

COMUNICACIÓ

Expedient núm.: 3027/2019

Assumpte: Prevenció de Riscos Laborals -PLA PREVENCIÓ DE RISCOS - PROTOCOLS

L'Alcaldia en la data que s'indica, ha dictat el següent decret que us transcriu literalment:

«Decret de l'Alcaldia núm. 4136/2024

Data: 11/11/2024

De acuerdo con las evaluaciones de riesgos psicosociales y la planificación de las mismas se ha elaborado un protocolo para la prevención y resolución de conflictos laborales en el Ayuntamiento de Vinaròs.

Dicho protocolo se negoció en el Comité de Seguridad y Salud del Ayuntamiento de Vinaròs, en fecha 23 de octubre de 2024.

Dicho protocolo, con diversos cambios, ha sido firmado por todos los miembros del Comité del Seguridad y Salud del Ayuntamiento.

Visto el informe de la técnica de gestión de Recursos Humanos, de fecha 11 de noviembre de 2024. La competencia en materia de dirección del personal, corresponde al Alcalde en virtud de lo que dispone en el artículo 21.1.h) de la LBRL,

RESUELVO:

Primero: Aprobar el protocolo para la prevención y resolución de conflictos laborales en el Ayuntamiento de Vinaròs.

Segundo: Trasladar la información a los empleados y empleadas y a los delegados de prevención.

Tercero: Publicar en el apartado de Recursos Humanos de la página web.”

DOCUMENT FIRMAT ELECTRÒNICAMENT



En el Comité de Seguridad y Salud de fecha 23 de octubre de 2024, se negoció el siguiente protocolo, que después de diversas modificaciones consensuadas por las partes, se firma al margen de conformidad por los representantes de la Corporación y los delegados de prevención, para su aprobación por la Alcaldía:

PROTOCOLO PARA LA PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN EL AYUNTAMIENTO DE VINARÒS

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: OBJETO, PRINCIPIOS RECTORES Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	2
2. DEFINICIÓN DE CONFLICTO LABORAL.....	3
3. ¿POR QUÉ SURGEN CONFLICTOS EN EL TRABAJO?.....	3
4. TIPOS DE CONFLICTOS LABORALES.....	4
5. DETECCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.....	5
6. PREVENCIÓN DE LOS CONFLICTOS LABORALES.....	6
7. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES 5 PASOS.....	6
8. TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.....	8
9. PROCESO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	8
10. POSIBLES RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL CONFLICTO.....	9
11. REVISIÓN DEL PROTOCOLO.....	10



1. INTRODUCCIÓN: OBJETO, PRINCIPIOS RECTORES Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

En los espacios de interacción social se pueden dar enfrentamientos o discusiones. Cuando ocurre dentro del trabajo hablamos de conflictos laborales.

Las rencillas acumuladas y la falta o mala comunicación pueden acabar afectando negativamente al clima de trabajo.

La anticipación y la proactividad son las mejores armas para mantener un buen clima laboral y evitar que las personas trabajadoras desperdicien su energía en enfrentamientos totalmente estériles.

El **objeto** del presente protocolo es:

- Disponer de un sistema de identificación de conflictos laborales.
- Definir un marco de actuación ante una situación de conflicto.
- Proponer medidas adecuadas para la resolución de la situación de conflicto.
- Proponer medidas para la prevención de conflictos.

Dentro de las evaluaciones de riesgos laborales del Ayuntamiento se establece que deberá contar con este protocolo.

Principios Rectores:

Respeto Mutuo: Garantizar un entorno de trabajo donde prime el respeto, la dignidad y la cooperación entre todos los empleados.

Prevención: Promover la identificación temprana de tensiones y discrepancias para prevenir la escalada de conflictos.

Confidencialidad: Garantizar la privacidad de las partes involucradas y de la información manejada durante todo el proceso de resolución.

Neutralidad: Los procesos de resolución deberán ser imparciales y justos para ambas partes.

Voluntariedad: Las soluciones deberán ser aceptadas de manera voluntaria por las partes implicadas.

Legalidad: Actuar en conformidad con las normativas legales vigentes en materia laboral y administrativa.

Ámbito de Aplicación:

El presente protocolo será de aplicación a todo el personal del Ayuntamiento con independencia de cuál sea su relación (funcionarial, laboral, eventual, Corporación municipal, estudiantes en prácticas y personal becado) y la duración de la misma.

Si el conflicto laboral se produjese entre personal de esta Administración y de una empresa externa o contratada por el Ayuntamiento, siempre que realicen su actividad en centros de



trabajo dependientes de la misma o que compartan el lugar de trabajo, se aplicará el procedimiento de resolución recogido en este documento. Si bien, la adopción de medidas se hará de forma coordinada entre las empresas afectadas, de conformidad con el art. 24 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

2. DEFINICIÓN DE CONFLICTO LABORAL

Entendemos por conflicto laboral una mala relación entre dos o más personas trabajadoras, a resultas de algún aspecto relacionado con su trabajo o su función dentro del Ayuntamiento. Se trata de un problema, disputa o desacuerdo que ocurre dentro de los ambientes de trabajo por motivos relacionados con las actividades que desempeña el personal.

No se debe confundir los problemas en una organización, con las reacciones puntuales propias del carácter o del temperamento del personal empleado.

Se debe tener presente que cada persona puede reaccionar de un modo distinto a pesar de que las circunstancias sean, aparentemente, idénticas para toda la plantilla.

Para poder hablar de problemas laborales es necesario que las causas de la disputa radiquen en la propia actividad productiva.

3. ¿POR QUÉ SURGEN CONFLICTOS EN EL TRABAJO?

Los entornos laborales suelen ser focos de tensión, en tanto que allí convergen ambiciones, preocupaciones y expectativas muy distintas y que, de manera muchas veces imprevistas, desembocan en conflictos laborales.

Estas son algunas de las causas más habituales:

Desigual percepción de la realidad

Es una de las causas más habituales. Cuando dos empleados o empleadas difieren a la hora de analizar una determinada situación, es posible que esa diferencia acabe generando un conflicto más o menos virulento, dependiendo del contexto.

Exceso de presión

Como apuntábamos más arriba, trabajar bajo presión es casi una garantía de que estalle algún conflicto, bien entre empleados y empleadas o bien entre estos o estas y sus superiores.

Asignación de recursos

Los recursos son siempre limitados y, pese a que las entidades públicas acostumbran a asignarlos en función de criterios objetivos, es posible que algún empleado o empleada o algún departamento se sientan ninguneados.

Esto puede llevar a enfrentamientos entre compañeros y compañeras por una distribución de recursos aparentemente injusta.



Estilos dispares

Las diferentes personalidades pueden favorecer un clima laboral distendido o un foco de conflictos.

Suplantación de roles o conflictos de funciones sobre las funciones a desempeñar.

Algunos profesionales no aceptan que un compañero o compañera asuma funciones que, a su juicio, les corresponden a ellos.

En ocasiones, este tipo de situaciones se originan por una planificación deficiente por parte de las entidades empleadoras.

Opiniones o valores diferentes

No todas las personas trabajadoras comparten los mismos valores ni tienen los mismos objetivos o aspiraciones vitales. Es posible que una determinada situación sea muy deseable para una persona, pero no complazca a otra.

Las opiniones divergentes pueden ser incluso enriquecedoras para la entidad empleadora si se canalizan correctamente. En caso contrario, puede haber conflictos laborales.

4. TIPOS DE CONFLICTOS LABORALES

Conflictos laborales según las partes que intervienen:

- Conflicto intrapersonal. Se genera en el interior de una persona debido a valores contradictorios. Es decir, entre lo que se le pide que elabore y lo que crea correcto de acuerdo con su educación y valores.
- Conflicto interpersonal. En este conflicto intervienen varias partes y suele producirse entre empleados y empleadas y superiores o con los mismos compañeros y compañeras de equipos. De igual forma, aplica para los problemas que se dan entre las personas trabajadoras y clientes. Normalmente se genera por un tema de interacción de acuerdo con la jerarquía.
- Conflicto intragrupal. Se produce dentro de un mismo grupo de trabajadores o trabajadoras.
- Conflicto intergrupal. Sucede entre distintos grupos de personas trabajadoras, pero en la misma organización.
- Conflicto organizacional. Son los más graves ya que son conflictos que se han extendido por buena parte de la organización, o en el peor de los casos, por su totalidad.

Conflictos laborales según las causas que los motivan:

- Conflicto de relación. Suele producirse al haber un choque de diferentes personalidades entre las personas de un equipo o departamento. Es el más común de esta categoría.



- Conflicto de información. Este problema se da a través de malos entendidos entre las personas, como una mala comunicación o transmisión de datos o instrucciones deficientes.
- Conflicto de intereses. Se produce cuando cada una de las personas trabajadoras tiene necesidades diferentes y realiza sus actividades o tareas obstaculizando los intereses de los otros miembros del equipo.
- Conflicto de valores. Cuando un empleado o empleada intenta imponer sus valores personales a otro miembro de su equipo de trabajo o cuando sus valores simplemente no se alinean con los valores de la cultura de la entidad.

Conflictos laborales según su naturaleza:

- Conflicto estructural: un conflicto fuertemente establecido y casi sistémico, provocado por la generación de bandos con altas motivaciones personales. Estos conflictos pueden estar relacionados incluso con el género, la nacionalidad, entre otros. Son conflictos muy graves y complejos de resolver.
- Conflicto contingente. Se trata de una problemática pequeña y puntual que puede solucionarse fácilmente por medio de diferentes alternativas
- Conflicto desplazado. Este conflicto puede tomarse como menor, pero a la par esconde un problema mayor, por lo cual debe solucionarse. Se muestra un problema superficial, mientras que el verdadero conflicto se mantiene subyacente.
- Conflicto invisible. Sucede cuando las personas trabajadoras que intervienen en un problema ni siquiera se han percatado de la existencia del conflicto.

Conflictos labores según su resultado

- Conflicto constructivo. Cuando se ha llegado a un acuerdo que satisface a todas las partes.
- Conflicto destrutivo. Aquel problema al que no se le ha encontrado una solución efectiva.

5. DETECCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

Hay algunas señales de alerta a las que se debe estar atento para detectar lo antes posible cualquier foco de conflicto. Entre ellas destacan las siguientes:

- Los plazos de entrega empiezan a ser incumplidos.
- Se percibe una disminución en la calidad del trabajo.
- Los empleados y empleadas hablan poco entre sí o se evitan constantemente.
- El lenguaje corporal de algunas personas trabajadoras se torna negativo.
- La cordialidad ya no forma parte del día a día en saludos y despedidas.
- Deliberadamente se ignoran instrucciones de trabajo.



Es de suma importancia que las personas responsables de equipo/departamento/servicio estén siempre pendientes de estas señales, partiendo de la premisa de que pueden presentarse en pequeñas áreas de la organización, dando una falsa percepción de bienestar general.

6. PREVENCIÓN DE LOS CONFLICTOS LABORALES

Anticiparse a los problemas puede ser la mejor forma de evitar un mayor daño a la actividad municipal a raíz de conflictos entre las personas trabajadoras.

No hay ninguna fórmula que asegure un buen ambiente laboral, pero se pueden llevar a cabo estrategias que pueden ayudar a conseguirlo.

Como principal herramienta de prevención de conflictos el Ayuntamiento fomentará las actividades de formación, información y sensibilización del personal.

En relación a la **FORMACIÓN** se programarán sesiones dirigidas a los jefes y jefas de departamento y mandos intermedios con contenidos como pueden ser: habilidades comunicativas, estilos de liderazgo, gestión de equipos, asertividad, mediación y resolución de conflictos...

También se podrán organizar sesiones o talleres dirigidos a todo el personal con actividades que fomenten la empatía, la inteligencia emocional, la libre expresión de opiniones y los beneficios del trabajo en equipo o bien autorizar o facilitar la realización de cursos relacionados con lo anterior.

En relación con la **INFORMACIÓN y SENSIBILIZACIÓN**, con carácter periódico (una vez al año por lo menos) y haciendo uso de los canales de comunicación interna (correo electrónico) se trasladará al personal información sobre riesgos psicosociales y se recordaran los protocolos de que dispone el Ayuntamiento.

También se facilitará con la información en materia de prevención de riesgos que se traslada a la plantilla, los protocolos de que dispone el Ayuntamiento y los riesgos psicosociales vinculados al puesto.

Asimismo, se **HABILITARÁN CANALES DE COMUNICACIÓN/PARTICIPACIÓN EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS**, como puede ser un correo electrónico vinculado a los delegados de prevención y otro a Recursos Humanos en materia de prevención de riesgos, que se darán a conocer con la contratación/nombramiento del personal o en las campañas de sensibilización/información indicadas anteriormente.

7. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES | 5 PASOS

La **resolución de conflictos** laborales es el proceso de mediación por parte del Ayuntamiento para tratar de poner fin a la causa del conflicto. Se inicia con una fase de identificación, ya sea a raíz de una queja o denuncia por una de las partes, o por la intervención directa del



responsable que ha detectado la existencia de un conflicto, aunque ninguna de las partes se lo haya trasladado aún.

En el caso de que se produzca un conflicto laboral, el personal del Ayuntamiento debe seguir los siguientes pasos para su resolución.

1. Mantener la calma y la imparcialidad

Salvo en los casos en los que sea evidente que una de las partes es la causante última del conflicto, el Ayuntamiento no puede posicionarse a favor de una persona como punto de partida. Por lo tanto, los/as responsables de la mediación o de la resolución del conflicto han de mantener la calma y mostrarse como agentes imparciales para que las partes confíen en ellos/as.

2. Definición de objetivos

No podemos pensar que cualquier conflicto podrá resolverse de manera absolutamente satisfactoria para todo el mundo en poco tiempo. Consecuentemente, resulta más sensato fijarse objetivos graduales, como por ejemplo, favorecer un entendimiento entre las partes, permitir la reanudación del trabajo en un equipo o superar un problema especialmente angustioso para el personal.

3. Comprobar que los/as trabajadores/as quieren resolver su conflicto

Este paso debe darse en diferentes momentos de la mediación. Ningún problema en la Ayuntamiento se solucionará si alguno de los/as empleados o empleadas implicados/as no está convencido de la necesidad de superar esa situación.

4. Evitar ataques personales y promover una visión más amplia de las cosas

En los conflictos más tensos, las personas trabajadoras pueden llegar a proferirse acusaciones muy graves e incluso a formularse descalificaciones personales. Los o las responsables de la resolución de conflictos no pueden consentir esta dialéctica, bajo ninguna circunstancia. Más bien les corresponde ofrecer una panorámica distinta de la situación aprovechando su imparcialidad.

5. La resolución no puede posponerse ni eternizarse

En el apartado de prevención de conflictos hemos visto cómo, tanto el Ayuntamiento como el propio personal pueden anticiparse a estos problemas gracias a la formación y a la detección precoz de los mismos. Sin embargo, cuando se observa que la situación no podrá encauzarse sin ayuda externa, conviene actuar con rapidez porque de lo contrario los problemas se agravarán.

De igual manera, una vez se ha iniciado un expediente de mediación o resolución de conflictos laborales, este no puede prolongarse indefinidamente porque causaría frustración y desconfianza entre las partes.



8. TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

Existen varios métodos que permiten intervenir cuando ha surgido un conflicto. Con estas técnicas se puede mitigar el problema y facilitar que las partes rebajen la tensión que ha generado el problema.

Arbitraje. Esta técnica suele emplearse para resolver situaciones en particular que no son graves, pero sí necesitan una solución rápida. Consiste en la intervención de una tercera persona que sea lo más cercana posible a un representante de recursos humanos. Esta persona debe escuchar ambas partes involucradas en el problema y proponer una solución.

Negociación. Esta técnica es de las más utilizadas. Su propósito es que las personas trabajadoras que intervienen en un conflicto laboral intenten, de forma pacífica y respetuosa, llegar a acuerdos que ayuden a terminar con el problema. Se invita a las partes involucradas a una reunión donde tendrán que expresar la totalidad de sus inconformidades. De esta manera, discutirán qué medidas tomar para llegar a una solución de mutuo acuerdo.

Mediación. Es recomendable que esta técnica se utilice cuando la negociación entre las partes involucradas simplemente no va hacia ningún lado. Es un método muy similar al anterior, salvo por el hecho de que se incluye a una tercera persona, que generalmente será alguien con responsabilidad que ejercerá como mediador o mediadora imparcial para facilitar la negociación entre las personas involucradas. Puede también ser esa persona quien determine qué solución tomar. De ser así es muy importante que la solución sea realmente justa y equitativa desde ambos puntos de vista. Si no, puede agravar el problema.

Supervisión. El conflicto se trata con el objetivo de facilitar un entendimiento de cada una de las partes de forma natural. Se apuesta por él cuando se confía en que podrían llegar a entender el punto de vista de la otra parte por sí mismas.

En este sentido deberá activarse el modo supervisor. Su función será la de participar en los debates y orientarlos al mencionado objetivo. Pero no tomará ninguna decisión en ningún momento.

Justicia. En última instancia, cuando resulte evidente la culpabilidad unilateral de una de las partes involucradas en el conflicto, o cuando el Ayuntamiento se ve incapaz de resolver una situación de conflicto, se debe dejar paso a la justicia ordinaria.

Estos escenarios pueden implicar medidas como la amonestación o directamente el despido.

9. PROCESO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

1. **Detección del conflicto.** Esto puede ocurrir porque el responsable se ha percatado de ello o porque lo comenta directamente una de las partes.
2. **Identificación de los involucrados.** Para esto debe consultarse con todo el personal para garantizar que ningún implicado quede fuera de las discusiones.



3. Análisis de la situación en reuniones con los distintos empleados y empleadas involucrados/as, o responsables de equipo y, si se tratara de un caso interdepartamental, responsables de cada departamento.
4. Selección del o la guía, mediador/a o supervisor/a de las discusiones. Seleccionar una o varias personas empleadas que no tengan vínculos con las personas implicadas en el conflicto para asegurar la mayor imparcialidad posible. Dicha selección se realizará en el seno del Comité de Seguridad y Salud (que podrá proponer una lista de empleados y empleadas candidatos para los casos menos complejos, a los que se deberá facilitar la formación en esta materia) y se valorará la persona más indicada según cada caso particular, garantizando la imparcialidad mencionada y la aprobación de dicha selección por parte de las personas involucradas en el conflicto.
5. Implementación del método de resolución más adecuado al tipo de conflicto y a las partes. El método seleccionado para su implementación también será valorado y aprobado en el Comité de Seguridad y Salud.

Por razones de urgencia y en casos menos complejos se podrá iniciar el proceso de negociación de acuerdo con el método seleccionado por Recursos Humanos y/o responsable del departamento afectado, y con la persona que estos designen.

6. Ejecución de la solución acordada. Ya sea por negociación de las personas implicadas o por el arbitraje imparcial de los o las mediadores/as, esta debe ser implementada cuanto antes.
7. Evaluación o seguimiento de los resultados. Implementar la solución no es garantía del cese del conflicto o de que aparezcan otros nuevos. Por eso, el último paso consistirá en un constante seguimiento.

En el caso que se detecte una posible situación de acoso laboral o violencia en el trabajo, acoso sexual o por razón de sexo se trasladará al Comité de Seguridad y Salud para que de inicio al protocolo correspondiente.

10. POSIBLES RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

Tras los pasos anteriores, se acordará una forma de actuación para las partes que puede eliminar por completo el conflicto o, al menos, reducir su impacto:

- Minimizar la interacción de los/as implicados/as: Si el conflicto no tiene una resolución real viable, la única alternativa consiste en evitar que los involucrados interactúen entre sí, por ejemplo, cambiándolos de equipo o departamento.
- Apelar a la madurez de las partes: es el caso en que el conflicto persista y ninguna de las partes puede ser trasladada a otras áreas y estas siguen siendo recursos valiosos



para la Ayuntamiento. En tales situaciones se les motiva a actuar con madurez emocional en cada momento de encuentro laboral.

- Modelo competidor: hay evidencias claras de que solo una de las partes tiene la razón, por lo que la otra estará obligada a ceder.
- Modelo de cooperación: este es el mejor escenario posible, pues supone que ambas partes cedan un poco para llegar a un punto medio de mutuo acuerdo. Como consecuencia, serán capaces de cooperar en aras de los objetivos de la Ayuntamiento
- Procedimiento disciplinario: dependiendo de la gravedad del conflicto y de los actos que han tenido lugar, se podría decidir la apertura de un procedimiento disciplinario a alguna de las partes implicadas, o de ambas.

11. REVISIÓN DEL PROTOCOLO

Este protocolo será revisado a propuesta del Comité de Seguridad y Salud cuando se detecte por una situación que lo haga necesario y para incorporar cualquier cambio legislativo o normativo que afecte a su aplicación.

DOCUMENTO FIRMADO ELECTRÓNICAMENTE

