

**PROCEDIMENT DE RESOLUCIÓ DE
CONFLICTES LABORALS**
GUIA D'ACTUACIÓ

Índex

1. Presentació i objecte de la guia	3
2. Definició de conflicte.....	4
3. Característiques del conflicte.....	6
4. Drets i obligacions	7
4.1. L'Ajuntament.....	7
4.2. Persones afectades: indistintament la persona denunciant i la denunciada	9
4.3. Delegats/des de Prevenció.....	9
4.4. Comitè de Seguretat Salut	9
4.5. Persona de referència (persona interna de l'Ajuntament).....	10
4.6. Mediator/a (persona interna o externa).....	11
4.7. Comissió d'Investigació	Error! No s'ha definit el marcador.
4.8. Servei de Prevenció Aliè i/o Propi i/o Assessors externs en PRL.....	12
4.9. Servei de Prevenció Vigilància de la Salut.....	12
4.10. Testimonis	13
5. Procediments i vies de solució	13
5.1. Qüestions prèvies.....	13
5.2. Mètodes per a la resolució de conflictes: negociació, mediació i Comissió d'Investigació	14
5.3. Possibles instruments de gestió del conflicte	17
6. Seguiment del conflicte.....	20
7. Seguiment de mesures correctores	20
8. Prevenció, informació i sensibilització	20
9. Informació, comunicació i registre.....	21
10. Revisió del procediment.....	22

1. Presentació i objecte de la guia

L'Ajuntament i/o empresa pública vol aconseguir un entorn de treball adequat, segur i respectuós per a totes les persones.

L'objecte d'aquesta guia és servir de pauta per clarificar els procediments a seguir pels professionals dels diferents centres de treball de l'Ajuntament quan es produeixin situacions de conflicte entre els i les treballadors/es que tenen relació laboral (en sentit ampli) amb l'ajuntament, independentment dels diversos nivells que afectin (de d'alt a baix, entre iguals o entre serveis), per tal de solucionar-les.

Aquesta guia ha de servir, doncs, per evitar i/o solucionar situacions de conflicte que puguin comportar un risc per als i les treballadors/es i prevenir el possible enquistament d'aquestes situacions que poden derivar en un assetjament laboral.

Per altra banda, també es considera important clarificar quina serà l'actuació municipal un cop s'hagi donat la situació de conflicte, acollint-se a principis com vetllar per un treball saludable i garantir els drets de les persones afectades, entre altres.

El procediment que descriu aquesta guia s'inicia a través d'una queixa de les persones treballadores, via instància o correu electrònic a la persona de referència, cap del servei de prevenció o qualsevol membre del Comitè de Seguretat i Salut (a partir d'ara CSS) o a qualsevol delegat/da de prevenció de confiança de la persona treballadora, aspecte que posteriorment es desenvoluparà.

Objecte

— Ser utilitzada per a la resolució de les situacions de conflicte o que en poden ser generadores, diferenciant-les d'altres situacions com ara l'assetjament laboral o els casos de violència ocupacional, i deixar clares les actuacions dels diferents agents implicats en el conflicte, així com establir les possibles pautes d'actuació per a la seva evitació o resolució.

— Indicar un conjunt d'eines o instruments que podran aplicar els diferents agents implicats per tal d'avaluar i gestionar els conflictes de manera eficient i eficaç.

És important clarificar en quines situacions s'ha de fer servir un procediment de resolució de conflictes i evitar la utilització d'altres instruments de forma simultània (per exemple, el *Protocol per a la prevenció, la detecció, l'actuació i la resolució de situacions d'assetjament psicològic laboral i altres discriminacions a la feina*). Això no obstant, no significa que un document o protocol sigui exclouent de l'altre; serà cada situació específica la que ho determinarà.

I també cal deixar clar que la persona afectada pot acudir a altres vies (Inspecció de Treball SS, instàncies judicials) si ho creu adient, sense que això comporti la paralització de l'expedient del protocol de conflicte laboral.

2. Definició de conflicte

Des de la perspectiva de la teoria de la comunicació, Joyce Hocker i William Wilmot defineixen el **conflicte** com una "Lluita expressada entre, al menys, dues persones o grups interdependents que perceben objectius incompatibles, recompenses escasses i interferències de l'altre en realitzar les seves metes".

Cal tenir molt clar que en qualsevol conflicte cada una de les parts té una percepció diferent sobre el problema i, per tant, el principal per poder gestionar-lo és tenir en compte la percepció de totes les persones implicades en la seva solució, ja que la forma de percebre el conflicte, els objectius de cada part, les seves intencions i els seus motius determinaran la intensitat del propi conflicte. Tenint en compte que en un conflicte existeix la confluència de la diversitat de percepcions, cal destacar la classificació que autors com Moore (1994) i J. Redorta (2011) fan dels conflictes:

- **Conflictes de relació o d'incompatibilitat personal persistent:** disputem perquè habitualment no ens entenem com a persones. Aquest conflicte s'esdevé entre les persones degut a fortes emocions, falses percepcions i estereotips, escassa o falsa comunicació i una conducta negativa i repetitiva.

- **Conflictes de valors:** aquests són causats per l'existència de sistemes de creences incompatibles. La diferència de valors no té perquè causar conflictes, sinó que aquests apareixen quan alguna persona intenta imposar per la força un conjunt de valors a les altres o quan es pretén que un sistema de valors tingui vigència exclusiva sense admetre creences divergents.
- **Conflictes estructurals/normatius:** disputem perquè s'incompleix una norma social o legal. Aquests conflictes són causats per estructures que, normalment, estan configurades per forces externes a la gent en conflicte.
- **Conflictes d'interessos:** aquests apareixen quan hi ha una competició entre necessitats incompatibles o percebudes com a tals. Poden ser *substancials* (temps, diners...), *de procediment* (s'està d'acord en què es vol resoldre el conflicte però no en la manera de fer-ho) o *psicològics* (respecte, percepcions de confiança...). Per a la satisfacció completa és necessari un acord en aquests tres nivells.
- **Conflictes d'informació:** aquests es generen degut a la informació falsa, a la falta d'informació, a l'existència de diferents punts de vista sobre el què és important, a les diferents interpretacions de les dades...
- **Conflictes d'inadaptació:** disputem perquè canviar coses ens produeix tensió.
- **Conflictes de poder:** percepció que qui té el càrrec superior és qui té raó. Una de les parts vol manar, dirigir o controlar més l'altra part.
- **Conflictes d'expectatives:** incompliment o frustració en el què un esperava de l'altre.
- **Conflictes d'atribució:** discutim perquè l'altre no assumeix la seva responsabilitat o culpa en la situació plantejada.
- **Conflictes d'inhibició:** discutim perquè clarament li correspon a l'altre posar la solució.
- **Conflictes de legitimació:** discutim perquè l'altre no està d'alguna manera autoritzat a actuar com ho fa, ho ha fet o pretén fer-ho.
- **Conflictes de recursos escassos:** discutim per alguna cosa de la qual no n'hi ha a suficient per a tothom.

S'ha de diferenciar l'assetjament laboral dels conflictes interpersonals en el treball.

Si l'**assetjament** pot definir-se com les conductes de fustigament i persecució intenses o amb extrema violència que es prolonguen en el temps i que tenen per finalitat danyar psíquicament o moralment el/la treballador/a que les pateix, **els conflictes interpersonals** en el treball són identificats perquè solen ocórrer de manera més ocasional o puntual i l'abús de poder que els caracteritza es pot identificar perquè existeix una conducta de fustigament periòdica però no té la finalitat del dany psíquic o moral, sinó la d'atribuir-se una autoritat moral que per regla general manca.

Entre els conflictes interpersonals es pot distingir l'abús de poder que consisteix en un patró de conducta dominant, imperatiu, arbitrari, injust i abusiu per part d'una persona, que podem identificar com coacció autoritària en el sentit que es fa ús d'un poder atorgat per la possessió d'un càrrec o funció, però de tal manera que aquest ús no està dirigit a acomplir les funcions encomanades al càrrec o funció sinó a satisfer interessos personals de l'individu que l'exerceix, com pot ser dotar-se d'una autoritat que no té en aspectes com capacitat, coneixements o formació, entre altres.

La diferència entre el conflicte interpersonal en el treball i l'assetjament radica tant en les conductes que es realitzen com en els objectius. Les conductes que caracteritzen l'assetjament comporten una perversió cap a la víctima i tenen una freqüència i durada perllongada en el temps, sent l'objectiu la consecució de dany físic i psíquic, aspectes tot ells que no té el conflicte interpersonal.

3. Característiques del conflicte

Podem caracteritzar el conflicte, de manera inicial, com un exercici indegut de l'activitat laboral, on prima el malentès interès empresarial. És a dir, en l'assetjament laboral trobem un exercici defectuós –abusiu o arbitrari– de les facultats empresarials amb el qual s'agredeixen drets fonamentals de la persona, mentre que el conflicte laboral es limita a comprometre estrictes drets laborals. És a dir, **en l'assetjament s'aprecia la intenció de perjudicar el/la treballador/a; el conflicte laboral és un exercici indegut de l'activitat laboral, generalment una activitat directiva, on prima el malentès interès empresarial.**

Dimensió del conflicte

La dimensió del conflicte ve determinada pel nombre de components i àmbit que abasta el conflicte. Podríem catalogar-lo com:

- **Dimensió petita:** les parts implicades no superen el nombre de 3.
- **Dimensió mitjana:** les parts implicades poden ser de 4 a 10 persones.
- **Dimensió gran:** quan les parts implicades en el conflicte són més de 10 persones.

Intensitat del conflicte

La percepció de la violència en qualsevol de les seves manifestacions ens donarà el grau d'intensitat. Podem caracteritzar la intensitat d'un conflicte com:

- **De baixa intensitat:** si es dona un tipus de violència sol ser fonamentalment verbal, mai física. Generalment es resol entre les persones implicades, malgrat que pot intervenir una persona neutral per resoldre el conflicte.
- **D'intensitat mitjana:** la violència es manifesta mitjançant negatives a treballar en grup o amb una persona determinada, desqualificacions, crítiques públiques, comentaris malintencionats, etc. Esdevé necessària la intervenció d'una tercera persona neutral (formada adientment) que ajudi les parts a eliminar el conflicte.
- **D'alta intensitat:** el conflicte s'expressa amb agressions físiques, morals o psicològiques clares, rumors destructius, amenaces verbalitzades que afecten la integritat de la persona, comportaments d'aïllament, etc. Aquestes situacions fan difícil el seu tractament i es requereix una intervenció especialitzada, amb mediadors experts en gestió de conflictes.

La gravetat i l'abast de la situació ve donada per la dimensió i la intensitat del conflicte.

4. Drets i obligacions

4.1. L'ajuntament

- Responsabilitat plena per garantir el dret de totes les persones a un entorn de treball segur, garantint el dret a la salut en el treball i la prevenció i protecció davant de riscos per la salut física i/o psíquica de les persones.
- Garantir un ambient de treball que respecti la dignitat de les persones treballadores de l'entitat.
- Garantir el dret a la igualtat i no discriminació en el treball.
- Garantir el dret a la confidencialitat de les persones afectades en el procés o expedient.
- Elaborar i aprovar un protocol d'assetjament laboral i un protocol de conflicte laboral com a mecanismes i procediments necessaris per investigar rigorosament les queixes comunicades.
- Garantir i facilitar tota la informació, documentació i participació als delegats de prevenció (DP), Comitè de Seguretat i Salut (CSS), servei de prevenció (SP), assessors/es externs, mediadors/es i persones de referència per tal que puguin fer la tasca assignada amb tota professionalitat.
- Informació a tota la plantilla dels diversos instruments per resoldre situacions no tolerables com l'existència del protocol de resolució de conflictes interpersonals i el protocol d'assetjament.
- Lliurar la formació necessària a les persones de la seva plantilla que intervindran en la resolució del conflicte.
- Possibilitat de tenir un equip de persones de referència o mediadores degudament formades per tal de fer un primer intent de solucionar un conflicte.
- Aplicar les mesures inicials, cautelars i/o finals que proposin la persona de referència, mediador/a o Comissió d'Investigació informant i/o aprovant-les en el CSS.
- Garantir la paritat dels membres de la Comissió d'Investigació (representants dels treballadors/es i de l'ajuntament o empresa).
- Disposar d'una partida econòmica necessària (pressupost) a efectes de formació, contractació de serveis externs d'assessorament i mediació, etc.
- Les conductes provades de conflicte laboral poden ser considerades faltes laborals i poden comportar la incoació d'expedients d'informació reservada i/o disciplinaris quan quedi corroborada l'existència d'un conflicte interpersonal que s'ha generat amb la intenció de fer dany a una persona.

- No ha de tolerar cap actitud de represàlia en relació a la problemàtica denunciada.
- Oferir a les persones afectades la possibilitat d'acudir a Vigilància de la Salut o a la Mútua d'accidents de treball per rebre assistència especialitzada de suport.

4.2. Persones afectades, indistintament la persona denunciant i la denunciada

- Dret de rebre un tracte respectuós i digne.
- Dret de la confidencialitat.
- Dret de recusació (motivada) a totes o algunes de les persones que intervinguin en el procés.
- Dret de ser assistit/da pels seus representants legals: delegats/des de personal i/o de prevenció.
- Dret a la NO paralització del procediment de resolució de conflictes encara que alguna de les persones afectades acudeixi a una via externa de solució del conflicte: Inspecció de Treball i Seguretat Social (TSS), judicatura.
- Voluntarietat d'anar a Vigilància Salut i/o Mútua si l'ajuntament ho ofereix.
- Voluntarietat d'aportar els informes mèdics que cregui oportuns.
- Sol·licitar la intervenció de testimonis per aclarir els fets (declaracions en la Comissió d'Investigació).

4.3. Delegats/des de Prevenció

- Compromís de garantir la confidencialitat.
- Dret a informar a la plantilla però complint escrupolosament la confidencialitat.
- Dret a rebre tota la informació.
- Dret a la participació activa en tot el procés.
- Possibilitat de rebre formació especialitzada.

4.4. Comitè de Seguretat Salut

- Dret a la informació de tot l'expedient, i especialment de la resolució per part de la Comissió d'Investigació i/o mediador i/o persona de referència.
- Compromís per escrit específic o a les actes de garantir la confidencialitat.
- Possibilitat que en totes les reunions del CSS la informació sobre els conflictes sigui un punt fix de l'ordre del dia.
- Matisar i/o complementar si s'escau, per finalment aprovar o rebutjar, les accions o mesures preventives inicials, cautelars o definitives proposades per la persona de referència, el/la mediador/a o la Comissió d'Investigació.
- Revisió i anàlisi de la memòria anual dels casos que s'han produït.
- Seguiment de l'eficàcia de les accions i/o mesures preventives que s'han determinat en tots els processos o expedients.
- Proposar, si s'escau, la millora d'aquest protocol.

4.5. Persona o persones de referència (personal intern de l'ajuntament)

- Persones escollides per acord en el CSS (titular i suplent).
- Compromís de garantir la confidencialitat per escrit.
- Les persones que participen en la resolució del conflicte han de regir-se pels principis d'imparcialitat, neutralitat, confidencialitat, voluntarietat, bona fe.
- Acceptació de la seva gestió per part de les persones afectades.
- Possibilitat de rebre formació especialitzada.
- Respectar el termini per a la resolució: període màxim de 3 mesos prorrogables o ampliats de manera degudament motivada fins a 4 mesos.

NOTA: Diferències entre la persona de referència i el/la mediador/a:

- **Persona de referència:** personal intern de l'ajuntament; qui fa la primera gestió; qui fa el primer diagnòstic; té una funció de contenció. Com a mínim ha de tenir una formació bàsica o habilitats d'empatia, d'escolta, d'assertivitat .
- **Mediador:** preferentment persona externa a la corporació, que facilita que les parts en conflicte proposin (i acceptin) elles mateixes

els compromisos i les mesures preventives. Ha de tenir una formació de postgrau en mediació.

Aquí està la clau entre “el mediador” i “la persona de referència”, ja que la persona de referència sí que podria proposar accions o mesures preventives (inicials, cautelars o definitives) mentre que el/la mediador/a no: ajuda les parts a identificar el conflicte i a que elles mateixes arribin a un acord respecte a les mesures preventives però no serà ell/a qui les digui.

4.6. Mediador/a (persona interna o externa)

- Persones escollides per acord en el CSS (titular i suplent).
- Compromís de garantir la confidencialitat per escrit.
- Les persones que participen en la resolució del conflicte han de regir-se pels principis d'imparcialitat, neutralitat, confidencialitat i bona fe, garantint els principis establerts en la llei de mediació.
- Acceptació de la seva gestió per part de les persones afectades.
- Respectar el termini per la intervenció: període màxim de 3 mesos prorrogables o ampliat de manera degudament motivada fins a 4 mesos.

NOTA: La diferència entre el/la mediador/a i la Comissió d'Investigació és que la figura del/de la mediador/a és de consens i la Comissió d'Investigació fa d'àrbitre.

4.7. Comissió d'Investigació

- Composició paritària (representants de l'ajuntament o empresa i representants legals dels treballadors), essent escollits per acord en el CSS (titulars i suplents).
- Les persones que participen en la resolució del conflicte han de regir-se pels principis d'imparcialitat, neutralitat, confidencialitat, voluntarietat i bona fe.
- Compromís per escrit específic o recollit a les actes de garantir la confidencialitat.

- Fer actes de cada reunió. Qualsevol membre pot fer una manifestació de part o un informe de part que serà recollit i annexat en l'acta de la reunió.
- Possibilitat de rebre formació especialitzada.
- Informació, formació i assessorament de professionals (interns o externs) si s'escau.
- Consensuar i aprovar les tècniques i/o instruments a aplicar a les diferents persones implicades (denunciats, denunciades, testimonis) en el desenvolupament del procés d' investigació per esclarir els fets.
- Proposar accions i/o mesures preventives inicials, cautelars o definitives.
- Obligatorietat d'informar al CSS de la resolució de l'expedient.
- Respectar el termini: període màxim de 3 mesos prorrogables o ampliat de manera degudament motivada fins a 4 mesos.
- Fer la memòria anual.

4.8. Servei de Prevenció aliè i/o propi i/o assessors/es externs en PRL

- Garantir la confidencialitat.
- Proposar i posteriorment aplicar les tècniques i/o instruments a aplicar a les diferents persones implicades (denunciats, denunciades, testimonis) en el desenvolupament del procés d' investigació per esclarir els fets, prèviament aprovades en la Comissió d'Investigació.
- Possibilitat d'emetre un informe particular, incloent les conclusions i les accions o mesures preventives que cregui adients.

4.9. Servei de Prevenció Vigilància de la Salut

- Atenció mèdica circumscrita a determinar si la patologia pot estar relacionada amb el possible assetjament o conflicte interpersonal.
- Emetre un informe mèdic circumscrit al possible assetjament o conflicte interpersonal i lliurar-lo al pacient i a la persona medidora i/o Comissió d'Investigació.
- Garantir la confidencialitat.

4.10. Testimonis

- Dret i deure i obligatorietat de confidencialitat de les seves manifestacions i/o proves aportades.
- Voluntarietat.
- Es recolliran les seves manifestacions per escrit i posteriorment tindran dret a revisar les seves declaracions per signar-les i rebre'n una còpia.

5. Procediments i vies de solució

5.1. Qüestions prèvies

- El procediment s'inicia mitjançant la presentació d'una queixa per escrit via instància o correu electrònic al Servei de Prevenció, als delegats/des de prevenció, a la persona de referència o a membres del CSS.
- Què passa si una persona afectada (denunciant o denunciada) no vol obrir el procediment i l'altra sí? Sempre s'ha d'obrir el protocol de conflicte interpersonal independentment de si és la persona denunciant o denunciada qui ho demana.
- Si el conflicte és de baixa intensitat, es proposarà que actuï la persona de referència.
- Si el conflicte és d'alta intensitat o està cronificat, hi ha la possibilitat de proposar una mediació externa, que l'Ajuntament ha de contractar abans que actuï la Comissió d'Investigació.
- Què passa si alguna de les persones afectades (denunciant o denunciada) no vol que la part social intervingui? Com a mínim, el CSS sempre ha de tenir informació i coneixement de l'expedient, però preval la participació dels DP. Per tant, si una de les parts sol·licita l'acompanyament i/o intervenció dels DP, aquesta es farà efectiva. Els delegats/des de prevenció podran acompanyar i assessorar les persones afectades a les entrevistes que realitzi el

Servei de Prevenció de Riscos Laborals o la persona de referència o el/la mediador/a al llarg de les seves actuacions.

- Totes les actuacions que facin les persones que actuïn formalment en el procediment de resolució de conflictes seran reflectides en unes actes de reunió específiques.
- Si al final del procés o expedient es determina que NO és conflicte interpersonal però hi ha indicis contrastats d' ASSETJAMENT LABORAL, independentment de les accions o mesures preventives que s'hagin proposat (i aplicat) es procedirà per part de la Comissió d'Investigació a informar a l'Ajuntament i al CSS perquè un d'aquests àmbits formuli l'obertura d'ofici del protocol d'assetjament.

5.2. Mètodes per a la resolució de conflictes: **negociació, mediació i Comissió** **d'Investigació**

Negociació

A través de la negociació, les persones afectades tracten de trobar la solució de consens que contempli els interessos legítims de cada part. A efectes d'aquest protocol, la negociació tindrà lloc dins de la pròpia unitat sempre i quan les parts en conflicte ho acceptin voluntàriament.

Per poder negociar és imprescindible el respecte mutu i la predisposició a la resolució del conflicte per ambdues parts.

Si el conflicte és només entre dues persones i no arriben a cap solució, es pot demanar la intervenció i l'opinió d'una tercera part: [La persona de referència](#).

Si el conflicte és entre més de dues o tres persones, recomanem que directament s'actui mitjançant la mediació (obviant la possibilitat de la persona de referència). Aquesta mediació, quan finalitzi, és la que ens donarà les pautes a seguir per la finalització (satisfactòria) de l'expedient.

Mediació

La mediació consisteix en la intervenció d'una persona **mediadora** amb la finalitat de facilitar l'acostament de les parts enfrontades i promoure un procés de negociació que permeti arribar a un acord consensuat i acceptat per les parts que posi fi al conflicte.

La mediació és una ajuda a la negociació en què una tercera part, la persona mediadora, ajuda les parts afectades a trobar un acord per resoldre el conflicte sobre la base del consens.

La persona mediadora amb formació i experiència ajuda de forma independent i neutral a:

- Clarificar l'exposició de les parts en conflicte.
- Convertir en criteris objectius les visions subjectives del problema.
- Mantenir la mútua tolerància i el respecte de les parts.
- Interpretar la causa del conflicte.
- Desenvolupar possibles solucions.
- Formalitzar un acord de llarga durada.

Una mediació ha de ser acceptada per ambdues parts i no pot substituir la construcció del consens entre elles.

- Duració de la designació: cada ajuntament o empresa haurà de decidir si és per un termini de 4 anys o s'haurà de designar en cada cas.
- Es realitzaran diverses sessions per ajudar a concretar mesures preventives que solucionen el conflicte, essent recomanables entre 3 i 6 sessions: com a mínim 2 individuals i 1 conjunta. Aquestes mesures s'hauran d'aprovar en el CSS.
- Termini per a la mediació: període màxim de 3 mesos prorrogables o ampliat de manera degudament motivada fins a 4 mesos.
- Els acords només seran públics si les parts ho autoritzen. Aquesta autorització ha de ser per escrit un cop finalitzada la mediació.
- Tant la persona de referència com el/la mediador/a haurà d'elaborar un informe de les actuacions realitzades especificant els acords, accions, mesures o resolucions acordades del qual s'informarà posteriorment al CSS.
- Totes les accions i/o mesures han de ser verificades passat un temps determinat (possiblement entre mig any i un any), però també en el

transcurs d'aquest temps poden ser revisades per tal de millorar la seva eficàcia i idoneïtat.

- Si les gestions de la persona de referència i el/la mediador/a no s'acaben amb èxit (inclòs un termini per verificar la idoneïtat de les accions i/o mesures preventives) s'activarà la Comissió d'Investigació. Podrà sol·licitar la seva activació una de les parts afectades, el/la mediador/a, els/les delegats/des de prevenció i/o els membres del CSS.

Comissió d'Investigació

Es crearà una comissió paritària i prioritàriament permanent durant 4 anys per a la prevenció del conflicte interpersonal. Aquesta Comissió pot estar formada, preferentment, per tècnics del Servei de Prevenció, representants de Recursos Humans, delegats de prevenció i si s'escau representants del servei o departament afectat. A la Comissió d'Investigació hi podran acudir assessors/es i/o experts interns o externs per a la millor resolució del conflicte (assessorament especialitzat de juristes, psicòlegs, psiquiatres, informes pericials, etc.).

La principal funció d'aquesta Comissió és intervenir en els processos de conflicte interpersonal quan les actuacions realitzades per la persona de referència i/o la mediació no han resolt el problema o conflicte o bé intervenir directament perquè no es contemplen les dues figures anteriors. En ambdós casos la finalitat és resoldre definitivament l'expedient, proposant les accions o mesures preventives que siguin escaients.

En aquelles corporacions que ho creguin necessari, per tal d'agilitzar el procés, la Comissió d'Investigació podrà nomenar un Equip Instructor (EI) unipersonal i/o paritari amb els membres següents: una persona en representació de la corporació i un/a delegat/da de prevenció, el/la qual serà designat/da entre la resta de delegats/des de prevenció, evitant escollir aquell/a delegat/da de prevenció que presti serveis en el mateix servei on s'ha produït el conflicte i/o tingui relació permanent amb qualsevol de les persones afectades.

En el supòsit que la seva actuació corrobore que hi ha indicis fefaents de possible assetjament laboral, ho recollirà en el seu informe per tal que els representants de l'ajuntament i/o del CSS procedeixin d'ofici a l'obertura del protocol d'assetjament.

La Comissió d'Investigació elaborarà una memòria anual dels casos o expedients.

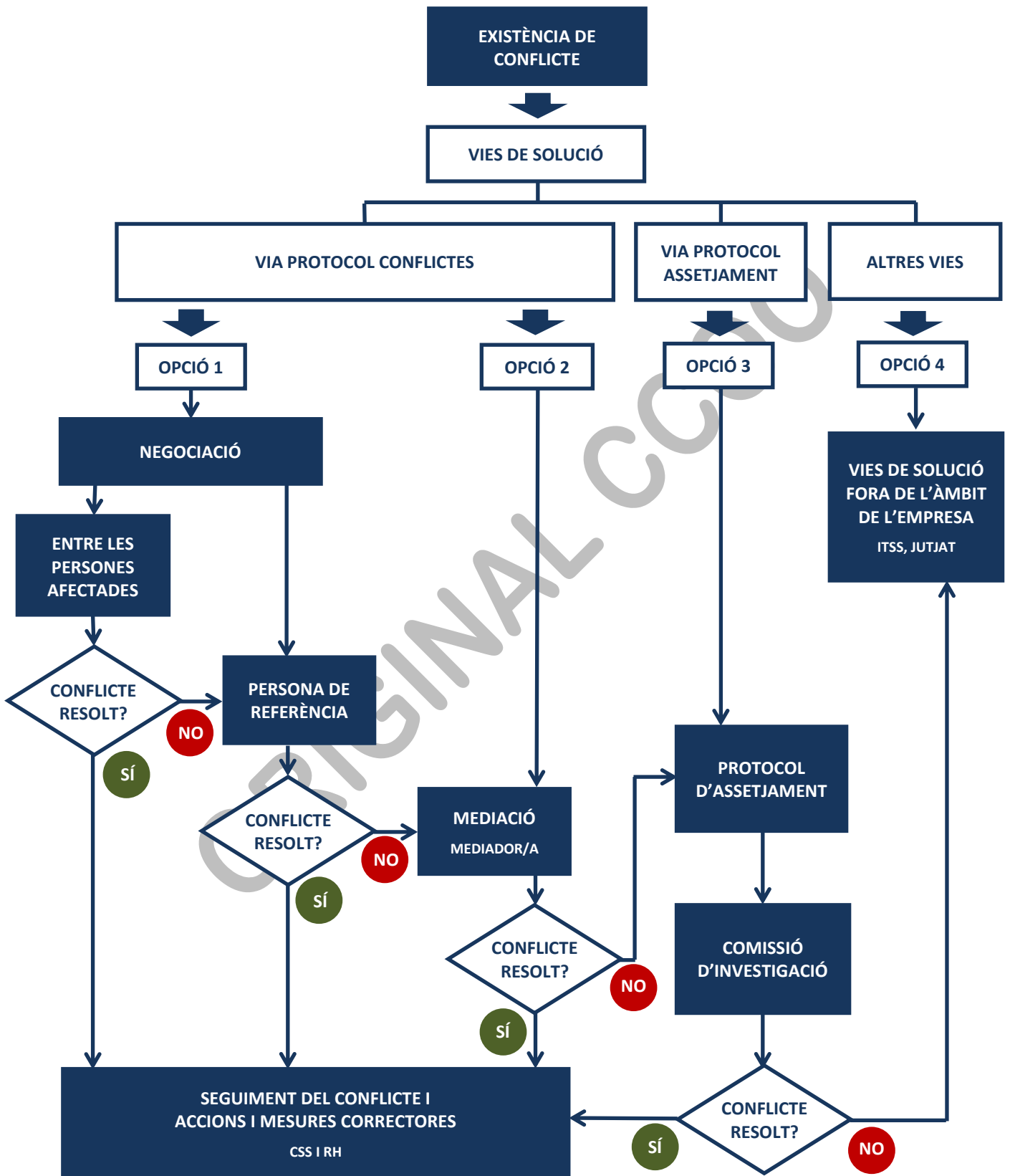
5.3. Possibles instruments de gestió del conflicte

Sempre s'haurien d'utilitzar instruments o mètodes que tinguin el reconeixement del *Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSST)* i/o de la Generalitat de Catalunya. A tall d'exemple:

- Per avaluar les característiques de l'organització del treball que poden afectar la salut:
 - mètode PSQ CAT21 COPSOQ, avaluació riscos psicosocials (versió curta i mitjana).
 - mètode FPSICO.
- Per dirimir si ens trobem en una situació de conflicte interpersonal o d'assetjament laboral:
 - Qüestionari LIPT-60 de H Leymann (adaptació de González de Rivera). Qüestionari que objectiva i valora 60 estratègies d'assetjament psicològic diferents. Deriva del LIPT original de Leymann. Proporciona informació tant de la freqüència como de la intensitat de les estratègies d'assetjament.
 - Qüestionari CISNEROS de Fidalgo i de Piñuel. Qüestionari de caràcter autoadministrat que objectiva i valora 43 conductes d'assetjament psicològic. Forma part del Baròmetre CISNEROS® integrat per una sèrie d'escales amb l'objectiu de sondejar de manera periòdica l'estat i les conseqüències de la violència en l'entorn laboral de les organitzacions.
- Avaluació de l'estat de salut:
 - Escala d'ansietat i depressió de Goldberg-18 EADG-18. Es tracta d'una escala de 18 àmbits que aplica l'entrevistador, que valora l'ansietat o la depressió.
 - Qüestionari de salut general de Goldberg-28 GHQ-28. Es tracta d'un qüestionari que es lliura a la persona perquè l'empleni. Valora la percepció subjectiva de l'estat de salut general de la persona. Detecta el malestar psíquic. Consta de quatre subescales: alteracions psicosomàtiques, ansietat, disfunció social en l'activitat diària i depressió.

- Test de salut total (TST) de Langner-Amiel. 22 ítems. Es tracta d'un qüestionari destinat a avaluar la simptomatologia psicossomàtica generada per processos estressants. Permet obtenir informació sobre l'autopercepció de pensaments, sentiments i comportaments que poden ser útils per identificar afectacions de la salut mental. La seva descripció exhaustiva està a la NTP 421 - Test de salut total de Langner-Amiel: su aplicación en el contexto laboral.
- Escala d'ansietat - estrès de Hamilton. 14 ítems. Es tracta d'un qüestionari que aplica l'entrevistador. Valora la intensitat o severitat dels símptomes d'ansietat possibilitant l'obtenció d'una puntuació sobre l'ansietat psíquica i d'una altra sobre l'ansietat somàtica.
- Escala de valoració de la depressió de Hamilton. Es tracta d'una escala que aplica l'entrevistador, que valora aspectes com l'estat d'ànim, el sentiment de culpabilitat, la inhibició, la presència d'idees suïcides, els canvis de comportament, l'ansietat, l'insomni i els trastorns psicossomàtics associats.
- Inventari d'assertivitat de Gambriel i Richey (1975). Compara el grau d'ansietat i la probabilitat de resposta. Es tracta d'un qüestionari auto avaluable sobre el grau d'ansietat que permet identificar les situacions en les quals es voldria ser més assertiu. Per a una possible intervenció posterior, identifica quatre categories: no assertiu, executor ansiós, indiferent i assertiu.

Diagrama de flux CONFLICTE LABORAL



6. Seguiment del conflicte

El CSS pot tenir un punt fix de l'ordre del dia en les seves reunions per revisar les queixes presentades i la seva resolució.

Degut al principi de confidencialitat, els acords seran públics només si les parts ho autoritzen, i aquesta autorització ha de ser per escrit.

El termini per poder finalitzar el procediment i poder tancar l'expedient ha de ser de 3 mesos prorrogables o ampliables de manera degudament motivada a 4 mesos com a màxim. Si s'ha d'incrementar el temps, s'haurà de motivar. En tot aquest temps, tant el CSS com RH han de realitzar el seguiment del conflicte.

7. Seguiment de mesures correctores

Quan la resolució del conflicte comporti introduir accions i/o mesures correctores, la unitat de recursos humans, conjuntament amb els i les DP, el CSS i el Servei de Prevenció, planificaran les activitats preventives recomanades, tant de caire administratiu com organitzatiu. Així mateix, caldrà establir un acord de seguiment de l'aplicació d'aquestes mesures a fi d'assegurar-ne el compliment, el qual quedarà recollit en una acta del CSS o document similar.

Recomanem que aquest seguiment, del qual també en serà coneixedor RH, sigui al menys de 6 mesos i com a màxim d'un any.

8. Prevenció, informació i sensibilització

Amb la finalitat de garantir una prevenció eficaç dels conflictes, l'ajuntament es compromet a difondre aquesta guia en tots els nivells de l'organització, a facilitar oportunitats d'informació i sensibilització per a tots els seus membres, a facilitar el coneixement dels drets, obligacions i responsabilitats de cada persona i,

alhora, a establir una formació bàsica per tota la plantilla i una formació més específica per les persones que han de participar activament en el desenvolupament dels casos de conflicte laboral.

Eines possibles per a la prevenció de conflictes interpersonals:

- Campanya informativa de la guia o procediment.
- Manual de benvinguda. Incorporació de la declaració institucional i la referència expressa als diferents instruments de solució de conflictes.
- Designació d'una persona encarregada de l'acolliment a les persones novingudes.
- Formació bàsica obligatòria en tècniques de negociació i resolució de conflictes a tots els càrrecs amb comandament de personal.
- Formació específica a totes les persones que puguin haver d'intervenir directament en la resolució de conflictes.
- Tallers i activitats formatives sobre lideratge, negociació, treball en equip, construcció de consensos.
- Carpeta informàtica compartida per a totes les persones que integren la Comissió d'Investigació. Contingut: informació, documentació, aspectes formatius...
- .../...

9. Informació, comunicació i registre

Caldrà determinar la manera com s'informarà (garantint la confidencialitat), i en quins moments, a cada un dels diferents nivells de la plantilla. Caldrà garantir la informació de totes les actuacions realitzades, així com dels seus resultats i de les mesures acordades a les parts implicades, a les persones responsables de la seva aplicació, als/les delegats/des de prevenció i als comitès de seguretat i salut.

Així mateix, s'haurà de preveure un sistema de registre que inclogui tota la informació dels conflictes produïts, que pugui permetre en primer lloc fer una memòria anual i en segon lloc fer la investigació i el seguiment corresponents, si s'escau, per part dels membres del CSS vigents, tenint en compte el sigil professional.

Les manifestacions dels testimonis seran per escrit i signades; se'ls lliurarà una còpia de les manifestacions realitzades i s'inclouran en l'expedient.

10. Revisió del procediment

El procediment s'haurà de revisar i modificar sempre que del seu funcionament se'n derivi aquesta necessitat, o per imperatiu legal o jurídic.

En qualsevol cas, la proposta de revisió i modificació es durà a terme amb la consulta, participació i acord final del Comitè de Seguretat i Salut corresponent.

ORIGINAL CCOO