



Boletín Oficial

**Voluntariedad
Designación
Rapidez
Reducción Costes
Carácter Vinculante
Ejecutabilidad**

***Agrupación Técnica Profesional
- MECIMER -***

«Business Mediator-Mediador Civil y Mercantil»

**Resolución de Conflictos
Proceso Extrajudicial
Alternativa Libre de Actuación
Comunicación, Equilibrio, Empatía
Dialogadas Soluciones
Acuerdo Voluntario entre las Partes**



Sumario

- Informe de Presidencia -

Carta/Informe Navidad 2022 emitida por el Sr. Presidente de Mecimer - D. Francisco Sanfrancisco Gil.

Remitida directa y personalmente al e-mail de cada uno de los Consocios del Colectivo Profesional. Publicada en la página web del Colectivo Profesional.

- Los Titulados Profesionales Titulados -
- << Integrated Professional Talent >>
- << Talento Profesional Integrado >>

Actualidad Corporativa págs. 3-8

Manejo y resolución de conflictos laborales .

Información de Actualidad págs. 9-12

La mediación confía su impulso a la futura ley de eficiencia procesal..... págs.9-10

Métodos alternativos de resolución de conflictos (ADR'S): ¿ Para que sirven?.. págs.11-12

Formación Continuada págs. 13-23

Guía de elaboración del protocolo de resolución de conflictos en el trabajo..... págs. 13-22

Cuestionario Formativo.- Formulación de preguntas referentes al Área de Formación Continuada pág. 23

Respuestas correctoras correspondientes al Área de Formación Continuada pág. 12

La Agrupación Técnica Profesional de Business Mediator-Mediadores Civiles y Mercantiles ha adoptado las medidas y niveles de seguridad de protección del REGLAMENTO EUROPEO (UE) 2016/679. Los datos personales proporcionados por usted son objeto de tratamiento automatizado y se incorporan a un fichero titularidad de la Agrupación Técnica Profesional de Business Mediator-Mediadores Civiles y Mercantiles, que es asimismo la entidad responsable del mismo, inscrito en el Registro General de la Agencia Española de Protección de Datos. Usted podrá ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y en su caso, oposición, enviando una solicitud por escrito, acompañada de la fotocopia de su D.N.I., dirigida a la Calle Atocha, nº20-4º-Derecha, Código Postal 28012, de Madrid. Para el caso de que quiera realizarnos alguna consulta o sugerencia lo puede realizar en la siguiente dirección de correo electrónico: mecimer@atp-guiainmobiliaria.com

Ejemplar: Gratuito

Recepción: Periódico

Edición: MECIMER

Imprime: Gráficas Alhori

Ángeles Carrillo Baeza

D.L.: En trámite

E-mail: mecimer@atp-guiainmobiliaria.com



Boletín Oficial
DE LA
AGRUPACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL
DE
BUSINESS MEDIATOR-MEDIADORES CIVILES Y MERCANTILES

Redacción y Administración

C/. Covarrubias, nº 22-1º-Derecha

28010 MADRID

Tel. Corp.: 91 457 29 29



Web: www.atp-mecimer.com

ACTUALIDAD

Corporativa



MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

¿Qué son los conflictos laborales?

Existen ambientes físicos o tareas que pueden provocar más conflictos laborales que otros. Cuando las personas van a trabajar a un ambiente tranquilo, se sienten más felices y están más predispuestas a trabajar, es decir, son más productivos para la empresa. Por tanto, es imprescindible prevenir los conflictos laborales, sobre todo cuando gestionamos equipos.

Las disputas laborales son algo bastante habitual en una empresa, y dada su alta complejidad para resolverlas, se hace necesario que los responsables de RRHH conozcan cuales son los sistemas de resolución de conflictos laborales.

Los conflictos laborales son las discusiones, entre dos o más personas, producidas en el entorno laboral, por alguna causa que lo provoca. Por lo tanto, pueden ser discusiones entre personas o grupos de personas, que interactúan para conseguir el objetivo que les marca la empresa. Estas disputas son muy frecuentes, y cuando surgen debes saber cómo abordarlas para ponerles solución lo antes posible.

Causas que provocan los conflictos de trabajo

Para prevenir y resolver estas desagradables disputas, es necesario conocer las causas que pueden provocarlas, a continuación se especifican algunas de ellas:

Escasez de recursos:

Los trabajadores necesitan, para llevar a cabo sus tareas, determinados recursos como ordenadores, hojas, etc. En una empresa, donde éstos escasean, puede provocar que los trabajadores compitan por ellos, y originar así determinados desacuerdos.

Diferentes percepciones:

Los trabajadores pueden tener diferentes puntos de vista sobre una determinada situación, la confrontación de ellos puede llevar a discusiones y a la consiguiente resolución de conflictos laborales.

Diferentes objetivos:

La empresa debe marcar con la máxima claridad posible sus objetivos. El malentendido puede llegar, si cada trabajador hace sus tareas por alcanzar un objetivo personal y no el común de la empresa.

Distribución de tareas deficiente:

Cada empleado debe tener detalladas y por escrito cuales son sus tareas, porque si ejerce funciones que no corresponden a las exigidas en su puesto de trabajo, puede dar lugar a conflictos laborales por desempeñar tareas de otros compañeros de trabajo.

Mala comunicación:

Un deficiente comunicación puede provocar malos entendidos entre trabajadores o entre trabajadores y gerente. Así que es importante que los empleados tengan claras las políticas de la empresa.

Valores personales contradictorios:

Cada uno de los empleados tiene sus propios valores personales, entre ellos pueden tener diferencias culturales o religiosas, y la no aceptación de un enfoque mutuo puede derivar en discusiones laborales.

Distintas maneras de trabajar:

Cada trabajador tiene una forma distinta de desempeñar sus tareas, por lo que esto puede originar malos entendidos.

Por presión laboral:

Cuando a los trabajadores se les exige la realización de un trabajo en una determinada fecha, puede provocarles presión, y de esta manera estarán más susceptibles, por lo que es más fácil que se produzcan altercados.

Tipos de conflictos laborales

La resolución de conflictos laborales implica saber a qué tipo de disputa nos enfrentamos. Los conflictos laborales se pueden clasificar de diferentes maneras, según el enfoque que utilicemos.



● Tipos de conflictos de trabajo según las partes que intervienen:

Conflicto Intrapersonal: Se produce en la misma persona debido a valores contradictorios entre lo que se le pide y lo que él cree correcto.

Conflicto Interpersonal: En él intervienen varias partes. Normalmente suele producirse entre empleados y superiores o entre los mismos compañeros. También se puede dar entre empleados y clientes.

Conflicto Intragrupal: El que se produce dentro de un mismo grupo.

Conflicto Intergrupar: Sucede entre distintos grupos.

Conflicto Interorganizacional: Entre dos o más organizaciones.

● Tipos de conflictos de trabajo según las causas que lo motivan:

Conflicto de relación: Suele producirse al chocar diferentes personalidades.

Conflicto de información: Debida a malos entendidos.

Conflicto de intereses: Cuando cada uno tiene unas necesidades y hace sus tareas obstaculizando los intereses de otros.

Conflictos estructurales: Se producen por desigualdades culturales o educacionales en cuanto a los roles.

Conflictos de valores: Cuando un empleado intenta imponer sus valores a otro.

● Tipos de conflictos de trabajo según su naturaleza:

Conflicto falso.

Conflicto verdadero

Conflicto contingente: puede solucionarse fácilmente con diferentes alternativas.

Conflicto desplazado: conflicto menor que esconde a un conflicto mayor, que es el que se debería disputar.

Conflicto mal atribuido: Cuando los que intervienen en un conflicto no se han percatado de su existencia.

● Tipos de conflictos en el trabajo según su resultado:

Conflicto constructivo: Cuando se haya llegado a un acuerdo que satisface a todas las partes.

Conflicto destructivo: No se ha encontrado una solución.

Cómo prevenir los malos entendidos

Siempre es mejor prevenir que tener que recurrir a la resolución de conflictos laborales. Existen una serie de claves, que se deben aplicar para minimizar las posibilidades de que ocurran, porque es imposible que no surjan.

Comunicación adecuada:

Los trabajadores deben de tener siempre, las indicaciones claras y completas de las tareas que deben desempeñar en su puesto de trabajo, incluidos los plazos y las maneras de desarrollarlas. Es muy importante que la comunicación se base en el respeto y la educación de unos a otros.

Definir la política de la empresa:

Los empleados deben de saber, en todo momento, quienes desempeñan el liderazgo, cuál es el organigrama de la empresa, los objetivos y las responsabilidades que se les exigen, así como saber cuales son las vías de comunicación.

Nombrar a responsables:

Para ayudar a prevenir estos conflictos, es fundamental nombrar a una o varias personas como responsables de la prevención de estas discusiones, y encárgales que detecten las posibles causas que puedan provocarlas y que actúen sobre éstas.

Empatizar y negociar:

Hay que hacerles entender a los empleados, que todos tenemos una personalidad y necesidades diferentes, por lo que es muy importante concienciarles de que deben ponerse en el lugar del otro para comprenderlo, y ser capaces de llegar acuerdos por el bien de la empresa.

Resolución de conflictos laborales

Para la resolución de conflictos laborales son necesarias dos cosas:

- Detectar a tiempo la disputa, para evitar que se convierta en un problema mayor.
- Tener una plan de actuación, para que el manejo de conflictos laborales tenga una respuesta efectiva y pronta.



En el plan de actuación que tenga la empresa, es necesario que consten todas las estrategias para resolver estas discusiones. Dependiendo de la causa y de las partes que intervengan, será mejor que se apliquen unas estrategias u otras. También es recomendable que no posicionarse a favor de ninguna de las partes, se debe ser lo más neutral posible.

Consejos para resolver los conflictos en el entorno laboral

- Reunirse con las partes implicadas para tratar de solventar el problema.
- Mantener la calma y escuchar con atención a las partes que intervienen en el conflicto.
- Entender lo que quiere conseguir cada una de las partes.
- Hacer entender que no existe una única forma de ver las cosas, y que tienen que estar dispuestos a ceder en algo para llegar a una solución.
- Impedir que se ataquen personalmente.
- Identificar en lo que están de acuerdo y en lo que no para proponer soluciones.

Etapas de resolución de conflictos laborales

Los pasos que se deben de seguir para proceder a la resolución de conflictos laborales son:

- **Detectar el conflicto:** hay que detectarlo lo antes posible, para evitar que se convierta en un problema más grave.
- **Identificar** a las personas que intervienen en la discusión.
- **Estudiar** la situación: conocer cual es la causa que originó la disputa, y escuchar a todas las partes siendo neutral.
- **Definir** el objetivo a conseguir para resolver el malentendido.
- **Crear** las condiciones necesarias para la resolver el conflicto: para ello, cítarlos en un lugar agradable y tranquilo. A continuación, escuchar todos los puntos de vista, mostrarse optimista, e insiste en los objetivos que tengan en común para facilitar que lleguen a un acuerdo.
- **Debatir entre las partes:** después de escuchar todas las versiones, dejar que debatan sobre el problema que tienen. Pero guíarles en ese diálogo, y hacerles ver que para llegar a una solución, es preciso que estén dispuestos a alcanzarla.
- **Búsqueda de soluciones:** hay que identificar de todas las posibles soluciones, aquellas en las que están de acuerdo las partes implicadas. Debe reflejarse por escrito, las acciones que deben estar dispuestos a aplicar para solucionar el conflicto.
- **Seguimiento de las acciones:** hay que ver si se han realizado las acciones propuestas, y medir los resultados de éstas para ver si se ha alcanzado el objetivo, si no fuera así se debe corregir esas desviaciones.



Técnicas de resolución de conflictos en el trabajo

Arbitraje

Es la técnica que suele emplearse para resolver situaciones graves que requieran una rápida solución. Consiste en que una tercera persona, que puede el responsable de recursos humanos, después de haber escuchado a las partes, proponga una solución. Normalmente es la que menos resultados satisfactorios da.

Facilitación

Se aplica para resolver conflictos de baja o media gravedad. Consiste en que una tercera persona neutral, ayude a que dialoguen las partes implicadas, pero no da una solución al conflicto, ya que ésta vendrá dada por el consenso entre dichas partes.

Mediación

Se aconseja utilizarla cuando la negociación entre las partes, para alcanzar una solución común, está en un punto muerto. Es algo más formal que la facilitación, y consiste en que el profesional mediador, debe crear el ambiente propicio para que se entiendan.

Indagación

Consiste en la intervención de una o varias personas expertas para que hagan valoraciones y recomendaciones para solventar el conflicto. Es aconsejable realizar esta técnica antes de la negociación.

Negociación

Esta es la mejor técnica, pero siempre no es posible que se produzca. Se trata de que las personas que intervienen en la disputa laboral intenten, de forma pacífica y respetuosa, llegar a una solución que resuelva el problema.

Los conflictos laborales, son discusiones laborales entre dos o más personas dentro de una empresa. Son muy habituales, y los responsables de recursos humanos deben intentar prevenirlos. En caso de que se produzcan, tienen que estar preparados para solucionarlos lo más rápido posible, antes de que se conviertan en problemas más graves.

Las causas por las que suceden son muy variadas, pueden ser por tener diferentes formas de trabajar, por tener diferentes valores personales, o incluso diferentes objetivos. Para la prevención de los mismos, es importante que cada trabajador sepa qué funciones le corresponden desempeñar en su puesto de trabajo, qué objetivos quiere la empresa conseguir, tener buena comunicación y nombrar a unos responsables que detecten rápidamente una discusión laboral.

La resolución de conflictos laborales no siempre es fácil. Hay diferentes técnicas, que ayudan a que las partes implicadas, puedan llegar a un acuerdo: la facilitación, la mediación, el arbitraje, la negociación, la indagación.

Información de Actualidad

La mediación confía su impulso a la futura ley de eficiencia procesal



A pesar de las múltiples ventajas de este medio de resolución de controversias, (reduce la litigiosidad evitando llegar a juicio y ahorra costes y es más rápida para llegar a una solución), el desconocimiento entre la población y entre muchos profesionales hace que este método todavía no tenga la importancia en otros países de Europa.

Tras más de diez años de regulación legal de la mediación, los expertos en la materia consideran que “la falta de difusión por parte de las Administraciones Públicas y de los propios operadores jurídicos hace que sea desconocida para la inmensa mayoría de las personas” que quieren resolver un conflicto.

Sin embargo, a pesar de la falta de cultura para resolver los conflictos fuera de los tribunales, “la mediación ha llegado para quedarse y sigue avanzando, aunque de forma lenta”, en opinión de los profesionales del sector.

Las medidas legislativas no han servido para impulsar la mediación a pesar de su ventajas: el tiempo medio de un litigio en España es de 560 días frente a los 50 en la mediación y el coste medio de un procedimiento judicial para la Administración es de 8.000 euros, en la mediación es de 1.833 para las partes, según la Cámara de Comercio de España.

La Ley de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles, en vigor desde julio de 2012, no ha logrado desarrollar la potencialidad de este sistema, que tiene más arraigo en el derecho de familia y laboral, pero no cala en el derecho civil y mercantil. El Informe de la Comisión al Parlamento Europeo sobre la aplicación de la Directiva de Mediación Civil y Mercantil de 2008 evidencia la falta de una cultura mediadora en algunos Estados miembros.

La futura ley de eficiencia procesal, todavía en tramitación en el Congreso de los Diputados, una vez aprobada “supondrá un impulso definitivo a la mediación empresarial, al establecer la negociación previa como un paso obligatorio antes de acudir a la jurisdicción ordinaria”.

"La figura de tercero imparcial ya existe y es el profesional de la mediación". El mediador, como tercero neutral, acompaña a las partes en conflicto para que encuentren la solución más beneficiosa.



La solución para **potenciar la mediación** pasa por hacer “muchísima pedagogía porque muchos empresarios e incluso abogados no conocen en profundidad las ventajas de la mediación” pero también es imprescindible que “los poderes públicos guíen a los ciudadanos hacia este mecanismo, con medidas como la mediación obligatoria”.

La **mediación intrajudicial**, que tiene lugar una vez que una de las partes en conflicto ha interpuesto la correspondiente demanda, ha permitido que en 2021 los juzgados de primera instancia e instrucción derivaran 3.287 asuntos de familia a la mediación, un 17% más que los tramitados en 2020.

La **mediación intrajudicial en los ámbitos civil y mercantil** tiene el mismo seguimiento ya que en 2021 se derivaron por los juzgados 912 asuntos, un 16% más que en 2020.

También tiene un notable desarrollo en el campo del **derecho laboral** con 2.600 casos derivados por los juzgados de lo social a la mediación durante 2021, un 18% más que el año anterior. Además, los servicios de mediación arbitraje y conciliación laboral de las diferentes comunidades autónomas han tramitado en los tres primeros trimestres de 2022 un total de 264.677 conciliaciones individuales.

En total, los asuntos derivados a mediación en 2021 fueron 6.893, lo que supuso el 0,1% de los litigios que entraron en los tribunales y juzgados durante ese año (6.273.090).

MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (ADR'S): ¿PARA QUÉ SIRVEN?

El mundo jurídico sigue refiriéndose a los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos por la abreviatura, ADRs, de su terminología en inglés (Alternative Dispute Resolution). No obstante, en el mundo de habla hispana se va implantando también la abreviatura en español MASC. Como su propio nombre indica son métodos para resolver conflictos distintos a la vía judicial o, lo que es lo mismo, son vías para buscar soluciones evitando largos, costosos y a menudo frustrantes litigios cargados de incertidumbre. Pero, a pesar de su enorme utilidad y probada eficacia práctica, los ADRs siguen siendo unos grandes desconocidos.

LOS ADRS: UNA GRAN SOLUCIÓN PARA LA ACTUAL SATURACIÓN DE NUESTROS TRIBUNALES

Es sin duda un gran momento para los ADRs. La enorme crisis y las incertidumbres causadas por la pandemia del COVID, han creado un terreno abonado para desarrollarlos con fuerza y rapidez. Estamos ante la necesidad de encontrar formas de solucionar los naturales conflictos que han surgido en relación con el cumplimiento de contratos. ¿Cuáles son los efectos que en ellos deben producirse por la extraordinaria y excepcional situación creada con la pandemia?.

Los juristas hablan de aplicar razones de fuerza mayor para liberarse o modular las obligaciones contractuales y de la aplicación de la cláusula rebus sic stantibus. Pero la realidad es que ni nuestro derecho ni en general los contratos que existen firmados contienen regulaciones que permitan aplicar soluciones prácticas.

Las personas y los empresarios necesitan reducir la incertidumbre y aclarar lo antes posible sus condiciones contractuales siendo inviable para ello acudir a unos juzgados absolutamente colapsados por la situación. Ante ello nada es más pragmático, prudente y de menor riesgo que acudir a alguna forma de ADR y muy especialmente a la mediación o facilitación.

DOS GRANDES CATEGORÍAS DE ADRS

Por su naturaleza existen dos tipologías de ADRs:

Los métodos heterocompositivos en virtud de los cuales las partes afectadas otorgan a una o varias personas, fuera del ámbito judicial, la facultad y autoridad para resolver un conflicto en el que se encuentran envueltas. La figura más representativa y conocida de esta categoría es el Arbitraje en virtud del cual el árbitro nombrado impone la solución a través de un laudo arbitral. Existen otros métodos de menor rango como los dictámenes de expertos independientes o los informes periciales vinculantes.

Por el contrario, en los llamados ADRs autocompositivos las partes mantienen el control del asunto, pero nombran uno o varios terceros para que les ayuden a encauzar constructivamente un proceso-conversación con el objetivo de encontrar soluciones y acuerdos que sean aceptables para ambas partes en conflicto. Son por tanto las partes las que, con la ayuda del mediador o facilitador, alcanzan un acuerdo que voluntariamente plasman en un documento como solución a su conflicto. En este tipo de ADRs no existe por tanto el riesgo de que ningún tercero imponga a una parte una resolución que no sea aceptable para ella. Los métodos más representativos de este tipo de ADRs son la mediación y la facilitación que algunos llaman también conciliación.

LA MEDIACION Y OTROS ADRS AUTOCOMPOSITIVOS

Aunque son mucho menos conocidas en España que el arbitraje, la mediación y facilitación son medios de gran interés por sus amplias posibilidades. El arraigo de estas figuras en otros países como los anglosajones es mucho mayor y con eficacia probada.

La figura reina de este tipo de ADRs es la **Mediación**: ante una disputa o diferencia declarada, la mediación, como su nombre indica, consiste en el nombramiento por ambas partes de forma voluntaria de un mediador para que, con su ayuda y con sujeción a los procedimientos que con flexibilidad se determinen, promueva un dialogo constructivo que permita a las partes alcanzar un acuerdo para resolver y terminar con las diferencias o el litigio.

Como figura todavía más desconocida pero también de gran valor en determinadas situaciones hay que mencionar la **Facilitación**. En virtud de ella el facilitador, como persona también nombrada o aceptada voluntariamente por las personas afectadas por diferencias, bloqueos, situaciones de conflicto de interés etc, facilita el análisis de las distintas cuestiones en juego y el encauzamiento de un dialogo constructivo que permite salir de la situación de potencial riesgo evitando desencadenar o escalar el conflicto.

LAS GRANDES VENTAJAS LA MEDIACION Y LA FACILITACIÓN

Son muchas e incuestionables las ventajas y beneficios de la Mediación y la Facilitación. Por el contrario, para quienes conocen y están familiarizados con el funcionamiento de ellas resulta difícil encontrar razones contrarias a su uso. Entre las ventajas podemos mencionar:



Estrategias de Mediación y Facilitación

El proceso se centra en promover actitudes en las partes orientadas más a la identificación y protección de sus intereses frente a hacerlo en el “tener razón o derecho”.

Ello propicia la reducción de la confrontación y amplia por tanto las posibilidades de pactos en ámbitos diversos como solución.

Protegen frente a las distorsiones emocionales y sesgos tan presentes en los conflictos.

Son procesos flexibles y ágiles. En pocos días pueden estar concluidos.

El coste es muy inferior al de cualquier litigio judicializado.

Reducen significativamente la incertidumbre y la pérdida de control sobre el asunto. Si las partes no alcanzan voluntariamente un acuerdo mantienen intacto el derecho de acudir a los tribunales.

Permiten discreción y una mejor protección de la confidencialidad.

Facilitan el mantenimiento de relaciones comerciales y empresariales entre las partes sin deterioro.

Respuestas correctas al cuestionario del Área de Formación Continuada

- 1.- c
- 2.- a
- 3.- a
- 4.- b

FORMACIÓN EJECUTIVA CONTINUADA DEL
• MECIMER •
BUSINESS MEDIATOR
MEDIADOR CIVIL Y MERCANTIL

Guía de elaboración del protocolo de resolución de conflictos en el trabajo

PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA, EL ACOSO Y OTRAS CONDUCTAS INAPROPIADAS

...//... Continua de la anterior edición.

Acoso por razón de sexo: *Cualquier conducta relacionada con el sexo o género de una/s persona/s que pueda suponer, por ejemplo, una discriminación a la hora de acceder a un empleo, promocionar o recibir formación, y que tenga como propósito o cause el efecto de atentar contra la dignidad de la persona, creando un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.*

Pueden ser consideradas como acoso por razón de sexo, entre otras, las siguientes conductas:

- *Las actitudes condescendientes o paternalistas.*
- *Los insultos basados en el sexo y/o la orientación sexual de la persona.*
- *La discriminación de una persona en el acceso a mejoras o beneficios laborales por razón de su sexo.*
- *El uso de formas ofensivas para dirigirse a la persona.*
- *Ridiculizar, despreciar o ignorar las aportaciones, las capacidades y las habilidades físicas o intelectuales de una persona por razón de su sexo.*
- *Hacer bromas o contar chistes de carácter sexista.*

Acoso sexual: *Cualquier conducta de índole sexual, no deseada, como comentarios, gestos o actos, dirigida o en presencia de alguien y que atente contra la dignidad de esa persona, aunque la misma haya sucedido solamente en una ocasión. En particular, cuando dicha conducta cree un entorno intimidatorio, hostil, degradante u ofensivo, y especialmente cuando consista en solicitar favores de naturaleza sexual a cambio de algo.*

Las siguientes conductas, entre otras, pueden considerarse acoso sexual:

- *Difundir rumores, preguntar o explicar detalles sobre la vida sexual y las preferencias sexuales de una persona.*
- *Hacer comentarios o bromas sexuales obscenas.*
- *Hacer comentarios groseros sobre el cuerpo o la apariencia física.*
- *Ofrecer o presionar para concretar citas comprometidas o para participar en actividades lúdicas no deseadas.*
- *Hacer demandas de favores sexuales.*
- *Hacer miradas lascivas al cuerpo.*
- *Hacer gestos obscenos.*

- *Mostrar o compartir imágenes de contenido sexualmente explícito.*
- *Enviar mensajes con contenido sexual de carácter ofensivo.*
- *Hacer un acercamiento físico excesivo, arrinconar; buscar deliberadamente quedarse a solas con una persona.*
 - *Imponer el contacto físico deliberado y no solicitado (pellizcar, tocar, masajear...).*
 - *Someter a alguien a chantaje sexual, forzándola a escoger entre someterse a los requerimientos sexuales o perder ciertos beneficios o condiciones de trabajo.*
 - *Crear un ambiente intimidatorio, hostil u ofensivo a través de comentarios de naturaleza sexual, bromas, etc., con insistencia y repetición (acoso ambiental).*

Ciberacoso laboral: *Cualquier conducta de agresión reiterada o puntual, cuando sus efectos perjudiciales sobre la víctima son duraderos, llevada a cabo a través de las tecnologías de la información y de la comunicación, que atente contra la intimidad y la dignidad de una persona con la que se tiene una vinculación con el trabajo.*

- Algunas conductas que pueden considerarse ciberacoso laboral pueden ser:*
- *Cualquier conducta de acoso realizada mediante el uso de las TIC*
 - *Compartir en la redes sociales, o enviar a la otra persona, mensajes, imágenes/ videos, correos electrónicos, etc. que atenten contra su integridad y intimidad.*
 - *La vulneración de la intimidad en el uso de los dispositivos digitales puestos a disposición del trabajador por parte de la empresa.*
 - *La vulneración de la intimidad del trabajador mediante el uso de los dispositivos de videovigilancia y geolocalización.*
 - *La suplantación de personalidad de la víctima en las redes sociales para enviar en su nombre mensajes a terceros y perjudicar así su reputación.*

7. Derechos y obligaciones.

No todos los protocolos consideran este apartado. Sin embargo, no está de más especificar las funciones, obligaciones y derechos de los distintos sujetos que, de un modo u otro, pueden participar en algún momento en el protocolo.

Ejemplo:

Personas trabajadoras: derechos y obligaciones

Todas las personas trabajadoras tienen derecho a:

- *Recibir un trato justo y digno en su trabajo, libre de cualquier manifestación de violencia, de humillaciones y ofensas.*
- *Recibir información y formación sobre la correcta gestión de los conflictos, la prevención del acoso y los canales para comunicar quejas y reclamaciones.*
- *Solicitar consejo o ayuda, y comunicar o interponer una queja ante cualquier situación de conflicto que esté sufriendo personalmente o de la que sea testigo.*

Por otro lado, todas las personas tienen la obligación de:

- *Tratar a los demás respetando en todo momento, y sin excepción, su intimidad y dignidad, sin discriminar a nadie por ninguna razón, y procurando la integridad física y psíquica de los y las demás.*

- Resolver los conflictos con los demás con integridad y diálogo, y poner en conocimiento de sus superiores las situaciones que no haya podido resolver satisfactoriamente por sí mismo.

- Obedecer las instrucciones y cooperar en cuantas iniciativas proponga la dirección para resolver los conflictos o situaciones de acoso que puedan darse.

Dirección de la empresa

La Dirección de la empresa tiene la obligación de:

- Garantizar el derecho de las personas trabajadoras al respeto a su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, a no ser discriminadas por ninguna razón, a la integridad física y psíquica y a unas adecuadas políticas de igualdad y de seguridad y salud en el trabajo.

- Promover un contexto y entorno laboral que evite el acoso o cualquier otra conducta inapropiada.

- Arbitrar procedimientos específicos para la gestión de conflictos interpersonales y la prevención del acoso y la violencia laboral.

- Asegurarse de que todas las partes implicadas conocen sus funciones, derechos y obligaciones en relación con la gestión de conflictos y la prevención del acoso y la violencia laboral.

- Estar informada e interesarse por la evolución de las quejas que hayan motivado la activación del protocolo.

- Apoyar cuantas medidas se establezcan.

Mandos intermedios

Los supervisores, jefes de equipo y en general cualquier superior en la cadena de mando, representan en cierta medida a la Dirección en su área de gestión.

Son los responsables de la organización del trabajo en su equipo, sección o departamento y deben velar por que se respete el derecho a un trato digno de los trabajadores que dependen de ellos. Por ello deberán:

- Estar atentos y tratar de informarse de la ocurrencia de cualquier presunta conducta ofensiva o de maltrato que pueda darse en sus respectivos equipos, secciones o departamentos.

- Recibir siempre al trabajador o trabajadora que se considere ofendido y escuchar y atender sus explicaciones.

- Escuchar, así también, a la otra parte en conflicto y a los que pudieran dar información sobre lo ocurrido.

- Adoptar las medidas necesarias para la resolución precoz del conflicto.

Si la solución del problema está a su alcance los mandos deben tratar de resolverla por ellos mismos en primer término, intermediando entre las partes cuando sea necesario.

- Poner en conocimiento de la empresa, mediante los canales establecidos, las situaciones que no hayan podido resolver por sí mismos, para que la empresa pueda cumplir con su deber.

- Hacer un seguimiento de la resolución de los conflictos en su ámbito de responsabilidad.

- Acatar las instrucciones y cooperar en cuantas iniciativas proponga la Dirección para resolver los conflictos o situaciones de acoso que puedan ocurrir.

Recursos humanos, servicios de prevención y especialistas externos

La Dirección de Recursos Humanos, junto con el Servicio de Prevención, son los dos órganos de la empresa de los que se espera que posean el conocimiento técnico necesario en esta materia. Por ello tienen la obligación de:

- *Asesorar a la empresa sobre sus obligaciones en esta materia y velar por que adopte cuantas medidas sean necesarias para prevenir la ocurrencia de conductas inapropiadas en la empresa que puedan afectar a las personas que trabajen en ella, incluso cuando pertenezcan a otras empresas.*
- *Participar y, si cabe, liderar la elaboración de protocolos y procedimientos específicos para garantizar la correcta gestión de los conflictos y la prevención del acoso.*
- *Recibir y asistir a los trabajadores que precisen asistencia e información sobre los procedimientos y medios que están a su alcance para defender sus derechos.*
- *De acuerdo con los procedimientos establecidos, tratar de resolver los casos comunicados con las medidas oportunas y, en todo caso, investigando los hechos y circunstancias, hablando con los mandos o responsables implicados, registrando lo sucedido e informando, con el debido sigilo y confidencialidad, tanto a la Dirección como a los trabajadores implicados y a sus representantes legales.*

8. Medidas preventivas.

El protocolo se concibe principalmente como una medida de prevención secundaria, puesto que su procedimiento de actuación se activa en respuesta a la comunicación de un supuesto de acoso o conflicto interpersonal. Sin embargo, su sola presencia en las empresas no es suficiente para prevenir la aparición de conductas inapropiadas. El protocolo debe ir acompañado de otras medidas proactivas que promuevan ambientes de trabajo saludable y relaciones personales basadas en el respeto a la integridad, la intimidad y la dignidad de todos.

Estas medidas deben girar en torno a la información y formación a los trabajadores, la prevención de los riesgos psicosociales y el establecimiento de medidas para garantizar la igualdad en el trato entre mujeres y hombres.

8.1. Divulgación de la política de empresa y otras acciones de información, formación y sensibilización.

La empresa debe asegurarse que todas las personas conocen su política en esta materia, lo que significa que deberá establecer los canales oportunos para divulgar de un modo efectivo:

- El compromiso de la Dirección.
- El código ético de conducta en el que se establece claramente qué se tolera y qué no.
- El protocolo para que cualquier trabajador sepa cómo proceder en caso de necesidad y donde puede encontrarlo.

Además, es necesario incorporar en el Plan formativo de la empresa una oferta formativa a tres niveles que dé respuesta a las distintas necesidades:

1. Formación básica a todos los trabajadores, para informarles sobre:

* Qué se entiende por acoso, violencia laboral o cualquier otro supuesto que suponga una vulneración de los derechos fundamentales.

* Cómo afrontar los conflictos interpersonales para resolverlos de un modo positivo mediante diálogo y respeto mutuo.

* Cuál es la política de empresa, el código ético de conducta y el protocolo que pueden activar en caso de necesidad.

2. Formación avanzada para mandos. Entre las responsabilidades propias de cualquier mando deben contarse las de procurar un buen ambiente de trabajo, tratar a los subordinados con respeto y equidad y resolver los conflictos que puedan surgir en el seno de sus equipos. Los mandos tienen el derecho y el deber de tratar de resolver, en primer término, estos conflictos. Por ello, como complemento a la formación básica que reciben todos los trabajadores, deben formarse para aprender algunas nociones básicas sobre mediación, entendiendo esta no como una mediación formal, que deberá ser conducida por una persona experta en la materia, si no como una premediación o intermediación "informal" entre las partes para tratar de resolver en primera instancia el conflicto.

3. Formación especializada para los profesionales de referencia en la empresa, normalmente del área de recursos humanos y del servicio de prevención, que deberán encargarse de gestionar las demandas de los trabajadores.

La formación que deberán poseer estos profesionales estará vinculada al alcance del protocolo. En general, se deberá formar a algunos profesionales para que dispongan de los siguientes conocimientos:

- Formación en prevención de riesgos psicosociales: El perfil idóneo con el que debería contar la empresa es el de un técnico superior en prevención de riesgos laborales con la especialidad de ergonomía y psicología.

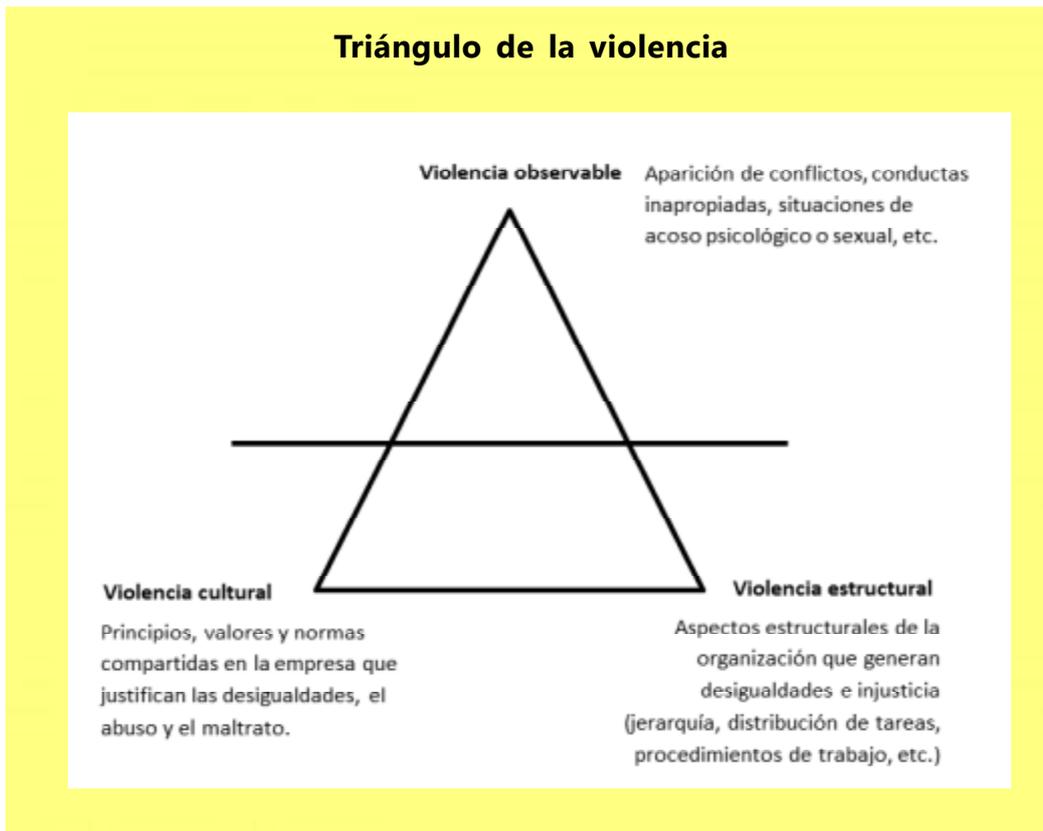
- Formación en mediación para la resolución de conflictos: Es interesante que algún profesional del área de la gestión de personas posea formación sobre la mediación de conflictos en el ámbito laboral.

- Formación en igualdad de género: Para atender toda la casuística relativa al acoso sexual y la discriminación por razón de género es necesario que la empresa cuente con profesionales con conocimientos en esta materia entre sus técnicos del área de gestión de personas. El perfil ideal en este ámbito sería el de agente de igualdad.

8.2. Prevención de los riesgos psicosociales.

El acoso y la violencia, al igual que el estrés, están reconocidos como riesgos psicosociales de origen laboral. Determinadas condiciones de trabajo que derivan principalmente de las relaciones personales, la cultura de empresa y la organización del trabajo, tienen la capacidad de favorecer su aparición; son los denominados factores de riesgo psicosocial.

Por otro lado, desde el ámbito de la conflictología se considera que las conductas de acoso y violencia son la parte visible de un iceberg, por debajo del cual permanecen ocultos diversos elementos estructurales y culturales de la organización que sostienen y alimentan estos conflictos.



Tanto la PRL como la conflictología coinciden en que la identificación de estos factores desencadenantes de violencia y su intervención en origen es una pieza fundamental para prevenir y resolver los casos de violencia.

La prevención de los riesgos psicosociales mediante la evaluación de los factores de riesgo y la consiguiente intervención con medidas preventivas es, además de una obligación legal, una herramienta imprescindible para prevenir el acoso y la violencia laboral.

En principio, la evaluación de riesgos psicosociales y la planificación de medidas preventivas son acciones previas a la activación del protocolo. Sin embargo, en el transcurso de una intervención por un conflicto pueden detectarse factores de riesgo no identificados anteriormente en la evaluación psicosocial, lo que conllevaría la propuesta y planificación de nuevas medidas preventivas. Por otro lado, si se concibe un suceso de acoso o violencia laboral, como un accidente de trabajo, y especialmente cuando se hayan producido daños a la salud, debería considerarse siempre la realización de una nueva evaluación de riesgos psicosociales (art. 16 LPRL), tras la investigación del "accidente". Todo ello debería quedar reflejado en el Plan de acción preventivo de la empresa.

8.3. Planes de Igualdad de género.

Las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral (LO 3/2007). Con esta finalidad, deben adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre sexos. Las empresas de cincuenta o más trabajadores, además, deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad que recoja estas medidas para evitar, entre otros aspectos, el acoso sexual y por razón de sexo.

Con carácter previo debe elaborarse un diagnóstico, en cierta medida similar a una evaluación de riesgos psicosociales con perspectiva de género, para identificar desigualdades entre sexos en aspectos como: la selección de personal, la retribución, las posibilidades de promoción, el acceso a la formación o las políticas para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo.

A partir de este diagnóstico se deben establecer medidas que promuevan condiciones de trabajo que, entre otros aspectos, eviten el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo. Con esta finalidad se pueden determinar medidas tales como la elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas, la realización de campañas informativas o la programación de acciones formativas. Pero, por si el establecimiento de estas medidas preventivas no fuera suficiente, la Ley de Igualdad establece en su artículo 48 –art. 62 para la administración del estado y organismos públicos– la necesidad de arbitrar procedimientos específicos para prevenir y dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto de acoso sexual o por razón de sexo. Estos procedimientos deberán describirse, junto el resto de medidas de sensibilización y prevención, en el informe de diagnóstico del Plan de Igualdad.

Es importante recordar que todas estas medidas preventivas deben facilitar la intervención en origen y han de ser planificadas, ejecutadas y evaluadas. Las desigualdades sociales y de género pueden generar desigualdades en las exposiciones a los riesgos laborales, por ello es necesario integrar la perspectiva de género en las políticas de prevención de riesgos psicosociales.

Todas estas medidas preventivas deben ser negociadas con los representantes de los trabajadores en el marco que corresponda. Especialmente, aquellas relativas a la prevención del acoso sexual y por razón de sexo que deberán formar parte de la negociación del plan de igualdad.

Ejemplo de acuerdo de medidas preventivas:

La empresa y la representación de las personas trabajadoras, en el marco del comité o comités correspondientes, han acordado la planificación, ejecución y evaluación de las siguientes medidas para apoyar la prevención del acoso y la violencia en el trabajo:

- *Llevar a cabo acciones de sensibilización, de información y de formación (cursos, talleres, sesiones informativas, folletos informativos, carteles...) para dar a conocer la política de tolerancia cero ante cualquier conducta inapropiada que pueda dar lugar a acoso u otros tipos de violencia interna, en la empresa.*

- *La prevención de los riesgos psicosociales mediante la evaluación periódica de estos riesgos, para prevenir la aparición de aquellos aspectos de la organización del trabajo que pueden promover las situaciones de acoso y violencia laboral.*

- *La realización de un Plan de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para evitar la discriminación por razón de sexo y prevenir la aparición de casos de acoso sexual.*

9. Procedimiento de intervención.

A la hora de redactar el procedimiento conviene tener presente los principios y garantías definidos previamente, puesto que estos van a enmarcar y guiar la elaboración del protocolo.

Siguiendo estos principios, el proceso debe concebirse de manera que permita una intervención gradual y proporcional a la intensidad del conflicto.

Así, las actuaciones deberían comenzar con la intervención de mandos y responsables ante los primeros indicios de conflicto que puedan dar lugar a conductas inapropiadas, e ir ascendiendo a medida que el conflicto escala con la atención y asesoramiento de las personas implicadas, la apertura de un proceso dialogado de intermediación, un proceso formal de investigación, el arbitraje de medidas, y finalmente, la apertura de un expediente disciplinario si existiera evidencia de una conducta punible de acoso o maltrato.

El procedimiento de intervención que debe recoger el protocolo se inicia con la recepción de la queja por parte de la persona de referencia en la empresa, y termina con el esclarecimiento de los hechos y la propuesta de medidas, si corresponde, para corregir los déficits en la organización, reparar las relaciones personales y restituir la salud de las personas afectadas (ver diagrama del procedimiento en el anexo II).

Las intervenciones previas por parte de los mandos y responsables para tratar de resolver inicialmente los conflictos, aunque deben ser parte del proceso, no se recogen formalmente en este procedimiento de intervención.

Por otro lado, dado que la finalidad del procedimiento es la resolución de conflictos y la prevención de la violencia, la eventual apertura de un expediente disciplinario que pueda derivarse de este proceso, si existe evidencia de una conducta punible, es una decisión posterior que debería ser ajena a este procedimiento.

A pesar de la finalidad eminentemente preventiva del protocolo, debe tenerse en cuenta que para los supuestos de acoso sexual y por razón de género, el protocolo deberá identificar las medidas reactivas y el régimen disciplinario.

Las personas que se sienten víctimas de una conducta inapropiada o maltrato son libres de optar por usar vías de resolución externas (Inspección de Trabajo, jurisdicción laboral y penal), además de las vías de resolución interna que ponga a disposición la empresa. Utilizar una vía en ningún caso debe limitar el derecho o excluir la posibilidad de utilizar también la otra.

Dada la finalidad preventiva, la empresa tiene la obligación de actuar para resolver cualquier situación de esta naturaleza de la que sea conocedora, independientemente de la existencia de denuncias a Inspección de Trabajo o de la apertura de procesos judiciales.

La mayoría de los protocolos se estructuran en dos fases, más otras posteriores de resolución y seguimiento, que pueden recibir distintos nombres según el matiz que quiera enfatizarse en cada una de estas:

Una **1ª FASE** que puede denominarse fase informal, de denuncia, de admisión, premediación o dialogada. El objetivo principal de esta es la recepción de la comunicación, queja, reclamación o denuncia, por vía oral o escrita. Con mayor o menor grado de formalidad, según el protocolo, esta primera fase consiste en realizar una primera aproximación que permitirá establecer un prediagnóstico y procurar una solución rápida y adecuada, de carácter más "informal", que evite la activación de la segunda fase.

En la **2ª FASE**, llamada también fase formal, de investigación, instrucción o diagnóstico, se abre un procedimiento de instrucción formal para una investigación contrastada de los hechos y circunstancias y se adoptan o proponen las medidas que sean necesarias. A tal efecto, la activación de esta fase puede comportar la constitución de una comisión de valoración formada por distintos miembros de la organización con el objetivo de esclarecer si puede darse un supuesto de acoso psicológico o sexual.

3ª fase de resolución y seguimiento: Terminadas las fases anteriores que culminan habitualmente con la redacción de un informe, es necesario presentar las conclusiones y las medidas propuestas a las partes implicadas, así como a la Dirección de la empresa y a los representantes de los trabajadores, si los hubiera, e implementar los acuerdos alcanzados. La presentación de esta información debe hacerse siempre garantizando la confidencialidad de la información más sensible.

Para garantizar el principio de celeridad algunos protocolos establecen periodos de duración máxima a cada uno de los pasos del proceso. Partiendo de la premisa de que conviene resolver el conflicto cuanto antes, la concreción de estos periodos dependerá de las posibilidades reales de la empresa para dar respuesta y organizar cada una de las acciones.

9.1. Garantías de confidencialidad.

El protocolo solo va a ser útil y efectivo si puede garantizar la confidencialidad y el deber de sigilo para todas las personas implicadas y la información que aporten.

Debe haber normas que regulen la custodia de la documentación generada y la obligación de entrega de esta a las partes, a la dirección de gestión de personas o a otros departamentos de la propia organización, o a órganos públicos externos como la Inspección de Trabajo.

Tras la activación de la 1ª fase, debe quedar constancia de las acciones realizadas y todas las decisiones adoptadas deben estar suficientemente motivadas, tanto si se considera necesario proseguir con la 2ª fase del protocolo, como si no. Dicho informe debe incluir el consentimiento informado conforme el reclamante ha sido informado de sus derechos y de las posibles implicaciones de la activación del protocolo, así como dejar constancia de su conformidad con la resolución planteada en esta fase.

En cada fase deberá establecerse claramente un responsable de la gestión del caso y de la custodia de la documentación, garantizando la confidencialidad del conjunto de documentos e información que se generen de conformidad con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LO 3/2018).

Las personas que intervienen en el procedimiento tienen la obligación de guardar una estricta confidencialidad y reserva, y no deben transmitir ni divulgar información sobre el contenido de las denuncias presentadas, resueltas o en proceso de investigación de las que tengan conocimiento.

Si la persona afectada decide no continuar con las actuaciones, se le tiene que devolver toda la documentación que haya aportado. En caso de que decida continuar con las actuaciones de denuncia, la documentación se debe adjuntar al expediente de investigación que se genere.

No garantizar la confidencialidad y el cumplimiento de la normativa relativa a la protección de datos de carácter personal puede comportar importantes riesgos, tanto para las personas implicadas como para la propia empresa. Para más información sobre este tema consulta el anexo I.

Continúa en la siguiente edición...//...

Estimado/a Lector/a:

En esta sección de nuestro Boletín Oficial, denominada «**Formación**» desarrollamos aquellos temas que consideremos de interés profesional para la actualización y formación continuada de nuestros Colegiados. El desarrollo de los temas expuestos en esta sección variará según su extensión y contenido, por lo cual algunos de ellos serán expuestos durante varias ediciones del Boletín, mientras que otros comenzarán y finalizarán en una misma edición.

En este número de nuestra publicación, correspondiente a los meses de Noviembre/Diciembre de 2022, comenzamos con el desarrollo del tema «**Guía de elaboración del protocolo de resolución de conflictos en el trabajo**», continuaremos el desarrollo del citado tema en la siguiente edición de los meses de Enero/Febrero de 2023. Esperamos que el tema desarrollado haya sido de su interés y agrado.

Cuestionario Formativo



A continuación facilitamos algunas preguntas específicas en referencia al «Área de Formación Continuada».

La contestación de las mismas le permitirá saber si ha fijado los conceptos formativos propios en esta materia. Para la comprobación de las respuestas correctas puede consultar la página 12 de nuestro Boletín Oficial.

1.- El acoso por razón de sexo incluye:

- a) Cualquier conducta de índole sexual, no deseada, como comentarios, gestos o actos, dirigida o en presencia de alguien y que atente contra la dignidad de esa persona.
- b) Difundir rumores, preguntar o explicar detalles sobre la vida sexual y las preferencias sexuales de una persona.
- c) Cualquier conducta relacionada con el sexo o género de una/s persona/s que pueda suponer, una discriminación para acceder a un empleo, promocionar o recibir formación, y que cause el efecto de atentar contra la dignidad de la persona, creando un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

2.- Están reconocidos como riesgos psicosociales de origen laboral:

- a) El acoso, la violencia y el estrés.
- b) La selección de personal, la retribución, las posibilidades de promoción, el acceso a la formación o las políticas para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo.
- c) El acoso y la violencia en el trabajo.

3.- Las personas que se sienten víctimas de una conducta inapropiada o maltrato en el ámbito laboral:

- a) son libres de optar por usar vías de resolución externas o vías de resolución interna que ponga a disposición la empresa.
- b) tienen la obligación de actuar para resolver cualquier situación de esta naturaleza.
- c) deben aperturar un proceso dialogado de intermediación, un proceso formal de investigación, el arbitraje de medidas, y finalmente, la apertura de un expediente disciplinario.

4.- Las personas que toman parte en el procedimiento de intervención tienen la obligación de:

- a) Recibir información y formación sobre la correcta gestión de los conflictos, la prevención del acoso y los canales para comunicar quejas y reclamaciones.
- b) Guardar una estricta confidencialidad y reserva, y no deben transmitir ni divulgar información sobre el contenido de las denuncias presentadas, resueltas o en proceso de investigación de las que tengan conocimiento.
- c) Estar atentos y tratar de informarse de la ocurrencia de cualquier presunta conducta ofensiva o de maltrato que pueda darse en sus respectivos equipos, secciones o departamentos.



***Agrupación Técnica Profesional
- MECIMER -***

«Business Mediator-Mediador Civil y Mercantil»

***Miembro Colectivo de la
AGRUPACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL***

C./ Covarrubias, nº 22-1º-Derecha.- 28010-MADRID.- Telf. Corp.: 91 457 29 29

E-mail: mecimer@atp-guiainmobiliaria.com

Web: www.atp-mecimer.com

