

Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (II)

Procedures for autonomous solution of workplace violence conflicts (II)
Des procédures de solution autonome des conflits de violence au travail (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.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

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.

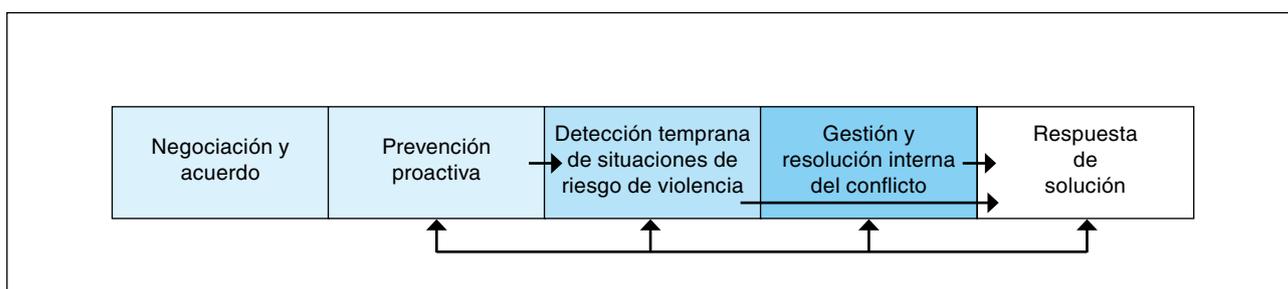


Figura 1: Momentos en la evaluación de las situaciones de violencia y en su resolución.

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 prestan 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, recogiendo así en el Plan de Prevención. Evidentemente, la puesta en marcha de este proceso se sustenta en la obligación que dispone el artículo 16 de la 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 artículo 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,

FACTOR	NIVEL	SIGNIFICADO
CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN PREVENTIVO EXISTENTE	DEFICIENTE	El sistema de gestión de la prevención no está implementado o infringe la normativa. La 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.

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 artículo 38.2 de la citada Ley.

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, permitiendo anticiparnos al daño en la sa-

lud 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 relacio-

nes 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 artículo 38.2 de Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Y a ellos, deberían 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 (artículo 11.4 LISOS), grave (artículo 12.16 LISOS), o muy grave (artículo 13.10 LISOS). Hay que tener presente que 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 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 es comunicarlo al afectado/s y solicitar su aprobación. Es importante que el *procedimiento* sea respetuoso con el derecho de tutela efectiva reconocido en el artículo 24 de la Constitución Española (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; 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 de los trabajadores establecidos en el artículo 33 de la 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 artículo 14.2 de la LRPL 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 (artículos 18 y 34 de la LRPL), 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 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,

MOMENTO	OBJETIVOS	IMPLICADOS DIRECTOS	INSTRUMENTOS
Negociación y consenso	Mostrar la voluntad y el compromiso de empresario y trabajadores para erradicar la violencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección empresa • Trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de Seguimiento en la ejecución del Procedimiento • Cuestionario Nivel de desarrollo, en la Negociación Colectiva de la actuación preventiva de la violencia laboral • Declaración de principios de la empresa • Declaración de principios de los trabajadores
Prevención proactiva	Estudiar hasta qué punto la empresa dispone de una organización preventiva proactiva adecuada y eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección empresa • Trabajadores designados • Delegados de prevención • Técnicos de prevención 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de Chequeo de la Situación de la Actividad Preventiva • Hoja de perfiles de la Situación de la Actividad Preventiva
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	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección empresa • Trabajadores designados • Delegados de prevención • Técnicos de prevención • Gestores de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de Chequeo de las actuaciones preventivas de los riesgos de violencia laboral • Hoja de perfil de las actuaciones preventivas de los riesgos de violencia laboral • Cuestionario de clima de violencia laboral de baja intensidad
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	<ul style="list-style-type: none"> • Persona que realiza la denuncia • Comisión compuesta por 3 miembros: representante trabajadores o persona designada por afectado; persona designada por Dirección; Técnico especializado, ajeno a la empresa • Dirección empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de presentación de Denuncia Interna • Modelo de Comunicación de trabajador ajeno a la conducta, para activar procedimiento • Propuesta de Protocolo de solución autónoma de conflictos relacionados con la violencia en el trabajo • Modelo de Constitución de la Comisión instructora • 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		<ul style="list-style-type: none"> • 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

Tabla 2. Resumen de la aplicación del procedimiento.

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:
 - 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.
 - Las actuaciones preventivas frente a la violencia laboral.
 - 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:
 - La reincidencia.
 - El grado de perjuicio ocasionado a la víctima.
 - 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).

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.

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.