022, [2003] R.J.Q. 22

Le salarié victime dépose une plainte de harcèlement auprès du gérant du magasin. La direction des ressources humaines mène une enquête, mais conclut qu'il s'agit d'une simple mésentente entre deux salariés et cesse toute intervention. La situation de harcèlement a continué par la suite. L'employeur aurait dû intervenir de manière efficace afin de faire cesser le harcèlement. Sa responsabilité est donc retenue.

Droit de gérance

Bangia c. Nadler Danino S.E.N.C., [2006] R.J.D.T. 1200 (C.R.T.). Décision confirmée en révision (C.R.T., 2007-02-08), SOQUIJ AZ-50416055

Il ne faut pas étendre la notion de harcèlement à toutes les situations où l'employeur intervient de manière légitime, en vertu de son droit de gérance, du moment que cette intervention vise à assurer la bonne marche du bureau et à amener le salarié à agir correctement.

Skelling c. Syndicat de la fonction publique du Québec (Unité fonctionnaires) et Gouvernement du Québec (Ministère du Revenu), D.T.E. 2004T-290 (C.R.T.)

Voir au même effet : Dupuis c. Commission scolaire de la Rivieraine, D.T.E. 2008T-821 (C.R.T.). Décision confirmée en décision administrative et en Cour supérieure par D.T.E. 2009T-85 (C.R.T.) et D.T.E. 2010T-160 (C.S.)

L'affectation de la salariée à un autre poste, dans un établissement différent, ne constitue pas une mesure de représailles. Aucun reproche n'est adressé à la plaignante, ni quant à son rendement ni quant à ses aptitudes. Il s'agit d'une mesure prise pour assurer le bon fonctionnement et la réalisation des objectifs de l'organisation, ce qui correspond intégralement à la définition d'une « mesure administrative ».

Article 81.20

Convention collective

Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations

nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard.

Médiation

En tout temps avant le délibéré, une demande conjointe des parties à une telle convention peut être présentée au ministre en vue de nommer une personne pour entreprendre une médiation.

Salariés non régis par une convention collective

Les dispositions visées au premier alinéa sont aussi réputées faire partie des conditions de travail de tout salarié nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) qui n'est pas régi par une convention collective. Ce salarié doit exercer le recours en découlant devant la Commission de la fonction publique selon les règles de procédure établies conformément à cette loi. La Commission de la fonction publique exerce à cette fin les pouvoirs prévus aux articles 123.15 et 123.16 de la présente loi.

Membres et dirigeants d'organismes

Le troisième alinéa s'applique également aux membres et dirigeants d'organismes.

2002, c. 80, a. 47.

INTERPRETATION

Le salarié qui possède un droit de grief en vertu de sa convention collective devra procéder selon celle-ci. Les dispositions relatives à la définition du harcèlement psychologique, de même que les dispositions concernant le droit à un milieu exempt de harcèlement psychologique et les obligations de l'employeur de maintenir un tel milieu, font partie intégrante de toute convention collective. Aussi, sont incluses les dispositions concernant les pouvoirs de réparation de la Commission des relations du travail prévus aux articles 123.15 et 123.16 LNT.

La demande de services d'un médiateur désigné par le ministre doit être faite conjointement.

Pour le salarié fonctionnaire de l'État, non syndiqué, les mêmes dispositions que ci-dessus sont réputées faire partie intégrante de ses conditions de travail, et c'est la Commission de la fonction publique qui exerce les pouvoirs prévus aux articles 123.15 et 123.16 LNT. Il en est de même pour les membres et dirigeants d'organismes du gouvernement.

Il faut préciser qu'un maire ou un autre élu municipal ne peut se qualifier de salarié au sens de la Loi sur les normes du travail. De ce fait, un élu ne peut se prévaloir des dispositions de la LNT et soumettre une plainte de harcèlement Art. 81.20 138 Loi sur les normes du travail

psychologique à la Commission des normes du travail. En effet, pour occuper sa charge, il s'est vu octroyer un mandat électif d'une durée précise par l'ensemble de la population. Il remplit ses fonctions dans le cadre établi par les lois et règlements qui régissent la charge de maire ou d' élu municipal et ne peut faire l'objet d'un congédiement selon le bon vouloir d'un employeur, puisque son mandat est pour une durée déterminée, sauf en cas de démission, de décès ou de déclaration d'incapacité.

Les mêmes principes que ceux présentés ci-dessus s'appliquent à d'autres élus, tels les députés ou présidents et conseillers de commissions scolaires qui, tout en étant régis par des lois ou des règlements différents, sont soumis, à toutes fins utiles, aux mêmes critères.

JURISPRUDENCE

Calcuttawala c. Conseil du Québec – Unite Here, D.TE. 2006T-949 (C.R.T.)

Au moment du dépôt de la plainte en harcèlement psychologique, une association de salariés était accréditée pour cette entreprise. La Commission des relations du travail est un tribunal spécialisé qui a compétence pour entendre le recours en cas de harcèlement psychologique prévu à la LNT. La seule exception à cette compétence survient lorsqu'une convention collective est en vigueur. Le salarié doit alors exercer ce recours par voie de grief. Dans le présent cas, même si une association de salarié était accréditée, aucune convention collective n'était signée

Más información disponible en / More information available in

<http://www.cnt.gouv.qc.ca/guide-interpretation-et-jurisprudence/partie-i/la-loi-sur-les-normes-du-travail/les-normes-du-travail-art-391-a-97/le-harcelement-psychologique-art-8118-a-8120/8118/index.html> (Francés – French)

<http://www.cnt.gouv.qc.ca/en/interpretation-guide/part-i/act-respecting-labour-standards/labour-standards-sect-391-to-97/psychological-harassment-sect-8118-to-8120/8118/index.html> (Inglés – English)

FRANCIA- FRANCE

CODE DU TRAVAIL

Article L122-54

(Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 art. 171 I Journal Officiel du 18 janvier 2002)

(Loi n° 2003-6 du 3 janvier 2003 art. 5 Journal Officiel du 4 janvier 2003)

Une procédure de médiation peut être envisagée par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral. Elle peut être également mise en œuvre par la personne mise en cause. Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties.

Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties, il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement.

En cas d'échec de la conciliation, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime.