



Gestión de conflictos y prevención de la violencia laboral



Sumario

1. La violencia laboral: definición y tipos	6
2. El acoso laboral: definición y tipos	8
3. El acoso laboral: fases y consecuencias	10
4. Gestión de conflictos interpersonales: entendiendo el conflicto	12
5. Gestión de conflictos interpersonales: manejando el conflicto	14
6. La mediación como principal herramienta de resolución de conflictos	19
7. Buenas prácticas empresariales en la prevención del acoso: Medidas preventivas	20
8. El protocolo de violencia laboral	21
9. El protocolo de resolución de conflictos	22
10. Agentes intervinientes en una situación de conflicto y/o violencia laboral. Guía de actuación	24

*Este manual ha sido elaborado por el equipo de psicólogos de **Affor Health**.



Introducción |

Esta guía sobre Gestión de conflictos y prevención de la violencia laboral está diseñada para ayudarte a conocer cuáles son las principales herramientas de actuación e intervención necesarias tanto en situaciones de conflictos interpersonales entre los trabajadores como de violencia laboral, aprendiendo a distinguir estas conductas entre sí y a diferenciarlas de otras figuras afines.

Además, ahondará en uno de los principales riesgos psicosociales, como la violencia laboral, para que puedas identificarlo, aportándote herramientas y pautas prácticas que permiten prevenir y gestionar adecuadamente situaciones de conflicto y/o confrontación, impulsando la mediación como su principal herramienta.



Tema 1 | La violencia laboral. Definición y tipos

La violencia laboral es probablemente el segundo riesgo psicosocial en orden de importancia por detrás del estrés.

La Organización Internacional del Trabajo, define la violencia laboral como toda acción, incidente o comportamiento, que se aparta de lo razonable, en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo. En el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo, un tratado internacional sobre eliminación del acoso y la violencia en el mundo del trabajo en vigor a partir del 25 de junio de 2021, se nos dice que la expresión «violencia y acoso» en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de

causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, incluyendo la violencia y el acoso por razón de género.

En cuanto a la clasificación de la violencia, habitualmente ha sido clasificada según el tipo: violencia física y violencia psicológica. Pero, además, en el entorno laboral podemos distinguir tres tipos de violencia dependiendo de la relación que mantiene con la organización la persona que ejerce esa violencia.

Así, la violencia tipo I (llamada también violencia externa) sería la que ejercen aquellas personas que no tienen relación alguna con la empresa, y es la que se da con ocasión de robos, asaltos, atracos, etc.; la violencia tipo II sería aquella que ejercen las personas a las que se atiende o se les presta el servicio (llamada violencia del cliente); y la violencia tipo III sería aquella que ejercen los propios compañeros de trabajo (con independencia de

la relación jerárquica que exista entre ellos). Dentro de este último grupo se encuadrarían las conductas típicas de violencia psicológica en el trabajo, como son el acoso sexual, el acoso discriminatorio y el acoso laboral (también llamado acoso psicológico en el trabajo, acoso moral o mobbing).

El acoso sexual viene definido en el art. 7 de la Ley de Igualdad (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres), que nos dice 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".

¿Qué requisitos deben de cumplirse para que una conducta sea constitutiva de acoso sexual?

- Que se trate de comportamientos de naturaleza sexual.
- Que se produzcan en el ámbito de la organización o dirección de una empresa o como consecuencia de una relación de trabajo (en el centro de trabajo o como consecuencia de congresos, viajes, eventos... relacionados directamente con el trabajo).
- Que las conductas revistan suficiente gravedad, en función de su intensidad, reiteración o efectos sobre la salud del trabajador.
- Que no exista un consentimiento libre de la víctima. El comportamiento amistoso

(aceptado y mutuo) se convierte en acoso sexual (indeseado) si continua una vez que la persona objeto del mismo ha indicado claramente que lo considera ofensivo.

¿Qué tipos de acoso sexual pueden darse en el entorno laboral?

Chantaje sexual: el producido por un superior jerárquico o persona cuyas decisiones puedan tener efecto sobre el empleo y las condiciones de trabajo de la persona acosada.

Acoso ambiental: aquella conducta que crea un entorno laboral, intimidatorio, hostil o humillante para la persona que es objeto de la misma.

Por acoso discriminatorio se entiende 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.

Podemos distinguir tantos tipos de acoso discriminatorio como causas de discriminación existen, siendo especialmente relevante el acoso por razón de sexo.

Se denomina acoso por razón de sexo cualquier comportamiento efectuado 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 (art. 7.2 Ley 3/2007 para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres).

Tema 2 | El acoso laboral. Definición y tipos

Del acoso laboral, también llamado acoso psicológico en el trabajo, acoso moral o mobbing, no tenemos una definición legal, por lo que nos podemos encontrar multitud de definiciones que describen este fenómeno. Entre ellas, la Nota Técnica de Prevención 854 define el acoso laboral 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 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”.

Con independencia de una u otra definición, cuando hablamos de acoso laboral o mobbing nos referimos a conductas que llevan implícita una violencia psicológica que supone una denigración, vejación o humillación para el trabajador que las recibe, constituyendo por tanto una vulneración de sus derechos fundamentales, básicamente de su derecho a la dignidad y a la integridad física y moral. Debemos tener también presente que para que estemos ante conductas constitutivas de acoso laboral estas conductas deben de ir dirigidas a un solo trabajador, o a un grupo reducido de trabajadores, y **no a la colectividad** en general, y deben de cumplirse, además, los siguientes requisitos:

- Gravedad en las conductas.
- Sistemática y reiteración en la presión (al menos deben de producirse una o dos veces por semana y durante un período de tiempo de seis meses como mínimo), y

- La intención de destruir psicológicamente al trabajador.

En relación con el último requisito, el de la intencionalidad, la tendencia de los tribunales es eliminar este elemento, pudiendo constituir acoso laboral aquellas conductas que objetivamente consideradas puedan ser susceptibles de provocar una humillación o vejación del trabajador, atentando contra su dignidad, con independencia de la intención que pueda tener la persona que la ejerce. En conclusión, y como mantienen algunas sentencias recientes de nuestros tribunales, el **núcleo duro** del acoso lo constituye **“toda conducta no deseada que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra la dignidad de una persona y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo”**.

No tendrán la consideración de acoso laboral:

- Aquellas conductas que impliquen un conflicto. Hay que evitar que los conflictos deriven en cualquier forma de violencia en el trabajo y se conviertan en habituales o desemboquen en conductas de acoso laboral.
- Tampoco tendrá consideración de acoso laboral aquellas situaciones donde no existan acciones de violencia en el trabajo realizadas de forma reiterada y/o prolongada en el tiempo (por ejemplo, un hecho de violencia psicológica aislado y de carácter puntual).
- Asimismo, no constituiría acoso laboral el estilo de mando autoritario por parte de los superiores, la incorrecta organización del trabajo, la falta de comunicación, etc., tratándose, no obstante, de situaciones que

deberían tratarse en el marco de la prevención de riesgos psicosociales.

El **acoso cibernético**, acoso digital o en red o ciberacoso laboral, es un fenómeno que va en aumento en los últimos años y que implica una nueva forma de violencia que se produce a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

La **revolución tecnológica** a la que venimos asistiendo en los últimos tiempos ha cambiado nuestra forma de comunicarnos y de relacionarnos con los demás, afectando de lleno al mundo del trabajo. El uso constante de internet, las redes sociales, el teléfono móvil, la mensajería instantánea, etc. sirve de vehículo idóneo para un sinnúmero de conductas que pueden ser constitutivas de violencia psicológica y que se manifiestan a través de actos de hostigamiento, persecución y acoso en cualquiera de sus formas: acoso psicológico, sexual o por razón de sexo.

Aunque en un principio pudiera parecer que para que se dé una situación de ciberacoso deberíamos requerir la concurrencia de los mismos requisitos que se exigen para el acoso tradicional -conducta potencialmente lesiva, gravedad, frecuencia y reiteración de la conducta y asimetría de poder entre las partes implicadas, entre otros- y que el único elemento diferencial lo constituiría el medio empleado para su comisión -las TIC-, esto no es exactamente así, ya que, por sus propias características y por las consecuencias que se derivan de esta forma de violencia, el

ciberacoso ha adquirido una entidad propia, contando con una serie de **elementos que lo definen y a la vez lo diferencian del acoso laboral tradicional**.

Estos elementos son:

1. Conductas de violencia que adoptan múltiples formas y que se desarrollan a través de las TIC
2. Reiteración y frecuencia
3. Mayor posibilidad de actuación
4. Asimetría de poder entre las partes implicadas
5. Otra característica propia del ciberacoso es el potencial que ofrece para que los ciberacosadores se desentiendan moralmente de su víctima

Tipos acoso dependiendo de quien lo ejerce:

Acoso horizontal

Es el que ejerce un trabajador, o un grupo de trabajadores actuando como un solo bloque, frente a otro trabajador que se encuentra en el mismo nivel en la escala jerárquica.

Acoso vertical ascendente

Es el que ejerce un trabajador sobre otro trabajador que se encuentra en un nivel superior al suyo en la escala jerárquica.

Acoso vertical descendente

Es el que ejerce un trabajador sobre otro trabajador que se encuentra en un nivel inferior al suyo en la escala jerárquica. Estadísticamente es el que se da con más frecuencia.



Tema 3 | El acoso laboral. Fases y consecuencias

Al constituir el acoso un problema que se da a lo largo del tiempo es posible encontrar distintas etapas en su evolución. Según la Nota Técnica de Prevención 476, publicada por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), un proceso de acoso laboral pasa por las siguientes fases:

- **Fase de conflicto:** es normal que en el entorno laboral surjan roces, discrepancias o divergencias entre los trabajadores. Al conflicto se le puede dar una solución positiva, mediante el diálogo o la mediación y quedar resuelto en un período de tiempo breve. Por el contrario, si este no se resuelve de forma satisfactoria, el conflicto se cronifica y puede estigmatizarse, pudiendo convertirse en una situación de acoso.

- **Fase de acoso** propiamente dicha: comienza cuando una de las partes en conflicto adopta las formas de comportamiento consideradas como constitutivas de violencia psicológica. La prolongación en el tiempo de esta fase suele

deberse a las propias actitudes de evitación o negación de la realidad por parte del trabajador afectado, o la de otros compañeros no participantes, sindicatos e incluso la Dirección. También es debido a la inhibición del afectado a la hora de denunciar estos hechos, la dificultad probatoria, la indefensión en la que puede encontrarse el trabajador, etc. Según los estudios de Heinz Leyman esta fase tiene una duración media de 1,3 años antes de pasar a la tercera fase.

- **Fase de intervención de la Organización:** dependiendo del lugar, normativa, estilo de Dirección, etc., la Organización puede reaccionar de distinta manera ante esta situación. Lo aconsejable siempre es que la Organización realice una investigación para el esclarecimiento de los hechos y adopte medidas encaminadas a la resolución positiva de la situación (cambio de puesto de trabajo, fomento del diálogo entre los implicados, etc.). Sin embargo, hay veces en las que la empresa

reacciona de forma totalmente contraria y adopta medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo así a la mayor culpabilización y sufrimiento de la persona afectada. A modo de ejemplo, estas medidas van desde las bajas médicas sucesivas, que conllevan el alargamiento o el aplazamiento del conflicto, hasta el despido del trabajador afectado o la pensión de incapacidad permanente. De adoptarse este tipo de medidas el resultado inevitable es la siguiente fase del proceso.

- **Fase de marginación o exclusión de la vida laboral:** En este período el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja, o queda excluido definitivamente del mundo laboral como incapacitado permanente. También puede suceder que el trabajador sea despedido de su empresa o haya causado baja voluntaria en la misma.

Resulta obvio que el desarrollo de todas estas fases implica la no resolución del problema en ninguna de ellas.

Las **consecuencias** del acoso no son las mismas para todas las personas, pues sus efectos dependen en gran medida de los recursos de los que dispone cada uno para enfrentarse a determinadas situaciones. Sin embargo, y en términos generales, las consecuencias del acoso son devastadoras:

- Para la **persona** que padece directamente las conductas de acoso los principales efectos se manifiestan a través de problemas de salud,

generalmente de somatización de la tensión nerviosa. Por ejemplo, ansiedad, depresión, síndrome ansioso-depresivo, insomnio, síndrome de estrés postraumático, falta de apetito, falta de concentración, etc. Resulta innegable que estos síntomas redundan en el entorno laboral del trabajador (absentismo, falta de rendimiento...) y en el entorno familiar y social del mismo (separaciones, divorcios, problemas con los hijos, etc.).

- A los **compañeros de trabajo** que presencian estas situaciones, aunque no padecen directamente las conductas de acoso, resulta evidente que les afecta negativamente el ambiente de trabajo hostil y tenso que surge del acoso.

- La **empresa** se ve afectada desde el punto de vista de la eficacia económica por el descenso de la productividad y el absentismo laboral, la publicidad negativa, posibles demandas judiciales y eventual condena al pago de indemnizaciones. También en lo relativo a estrés, ansiedad y enrarecimiento del clima laboral.

- Las **Administraciones Públicas** también se ven afectadas por el daño que se infringe a los empleados públicos, que repercute negativamente en la calidad del servicio que prestan, teniendo en cuenta la doble función de empleadoras y de garantes de la calidad de los servicios públicos que prestan a la ciudadanía.

- El acoso genera un aumento del gasto en las prestaciones de asistencia sanitaria, prestaciones por invalidez, medicamentos, etc. que repercute en la **sociedad** en general.

Tema 4 | Gestión de conflictos interpersonales: Entendiendo el conflicto

El conflicto es un fenómeno natural que se puede dar en cualquier entorno en el que haya personas interactuando, ya sea en las relaciones familiares, laborales o sociales.

El conflicto surge cuando dos o más personas están en desacuerdo o en oposición por tener distintos intereses, necesidades, o valores.

Para abordar este desacuerdo, podemos actuar de dos formas:

- Viéndolo como una confrontación entre las partes donde cada una piensa que la otra tiene la intención de frustrar sus intereses,
- O bien, como una oportunidad para identificar necesidades y encontrar soluciones entre todos.

En concreto, cuando hablamos de **conflicto laboral** nos referimos al **desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa por motivos laborales**. Entre las situaciones más comunes, nos encontramos con los siguientes motivos.

Por ejemplo:

- Tener que compartir recursos escasos o realizar actividades en común
- Poseer estatus, metas, valores o ideas diferentes
- Por malentendidos o percepciones diferentes de la realidad, entre otros...

Es de vital importancia nuestra gestión sobre los conflictos, el cómo los canalicemos definirá

sus consecuencias. Éstas podrán ser positivas o negativas según hayamos sido capaces de gestionarlos.

Pueden ser muchos los motivos que generan un conflicto en el ámbito laboral...

- Desencuentros por: discrepancia en los procedimientos, jerarquía (luchas de poder), por falta de recursos, por falta de conocimientos, por falta de habilidades directivas, conflictos grupales, conflictos personales, etc.
- La falta de definición de rol en la organización.

Aquí podemos encontrar situaciones de:

Sobrecarga de Rol: se da cuando un trabajador tiene que realizar tareas que no le corresponden porque deberían realizarlas otros trabajadores.

Ambigüedad de Rol: se caracteriza por no conocer cuáles son sus funciones y tareas, procedimientos, responsabilidad, cantidad de trabajo o calidad de este, etc.

Conflicto de Rol: se produce cuando no se dispone de los recursos necesarios para realizar las tareas, o se reciben órdenes contradictorias, o bien se bien se deben realizar tareas que suponen un conflicto para los valores del trabajador, etc.

-La calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo también es determinante a la hora de la aparición o no del conflicto. Las personas tenemos la **necesidad de relacionarnos**

socialmente, por ello las relaciones interpersonales y grupales generalmente son valoradas positivamente. Cuando además existe el trabajo en equipo, todos los miembros trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común y esto supone, no solo reducir el esfuerzo para conseguir un objetivo, sino que además genera un mejor ambiente de trabajo.

Es muy importante también tener en cuenta el **apoyo social** en el entorno laboral, nos referimos a la necesidad de recibir apoyo a la hora de realizar una tarea o trabajo determinado bien sea por mayor dificultad o por volumen. Este tipo de apoyo lo podemos necesitar de los superiores, compañeros, subordinados, etc.

- Las barreras en la comunicación. Son muchos los obstáculos que nos encontramos a la hora de establecer una buena comunicación, y por supuesto también influye a la hora de que puedan surgir diversos conflictos. De hecho, la comunicación es la primera clave para la gestión de conflictos como veremos más adelante.

Algunas de estos obstáculos en la comunicación pueden ser...

- Los ruidos.
- Las interrupciones.
- El dominio que tengamos del lenguaje.
- Exceso o defecto en la cantidad de información que transmitimos o que somos capaces de captar.
- La generalización, es decir, cuando hacemos un todo de una porción de lo que percibimos.

- La distorsión
- La eliminación: cuando prestamos atención de manera selectiva a una parte de nuestra experiencia, excluyendo otras partes.
- Los prejuicios.
- La proyección: cuando atribuimos a otra persona las intenciones, defectos, estado de ánimo, etc. que son en realidad nuestros.
- El presuponer.
- La actitud (defensiva o ataque). Etc.

Una deficiente comunicación afecta tanto a nivel individual como empresarial:

A nivel individual: impide armonía en las relaciones, genera tensión, confusión, malentendidos, enfrentamientos y distanciamiento.

A nivel empresarial: luchas de poder, falta de cooperación, conflictos interpersonales, somatizaciones (ansiedad, estrés, depresión... absentismo laboral), mal servicio al cliente y/o usuario.

- El estrés puede surgir por diferentes causas, ambientales organizacionales y/o personales, y también puede originar la aparición de conflictos.

¡La buena noticia es que tenemos a nuestra disposición herramientas para prevenir y manejar el Conflicto!

Tema 5 | Gestión de conflictos interpersonales: Manejando el conflicto

Existen varias estrategias para afrontar el conflicto en momentos distintos: antes de que ocurra y durante el conflicto una vez que éste aparece. No son infalibles, cada persona en la organización tendrá que recurrir a una de ellas o a más de una, dependiendo de la situación en la cual se encuentre.

ANTES DEL CONFLICTO

1. La selección y formación de personal:

La selección de personal puede prevenir el conflicto y disminuir su impacto cuando, dada la naturaleza de la tarea, su probabilidad de aparición puede ser significativa (selección de perfiles adecuados al puesto de trabajo concreto)

La formación permite el aprendizaje de aptitudes y técnicas para manejar y saber enfrentarse a situaciones conflictivas, atenuándolas o resolviéndolas. También la formación de las personas en las tareas y responsabilidades propias del puesto de trabajo a desempeñar supone una mejora de la actividad individual y una reducción de las fuentes que originan conflictos.

2. Creación y modificación de los puestos y flujos de trabajo: La creación de puestos de enlace es una forma de resolver conflictos y mejorar la coordinación interdepartamental. También existen puestos que por su diseño pueden originar situaciones conflictivas.

Cuando el conflicto se puede localizar es posible reducirlo modificando el flujo del trabajo en la organización, ya sea separando o unificando las tareas, o definiéndolas con mayor claridad.

3. Anticiparse y establecer normas para canalizar los conflictos: El establecimiento de normas con vistas a encauzar adecuadamente situaciones conflictivas no cabe duda de que reduce significativamente el impacto del conflicto sobre la Organización. En general, aumentan la previsibilidad en las relaciones entre las personas y los grupos; pero no se pueden fijar reglas para todas las situaciones y hay que considerar los riesgos de una excesiva formalización.

DURANTE EL CONFLICTO

1. “Evitar” el conflicto o postponerlo a otro momento. Puede ser útil esta opción cuando la situación requiere tranquilizar a la gente en un momento determinado y esperar a que se recobre la objetividad. No sería evitar el conflicto, sino postponerlo a otro momento. Otras formas de evitación de conflicto son:

- Relativización: Se trata de la forma más diplomática de suprimir el conflicto, en ella se minimiza el grado de importancia del desacuerdo, tratando de convencer a las partes de que cedan.
- Elevación del conflicto o que lo resuelvan

otros: Cuando las personas no se pueden poner de acuerdo, la solución más fácil es dejar que el jefe decida.

- Apelar a personas neutrales o se necesita un árbitro: Se somete el conflicto a la consideración de terceras personas, tales personas investigan la situación y recomiendan soluciones (como veremos más adelante con la figura de la persona mediadora).

2. Establecer la solución: Es cuando tomamos una decisión de manera unilateral. Este enfoque también es muy común cuando se presentan conflictos en la organización, en ese "tienes que hacerlo así" no se permite la discusión. Puede resultar útil en situaciones de emergencia, cuando la acción rápida es vital o cuando es preciso tomar decisiones impopulares.

3. Condescender o acomodarse a la voluntad de los demás: Es una alternativa posible ante el conflicto. Es cuando nos acomodamos a la voluntad de los demás, antepone el interés o punto de vista de la otra persona al nuestro. Puede ser una buena estrategia ante determinadas situaciones que estemos gestionando como, por ejemplo, cuando en una determinada situación nos damos cuenta de que estamos equivocados en nuestro planteamiento: al actuar de manera condescendiente podemos aprender escuchando una mejor propuesta, estaremos actuando de manera razonable y estaremos fomentando la cooperación.

4. Negociar, llegar a un compromiso, a una

solución mutua: La negociación requiere confrontación. Puede afirmarse que en la negociación las partes en conflicto se reúnen para encontrar la solución óptima de su problema a través del consenso. Se estudian las diferencias y se trabaja con ellas para llegar a la mejor solución global. Cada persona está dispuesta a abandonar o modificar su posición, según se intercambia nueva información, con el fin de llegar a la solución óptima.

Relacionado con lo anterior, existe una **teoría en torno a las formas de manejar los conflictos laborales**. Sus autores son **Thomas y Kilmann** y en ella clasifican 5 estilos a la hora de dirigir los conflictos:

1. Evitativo
2. Acomodativo
3. Compromiso
4. Competitivo
5. Colaborativo

Lo interesante de esta teoría es el mismo análisis que hemos realizado anteriormente, ningún estilo es mejor o peor que el otro, dependerá de la situación en la que nos encontremos un estilo podrá ser más efectivo que otro. Hay que saber analizar la situación y gestionar el conflicto adaptándonos a ella. Por tanto, no hay estilo bueno o estilo malo. Así como nuestro estilo de aprendizaje, cada uno de nosotros tiene su propio estilo para manejar los conflictos, con el que nos sentimos más cómodos y el que utilizamos en la mayoría de las situaciones.

Herramientas para el manejo del conflicto:

Las Habilidades Sociales y Comunicativas/ Las Habilidades Emocionales.

HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS

1. La comunicación, la primera clave para la gestión de conflictos.

En ocasiones el no hablar las cosas da lugar a situaciones complicadas, por tanto, la solución estaría en hablar y en escuchar a las dos partes, en intentar ponerlas de acuerdo.

A través de la comunicación se pueden conocer las necesidades del otro y valorar qué opciones existen para afrontarlo entre ambas partes. Sin diálogo, y haciendo las cosas como hasta ahora, pensando que es la mejor manera; las situaciones no cambiarán. Todo es mejorable, y en equipo, el día a día en el trabajo se hace más fácil.

2. Tomar conciencia de las distintas percepciones.

Nos referimos a la capacidad para aceptar los puntos de vista de los demás. Cuando demostramos capacidad de empatía y aceptamos otros puntos de vista, podremos entendernos mejor y por tanto nuestras relaciones personales, tanto en el trabajo como en otros contextos, se verán favorecidas y lo más importante ¡estaremos minimizando la aparición de posibles conflictos!

3. La escucha activa. Es una forma de escuchar evitando las distracciones como estar pensando en otra cosa mientras nos hablan, oír sólo lo que queremos, etc. Implica el conocimiento de los pensamientos, sentimientos y experiencias de los otros, en otras palabras, empatía. Cuando se muestra

empatía y respeto, y no se juzga, las personas se animan a continuar hablando y se sienten mejor expresando sus pensamientos y sentimientos. Una Escucha Activa parte de hacer preguntas apropiadas para que la otra persona se exprese. Antes de querer dar información, hay que preguntar sin presuponer.

4. a capacidad de usar un lenguaje neutral y objetivo.

La capacidad de usar un lenguaje neutral y objetivo es uno de los requisitos para establecer una buena comunicación. Se trata de emplear un lenguaje neutral y objetivo es usar un lenguaje basado en hechos concretos, sin generalizaciones, sin valoraciones subjetivas y con datos objetivos (¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, etc.) que nos permitan una comunicación clara.

5. Comunicación asertiva. La Asertividad es una forma de comunicación que consiste en defender tus derechos, expresar tus opiniones y realizar sugerencias de forma honesta, sin caer en la agresividad o la pasividad, respetando a los demás, pero sobre todo respetando tus propias necesidades. Esta forma de comunicación evita la aparición de múltiples conflictos.

Una técnica que nos puede permitir entrenar la Asertividad es la **Técnica de comunicación: Los mensajes YO.**

Esta técnica es una habilidad de comunicación que se aprende y se utiliza para mejorar nuestras relaciones sociales.

Muchas veces no sabemos cómo expresar aquello que pensamos o sentimos sin ofender



al otro, y por eso, en más de una ocasión optamos por callarnos y no expresar nuestras verdaderas necesidades.

Cuando utilizamos este tipo de mensajes, le estamos expresando a la otra persona que aquello que expreso es mío:

- mis sentimientos, "Yo me siento mal"
- mis opiniones, "Yo opino que..."
- y mis deseos y preferencias, "Me gustaría que..."

Es un mensaje por tanto facilitador y persuasivo, al contrario que el "mensaje en segunda persona" ("Tú me haces sentir..."), ("Tú no dejas que yo...") que puede ser obstaculizador y generar ofensa en nuestro interlocutor.

6. La capacidad de proporcionar a la otra persona información clara. Es tan importante para la comunicación eficaz como la escucha. La forma en la que se dan los mensajes marca el tono, y por lo tanto, tiene un papel importante a la hora de impedir que una situación conflictiva se intensifique.

7. La capacidad para proporcionar feedback y/o solicitarlo. También conocido como

retorno de la información o retroalimentación. A través de su uso estamos haciendo que nuestra comunicación sea más efectiva pues verificamos que realmente el mensaje que transmitimos ha sido recibido correctamente por nuestro interlocutor, es decir, comprobamos cómo ha sido entendido nuestro mensaje.

8. La capacidad de análisis y toma de decisiones. Es la capacidad de analizar problemas, identificar y tomar una decisión entre varias alternativas que se nos presentan como solución para resolver diferentes situaciones laborales.

HABILIDADES EMOCIONALES

Las Emociones son una variable constante en una situación de conflicto.

1. Interpretación de señales y autoconciencia emocional. Para el buen manejo de los conflictos es útil el desarrollo de las habilidades que se ponen en marcha en la interpretación de señales; es decir, la capacidad de leer los sentimientos tanto propios como los de la oposición, va a resultar fundamental para alcanzar el éxito. Para ello es importante observar el lenguaje verbal pero también el no verbal. El lenguaje verbal hace referencia a lo que se dice, al mensaje que se transmite mediante las palabras, es decir, al contenido. El lenguaje no verbal hace referencia a cómo se transmite el mensaje, a la manera de decir las cosas, es decir, al continente (Señales del rostro: mirada, sonrisas, entrecejo, boca, gestos;

Cuerpo: postura, distancia, orientación, tensión muscular; **Voz:** volumen, entonación, velocidad)

2. Niveles de activación. Hablamos de niveles de activación para referirnos al grado de agitación en el cual se encuentra la persona que siente una u otra experiencia emocional. Las emociones son parte fundamental en nuestra vida y nuestras decisiones. Bien gestionadas, tanto las positivas como negativas son una ayuda en la consecución de nuestros objetivos. En función de su frecuencia, de su intensidad y de su duración pueden volverse inadecuadas o desadaptativas.

3. La inundación afectiva. El médico neurólogo Gottman ha comprobado que algunas de las estrategias que empleamos cuando reaccionamos frente a un conflicto

en forma agresiva o pasiva son suficientes para provocarnos una inundación afectiva en la que se registra una aceleración del ritmo cardíaco a 110 latidos por minuto y el bloqueo de la actividad de la corteza cerebral prefrontal anterior, suprimiendo completamente nuestra capacidad de razonar y reflexionar. Una vez que se produce esta inundación afectiva, la persona se ahoga en sus emociones y deja de buscar una solución para el conflicto ya que no piensa más que en términos de defensa y ataque

4. La autorregulación emocional. Es la capacidad de regularnos emocionalmente en situaciones donde identificamos un alto grado de activación emocional. Podemos conseguirlo a través del control fisiológico y del control de los pensamientos.

A través del control fisiológico: El control fisiológico lo podemos conseguir a través de diferentes técnicas de relajación.

A través del control de los pensamientos: Nuestros pensamientos nos condicionan a la hora de relacionarnos con los demás. Podemos entrenar nuestros pensamientos a través de las Autoinstrucciones positivas, es una técnica que, si la entrenamos, puede ayudarnos a controlar la ansiedad y el estrés, así como aquellas situaciones que nos generan nerviosismo en general. Se trata de aprender a hablarse a sí mismo/a de manera positiva, cambiando pensamientos que nos crean ansiedad por pensamientos más adecuados que nos permitan afrontar la situación de una manera más adaptativa.





Tema 6 | La mediación como principal herramienta de resolución de conflictos

La mediación es un proceso voluntario en el que las partes en conflicto intentan alcanzar por sí mismas un acuerdo con la asistencia de una tercera persona, imparcial y neutral, llamada mediador.

Los principios que rigen el procedimiento de mediación son:

- Igualdad de las partes en el procedimiento: las partes intervendrán con plena igualdad de oportunidades.
- Imparcialidad: el mediador no podrá actuar en perjuicio o interés de ninguna de las partes.
- Neutralidad: la mediación se desarrollará de forma que facilite a las partes en conflicto alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención del mediador.
- Voluntariedad y libre disposición: es decir, la mediación es voluntaria. Nadie está obligado a someterse al procedimiento de mediación,

ni a mantenerse en el mismo, ni a concluir un acuerdo.

- Confidencialidad: El procedimiento de mediación y la documentación utilizada en el mismo es confidencial.

La persona mediadora debe facilitar la comunicación bilateral efectiva, de manera que cada parte exprese su versión y conozca la versión de la otra.

Características de la persona mediadora:

- Inteligencia, empatía, sentido del humor y optimismo.
- Capacidad de escucha, paciencia y tolerancia.
- Creatividad, asertividad, capacidad de distanciarse y de no involucrarse.
- Discreción, capacidad de análisis y objetividad.
- Capacidad para comunicar, para recoger información y capacidad de síntesis.



Tema 7 | Buenas prácticas empresariales en la prevención del acoso: Medidas preventivas

Para la prevención del acoso resultan imprescindibles tres pilares básicos:

- En primer lugar, **la empresa debe contar con un buen modelo organizativo**, con procedimientos de trabajo bien definidos, canales claros de comunicación y sistemas efectivos de resolución de conflictos. Estas medidas minimizarán el riesgo de que surjan conflictos entre trabajadores y de que algunos de estos conflictos se estigmaticen y terminen en una situación de acoso.
- En segundo lugar, resulta **imprescindible la formación de los mandos y del personal directivo** de la empresa. No olvidemos que el mando es el modulador de los factores psicosociales y una formación eficaz en técnicas de comunicación, en desarrollo de la asertividad, resolución de conflictos y prevención del acoso, entre otras, resultará fundamental para prevenir y tratar este tipo de conductas.

- Y, por último, una de las medidas más efectivas en la prevención y en el tratamiento del acoso es la **implantación de un protocolo de violencia laboral en la empresa**.

Este protocolo debe tener:

- **Una parte puramente preventiva** que contenga una declaración de principios de tolerancia cero a este tipo de conductas, el ámbito de aplicación, la difusión del protocolo, las definiciones de los distintos tipos de acoso a los que se refiera, las conductas constitutivas de acoso y sus exclusiones, los programas de formación, etc.).
- Y otra **parte reactiva**, es decir, un procedimiento seguro, ágil, rápido y con las debidas garantías de neutralidad y confidencialidad que pueda dar respuesta a las denuncias que presenten los trabajadores en esta materia.

Tema 8 | El protocolo de violencia laboral

Aunque cada empresa puede establecer el procedimiento que mejor se adapte a sus necesidades, el procedimiento para la canalización de **las denuncias por violencia laboral debe cumplir siempre unos principios mínimos** que son:

- La **inmediatez** en su tratamiento y resolución, es decir, este tipo de procedimientos debe resolverse de la forma más ágil y rápida posible.
- La **imparcialidad y la neutralidad** del instructor del procedimiento: No deben concurrir en la persona instructora causas que afecten a su imparcialidad, como son por ejemplo la relación de amistad o enemistad, de parentesco, dependencia jerárquica, conflicto de intereses, etc. con alguna de las partes implicadas en el procedimiento. Por otra parte, el instructor tampoco debe tener interés en que el asunto se resuelva en un sentido o en otro, debe permanecer neutral.
- Y, por último, la **confidencialidad** y reserva en el tratamiento de la información. La confidencialidad debe tratarse desde una doble vertiente: por un lado, como garantía para las partes implicadas de que no se va a divulgar la información contenida en el procedimiento y, por otro, como obligación de todos los implicados de no difundir los datos de los que han tenido conocimiento a través del procedimiento.

Las **fases generales de un procedimiento de investigación en materia de violencia laboral** son las siguientes:

- En primer lugar, la fase de iniciación, es decir, debe constar de forma clara la forma en la que se da inicio al procedimiento. Lo normal es iniciarlo mediante un escrito firmado por la propia persona afectada o su representante, pero pueden preverse otras formas de iniciación, como son la comunicación verbal, la comunicación a través de algún canal de comunicación como el PAE (Programa de ayuda al empleado), canal de denuncias, etc.
- Tras la denuncia, el procedimiento debe prever la apertura inmediata de diligencias informativas previas en el plazo más breve posible, caso de que no se haya previsto un plazo concreto en el mismo, debiendo garantizarse la audiencia en condiciones de igualdad a todos los intervinientes.
- La fase de investigación, debiendo de realizarse cuantas diligencias sean necesarias para el esclarecimiento de los hechos. Adopción de medidas cautelares: durante la sustanciación del procedimiento la empresa adoptará las medidas correctoras necesarias para garantizar una protección adecuada de la salud de la persona afectada.
- Conclusiones: dentro del plazo establecido el órgano instructor emitirá un informe de conclusiones en el que de forma motivada determinará si se aprecian indicios de acoso, no se aprecian indicios de acoso, o se evidencia un conflicto entre las partes, o cualquier otra falta que merezca una respuesta por parte de la empresa.

Tema 9 | El protocolo de resolución de conflictos

El protocolo de gestión de conflictos pone a disposición de los trabajadores un procedimiento de mediación que constituye una herramienta eficaz para la resolución de los conflictos que surgen en el ámbito laboral. Pero ¿cuáles son las **fases generales de un procedimiento de mediación**?

- El procedimiento de mediación se pone en marcha mediante una solicitud que se dirigirá al departamento que compete según el protocolo. La solicitud puede ir suscrita de común acuerdo por las partes, o bien por una de las partes en conflicto e indicando con quien se desea realizar la mediación. En esta solicitud se describirán y detallarán los hechos por los que se desea recurrir a la mediación.
- Recibida la solicitud, el departamento competente designará a un mediador, quien citará a las partes en conflicto para la celebración de la sesión informativa. En esta sesión el mediador informará a las partes de las características y fases de la mediación, así como de las consecuencias del acuerdo que pudieran alcanzar y del día, hora y lugar en que se celebrará la sesión constitutiva, que puede celebrarse ese mismo día si las partes muestran su conformidad.
- Posteriormente, el mediador convocará a las partes a las sesiones de mediación que resulten necesarias, pudiendo concluir el procedimiento con el acuerdo alcanzado por las partes, o finalizar sin acuerdo.

Los **documentos del proceso de mediación** son:

- El acta de la sesión constitutiva, en la que se harán constar los siguientes datos: la identificación de las partes, el nombre del mediador, el objeto del conflicto que se somete al procedimiento de mediación, el número de sesiones y duración máxima prevista para el desarrollo del procedimiento y el lugar de celebración de las sesiones. El acta constitutiva será firmada por las partes en conflicto y por el mediador. Si alguna de las partes mostrara su disconformidad, el mediador levantará acta en la que declarará que la mediación se ha intentado sin efecto.
 - Las actas de sesión: el mediador convocará a las partes a cada sesión con la antelación necesaria, dirigirá las sesiones y facilitará la exposición de las posiciones de las partes en conflicto de modo igual y equilibrado. De cada sesión se levantará la correspondiente acta; y
 - el acta final, que recogerá la conclusión del procedimiento y reflejará los acuerdos alcanzados de forma clara y comprensible, o bien su finalización sin acuerdo, expresando en este caso las causas por las que no ha sido posible alcanzar un acuerdo.
- El acuerdo de mediación puede referirse a una parte o a la totalidad de las cuestiones sometidas a la mediación.
- El acuerdo debe contener la identidad de las partes y del mediador que ha intervenido,

las obligaciones que cada parte asume, el lugar, la fecha y la firma de todas las personas intervinientes.

En el acuerdo de mediación las partes pueden proponer a la empresa la adopción de medidas concretas en relación con la organización del trabajo, con la prevención de riesgos laborales, o cualquier otra medida cuya

adopción sea competencia de la dirección de la empresa. La dirección procederá entonces a realizar un estudio de viabilidad sobre las medidas propuestas y trasladará a las partes la decisión tomada, pudiendo ofrecer medidas alternativas en caso de que resulten inviables las que han sido propuestas por las partes. Y por último, el mediador informará a las partes del carácter vinculante del acuerdo alcanzado.





Tema 10 | Agentes intervinientes en una situación de conflicto y/o violencia laboral. Guía de actuación

Ante comportamientos hostiles que no deben ser tolerados en el lugar de trabajo, ...

¿QUÉ DEBE HACER EL TRABAJADOR QUE LOS PADECE?

- es recomendable que tratemos el asunto directamente con la persona que nos ha ofendido.
- recurrir a nuestro responsable para que pueda gestionar la situación, o bien acudir a otros compañeros o representantes de los trabajadores.
- si las medidas anteriores no han resultado efectivas, debemos poner en conocimiento de nuestra empresa esta situación, utilizando los mecanismos de los que disponga la empresa, tales como protocolos de gestión de conflictos, protocolos de acoso, etc.,

acudiendo al Servicio de Prevención o al personal designado por la empresa para tal fin.

¿QUÉ DEBE HACER UN RESPONSABLE O MANDO INTERMEDIO ANTE CONDUCTAS INADECUADAS EN EL TRABAJO?

- transmitir a los trabajadores los valores de la empresa y promulgar el derecho de los trabajadores que de él dependen a un trato digno y a un ambiente de trabajo libre de discriminación y de conductas que puedan ser constitutivas de violencia laboral en cualquiera de sus formas.
- debe reaccionar de forma inmediata, realizando cuantas gestiones estén en su mano para obtener una información puntual de lo que ha ocurrido, dando cuenta a sus superiores en su caso.

- debe atender siempre al trabajador que se considere afectado por la conducta, realizando las diligencias de averiguación que se encuentren a su alcance.
- si la solución del problema no estuviera en su mano, el mando debe adoptar las medidas necesarias para evitar que la situación empeore y debe poner la situación en conocimiento de sus superiores, garantizando siempre el principio de confidencialidad que debe regir este tipo de actuaciones.

¿QUÉ DEBE HACER UN TÉCNICO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES ANTE CONDUCTAS INADECUADAS EN EL TRABAJO?

La función primordial del técnico del Servicio de Prevención es velar por la salud de los trabajadores, adoptando las medidas necesarias para evitar o minimizar daños a su salud, por lo que debe:

- informar a quien se considere ofendido por la conducta de todos los mecanismos que la empresa tiene a su disposición.
- asesorar al trabajador que lo requiera sobre cuál es el cauce más adecuado de acuerdo con las circunstancias de los hechos que concurren en el caso concreto.
- acompañar a la empresa en la adopción de medidas para evitar o minimizar los daños a la salud de los trabajadores durante el procedimiento.
- en caso de que la empresa no cuente con procedimientos específicos, deberá realizar las averiguaciones que procedan para el esclarecimiento de los hechos, registrarlos y comunicarlos a la empresa proponiendo a ésta las medidas preventivas necesarias

para evitar daños en la salud de los trabajadores.

¿QUÉ DEBE HACER LA EMPRESA ANTE CONDUCTAS INADECUADAS EN EL TRABAJO?

El empresario tiene la obligación de velar por que se respeten los derechos de los trabajadores y es el garante de la protección de su salud, tanto física como psíquica, por lo que debe:

- asegurarse de que todos sus trabajadores saben cómo afrontar estas situaciones (dotarles de formación adecuada).
- si tiene conocimiento de que un trabajador pudiera estar siendo víctima de alguna conducta inadecuada por parte de otro trabajador, debe de poner en marcha inmediatamente las diligencias de investigación que resulten oportunas para una rápida y eficaz resolución del problema.
- si el trabajador afectado hubiera puesto en marcha el procedimiento previsto la empresa debe garantizar el cumplimiento de los principios que lo rigen.
- si se considera necesario, la empresa deberá recurrir al asesoramiento y acompañamiento de personal externo especializado.
- debe arbitrar todos los medios necesarios para la efectiva ejecución de las medidas que hayan sido propuestas por el órgano competente en la materia (mediador, instructor, Comité, etc.).
- en el caso de que la intervención sobre estos hechos deba ser llevada a cabo por varios de los empresarios presentes en el centro de trabajo, deberán arbitrarse entre ellos las medidas de coordinación y cooperación necesarias.

AfforHealth