

Protocolo Atenzia:

Protocolo para la prevención y resolución de conflictos interpersonales



Índice

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETO	5
3. ALCANCE	5
4. RESPONSABILIDADES	5
5. NORMATIVA APLICABLE	6
6. EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE SITUACIONES DE CONFLICTO	6
6.1. Estrategias de sensibilización y formación	6
7. MEDIDAS PREVENTIVAS	7
8. DEFINICIONES	8
8.1. Relaciones personales como factor de riesgo psicosocial	8
8.2. Quejas	8
8.3. Conflicto	8
8.4. Premediación	8
8.5. Persona premediadora	9
8.6. Mediación	9
8.7. Persona mediadora	9

9. PREMEDIACIÓN 9

9.1. Procedimiento de premediación 10

10. MEDIACIÓN 10

10.1. Fases..... 12

10.2. Resumen de las fases..... 16

11. REVISIÓN DEL PROTOCOLO 18

12. ENTRADA EN VIGOR 18

ANEXOS 18

1. INTRODUCCIÓN

Atenzia, como empresa comprometida con la seguridad y la salud de su plantilla, asume la responsabilidad de identificar, evaluar y controlar los factores de riesgo que puedan afectar al bienestar laboral. Entre estos riesgos, los psicosociales, derivados de la organización del trabajo y de las relaciones interpersonales, requieren especial atención.

La Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales, y el Acuerdo Europeo sobre el Estrés Laboral de 2004, ofrecen un marco de referencia para establecer medidas preventivas y mecanismos de resolución que favorezcan entornos de trabajo saludables.

Los conflictos interpersonales pueden surgir por diversos factores —como fallos organizativos, falta de liderazgo o reconocimiento—, y su adecuada gestión es esencial para evitar consecuencias negativas en la salud, el clima laboral y el funcionamiento de los equipos.

La elaboración de este protocolo se ha puesto en marcha con la iniciativa y el trabajo de los/as Delegados/as de Prevención de la Delegación de Madrid.

2. OBJETO

Fomentar la resolución temprana de estos conflictos mediante procesos participativos, voluntarios y confidenciales, y con el compromiso activo de todas las partes. Para ello se establecerán directrices y procedimientos para la prevención y gestión de conflictos interpersonales en el entorno laboral de Atenzia, garantizando la salud psicosocial de las personas trabajadoras.

3. ALCANCE

El presente protocolo será aplicable a cualquier persona de Atenzia que notifique la existencia de hechos que pudieran enmarcarse como conflicto interpersonal laboral derivado de riesgo psicosocial. Será aplicable en todas las Delegaciones.

4. RESPONSABILIDADES

- **Persona responsable del Dpto. de Gestión de Personas/Dpto. de Prevención de Riesgos Laborales o Servicio de Prevención (PRL):** Garantizar la difusión, aplicación

y revisión del protocolo, velando por su cumplimiento y adecuación normativa.

- **Responsables de Operaciones en Delegaciones:** Aplicar y difundir el protocolo en su ámbito de competencia.
- **Comité de Seguridad y Salud (CSS), Delegados/as de Prevención (DDPP) y Representante legal de personas trabajadoras (RLPT):** Colaborar en la aplicación y seguimiento del protocolo.
- **Persona premediadora:** Figura aceptada por ambas partes para facilitar una primera resolución informal del conflicto.
- **Persona mediadora:** Figura imparcial y formada, encargada de conducir el proceso formal de mediación.

Todas las personas implicadas en el proceso actuarán con confidencialidad, imparcialidad y respeto.

5. NORMATIVA APLICABLE

- **Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.**
- **Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, Reglamento de los Servicios de Prevención.**
- **Reglamento (UE) 2016/679 y Ley Orgánica 3/2018, sobre Protección de Datos.**

6. EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE SITUACIONES DE CONFLICTO

La prevención de los conflictos en el entorno laboral comienza con un diseño organizativo adecuado, alineado con las recomendaciones establecidas para la gestión de los riesgos psicosociales. Este diseño debe complementarse con un sistema eficaz de evaluación y gestión de dichos riesgos, que permita anticiparse a posibles situaciones problemáticas y minimizarlas.

Con el objetivo de que los entornos laborales de Atenzia favorezcan relaciones interpersonales saludables y no propicien la aparición de conflictos, la acción preventiva de la empresa se basará en los siguientes principios:

- Respetar los criterios definidos por la Ergonomía y la Psicología para así aspirar a un diseño del trabajo seguro y saludable.

- Desarrollar y aplicar una política integral de evaluación y control de riesgos psicosociales, enmarcada dentro de una estrategia global de prevención de riesgos laborales.

Además de estas medidas generales, resulta imprescindible implementar acciones específicas orientadas directamente a evitar o reducir la aparición de conflictos interpersonales en el ámbito laboral.

En este sentido, y en colaboración con el Servicio de Prevención, Atenzia promoverá y ejecutará programas específicos centrados en:

- **Establecer mecanismos de detección temprana de conflictos**, así como procedimientos claros y accesibles para su resolución.
- **Ofrecer formación específica sobre prevención y gestión de conflictos**, especialmente a personas con responsabilidades de liderazgo, para que puedan identificar y abordar posibles situaciones conflictivas desde su inicio.
- **Incorporar de manera transversal los valores éticos y los compromisos institucionales de Atenzia** en todas las acciones formativas dirigidas a la plantilla.
- **Informar claramente sobre la existencia y funcionamiento del protocolo de gestión de conflictos**, incluyendo esta información en los manuales de bienvenida para las nuevas incorporaciones.
- **Poner a disposición de las personas trabajadoras canales confidenciales** — como buzones, correos electrónicos o líneas telefónicas— donde puedan realizar consultas o solicitar orientación sobre la gestión de conflictos de manera anónima.

Estas medidas forman parte del compromiso de Atenzia por aspirar a un entorno de trabajo saludable, basado en el respeto mutuo, la cooperación y el bienestar de todas las personas que forman parte de la organización.

7. MEDIDAS PREVENTIVAS

Atenzia, conforme a lo expuesto en el punto anterior y con el objetivo de procurar un entorno laboral libre de factores de riesgo psicosocial, se compromete a:

- Adoptar las medidas necesarias para la detección, evaluación y corrección de dichos riesgos.
- Comunicar, por los medios adecuados, una política de tolerancia cero frente a cualquier forma de violencia en el entorno laboral, promoviendo el respeto y la protección de todas las personas.

- Fomentar un clima laboral positivo.
- Impulsar la formación adecuada y necesaria en materia de prevención de riesgos psicosociales.
- Promover la premediación y, en caso de no resultar eficaz, la mediación como vía para resolver los conflictos en las relaciones laborales individuales.
- Estimular la denuncia de conductas violentas o situaciones conflictivas, garantizando la confidencialidad y protegiendo los derechos de las personas denunciantes.
- Actuar con imparcialidad en todo el proceso.
- Proceder con diligencia, estableciendo plazos adecuados para la resolución de conflictos.

Asimismo, Atenzia facilitará y fomentará una comunicación efectiva, tanto entre, como dentro de los distintos departamentos, promoviendo su fluidez en todos los niveles (horizontal y vertical) y evitando situaciones de incertidumbre. Para ello, se establecerán los mecanismos necesarios.

8. DEFINICIONES

8.1. RELACIONES PERSONALES COMO FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL

Las personas tienen una serie de necesidades sociales que son fuente de motivación y de satisfacción también en el trabajo. Sin embargo, cuando las relaciones personales son inadecuadas pueden constituir una fuente de estrés y degenerar en diversos tipos de conflicto. Por ello, las relaciones personales deben considerarse como factor de riesgo psicosocial.

8.2. QUEJA

Reclamación o protesta debido a un conflicto laboral que afecta directamente a la persona o de la que tenga conocimiento.

8.3. CONFLICTO

Situación de desacuerdo entre dos o más personas interdependientes donde cada una de las partes tiene intereses, valores o posiciones contrapuestas.

Al menos una de las partes ve a la otra como un obstáculo a sus metas y siente que la situación

creada merma su derecho a la dignidad en el trabajo y tiene dificultad para defenderse de situación. Cuando las divergencias se hacen incompatibles, el conflicto se consolida negativamente y pueden aparecer diversas manifestaciones como incomunicación o, incluso, violencia, lo cual puede afectar directamente a la salud y al clima laboral e incide negativamente en el trabajo.

8.4. PREMEDIACIÓN

La mediación es un mecanismo voluntario de resolución de conflictos, mediante el cual dos o más personas buscan alcanzar una solución consensuada y pacífica a sus diferencias, con la asistencia de una persona neutral, calificada y aceptada por todas las partes.

Se trata de **un proceso informal** que antecede a instancias formales, en el que las personas involucradas utilizan sus propias capacidades para dialogar, reflexionar, pactar y comprender de manera abierta y constructiva la situación. Este enfoque promueve la comunicación sin emitir juicios de valor, fomenta la escucha activa y propicia un análisis objetivo, concreto y real de las causas del conflicto. La persona que actúa como premediadora interviene de forma imparcial, facilitando el entendimiento mutuo y apoyando la búsqueda de acuerdos equitativos y sostenibles.

8.5. MEDIACIÓN

La mediación es un **procedimiento voluntario** de resolución de conflictos en el que una tercera persona, imparcial y cualificada, facilita la comunicación entre las partes para que estas, por sí mismas, puedan alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio. Este proceso busca fomentar el entendimiento, la colaboración y la corresponsabilidad, permitiendo que las personas implicadas trabajen juntas en la construcción de soluciones.

Se trata de un mecanismo que **carece de carácter punitivo**, orientado a la prevención y resolución de conflictos con el objetivo de minimizar o evitar riesgos psicosociales, especialmente en el ámbito laboral.

Cuando la mediación informal (o con premediación) no resulta suficiente, o cuando las partes así lo deciden, se puede activar un proceso formal de mediación.

Características del proceso de mediación

- **FUNDAMENTAL Voluntariedad:** Si alguna persona implicada no desea participar, no puede ser obligada. En tal situación, la persona mediadora, deberá emitir un informe razonado que motive el cierre del procedimiento. Si se considera necesario, también podrá proponer medidas correctivas.
- **Cooperación:** La mediación se basa en la colaboración activa de todas las partes, incluyendo a la persona mediadora, con el fin de favorecer la comunicación y el entendimiento.
- **Decisión autónoma:** Las partes son las únicas responsables de determinar el acuerdo, sin imposiciones ni resoluciones externas.
- **Participación directa:** Solo pueden intervenir las personas afectadas por el conflicto, acompañadas, si lo solicitan, por un DDPP o, en su defecto, la RLPT. No se permite la representación por terceras personas.
- **Flexibilidad:** El proceso se adapta a las necesidades y condiciones laborales de las personas implicadas, aplicando las técnicas más adecuadas a la naturaleza del conflicto.
- **Confidencialidad:** Todo lo tratado en las reuniones está sujeto a absoluta reserva, tanto por parte de la persona mediadora como de las personas participantes.
- **Buena fe y respeto:** Se espera una actitud constructiva y respetuosa. En caso contrario, la persona mediadora puede suspender el procedimiento.

Perfil y funciones de la persona mediadora

La persona que interviene como mediadora debe cumplir con los siguientes requisitos y competencias:

- **Imparcialidad:** No debe mantener vínculo alguno con las partes ni pertenecer a la unidad en la que ha surgido el conflicto. Su neutralidad debe ser absoluta.
- **Empatía:** Ha de ser capaz de comprender y acoger a las partes, generando un entorno de confianza que permita el libre intercambio de información.
- **Escucha activa:** Debe prestar atención tanto al lenguaje verbal como no verbal, sin interrumpir, y propiciando un clima de comprensión profunda.
- **Prudencia:** Evitar emitir juicios u opiniones personales sobre el conflicto. Su comunicación, incluida la no verbal, debe ser cuidadosa y profesional.
- **Confidencialidad:** Está obligada a guardar secreto sobre toda la información conocida en el marco del proceso.

Además, es esencial que la persona mediadora cuente con la confianza de todas las partes y se comprometa efectivamente con la resolución del conflicto. Tendrá acceso únicamente a la información necesaria para el desarrollo del procedimiento, respetando las limitaciones legales en materia de protección de datos y confidencialidad.

La designación de la persona mediadora corresponde a la persona responsable del Dpto. de Gestión de Personas, con el acuerdo del CSS, o, en su defecto, de la RLPT. Se hará esta designación una vez recibida la solicitud: **Anexo I**: "Solicitud de resolución de un conflicto laboral y **Anexo II**: "Consentimiento y compromiso con la mediación".: (ver el punto 10. MEDIACIÓN : FASES)

Las definiciones establecidas en este apartado no constituyen una lista cerrada, siendo posible la consideración de otros supuestos.

9. PREMEDIACIÓN

9.1. FASES

- Las partes afectadas deben acordar quién puede ayudarles en el proceso. Esta persona ayudará de forma voluntaria.
- Se solicita a la persona elegida su colaboración y se acuerda fecha para la reunión de premediación.
- Este procedimiento no requiere hacerse por escrito: **La premediación es una actuación informal**. No se requiere solicitud por escrito de los acuerdos adoptados por las partes.
- No se establecen plazos.
- Las partes afectadas harán el seguimiento de los acuerdos establecidos con respecto a la vigilancia y adopción de las medidas acordadas.

Se informa a persona responsable de la Delegación y Responsable del Dpto. Gestión de Personas/ Dpto. de PRL. para hacer seguimiento.

10. MEDIACIÓN

10.1. FASES

- INICIO:

Podrán iniciar este protocolo:

- La persona presuntamente afectada, o en su defecto, DDPP o RLPT.
- Personas con responsabilidades directivas dentro de la delegación de Atenzia correspondiente.
- Cualquier otra persona que tenga conocimiento del conflicto.

Si quien presenta la solicitud **no** es la persona presuntamente afectada, el Dpto. de Gestión de Personas deberá verificar los hechos. Para ello, consultará a las partes involucradas y bastará con que al menos una de ellas confirme la existencia del conflicto. En esta entrevista, podrá estar presente DDPP o la RLPT si la persona presuntamente afectada así lo solicita.

Presentación de la Solicitud:

Si la persona presuntamente afectada desea iniciar el procedimiento, deberá completar:

- **Anexo I:** "Solicitud de resolución de un conflicto laboral", describiendo con detalle los hechos ocurridos en los últimos seis meses (fechas, lugares, situaciones, personas implicadas, etc.).
- **Anexo II:** "Consentimiento y compromiso con la mediación".

Ambos anexos se pueden entregar a través de:

- Correo electrónico: pri.rhh@atenzia.com (llega a la persona responsable del Dpto. de Gestión de Personas / PRL).
- Responsable de Operaciones de la delegación (quien lo remitirá a la persona responsable del Dpto. de Gestión de Personas / PRL).
- Dirección de la delegación (quien también lo remitirá a la persona responsable del Dpto. de Gestión de Personas / PRL).

Solo se tramitarán solicitudes presentadas mediante los modelos oficiales (Anexo I y II).

Valoración Inicial del Caso:

Una vez recibida la solicitud (**Anexo I y II**), se informará al Comité de Seguridad y Salud (CSS) o, en su defecto, a la RLPT. La persona responsable del Dpto. de Gestión de Personas, con el acuerdo del CSS, o, en su defecto, de la RLPT nombrará a la persona mediadora.

En un plazo de 10 días hábiles, la persona mediadora, evaluará el caso. Para ello:

- Se analizarán los hechos descritos y se consultará a las partes implicadas, testigos/as y, en su caso, al/a la DDPP o a la RLPT.
- Se elaborará un **informe inicial** con las siguientes posibles conclusiones:

a) Archivo de la solicitud, por alguno de los siguientes motivos:

- Desistimiento de la persona solicitante (salvo que proceda continuar de oficio).
- Falta de objeto o pruebas suficientes.
- Resolución previa del conflicto mediante otras actuaciones.

b) Incoación de expediente disciplinario, si se identifican faltas tipificadas en la normativa interna.

c) Conflicto laboral interpersonal, que se tramitará mediante mediación, conforme a este protocolo.

d) Otros supuestos relacionados con riesgos psicosociales, que podrían abordarse mediante otras vías. Se revisará la evaluación psicosocial y las medidas aplicadas.

e) Solicitud de mala fe o datos falsos, lo que podría dar lugar al inicio de un expediente disciplinario.

f) Existencia de procedimiento judicial sobre los mismos hechos, lo que implicará el cierre del protocolo.

Medidas de Protección en Casos Graves:

Cuando el conflicto sea grave o las relaciones estén deterioradas, y no sea posible la mediación, se revisará la evaluación de riesgos psicosociales por si se puede aplicar alguna medida. De ser necesario, la persona mediadora, propondrá de forma motivada la reubicación temporal de las personas implicadas para proteger su bienestar hasta la resolución del caso.

Continuación o Cierre del Procedimiento:

Si se decide continuar con la mediación, se informará a las personas afectadas, quienes deberán firmar el **Anexo II** para formalizar su participación.

Si alguna de las partes no desea participar, el proceso se cerrará. La persona mediadora elaborará un informe de cierre, que será trasladado al CSS o, en su defecto, a la RLPT.

- DESARROLLO:

Si todas las partes afectadas aceptan participar en la mediación, la persona mediadora convocará las reuniones con la antelación necesaria y por escrito, preferiblemente por correo electrónico. En la convocatoria se indicará la fecha, hora y lugar de la reunión. Las partes afectadas, pueden ir acompañadas, si lo solicitan, por un DDPP o, en su defecto, la RLPT.

La persona mediadora dirigirá las reuniones, garantizando una participación equitativa, el respeto mutuo y una comunicación equilibrada. Podrán celebrarse hasta un máximo de tres reuniones si se considera que puede alcanzarse un acuerdo.

En la primera (o única) reunión, la persona mediadora recordará el procedimiento de mediación, y quedará constancia por escrito en el acta de esta reunión, el deseo de las partes afectadas de continuar el procedimiento.

Desde la emisión del **informe inicial**, se dispondrá de un plazo de **10 días hábiles** para realizar la primera reunión entre las partes afectadas. Durante las sesiones, cada parte expondrá su versión, se analizarán las causas del conflicto y se propondrán posibles soluciones. El objetivo será llegar a acuerdos que minimicen, resuelvan o eliminen el conflicto, basándose en una evaluación de las necesidades e intereses de las partes.

Al finalizar esta fase, la persona mediadora redactará el **Anexo III - Documento de Mediación**, en un plazo máximo de **15 días hábiles** desde la última reunión. En este documento se recogerán los términos del acuerdo alcanzado y los compromisos adquiridos. El **Anexo III** será firmado por todas las partes afectadas y se entregará una copia a cada parte.

En caso de no acuerdo:

Si no se alcanza un acuerdo, esta circunstancia se reflejará en el acta, y la mediación finalizará en esta fase. Si el conflicto afecta al normal funcionamiento del servicio, la persona responsable

Dpto. de Gestión de Personas podrá adoptar las medidas organizativas necesarias, incluyendo medidas disciplinarias si corresponde.

Seguimiento de los acuerdos:

El **Anexo III** con los acuerdos alcanzados, en caso de existir, se remitirá la persona responsable del Dpto. de Gestión de Personas / PRL y al CSS o, en su defecto, a la RLPT, para su seguimiento y aplicación.

La responsabilidad del seguimiento y ejecución de las medidas acordadas recae en el Dpto. de Gestión de Personas y Dpto. PRL. Deberán llevar un registro de los casos de conflicto laboral y remitir dicha información al CSS o, en su defecto, a la RLPT.

Si alguna de las partes se niega a firmar el acta, la persona mediadora lo reflejará en el documento, entregando copia a quienes lo soliciten.

Nota final:

El éxito de esta fase depende de la agilidad del proceso, la confidencialidad absoluta y la garantía de igualdad de trato entre todas las partes implicadas.

- SEGUIMIENTO Y CONTROL:

En esta fase se evaluará la efectividad de las medidas acordadas, si las hubiera. Este paso es fundamental para comprobar que las partes afectadas cumplen con lo pactado. Se recomienda que la persona mediadora realice una reunión de seguimiento con las personas afectadas **transcurrido un plazo de 30 días naturales**, con el fin de revisar la implementación y resultados de dichas medidas.

Si las medidas adoptadas no han sido suficientes para resolver el conflicto, se convocará una reunión con el Comité de Seguridad y Salud (CSS) o, en su defecto, con la Representación Legal de las Personas Trabajadoras (RLPT). En dicha reunión se analizará la evaluación de riesgos psicosociales, pudiendo considerarse la aplicación de medidas recogidas en la misma o la repetición de dicha evaluación, si ha transcurrido el tiempo establecido para ello.

En los casos en los que, a pesar de haberse alcanzado un acuerdo, las partes no cumplan con lo pactado, se aplicarán las medidas organizativas necesarias para garantizar la seguridad y salud del personal, conforme a la legislación vigente. Esto podrá conllevar la adopción de medidas disciplinarias, según lo previsto en la normativa aplicable.

Si los hechos que originaron el conflicto han cesado y se ha logrado restablecer un entorno de trabajo normalizado, el proceso se dará por finalizado. Esta conclusión se formalizará mediante la cumplimentación del **Anexo IV - Informe Final del Proceso de Mediación**, que lo elabora la persona mediadora y será remitido al CSS o, en su defecto, a la RLPT.

Será fundamental, además, prestar especial atención al entorno laboral para prevenir situaciones de hostilidad, especialmente en casos de reincorporación de personas que hayan estado de baja por motivos de salud relacionados con el conflicto.

- INFORMACIÓN QUE SE ENTREGA A CSS O EN SU DEFECTO RLPT:

Se enviará al CSS o en su defecto, a la RLPT, la siguiente documentación, siempre, preservando la intimidad de las personas:

- Anexo I: Solicitud del procedimiento
- Informe inicial
- Archivo motivado de la solicitud
- Registro de caso de conflicto laboral
- Enviar Anexo III y Anexo IV.

11. REVISIÓN DEL PROTOCOLO

Cuando así lo considere oportuno, cualquiera de las partes firmantes de este protocolo podrá elevar al Comité de Seguridad y Salud de Madrid de Atenzia las revisiones que considere pertinentes en relación con el presente protocolo.

12. ENTRADA EN VIGOR

El presente protocolo entrará en vigor tras su aprobación en el Comité de Seguridad y Salud de Madrid y se difundirá a través de los canales de información disponibles, procurando su conocimiento entre todas las personas trabajadoras de Atenzia.

13. HISTÓRICO DE REVISIONES

REV	NATURALEZA DEL CAMBIO	FECHA
00	Inicial: se elabora en la comisión del CSS.	2021
01	Se actualiza formato	2024

14. DOCUMENTOS RELACIONADOS CON ESTE PROCEDIMIENTO

Anexo I: Solicitud de resolución de un conflicto laboral.

Anexo II: Consentimiento y compromiso con la mediación.

Anexo III: Documento de mediación.

Anexo IV: Informe final del proceso de mediación.