



## Evolución del modelo de gestión de conflictos en las organizaciones desde el ámbito de la PRL



**Francesc Martí**  
Depto. I+D+i en prevención  
[fmarti@mc-mutual.com](mailto:fmarti@mc-mutual.com)

	MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL	SECRETARÍA DE ESTADO DE LA SEGURIDAD SOCIAL
		DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENACIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL

# Contenidos

- ❑ **Evolución** de la definición y el afrontamiento del acoso y la violencia laboral.
- ❑ Necesidad de un **cambio de modelo**: De la actuación frente al acoso a la prevención de los conflictos de violencia laboral

## Evolución del criterio técnico sobre el acoso laboral

1998	—	<b>NTP 476:</b> El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing
	—	<b>NTP 489:</b> Violencia en el lugar de trabajo
1999	—	<b>NTP 507:</b> Acoso sexual en el trabajo
2000		
2001		
2002		
2003	—	<b>CT 34/2003</b> sobre el “ <i>MOBBING</i> ” ( <i>Acoso psicológico o moral</i> )
2004		
2005		
2006		
2007		
2008	—	<b>NTP 823:</b> Sistema de Análisis Triangular del Acoso (SATA)
2009	—	<b>NTP 854:</b> Acoso psicológico en el trabajo (APT): Definición
2010	—	<b>CT 69/2009</b> Criterio Técnico de ITSS en materia de acoso y violencia en el trabajo
2011	—	<b>NTP 891 y 892:</b> Procedimiento de solución autónoma de conflictos de violencia laboral



## Evolución del criterio técnico sobre el acoso laboral

- 1998 — **NTP 476:** El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing
- 1998 — **NTP 489:** Violencia en el lugar de trabajo
- 1999 — **NTP 507:** Acoso sexual en el trabajo

2000

2001

2002

2003 — **CT 34/2003** sobre el “MOBBING”

2004

2005

2006

2007

2008

2009 — **NTP 823:** Sistema de Análisis Triangular del Acoso (SATA)

2009 — **NTP 854:** Acoso psicológico en el trabajo (APT): Definición

2010 — **CT 69/2009** Criterio Técnico de ITSS en materia de acoso y violencia en el trabajo

2011

— **NTP 891 y 892:** Procedimiento de solución autónoma de conflictos de violencia laboral

*“Una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática (al menos una vez por semana) durante un tiempo prolongado (más de seis meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo”...*

*Conductas de acoso recogidas en el **LIPT 45** (Leymann Inventory of Psychological Terrorization)”.*

## Evolución del criterio técnico sobre el acoso laboral

- 1998 — **NTP 476:** El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing  
1998 — **NTP 489:** Violencia en el lugar de trabajo  
1999 — **NTP 507:** Acoso sexual en el trabajo

2000

2001

2002

2003 — **CT 34/2003** sobre el “MOBBING”

*“...el acoso como un proceso de conflicto escalado y como un estresor mantenido en el tiempo. Hablamos de procesos de acoso más que de situaciones de acoso (entendibles ahora como la cristalización de un proceso concreto)”.*

2004

2005

2006

2007

2008

2008 — **NTP 823:** Sistema de Análisis Triangular del Acoso (SATA)

2009 — **NTP 854:** Acoso psicológico en el trabajo (APT): Definición

2010 — **CT 69/2009** Criterio Técnico de ITSS en materia de acoso y violencia en el trabajo

2011

2011 — **NTP 891 y 892:** Procedimiento de solución autónoma de conflictos de violencia laboral

## Evolución del criterio técnico sobre el acoso laboral

- 1998 — **NTP 476:** El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing  
1998 — **NTP 489:** Violencia en el lugar de trabajo  
1999 — **NTP 507:** Acoso sexual en el trabajo

2000

2001

2002

2003 — **CT 34/2003** sobre el “MOBBING”

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

**NTP 823:** Sistema de Análisis Triangular del Acoso (SATA)

**NTP 854:** Acoso psicológico en el trabajo (APT): Definición

**CT 69/2009** Criterio Técnico de ITSS en materia de acoso y violencia en el trabajo

**NTP 891 y 892:** Procedimiento de solución autónoma de conflictos de violencia laboral

*“Exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud”.*

# Evolución del criterio técnico sobre el acoso laboral

- 1998 — **NTP 476:** El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing
- 1998 — **NTP 489:** Violencia en el lugar de trabajo
- 1999 — **NTP 507:** Acoso sexual en el trabajo

*“Una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica*

## EN RESUMEN:

- **Integración** del acoso entre los distintos supuestos de violencia laboral para afrontarlos conjuntamente.
- **Evolución** hacia la **PRL** y la **Resolución de conflictos**
- Centrados aún en **cuadros graves de violencia laboral**

*conflicto  
nido en el  
acoso más  
bles ahora  
ncreto)”.*

2010 — **DT 09/2009** Criterio técnico de INSS en materia de acoso y violencia en el trabajo

- 2011 — **NTP 891 y 892:** Procedimiento de solución autónoma de conflictos de violencia laboral

# Casos de “Acoso laboral” en 2011 según ITC

## Programa “acoso laboral” 2011- Catalunya

Concepto	Cantidad
Ordenes de servicio	314
Actuaciones	797
Infracciones	58
Propuestas de recargo de prestaciones	28
Infracciones por acoso laboral	3
Importe infracciones por acoso laboral (€)	30.242

¿¿Qué hacemos con el 99% de conflictos que no son Acoso laboral!?



## Es necesario un cambio de modelo

	Modelo “Acoso laboral”	Modelo “Gestión de Conflictos”
CENTRADO EN	Ataques a la víctima ( <i>Sucesos encadenados</i> )	Conflicto relacional escalado ( <i>Proceso</i> )
DIMENSIONES	Frecuencia y duración ( <i>6 meses, 1 vez por semana</i> )	Intensidad ( <i>centrado en el presente</i> )
ENFOQUE	Individual ( <i>Acosador – víctima</i> )  Unidireccional ( <i>Ataques LIPT-45</i> )	Sistémico ( <i>Organización – partes enfrentadas</i> )  Bidireccional ( <i>Estrategias de afrontamiento negativas</i> )
MARCO	Jurídico, clínico ( <i>Reactivo</i> )	Preventivo, Resolución de conflictos ( <i>Proactivo</i> )
OBJETIVO	Diagnosticar existencia de Acoso (Culpable / víctima)	Identificar déficits en la Organización, Resolver conflictos, Prevenir o restituir daños a la salud.

*Adaptado de Manuel Lucas Sebastián*



# Medidas para la gestión de conflictos

## ❑ Medidas de prevención:

- Declaración de principios y códigos éticos de conducta de la empresa.
- ➔ ▪ Evaluación y control de los riesgos psicosociales.
- ➔ ▪ Acciones formativas para directivos, mandos y trabajadores.

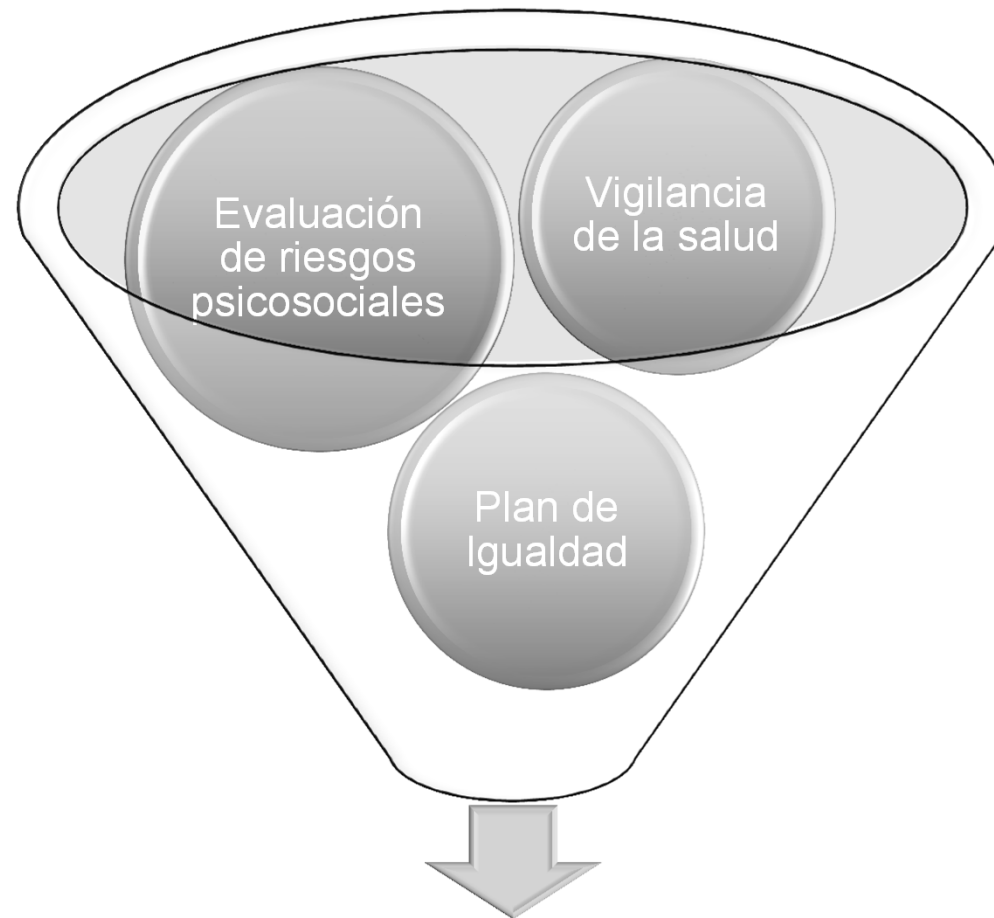
## ❑ Medidas de intervención:

- ➔ ▪ Procedimientos de gestión interna de conflictos.

## ❑ Medidas de protección:

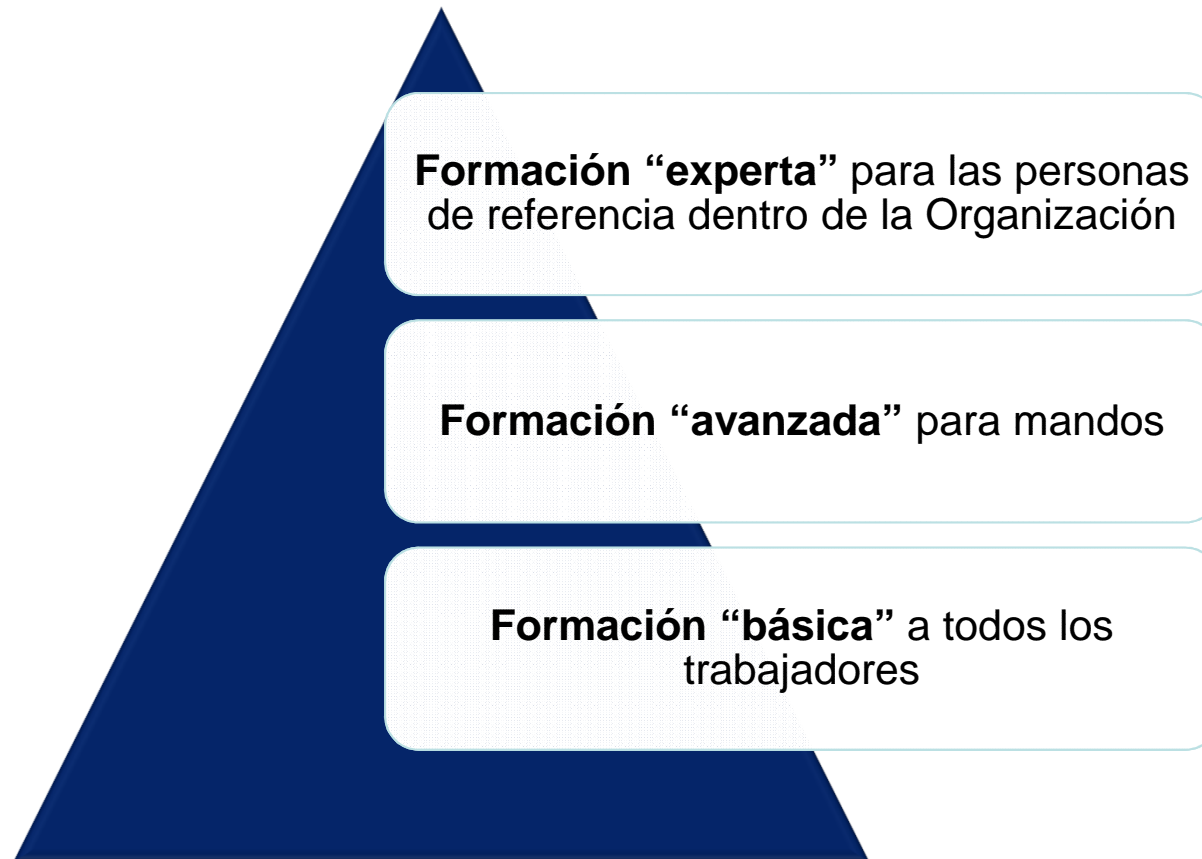
- Protección de la salud de las personas afectadas.

# Evaluación y control de los riesgos psicosociales

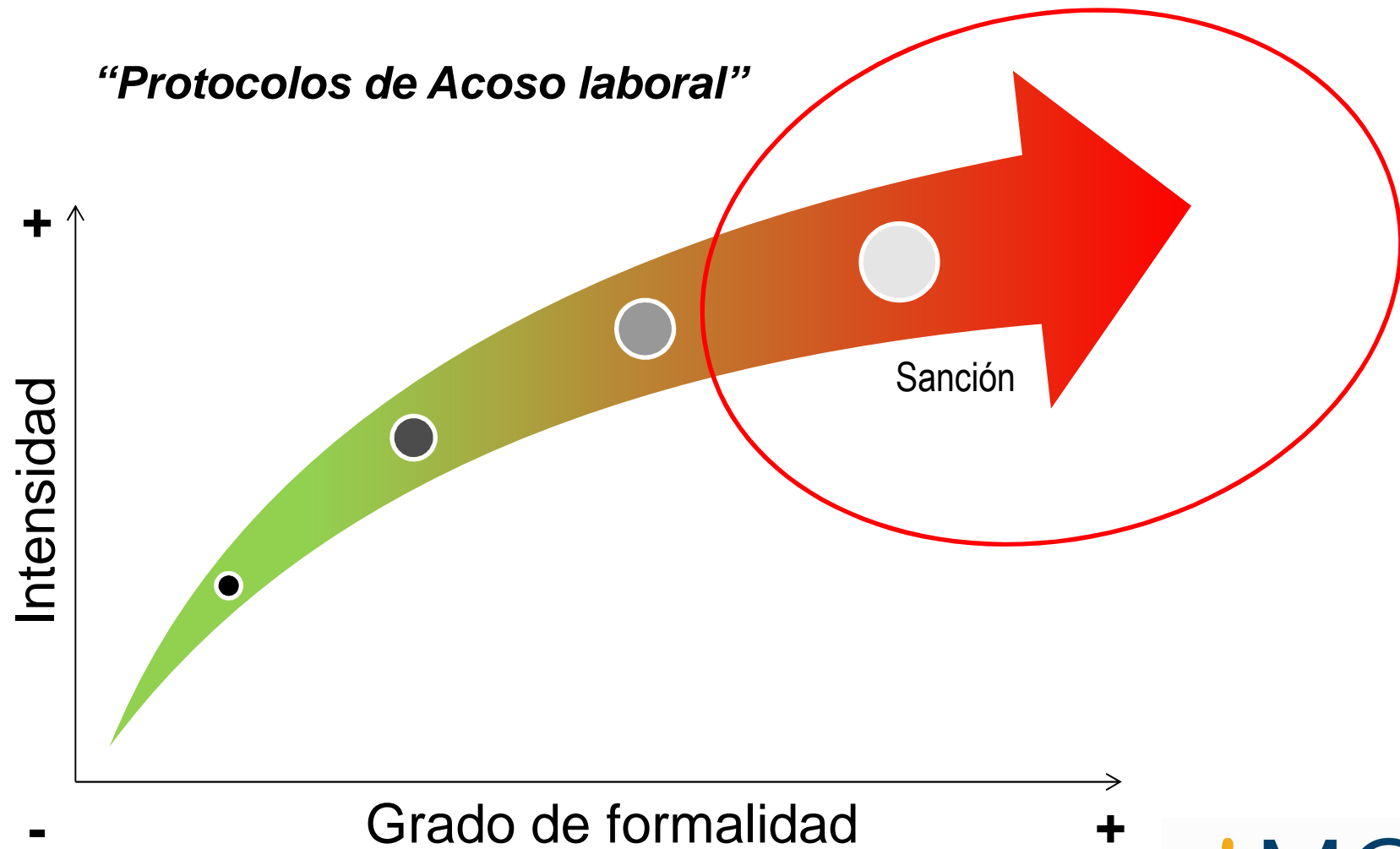


Intervención psicosocial

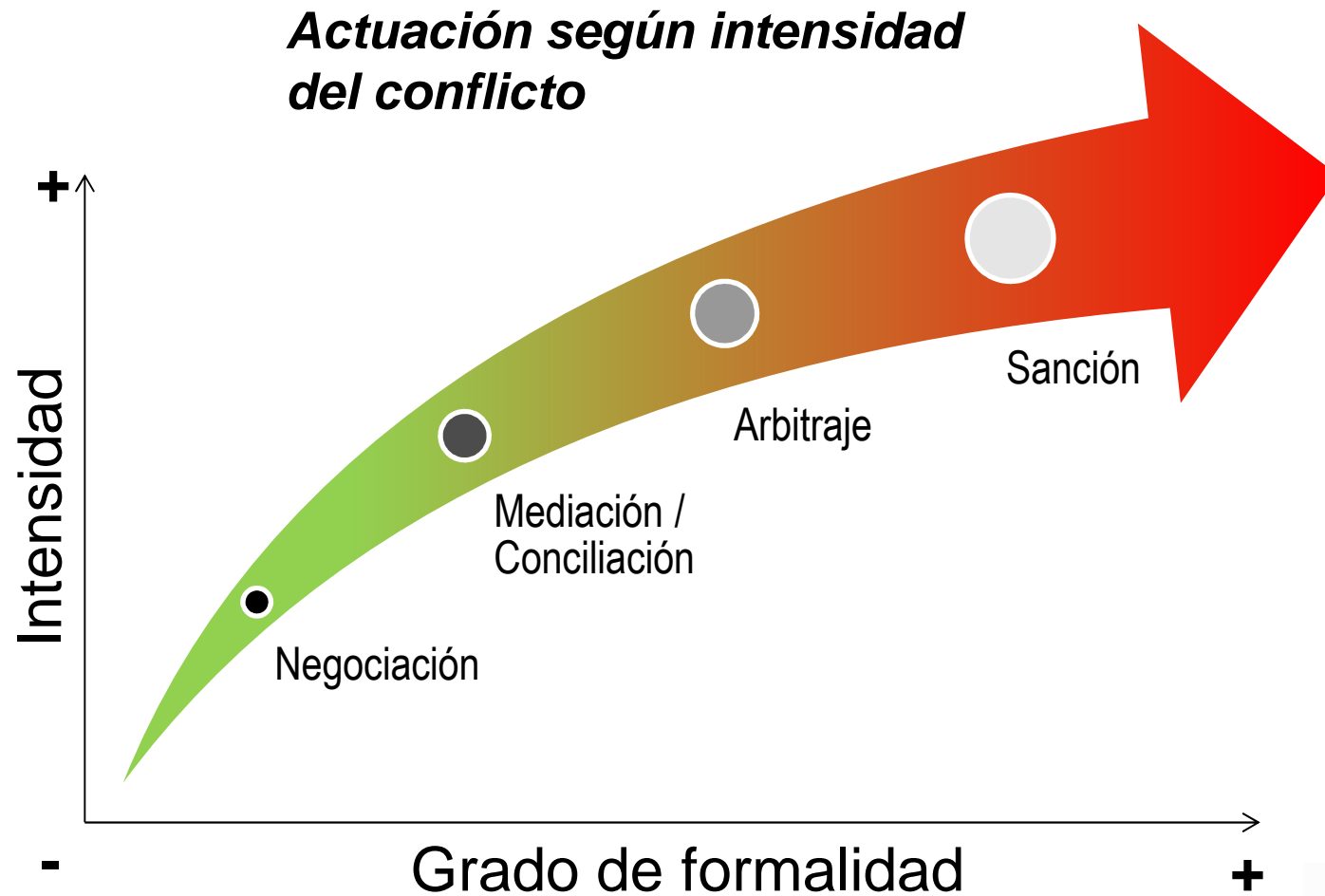
# Acciones formativas para la gestión de conflictos



# Procedimientos para la gestión de conflictos

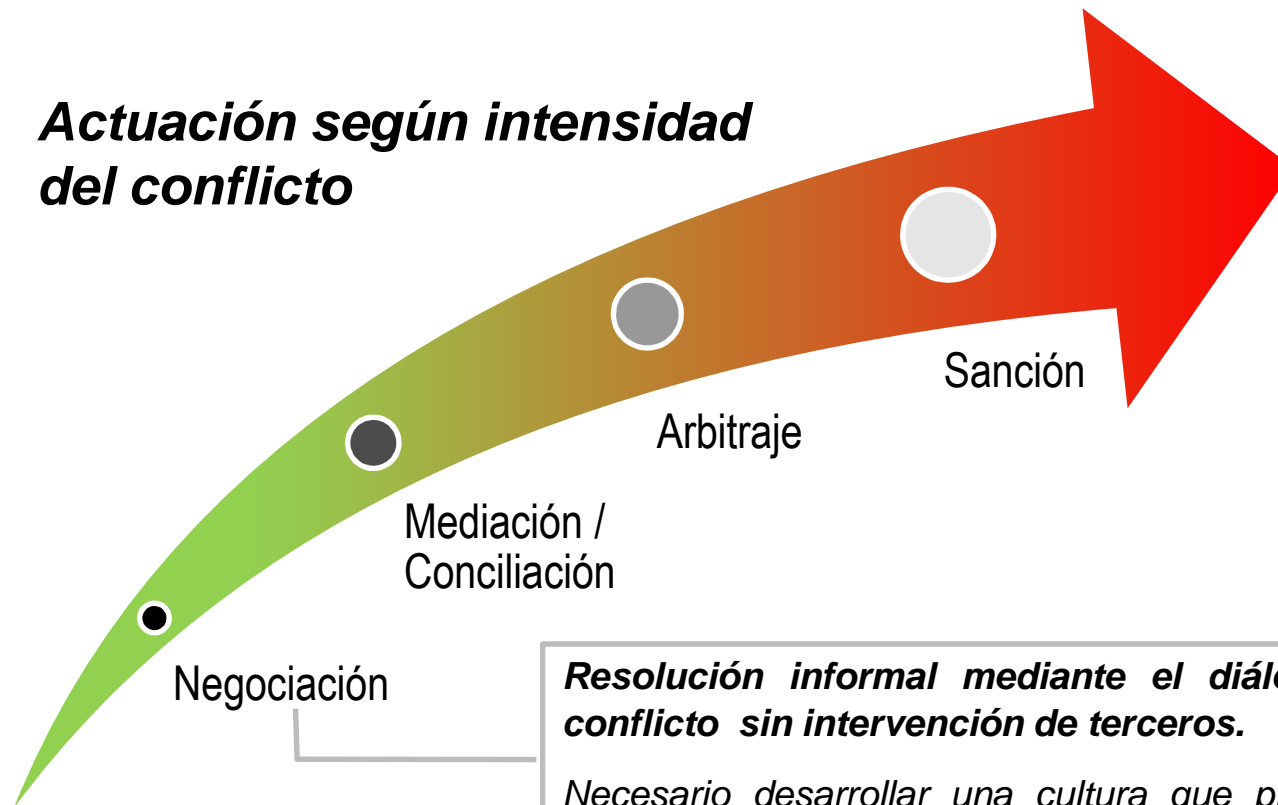


# Procedimientos para la gestión de conflictos



# Procedimientos para la gestión de conflictos

**Actuación según intensidad del conflicto**

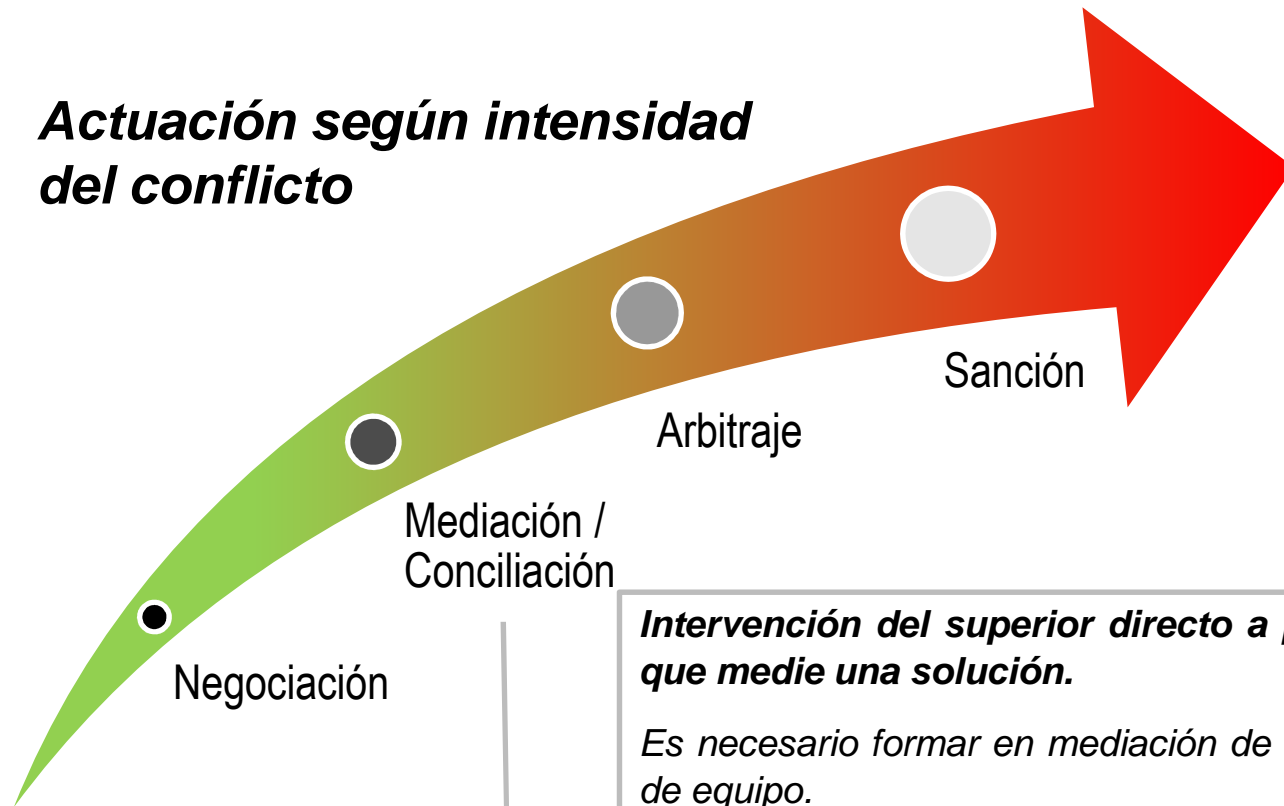


***Resolución informal mediante el diálogo de las partes en conflicto sin intervención de terceros.***

*Necesario desarrollar una cultura que propicie el diálogo como método de resolución de conflictos y formar a los trabajadores.*

# Procedimientos para la gestión de conflictos

**Actuación según intensidad del conflicto**



Negociación

Mediación /  
Conciliación

Arbitraje

Sanción

***Intervención del superior directo a petición de las partes para que medie una solución.***

*Es necesario formar en mediación de conflictos a los responsables de equipo.*

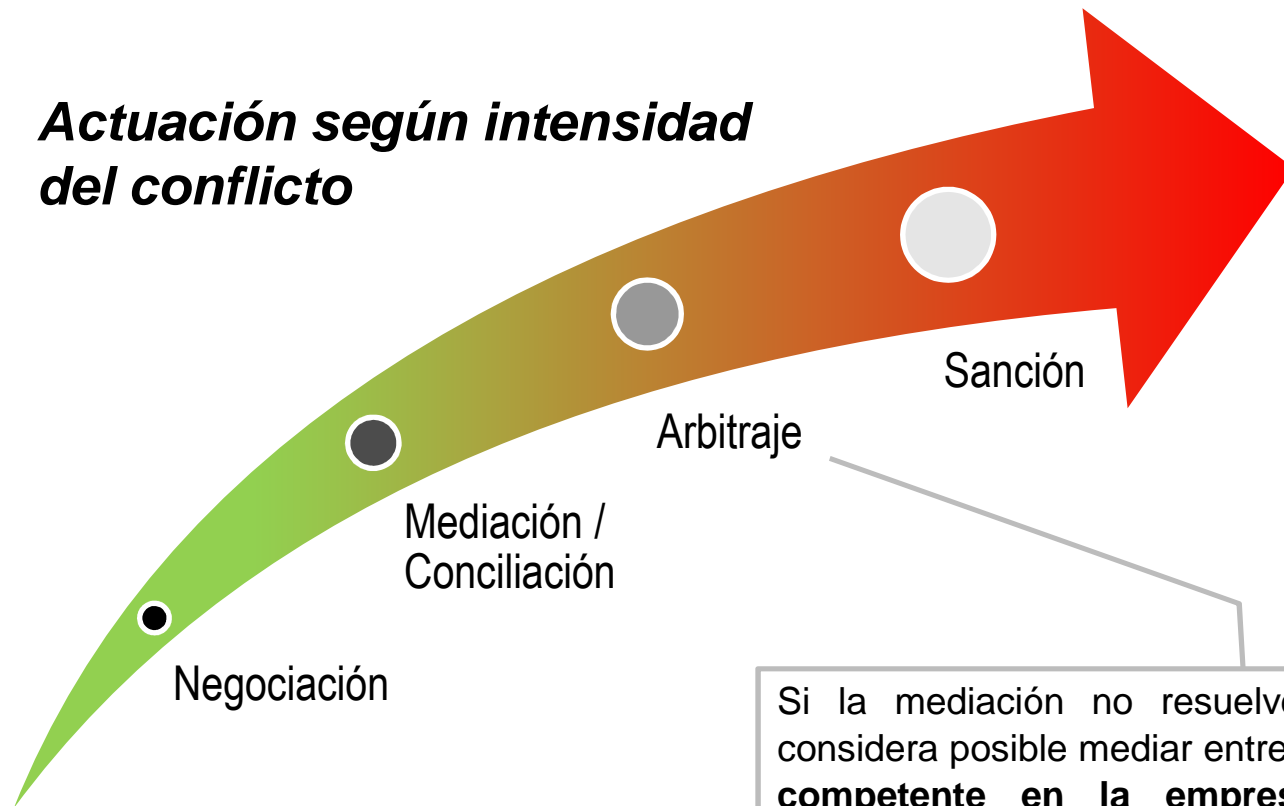
***Si el conflicto no se resuelve en la fase anterior, desde RRHH o PRL hay que mediar para resolver el conflicto.***

*La empresa debe actuar "de oficio" si fuera conocedora de un conflicto por cualquier otra vía.*



# Procedimientos para la gestión de conflictos

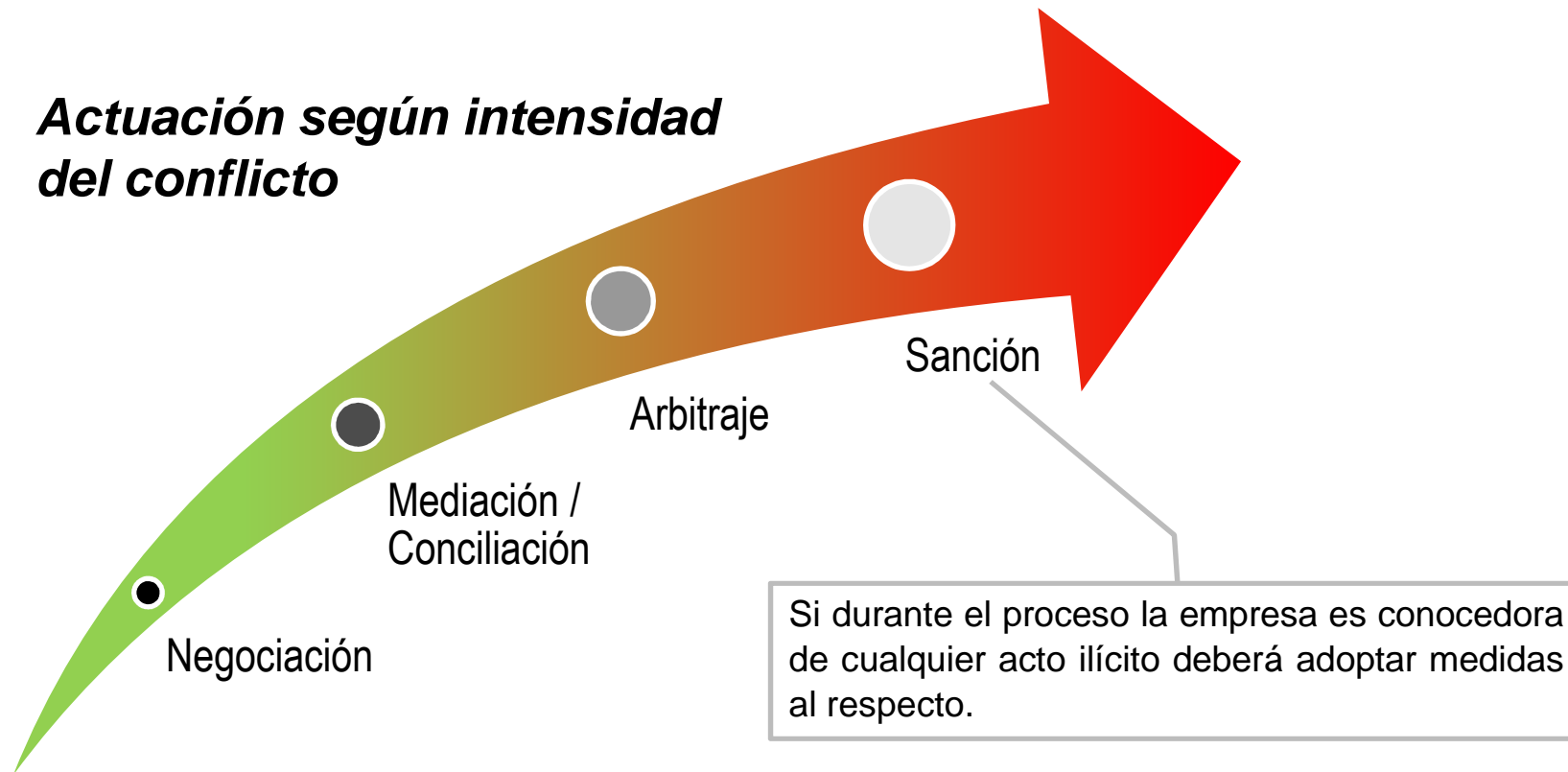
**Actuación según intensidad del conflicto**



Si la mediación no resuelve el conflicto o no se considera posible mediar entre las partes. **La autoridad competente en la empresa debe arbitrar una solución.**

# Procedimientos para la gestión de conflictos

***Actuación según intensidad del conflicto***



## En conclusión

- ❑ La conceptualización del **acoso psicológico** ha **evolucionado**:
  - Hacia la **integración** con el resto de supuestos de **violencia laboral**.
  - Hacia enfoques **sistémicos y proactivos** propios de la **PRL** y de la **mediación**.
- ❑ Nos encontramos en un momento de **transición de modelos** en el que es necesario desarrollar criterios para aplicar la **mediación** en el campo de la prevención de riesgos psicosociales.

CON LA SALUD LABORAL  
CON LAS PERSONAS

¡¡Gracias por su atención!!

