
This is the **published version** of the bachelor thesis:

Guerrero Cortés, Eduard; Curto Piñana, Benjamí, dir. Explorant l'assetjament laboral des d'una perspectiva criminològica : anàlisi qualitativa de la prevenció, detecció i reacció dins l'àmbit empresarial en el marc del compliance. 2024. 129 pag. (Grau en Criminologia)

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/296442>

under the terms of the  license



Universitat Autònoma de Barcelona

Facultat de Dret

Treball Final de Grau:

**Explorant l'assetjament laboral des d'una perspectiva criminològica:
anàlisi qualitativa de la prevenció, detecció i reacció dins l'àmbit
empresarial en el marc del compliance**

Grau en Criminologia

Autor:

Eduard Guerrero Cortés

Tutor:

Benjamí Curto Piñana

Curs:

2023-2024

Paraules:

8.419

Data de lliurament:

17 de maig de 2024

Agraiments

Al Puskas.

Resum: Aquesta recerca qualitativa proposa un abordatge criminològic per prevenir, detectar i intervenir l'assetjament laboral des de dins de les empreses. Per redactar aquesta proposta s'ha fet una profunda revisió de l'estat de la qüestió per entendre l'assetjament laboral, el seu procés, causes, conseqüències i motivacions criminals. La recent inclusió d'aquest delictes al *numerus clausus* de delictes que poden generar responsabilitat penal a les persones jurídiques, ha motivat l'exploració del marc normatiu espanyol respecte a aquest delictes, amb especial atenció al funcionament dels programes de compliment normatiu. S'ha entrevistat un grup de professionals que es dediquen, des de diferents disciplines, a la prevenció, detecció i intervenció de casos d'assetjament laboral dins de l'empresa. Les entrevistades ofereixen informació clau per poder entendre el funcionament dels protocols i programes en vigència. A partir de les teories criminològiques i les dades obtingudes de les entrevistes semiestructurades, s'ha redactat unes conclusions que pretenen obrir camí a l'abordatge criminològic de l'assetjament laboral dins de l'àmbit empresarial.

Paraules clau: assetjament laboral, criminologia, responsabilitat penal de la persona jurídica, programes de compliment, criminologia empresarial.

Abstract: This qualitative research proposes a criminological approach to prevent, detect, and intervene in workplace harassment from within companies. To draft this proposal, a deep review of the current state of affairs was conducted to understand workplace harassment, its process, causes, consequences, and criminal motivations. The recent inclusion of this offense in the *numerus clausus* of crimes that can generate criminal liability for corporations has motivated an exploration of Spain's regulatory framework concerning workplace harassment. A group of professionals dedicated to the prevention, detection, and intervention of workplace harassment -across different disciplines- within companies, was interviewed. This technique provided key information to understand the functioning of existing protocols and programs. Drawing from criminological theories and data obtained from semi-structured interviews, conclusions were written to pave the way for the criminological approach to addressing harassment within the business sphere.

Keywords: workplace harassment, criminological approach, corporate criminal liability, compliance, corporate criminology.

Índex

1. Introducció	6
2. Marc teòric	7
2.1. Conceptualització i marc normatiu	7
2.2. Teories Criminològiques i assetjament laboral	14
2.3. Programes de compliment i assetjament laboral	17
3. Objectius de la recerca	19
3.1. Pregunta analítica inicial	19
3.2. Objectius de la recerca	19
4. Metodologia i disseny de la recerca i mètode utilitzat	19
4.1 Metodologia	20
4.2 Definició de l'univers	20
4.3 Variables de segmentació	20
4.4 Saturació socioestructural completa	21
4.5 Identificació del perfil a estudiar	21
4.6 Sistema de captació	21
4.7 Sistema de preguntes complementàries	21
4.8 Model d'anàlisi	22
4.9 Grups de codi, codis i xarxa de codis	22
5. Resultats	25
5.1 Integració de l'assetjament laboral al compliance i el seu marc normatiu	25
5.2 Variables amb major incidència en els programes de les empreses estudiades i relació amb teories criminològiques	26
5.3 Com entenen els professionals el fenomen, les seves causes i conseqüències	26
5.4 Perfil professional	28
5.5 Funcionament dels protocols, fortaleces i debilitats	28
5.6 Possibles aportacions d'un/a criminòleg/loga al disseny de mesures	29
6. Conclusions	29
7. Limitacions i proposta per futures recerques	31
8. Referències	31
9. Annexos	36
Annex 1: Guió de l'entrevista	36
Annex 2: Model de Consentiment Informat	37
Annex 3: Matriu teòrica: Caseller tipològic	41
Annex 4: Matriu empírica: Arbre tipològic	41
Annex 5: Transcripcions i informes preliminars de les entrevistes	42
Annex 5.1: Transcripció de la primera entrevista i unitats d'anàlisi	42
Annex 5.1.1: Informe preliminar de la primera entrevista	51
Annex 5.2: Transcripció de la segona entrevista i unitats d'anàlisi	53
Annex 5.2.1: Informe preliminar de la segona entrevista	60
Annex 5.3: Transcripció de la tercera entrevista i unitats d'anàlisi	61
Annex 5.3.1: Informe preliminar tercera entrevista	72

Annex 5.4: Transcripció de la quarta entrevista i unitats d'anàlisi	73
Annex 5.4.1: Informe preliminar quarta entrevista	83
Annex 5.5 Transcripció cinquena entrevista i unitats d'anàlisi	84
Annex 5.5.1 Informe preliminar cinquena entrevista	92
Annex 6: Llibre de Codis	93
Annex 7: Unitats d'anàlisi significatives i codificació axial	94
Annex 8: Xarxa de codis	125
Annex 9: Esquema proposta teòrica	126
Annex 10: Eines emprades en aquest TFG	127

Sigles i Abreviatures

- **ADE:** Administració i Direcció d'Empreses.
- **CE:** Constitució Espanyola de 1978.
- **CP:** Codi Penal.
- **LO:** Llei Orgànica.
- **OIT:** Oficina Internacional del Treball
- **PIME:** Petita i Mitjana Empresa.
- **PRL:** Prevenció de Riscos Laborals.
- **RD:** Reial Decret.
- **RDL:** Reial Decret Legislatiu.
- **TFG:** Treball Final de Grau.

1. Introducció

Aquesta recerca qualitativa tracta d'obrir camí a l'abordatge criminològic de l'assetjament laboral dins de l'àmbit empresarial, amb especial atenció als programes de compliment. S'ha revisat la literatura existent i entrevistat un grup de professionals en la matèria per extreure una proposta teòrica.

Comparteix amb autors com **Canning & Tombs (2021)** que la criminologia ha de dirigir-se a millorar la realitat social. És precisament el profund dany social que causa l'assetjament laboral, el que exigeix un abordatge criminològic per entendre com prevenir-lo, detectar-lo i actuar. Mesurar la prevalença del fenomen presenta un repte per la falta de consens acadèmic respecte la conceptualització de l'assetjament laboral (**León-Pérez, et al. 2021**). Resumidament, i com es veurà a l'apartat 2.1, l'assetjament laboral és un conjunt de conductes sostingudes en el temps que danyen intencionadament a un subordinat, superior o company de feina. Aquestes conductes s'agreugen amb el temps i situen a la víctima en una posició d'indefensió (**Ribeiro, 2022**).

Malgrat la complexitat de mesurar l'impacte del fenomen, existeixen estudis que situen la prevalença de l'assetjament laboral al mercat laboral europeu entre un 10 i 15% (**Branch et al., 2013**). Un estudi més recent és el realitzat per l'**OIT & Fundació Lloyd's Register (2023)**. En aquesta enquesta n=74.362 feta en 121 països, el 22,8% dels treballadors enquestats van revelar haver experimentat, com a mínim, una modalitat d'assetjament laboral (vid. categorització de **Rodríguez (2010)** al punt 2.1). Aquesta dada ajuda a dimensionar la magnitud del problema, però a això cal incloure-hi quins efectes té sobre les seves víctimes.

L'assetjament laboral és la font més gran de patiment en el lloc de treball, arribant a categoritzar-la com més incapacitant que totes les altres fonts d'estrès juntes (**Einarsen, 2003b**). Els mateixos autors assenyalen que les principals conseqüències sobre la salut de les víctimes són l'aïllament social, desesperació, ansietat, depressió, i fins i tot, un dels principals detonants del suïcidi -pren especial sentit en ser la principal font d'identitat grupal i individual a l'edat adulta en una societat capitalista (**Constable & Smith, 2015**)-. Segons els autors i el seu meta-estudi sobre els efectes de l'assetjament laboral, hi ha suficients evidències per començar a estudiar els efectes de l'assetjament laboral, sostingut al llarg del temps, com un causant de quadres clínics de trastorns d'ansietat per estrès posttraumàtic. Aquests efectes

negatius sobre els individus es tradueixen en conseqüències negatives pel seu entorn i, per tant, pel conjunt de la societat.

L'assetjament laboral dins d'una empresa augmenta els costos per les baixes per depressió, absentisme laboral i d'altres conseqüències negatives que danyen la productivitat de l'empresa (Einarsen, 2003c). L'estudi xifra en £28.109 el cost mínim per treballador que pateix assetjament laboral. Prenent la dada amb prudència, fa més de vint anys de l'estudi, el més rellevant que demostra és que l'empresa, encara que no tingui interès a complir la llei i prevenir el delictes, o a vetllar per la salut dels seus treballadors, és molt possible que sí que tingui interès a vetllar pels seus interessos econòmics. Són diversos els ordenaments jurídics que responsabilitzen la persona jurídica de les situacions d'assetjament que s'hi puguin donar (ex. 173.1 CP espanyol). A més, i prenent ambdues dades amb prudència, si un 22,8% dels treballadors del món són víctimes de l'assetjament laboral, i aquest té un gran impacte productiu, és especialment rellevant per l'economia prendre mesures.

2. Marc teòric

Aquest marc teòric comença per conceptualitzar l'assetjament laboral. Després s'han revisat les teories criminològiques que poden tenir poder explicatiu. Finalment, s'ha establert el marc normatiu dels programes de prevenció.

2.1. Conceptualització i marc normatiu

El terme *mobbing* va ser el primer a descriure l'assetjament laboral. Aquest terme va néixer de les observacions de l'etòleg Konrad Lorenz, qui va percebre que alguns grups d'animals s'enfrontaven i exclouïen del grup a membres que consideraven contraproductius pel funcionament d'aquest (Meseguer & Soler, 2012). D'aquest terme van escindir dues terminologies principals: *mobbing* -emprat a països nòrdics i germans- i *bullying at work* -emprat a països angloparlants- (Meseguer & Soler, 2012). L'assetjament laboral és un terme que ha estat definit per molts autors sota nomenclatures diferents. Jo em referiré al fenomen en la seva forma correcta en català (*assetjament laboral*), però aquesta conducta és anomenada *workplace bullying*, *mobbing*, *abús de supervisió o bossing*, *incivisme del lloc de treball*, *assetjament al lloc de treball*, *ostracisme laboral*, etc. depenent de l'autor/a i les circumstàncies concretes del comportament (Branch et al. 2013; Coyne & Ng, 2021; Nielsen & Einarsen, 2018).

Una definició especialment acceptada (**Rodríguez et al., 2010**) és la presentada per **Einarsen et al. (2003a)**, qui defineixen l'assetjament laboral com un conjunt d'accions repetides no desitjades contra un o més treballadors. Afegeixen que les accions poden interferir en la capacitat de la/es víctima/es de fer correctament la seva feina i/o crear un mal ambient de treball. **Einarsen et al. (2003a)**, defineixen l'assetjament laboral com una exposició a comportaments violents o negatius d'una naturalesa principalment psicològica. La sistematització d'aquests comportaments hostils tenen una capacitat estigmatitzadora. Un element indispensable per reconèixer l'assetjament laboral, és la indefensió de la víctima (**Nielsen & Einarsen, 2018**).

Hi ha moltes conductes que poden definir-se com: *una conducta violenta o negativa, sistematitzada en el que l'individu és incapaç de defensar-se*. Per això, **Rodríguez et al. (2010)**, realitzen una taxonomia dels diversos comportaments que poden categoritzar-se com assetjament laboral, dividint-se en dos blocs principals: conductes directes i indirectes. A més, es divideixen per naturalesa: contextual, emocional, cognitiva i comportamental.

Les conductes indirectes són la instrumentalització del context laboral per danyar a la persona. Això es pot fer amb aïllament, sigui físic –enviar al treballador a un altre espai en el qual no pugui interactuar- o social -impedir comunicació amb els companys i/o restringir la participació en activitats comunes-. El control i manipulació de la informació és la segona categoria indirecta, es pot danyar al treballador amagant, manipulant i seleccionant la informació que rep per fer la seva feina. La tercera forma indirecta es basa en el control i abús de les condicions laborals, actuant amb negligència en l'ambient i les condicions laborals per dificultar a la víctima la seva feina -obstrucció-, o posar la seva salut en risc -perillositat laboral-.

El segon bloc taxonòmic està format per accions directes. Algunes conductes directes tenen una naturalesa emocional. Com l'abús emocional, definit com accions i expressions amb la intenció de fer mal, insultar o ridiculitzar els sentiments i emocions del treballador (**Rodríguez et al., 2010**). Això es pot manifestar de dues maneres. La intimidació -Les faltes de respecte, humiliacions i rebuig de la persona, això es pot fer mitjançant insults, calumnies, burles, falses acusacions, rumors i altres manifestacions de menyspreu- i les amenaces -anunciar el mal que es causarà a la víctima o el seu entorn si no compleix amb l'exigít-.

La segona categoria de l'assetjament laboral directe té una naturalesa cognitiva. Aquí s'inclou el descrèdit i la denigració professional del treballador. Les conductes principals són menysprear el coneixement, experiència, esforç i rendiment del treballador. Darrerament, **Rodríguez et al. (2010)** descriuen les conductes de naturalesa comportamental. Són les manifestacions més habituals: menysprear la feina que es fa, desposseir de responsabilitats de forma injustificada i assignar tasques inútils, clarament inferiors a la seva categoria dins l'organització.

Respecte al marc normatiu espanyol, l'article **10 CE (1978)** recull la dignitat de la persona com un dret fonamental, en consonància amb la Declaració Universal de Drets Humans. L'article 14 CE reconeix a tots els espanyols com subjectes iguals davant la llei, sense que pugui exercir-se cap discriminació per cap raó o circumstància personal o social. L'article 15 CE, recull el dret a la integritat física i moral. Basant-se en aquests drets fonamentals recollits a la **CE (1978)**, el CP tipifica l'assetjament laboral en l'article 173. L'article 173.1 CP diu que qualsevol persona que infligeixi un **tracte degradant, ferint greument la seva integritat moral**, serà castigat amb la pena de presó de sis mesos a dos anys. A més, el tercer paràgraf del mateix article, diu que seran castigats amb la mateixa pena, els que, dins l'àmbit d'una **relació laboral o funcional**, i valent-se de la seva relació de **superioritat**, realitzi de manera reiterada **actes hostils o humiliants** que, **sense arribar a constituir tracte degradant**, suposin un greu assetjament contra la víctima.

La redacció de l'article suscita certes crítiques de penalistes com **Carmona (2017)**, qui considera que la relació de superioritat pot excloure casos d'assetjament laboral horitzontal. Estudiant la jurisprudència posterior a aquesta puntualització de l'autora, com pot ser la **STS 426/2021**, és cert que per considerar assetjament laboral, s'exigeix una superioritat estrictament jeràrquica. Per tant, s'observa una diferència entre la definició científica i la legal. La mateixa dinàmica del procés d'assetjament és la que crea rols de superioritat, així que un assetjament no necessàriament ha d'implicar superioritat jeràrquica (**Nielsen & Einarsen, 2018**).

Carmona (2017), critica la imprecisió del terme "reiteradament". Això es pot entendre si tenim en compte que, no existeix un consens acadèmic sobre aquest aspecte (**Meseguer & Soler, 2012** i **Camacho, 2018**). Una prescripció estricta del nombre de vegades o els marcs

temporals, té un clar inconvenient: casos d'assetjament amb patrons temporals atípics, poden resultar impunes.

És per evitar que casos d'assetjament laboral quedin exempts, que a més de la freqüència i el nombre de vegades, també es té en compte la gravetat de les accions, com es puntualitza a l'apartat 3 de l'article 173 CP. L'article 173.1.IV CP inclou el delictes d'assetjament laboral al catàleg de delictes que generen responsabilitat penal a l'empresa.

L'Estatut dels Treballadors, recull a l'article 4.2 què és un Dret laboral no ser discriminat per qualsevol raó. L'article afegeix que el respecte a la intimitat i la protecció envers l'assetjament laboral per qualsevol raó, és un dret reconegut a tots els treballadors.

La **Llei 15/2022** integral per la igualtat de tracte i la no discriminació, és el marc de referència del dret antidiscriminatori espanyol. L'article 2.1 d'aquesta llei reconeix el dret a no ser discriminat per raons de nacionalitat, edat, naixement, origen racial o ètnic, sexe, religió, convicció o opinió, discapacitat, orientació o identitat sexual, expressió de gènere, malaltia o condició de salut, estat serològic, i/o predisposició genètica a tenir patologies i trastorns, llengua, situació socioeconòmica, o qualsevol altra condició o circumstància personal o social.

L'article 48 de la **LO 3/2007** regula les mesures específiques per prevenir l'assetjament sexual i l'assetjament laboral per raó de sexe. S'obliga les empreses a promoure condicions de treball que evitin l'assetjament sexual i laboral per raó de sexe. Aprofito aquest article per fer una diferenciació clau per la resta d'aquest treball. En aquest TFG no s'estudia l'assetjament sexual al lloc de treball, regulat en l'article 184 del CP. Aquest TFG se centra a estudiar exclusivament l'assetjament laboral. Aquest pot ser per raó de sexe, identitat de gènere, orientació sexual, ètnia, nacionalitat, o per qualsevol altra circumstància. L'assetjament sexual al lloc de treball és només una de les manifestacions de l'assetjament al lloc de treball (**Einarsen, 1999**). Per la seva gravetat i rerefons, ha estat especialment estudiada i existeixen molts mecanismes legals de reacció, prova d'això és aquesta **LO 3/2007**, desenvolupada a través del **RD 901/2020**.

Si l'assetjament sexual és una forma d'assetjament al lloc de treball, per què no es considera assetjament laboral? Segons **Camacho (2018)**, l'assetjament laboral té un component que no

té l'assetjament sexual al lloc de treball: la intenció de fer fora a l'assetjat. Per observar assetjament laboral cal que aquest tingui un objectiu i un resultat. El resultat pot ser la degradació de l'ambient laboral o perjudicar la salut de l'assetjat/da -psíquica o física-. L'objectiu final de l'assetjament és expulsar a la víctima del seu lloc de treball (**Camacho, 2018**). Ja sigui per la renúncia voluntària de la víctima, o perquè les conseqüències negatives de l'assetjament contra la víctima minven la seva productivitat fins que el seu acomiadament queda justificat (**Camacho, 2018**). Per això molts autors decideixen emprar el terme *mobbing*, per la seva capacitat d'aïllar i expulsar a la víctima del grup, invocant la primera definició de Konrad Lorenz.

Silva (2016) no està completament d'acord amb aquesta idea, considera que la motivació de l'assetjament laboral varia depenent del tipus d'assetjament. Va crear una taxonomia de l'assetjament basant-se en la motivació. La primera modalitat es caracteritza per ser exercida per subjectes que gaudeixen del sentiment de superioritat que els fa sentir “*sobreviure*” a situacions de conflicte. **Silva (2016)** cita al psicòleg Paul Bibak qui defineix als victimaris d'aquesta modalitat com “*psicòpates de les organitzacions*”.

La segona modalitat, és l'assetjament estratègic. Aquesta modalitat encaixa a la perfecció amb l'objectiu expulsiu de **Camacho (2018)**. **Silva (2016)** descriu aquesta modalitat com un *Darwinisme econòmic*, descrivint situacions en què les empreses identifiquen treballadors que ja no consideren rendibles o útils per l'organització. Per evitar-se pagar les quitances, els fan la vida impossible per aconseguir que resignin, creant la il·lusió que la decisió ha estat voluntària.

La tercera modalitat de **Silva (2016)** és l'assetjament com “venjança” contra el treballador. Aquesta modalitat s'anomena *Whistleblowing harassment*, l'empresa castiga als treballadors que han denunciat irregularitats dins l'empresa.

La quarta modalitat l'anomena “Síndrome d'Estocolm laboral”, aquesta modalitat deforma l'autoimatge de la víctima, fent-la creure que l'ambient tòxic i les condicions laborals precàries de l'empresa es deuen a la seva ineptitud per fer una bona feina. La motivació subjacent d'aquesta modalitat és poder imposar males condicions laborals evitant que els treballadors marxin o denunciïn les condicions a les quals se'ls sotmet (**Silva, 2016**).

Malgrat els costos de l'assetjament laboral a la llarga (**Branch et al., 2013 i OIT & Fundació Lloyd's Register, 2023**), les persones jurídiques poden beneficiar-se directament o indirectament de permetre aquests comportaments. El *Darwinisme econòmic* és l'exemple clar de com l'empresa pot beneficiar-se'n directament (**Silva, 2016**). Un altre possible benefici és evitar-se haver de pagar un permís retribuït quan es detecta un cas d'assetjament. Aquests protocols solen apartar al presumpte victimari del lloc de feina mentres es fan les diligències d'investigació pertinents per evitar la revictimització. A les empreses els suposa un cost extra, ja que perden la capacitat productiva del presumpte agressor, a més d'haver de seguir pagant-li el sou. Si s'eviten incoar el protocol, s'eviten continuar pagant a un treballador que no produeix.

Tornant a **Camacho (2018)**, expressa la necessitat que s'exerceixi violència dolosa per a poder-ho considerar assetjament laboral. **Camacho (2018)** presenta els termes agressió i violència com sinònims, però segons el psicopedagog **Salgado (2013)**, la violència és agressivitat dolosa. En altres paraules, l'agressivitat és una reacció de defensa de l'humà, mentre la violència és una conducta amb la intenció de causar un mal. Fet que casa amb la definició presentada per la **OMS (2002)**:

“L'ús deliberat de la força física o el poder, ja sigui en grau d'amenaça, contra un mateix, una altra persona o un grup o comunitat, que causi o tingui moltes probabilitats de causar lesions, mort, danys psicològics, trastorns del desenvolupament o privacions”.

Cal matisar que, com es pot extreure de la definició de violència de l'**OMS (2002)**, per observar violència, no cal que aquesta es manifesti com violència directa i física -cops-. La violència pot ser indirecta i psicològica, manifestant-se com un conjunt de decisions que, individualment, poden semblar situacions simplement desafortunades pròpies del funcionament d'una empresa -el que **Rodríguez et al. 2010** anomena conductes indirectes utilitzen el context laboral per perjudicar a la persona victimitzada-, però que en el fons estan pensades per perjudicar a la persona assetjada. Aquí radica part de la dificultat d'intervenir en aquests casos.

La jurisprudència considera que l'assetjament laboral ha de ser un contínuum d'actes vexants contra el treballador. Aquests actes han d'estar disfressats com decisions directives pel bé de l'empresa, però que en realitat s'exerceixen per crear un ambient hostil, humiliant que alteri la

normalitat de qualsevol ambient laboral (STS 426/2021). L'estudi de cada cas ha de valorar el nivell de gravetat comparant els greuges amb la realitat laboral de la majoria dels treballadors.

La violència augmenta a la vegada que el procés d'assetjament avança. Si el primer exercici de violència fos d'una intensitat molt alta, la víctima tindria major capacitat de defensar-se i exposar la injustícia del comportament. Per això que és necessari un procés d'estigmatització i acorralament de la víctima (Nielsen & Einarsen, 2018). Aquest procés ha estat definit per diverses autoritats en la matèria. Meseguer & Soler (2012) presenten el model de Leymann (1990), però entès des de la perspectiva de l'augment gradual de la intensitat dels actes violents d'Einarsen (1999).

La primera etapa de l'assetjament és el conflicte quotidià (Camacho, 2018). Aquest conflicte quotidià és producte natural i habitual de la interacció humana (Freund, 1995) però si aquest no és adreçat correctament, pot provocar una hostilitat que perduri al conflicte. Aquesta hostilitat pot minvar la capacitat de les parts de tenir una relació interpersonal prosocial (Leymann, 1990). L'hostilitat es presenta en la primera fase de l'assetjament laboral, anomenada *aggressive behaviours*. En aquesta primera fase, la violència tendeix a ser indirecta i molt subtil (Meseguer & Soler, 2012). Aquestes primeres agressions desorienten al subjecte passiu, que no entén com reaccionar a la situació. La segona fase, anomenada *bullying*, augmenta la intensitat de les conductes violentes, s'acorrala i aïlla del grup a la víctima. En aquest punt la víctima es converteix en *la riota* de l'empresa. Generant indefensió i impotència, aconseguint que la persona comenci a ressentir-se de la situació i s'absenti del lloc de treball per malaltia. Arran d'aquestes absències i incapacitat creixent d'executar les seves tasques amb normalitat, es comença a donar tasques menys rellevants a la persona.

Arribant així a la tercera fase: *stigmatisation*. En aquesta fase, els companys, superiors, responsables de relacions humanes de l'empresa, identifiquen al subjecte passiu com el problema. Comencen a considerar-la una persona amb defectes individuals que impossibiliten que continuï formant part del grup de treball. Finalment, la quarta fase: *severe trauma*. La víctima és forçada a sortir de l'empresa, sigui mitjançant el seu acomiadament -justificat per la baixa productivitat- o amb la renúncia "*voluntària*" de la víctima. No s'han d'observar totes les etapes per considerar que s'està exercint assetjament laboral, és un model teòric que ajuda a comprendre l'escalada sistemàtica de les accions hostils envers la víctima (Camacho, 2018).

Si sumem tots els elements descriptius, podem definir l'assetjament laboral. *L'assetjament laboral és un procés sistemàtic de relació interpersonal en el lloc de treball. Aquesta relació té dos subjectes imprescindibles, l'actiu i el passiu. El subjecte actiu exerceix violència contra el passiu, causant-li un perjudici a la seva salut psíquica o física. Les conductes que poden aparèixer al llarg del procés són diverses i es poden classificar com directes i indirectes. La severitat de les conductes i les conseqüències que tenen sobre la víctima són ascendents. Un factor decisiu en l'assetjament és la inferioritat de poder en la que es troba la víctima, aquesta indefensió és un producte més del mateix procés d'aïllament generat per l'assetjament laboral.*

2.2. Teories Criminològiques i assetjament laboral

La teoria criminològica és indispensable per prevenir i intervenir qualsevol fenomen delinqüencial. Qualsevol persona que faci l'exercici de buscar les explicacions criminològiques a l'assetjament laboral s'adonarà de la manca de treballs criminològics que tenen l'assetjament laboral com objecte d'estudi. La literatura existent ha estat escrita per persones formades en psicologia, relacions laborals i ADE. Per això, considero precís assimilar els coneixements existents sobre les causes de l'assetjament laboral, a les explicacions teòriques principals que ofereix la criminologia.

L'aproximació a la utilització de les teories criminològiques es basa en la reflexió de **Bernard et al. (2016:336)**, qui consideren que el criminòleg s'ha de centrar més en les variables i les relacions que guarden entre elles, que en les teories que les proposen. Precisament per això he optat per no escollir una única teoria per aquest TFG, sinó que he decidit basar-me en les diferents variables que tenen suport empíric i les he assimilat al coneixement criminològic. Aquest exercici podria ser descrit com una integració de diferents teories criminològiques (**Cid & Larrauri, 2023**).

Einarsen & Hauge (2006) van elaborar un estudi en el qual exposaven les variables amb major capacitat explicativa de l'assetjament laboral.

Einarsen & Hauge (2006), assenyalen que les persones que exerceixen assetjament laboral fan un càlcul racional. Aquest càlcul valora l'equilibri entre causar el màxim de dany possible i exposar-se al mínim risc. Que el victimari percebi a la víctima com una persona relativament

dèbil i indefensa, forma part d'aquest càlcul. Els autors ho justifiquen aportant dades sobre l'escassa prevalença d'agressions a persones amb major poder jeràrquic. Aquesta explicació és un calc del que en criminologia anomenen *Teoria de l'elecció racional*. Aquesta teoria, de forma molt resumida, explica que les persones calculen els riscos i la recompensa del delictes, i quan la segona supera la primera, opten per delinquir. **Clarke & Cornish (1985)** van confeccionar aquesta teoria amb la intenció de definir perquè les persones motivades a delinquir, ho feien en determinades situacions i en altres no. **Einarsen & Hauge (2006)** afegixen que, a més de les característiques individuals de la víctima que la converteixen en un blanc fàcil, la falta de supervisió i control efectius de l'assetjament dins de l'empresa, són variables explicatives. Com s'ha explicat anteriorment, un possible benefici -directe o indirecte, depenent de la modalitat- que pot extreure una empresa de l'assetjament laboral és aconseguir la resignació del treballador per estalviar-se pagar la quitança que li pertocaria en cas d'acomiadament.

Segons Medina (1997) citat per **Cid & Larrauri (2023)**, les mesures preventives en concordança amb aquesta teoria han d'encaminar-se a augmentar l'esforç percebut, augmentar el risc percebut, reduir els guanys del delictes i incrementar els sentiments de vergonya de l'assetjador. **Clarke & Cornish (1985)** puntualitzen que la valoració dels riscos del delictes pot variar depenent de si la decisió es pren com individu o com a membre d'un grup. Determinades dinàmiques dins i fora del grup tenen la capacitat de modificar aquest càlcul racional. Per això que cal estudiar aquestes dinàmiques grupals.

Einarsen & Hauge (2006) donen una gran rellevància a la frustració, tensió que crea no poder fer bé la feina, la incapacitat d'assolir els objectius marcats per la direcció, etc. El conflicte és quelcom inherent a totes les relacions interpersonals. Però quan unim el conflicte amb les circumstàncies anteriors, es complica molt la resolució constructiva d'aquests (**Einarsen & Hauge, 2006**). Existeixen clars paral·lelismes entre aquestes idees i els postulats teòrics de la *teoria general de la tensió* d'Agnew. Segons la teoria general de la tensió, cal que una persona experimenti una tensió -aquesta tensió és conceptualitzada per **Einarsen & Hauge (2006)** com el resultat de la no resolució de conflictes, o que aquests no siguin adreçats de forma constructiva- perquè cometi delictes o presenti conductes antisocials (**Cid & Larrauri, 2023**). Aquesta tensió pot aparèixer de tres maneres -conceptualitzades amb les variables oferides per **Einarsen & Hauge (2006)**-: discrepància entre les expectatives i el que s'aconsegueix -estabilitat laboral versus canvis constants, el sou que consideri correcte

l'individu versus el sou real, etc.-; pèrdua d'estímuls positius -acomiadament de col·legues de treball, baixades de sou, etc.-; i per l'aparició d'estímuls negatius -major càrrega de treball, negativització de l'ambient laboral, etc.-. L'aparició d'aquestes tensions no són suficients per portar l'individu a exercir assetjament laboral, cal que aquesta tensió generi emocions negatives (**Cid & Larrauri, 2023**). Les emocions negatives més rellevants per explicar l'assetjament laboral són la ira i la frustració (**Einarsen & Hauge, 2006**), dues de les emocions que destaquen en la teoria d'Agnew (**Cid & Larrauri, 2023:138**). No tothom que pateix frustració a la feina assetja. Per explicar el mecanisme causal, Agnew exposa que depèn dels recursos que tingui la persona per resoldre aquests problemes.

Aquests *recursos d'afrontament* són tridimensionals: *conductual* -la persona té eines per resoldre el conflicte; *cognitiva* -la persona té la capacitat de racionalitzar la situació i evitar l'impacte emocional-; i *emocional* -la persona té les eines i suports per alleugerir l'impacte emocional- (**Cid & Larrauri, 2023:138**). Conductualment i cognitivament, que la mateixa dinàmica laboral impedeixi detenir-se a adreçar correctament els conflictes que sorgeixen, facilitat l'aparició de la primera etapa de l'assetjament laboral, anomenada *aggressive behaviours* -això es veu amplificat per la incapacitat dels treballadors de formar part del procés de presa de decisions- (**Einarsen & Hauge 2006; Meseguer & Soler, 2012**). A nivell emocional, l'absència de *suport social* entre els companys de feina, dificulta la capacitat de sobreposar-se a les emocions per resoldre el conflicte.

Einarsen & Hauge (2006), donen especial importància a l'interaccionisme simbòlic. D'aquesta proposta teòrica de Mead, sumada a puntualitzacions fetes per Shaw i McKay, Sutherland va plantejar teoria de l'*associació diferencial*. Aquesta teoria, molt resumidament, es basa en nou principis: la conducta desviada s'aprèn; s'aprèn a través de la interacció amb els altres; l'aprenentatge criminal es realitza en grups íntims; aquest aprenentatge inclou: tècniques, motivacions i racionalitzacions delictives; les motivacions i justificacions de les conductes desviades es fan en relació amb la llei; la persona delinqueix quan les definicions favorables al delicte excedeixen les contràries; les associacions diferencials poden variar en freqüència, duració, prioritat, i intensitat; aquest procés d'aprenentatge és idèntic a qualsevol altre aprenentatge; la delinqüència és una forma d'aconseguir o expressar quelcom que tothom vol o necessita, la delinqüència no s'explica per la necessitat d'aconseguir els seus resultats esperats (**Newburn, 2007:194**).

Seguint aquests postulats, sumats a les variables d'**Einarsen & Hauge (2006)**, s'entén l'assetjament laboral com un comportament que s'aprèn dins de l'entorn laboral i, per tant, existeixen entorns laborals conformats per persones amb definicions favorables al delictes. Això és conceptualitzat per **Einarsen & Hauge (2006)**, com un ambient laboral tòxic en què s'aprèn que denunciar situacions d'assetjament és una falta de lleialtat al grup. D'aquesta teoria neix el concepte *reforç diferencial*, presentat per Akers (**Newburn, 2007**). El reforç diferencial suma a la idea original de Sutherland, que el comportament es repeteix quan és reforçat -imprescindible per l'assetjament laboral, **Nielsen & Einarsen (2018)**- i s'abandona quan és castigat. **Einarsen & Hauge (2006)** presenten un sistema sancionador segur i eficaç com un factor de protecció contra l'assetjament laboral. A aquest sistema se li hauria de sumar la instauració d'una cultura de treball sensibilitzada amb l'assetjament i amb predisposició per rebutjar-lo i denunciar-lo.

2.3. Programes de compliment i assetjament laboral

En el punt anterior s'ha fet referència a diverses explicacions de l'assetjament que poden facilitar la seva prevenció, detecció i correcció. La tònica general de les teories és la que assenyala **Rodríguez et al. (2010)** en la seva revisió sistemàtica sobre les evidències recollides sobre l'assetjament laboral. Van concloure que l'assetjament laboral és més que una disfunció en les relacions interpersonals entre membres d'una empresa, és un problema de la mateixa dinàmica empresarial. El funcionament de l'empresa es pot veure altament compromès per les conseqüències econòmiques de l'assetjament laboral (**Coyne & Ng, 2021; Nielsen & Einarsen, 2018; Einarsen et al., 2003a**). Per això és responsabilitat, i interès, de l'empresa vetllar per la seva prevenció.

L'article 173.1 CP responsabilitza penalment la persona jurídica de l'assetjament laboral en el marc de qualsevol relació laboral, valent-se d'una relació de superioritat. D'aquí la importància de disposar de mesures de prevenció i protocols d'actuació en cas de detectar-se un cas. Tot això, per tant, haurà de formar part necessàriament d'un sistema de Compliance en els termes de l'art. 31 bis CP.

Els programes de compliment -o *compliance*- són un conjunt de pautes que, aplicades de forma sistemàtica organitzativament i procedimental, han d'intentar assegurar el compliment de les regles i normes en tots els nivells jeràrquics i les diferents àrees de l'empresa

(Montaner, 2023). L'objectiu del *compliance* és evitar la comissió de fets delictius beneficiosos per l'empresa. La necessitat d'aquests programes s'identifica als EUA el segle passat, quan es va començar a legislar la responsabilitat penal de les persones jurídiques (Olaya & Sánchez, 2018). Regulació que s'ha estès pel món occidental.

Aquesta regulació va aterrar a Espanya l'any 2010 amb la **LO 5/2010** del 22 de juny de 2010. Aquesta regulació ha estat objecte de modificacions durant la darrera dècada (Montaner, 2023). La responsabilitat penal de les empreses queda recollida a l'article 31 bis del CP. Les empreses poden ser responsables dels delictes comesos pels seus integrants, sempre que pugui obtenir un benefici directe o indirecte per l'empresa, sigui el que motiva l'assetjament, o no. Les penes aplicables a les persones jurídiques són a l'article 33.7 del CP, i l'aplicació d'aquestes a l'article 66 bis del CP.

El legislador espanyol, seguint les passes de països com Itàlia, va optar per un model d'autoresponsabilitat (Olaya & Sánchez, 2018). Aquest model parteix de la premissa que l'empresa és penalment responsable d'organitzar-se de forma defectuosa. Possibilitant que les empreses implementin sistemes d'organització per quedar exempts de responsabilitat penal, sempre que els delictes comesos pels seus integrants s'hagin comès eludint suficientment les mesures de prevenció. És imprescindible que els models d'organització s'adoptin i executin de manera eficaç de forma prèvia al delicte.

El contingut mínim del *compliance* es recull a l'article 31 bis 5 CP. De forma prèvia a la implementació, cal realitzar una identificació de riscos adequada per l'activitat de l'empresa. S'han d'establir protocols per reduir aquests riscos. Els models organitzatius han de rebre finançament necessari per al seu correcte funcionament. És imprescindible que comuniquin els possibles riscos i incompliments; i que disposin d'un sistema disciplinari.

Els programes de compliment a Espanya són mecanismes de prevenció i detecció d'il·lícits dins de les empreses. La legislació actual exerceix una funció dual: coaccionar a les empreses amb la pena; i instigar-les a tenir programes de compliment que permetin la seva exoneració o atenuació de la pena (Alapont, 2021). A aquesta dualitat, Alapont (2021) l'anomena *carrot and stick*, essent la pastanaga l'exoneració i, el bastó, la pena.

3. Objectius de la recerca

En aquest punt es presenten la pregunta de recerca, i els objectius d'aquesta recerca.

3.1. Pregunta analítica inicial

La pregunta analítica inicial és:

“Com es pot prevenir, detectar i respondre a l'assetjament laboral, a través dels programes de compliment i el coneixement criminològic, de manera òptima segons els professionals que s'hi dediquen actualment a Catalunya?”

3.2. Objectius de la recerca

Els objectius d'aquesta recerca són:

- **O1:** Aprendre com s'integra la prevenció de l'assetjament laboral als programes de compliment i quin és el marc normatiu.
- **O2:** Explicar la justificació teòrica en què es basen els plans de prevenció i intervenció de l'assetjament laboral, i les mesures que se'n deriven.
- **O3:** Analitzar les consideracions sobre les causes i conseqüències de l'assetjament laboral expressades pels professionals que es dediquen a l'assetjament laboral.
- **O4:** Conèixer els perfils professionals que es dediquen a la prevenció, detecció i intervenció de casos d'assetjament laboral dins del marc del *compliance*.
- **O5:** Comprendre com funcionen els protocols que s'estan aplicant actualment, amb especial atenció a les fortaleses i debilitats que es poden desprendre dels discursos de les persones expertes en la matèria.
- **O6:** Valorar si el/la criminòleg/loga és competent per participar en els plans de prevenció i intervenció de l'assetjament laboral.

4. Metodologia i disseny de la recerca i mètode utilitzat

Aquest TFG és una recerca que empra mètodes qualitius d'investigació basats en els manuals metodològics de **Maxfield & Babbie (2018)**, **Ruiz (2012)** i **Sautu (2010)**.

4.1 Metodologia

La tècnica de recopilació d'informació és l'entrevista semiestructurada. L'objectiu és entendre les narratives, coneixements i opinions dels professionals en la matèria. L'entrevista semiestructurada és ideal per aquesta investigació, és una tècnica flexible especialment útil quan s'empra amb experts per conèixer el seu camp (Sautu, 2010). Les preguntes del guió (vid. annex 1) s'han dirigit a extreure informació que apropi l'acompliment dels objectius marcats. Aquest guió s'ha modificat de manera reactiva per captar millor els diferents punts de vista dels entrevistats -sistema expert- (Maxfield & Babbie, 2018:271). Les preguntes segueixen el model d'embut: primer es pregunten les funcions, el funcionament dels programes i protocols i després opinions. Les entrevistes han estat enregistrades, en un lloc còmode, tranquil, silencios i neutre. La seva durada no ha d'excedir de l'hora ni ha estat inferior a la mitja hora (Ruiz, 2012).

En aquesta entrevista es realitzen dues tipologies de preguntes (Olaz, 2012):

- Preguntes de sondeig (PS): serveixen d'eix estructural de l'entrevista.
- Preguntes d'ampliació (PA): Permeten major exploració d'un tema concret.

Abans de començar l'entrevista s'ha mostrat i signat el consentiment informat per la investigació amb subjectes majors d'edat. Aquest document està disponible a l'annex 2 i a la web de la UAB (s.d.).

4.2 Definició de l'univers

L'univers d'aquesta recerca són les persones que es dediquen professionalment a la prevenció, detecció i resposta de l'assetjament laboral, dins del marc dels programes de compliment, a Catalunya actualment. S'ha escollit aquest univers pels seus coneixements sobre la matèria, la proximitat geogràfica i perquè s'entén que si estan en actiu, estan al dia sobre la temàtica.

4.3 Variables de segmentació

S'ha emprat un mostreig estratificat en tres variables de segmentació: "Gènere", "Anys d'experiència" i "Labor". La primera variable ha estat escollida per la influència del procés de socialització diferenciat per gènere sobre les narratives i percepcions. La segona perquè

l'experiència està relacionada amb la idoneïtat informativa. I, la tercera, perquè depenent del paper que jugui la persona: prevenció, detecció, intervenció o mixt, pot variar el coneixement. S'ha adjuntat a l'annex 3 el caseller tipològic de perfils.

4.4 Saturació socioestructural completa

La matriu teòrica, resultant de la suma de tots els perfils, és de 36 perfils teòrics. Com no existeixen incompatibilitats entre gènere, anys d'experiència i labor, la matriu teòrica i l'empírica, nombre de perfils possibles, tenen el mateix nombre de perfils. S'adjunta a l'annex 4 l'arbre tipològic de perfils.

4.5 Identificació del perfil a estudiar

Dels 36 possibles perfils s'ha escollit: Dona, amb més de cinc anys d'experiència i que es dedica a l'abordament integral (prevenció, detecció i intervenció) de l'assetjament laboral. S'ha escollit aquest perquè s'han trobat més dones disposades a participar. La idoneïtat informativa de les persones amb més experiència i major coneixement sobre el funcionament integral de l'assetjament laboral, suposen la millor opció. Assolir saturació informativa de tots els perfils suposaria centenars d'entrevistes, per això només s'ha estudiat aquest perfil.

4.6 Sistema de captació

El sistema de captació ha estat estratègic territorial. S'ha optat per seguir el mètode de les quatre passes. Aquest sistema consisteix a trobar un *sponsor*. A través d'aquesta persona s'aconsegueix una adreça de correu per enviar un missatge. El tercer pas consisteix en una trucada per explicar amb major tranquil·litat el funcionament de l'entrevista i les garanties de confidencialitat. I, finalment, s'arriba al quart pas, el *meeting* (Maxfield & Babbie, 2018:277).

4.7 Sistema de preguntes complementàries

La pregunta analítica inicial és molt àmplia, per tal d'aprofundir s'ha considerat oportú dissenyar un sistema de preguntes complementàries degudament relacionades amb cada objectiu.

- **PRC1:** Com s'integra la prevenció de l'assetjament laboral als programes de compliment i com es relaciona amb el marc normatiu? **(O1)**
- **PRC2:** Quines variables són en les que més s'incideix en aquests programes quan s'ha de prevenir i intervenir en casos d'assetjament? Amb quines teories criminològiques les podem relacionar? **(O2)**
- **PRC3:** Què en pensen els professionals del fenomen i les seves causes i conseqüències? **(O3)**
- **PRC4:** Quin perfil professional treballa en aquest àmbit? **(O4)**
- **PRC5:** Com funcionen els protocols que s'estan aplicant actualment? Quines fortaleses i debilitats de l'aplicació actual de protocols d'assetjament es poden detectar del discurs de les persones que s'hi dediquen professionalment? **(O5)**
- **PRC6:** Què pot aportar un/a criminòleg/oga en el disseny de mesures de prevenció, detecció i intervenció de l'assetjament laboral? **(O6)**

4.8 Model d'anàlisi

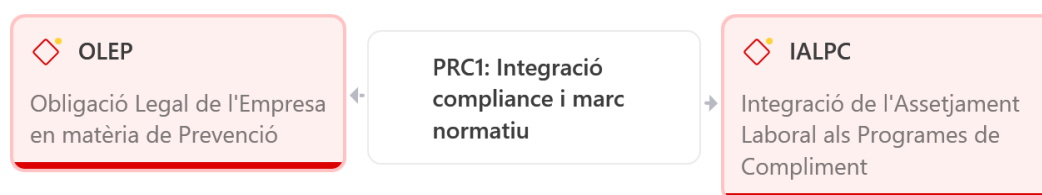
Per analitzar les dades de les entrevistes, s'han creat grups de codis que persegueixen l'assoliment dels objectius d'aquest treball. Aquests codis reuneixen informacions rellevants per respondre a les preguntes de recerca complementàries i, per tant, a la pregunta analítica inicial. Aquests codis serveixen per categoritzar les unitats d'anàlisi -respostes rellevants de les entrevistes- (Maxfield & Babbie, 2018). Per facilitar l'anàlisi s'han dividit els codis que ho necessitaven en subcodis. Aquesta codificació s'ha fet amb **ATLAS.ti 24**.

4.9 Grups de codi, codis i xarxa de codis

El primer grup de codis són els que permeten respondre la PRC1:

Figura 1.1

Grup de Codis PRC1

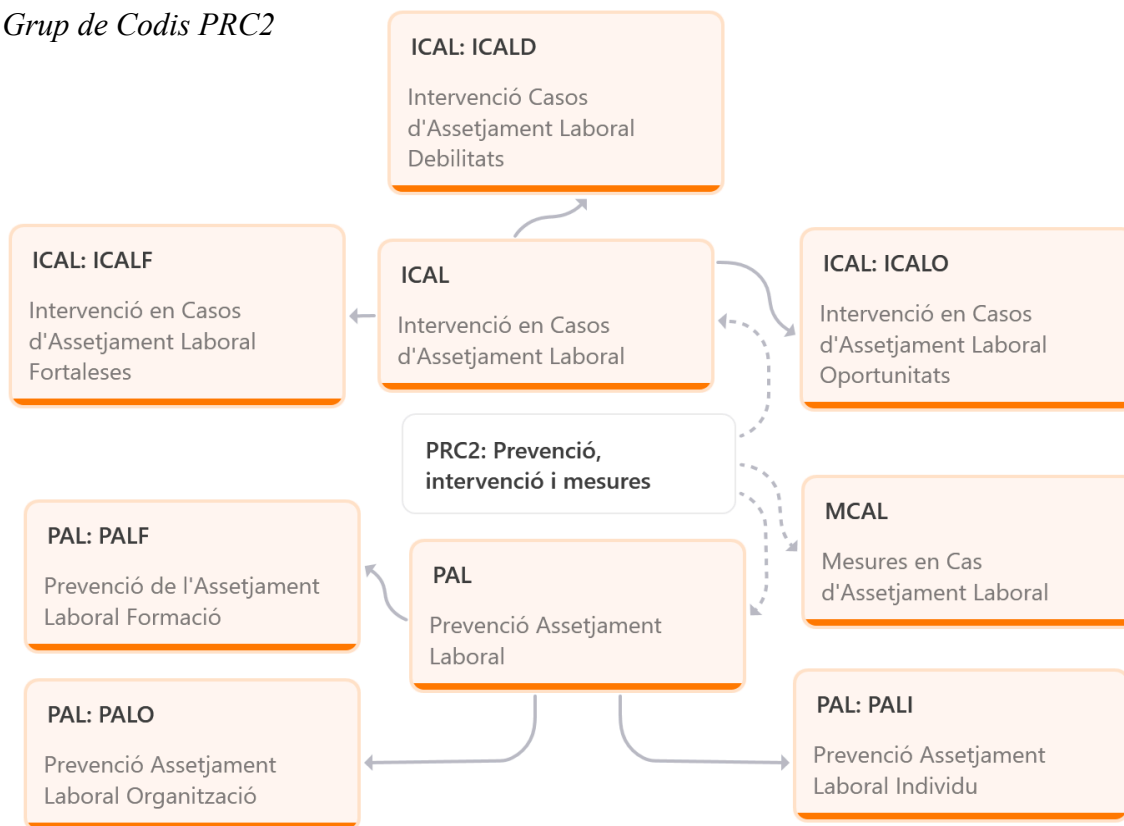


Nota. Representació gràfica dels codis del grup PRC1. *Font.* Elaboració pròpia mitjançant Atlas.ti.

El segon grup de codis són aquells que permeten respondre la PRC2:

Figura 1.2

Grup de Codis PRC2

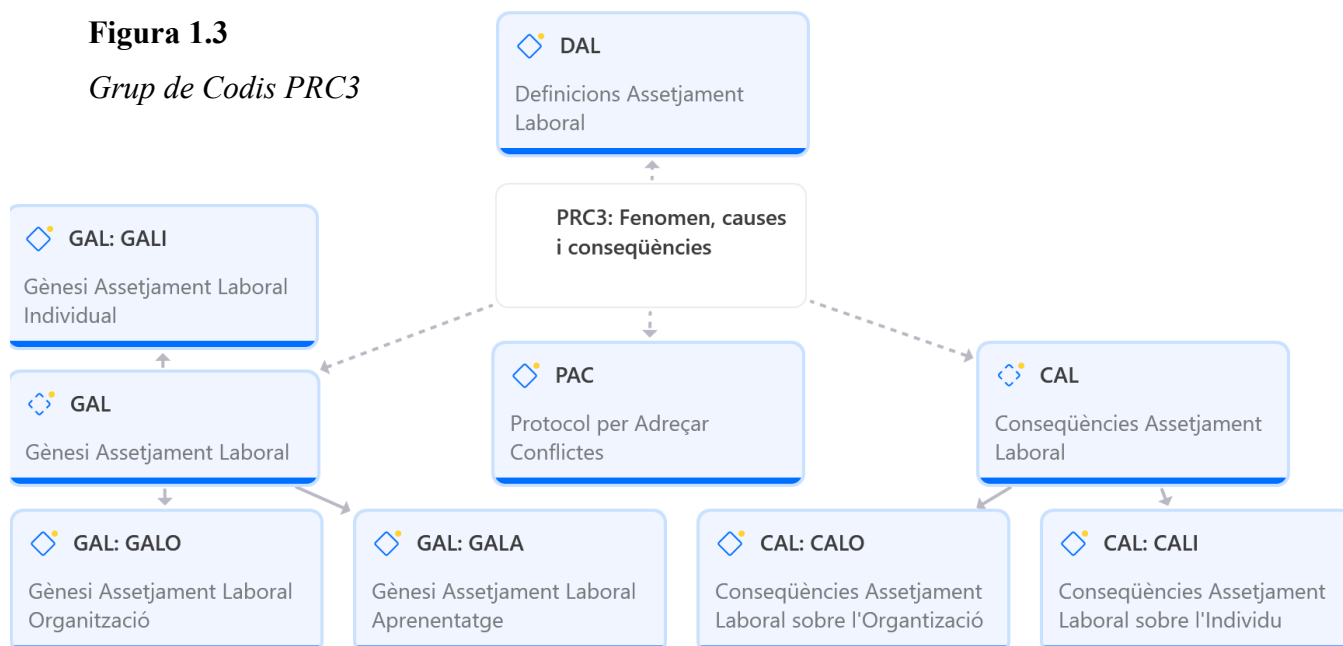


Nota. Representació gràfica dels codis i subcodis del grup PRC2. *Font.* Elaboració pròpia mitjançant Atlas.ti.

El tercer grup de codis són aquells que permeten respondre la PRC3:

Figura 1.3

Grup de Codis PRC3



Nota. Representació gràfica dels codis i subcodis del grup PRC3. *Font.* Elaboració pròpia mitjançant Atlas.ti.

El quart grup de codis són aquells que permeten respondre la PRC4:

Figura 1.4

Grup de Codis PRC4



Nota. Representació gràfica dels codis del grup PRC4. *Font.* Elaboració pròpia mitjançant Atlas.ti.

El cinquè grup de codis són aquells que permeten respondre la PRC5:

Figura 1.5

Grup de Codis PRC5



Nota. Representació gràfica dels codis i subcodis del grup PRC5. *Font.* Elaboració pròpia mitjançant Atlas.ti.

A l'annex 8 s'hi adjunta la xarxa completa de codis. La PRC6 es respon valorant les dades i comparant amb les competències del/la criminòleg/ologa

5. Resultats

S'ha assolit una saturació informativa que permet respondre la pregunta d'anàlisi inicial. A l'annex 7 es poden recuperar totes les citacions endreçades per resposta, codi, subcodi i ordre d'entrevista. Tots els fragments estan referenciats en les transcripcions de les entrevistes (vid. annex 5). El sistema de referenciació indica la persona que ha respost a la pregunta **E2:14₃**. El nombre que es presenta al costat l'identificador de la persona entrevistada (**E2:14₃**), és el número de resposta -aquest apareix entre parèntesis a la transcripció i la codificació axial-, i en el subíndex (₃), si cal, quina unitat dins d'aquella resposta. No totes les unitats d'anàlisi se citen, però totes les respostes recollides a l'annex 7, formen part de l'anàlisi.

Les entrevistades són:

- **E1:** Directora de prevenció d'una gran institució. Formació en relacions laborals.
- **E2:** Responsable de PRL d'una gran institució. Graduada en criminologia, dret i PRL.
- **E3:** Tècnica de PRL en una gran institució. Especialitzada en psicosociologia aplicada.
- **E4:** Directora de Recursos Humans d'una PIME, encarregada de PRL.
- **E5:** Compliance Officer d'una multinacional, graduada en Dret i ADE.

5.1 Integració de l'assetjament laboral al compliance i el seu marc normatiu

El *compliance* es basa a valorar riscos de comissió d'il·lícits penals en benefici directe o indirecte de l'empresa, regulat a l'article 31 bis CP (**E5:38**). Entre aquests delictes es troba el 173.1 CP (**E5:34,35**). *Compliance* s'encarrega de valorar el risc que l'empresa es beneficiï de l'assetjament, fet difícil de demostrar (**E5:8₂**). Els programes preventius i protocols contra l'assetjament laboral són part d'altres departaments de l'empresa (**E5:11**). Les persones entrevistades coincideixen que el protocol i el pla de prevenció són documents diferents (**E1:6,8;E3:14**). La Llei de Prevenció de Riscos Laborals 31/1995 és la base legal d'aquestes mesures preventives (**E1:12₂;E2:3,7₁**). La principal diferència entre la regulació dels *compliance* i la prevenció de l'assetjament laboral, és que els primers no són obligatoris, mentre els segons sí que ho són.

S'extreu de les paraules d'E1 i E4, que a les empreses veuen aquests protocols com un mal inevitable (E1:23₃) i que la seva eficàcia depèn, en gran part, de la voluntat dels treballadors que l'apliquen (E4:10₂).

5.2 Variables amb major incidència en els programes de les empreses estudiades i relació amb teories criminològiques

Un discurs predominant és considerar el protocol i la seva efectivitat com una eina preventiva (E1:9;E5:16_{1,36}). Les mesures -a les empreses entrevistades- són l'acomiadament (E4:22₁), el trasllat de centre de treball (E3:17) i el canvi d'horari (E5:28). Aquestes mesures i concepció del poder preventiu de la sanció encaixen amb mesures pròpies de l'elecció racional i la prevenció situacional el delictes. Dins de la prevenció situacional, s'assenyala la importància de la selecció del personal per evitar l'entrada d'individus amb trets de competitivitat tòxica a l'empresa (E4:28).

S'emfatitza el paper al teixit social de l'empresa per detectar, intervenir i prevenir casos d'assetjament (E3:12;E4:26_{1,37}). Es proposa incidir-hi inferint en la cultura organitzativa, a través de programes formatius (E2:9₂;E26₃;E4:21). Les idees que sostenen aquests postulats s'assimilen als del reforç diferencial. Segons les entrevistades, les seves empreses tracten de prevenir mitjançant una cultura organitzacional sensibilitzada i predisposada a rebutjar i denunciar l'assetjament, amb especial atenció a què s'adopti dins de la lògica *Tone from the top* (E4:19;E5:16₂).

Les persones entrevistades que parlen del *Tone From the Top*, fonamenten aquesta pràctica preventiva en instaurar una coherència entre l'ètica dels caps envers els treballadors, i el comportament que s'exigeix a aquests (E5:12). Fet que lliga amb la teoria general de la tensió.

5.3 Com entenen els professionals el fenomen, les seves causes i conseqüències

Les persones entrevistades van oferir una definició de l'assetjament similar a la de les autoritats en la matèria (E1:4;E3:3_{1,3,3};E4:5;E5:5), excepte per E2 que no va saber definir-lo.

La voluntat de fer mal, la superioritat -jeràrquica o no- i la persistència temporal dels fets, formen part de la narrativa de les entrevistades.

Les entrevistades situen les causes del fenomen de manera similar a com ho tracta l'empresa. Un exemple és **E2** i la importància que dóna als rols i la reproducció d'aquests a mesura que s'escalen posicions de responsabilitat, utilitzant l'experiment de Zimbardo d'exemple (**E2:30**). **E4** situa les causes en la reproducció de comportaments apresos dins d'una cultura laboral tòxica. Creu que les persones reproduïen aquests comportaments un cop arriben a càrrecs de responsabilitat, per què n'aprenen les motivacions -major control sobre el treballador, exigència i, per tant, producció- i les tècniques per assetjar i acorralar als treballadors (**E4:42;E5:25**). Aquest procés d'aprenentatge relaciona la jerarquia amb la potestat d'aprofitar-se dels seus subordinats (**E3:10₁**).

Les explicacions individuals (**E1:16**), creuen que les persones neixen amb trets que les predisposen a ser o no assetjadors, fet que recorda les teories biologicistes de Lombroso.

Altres explicacions individuals ressonen amb la teoria de l'anomia, (**E4:30**), situant la deshumanització del treballador, com una de les causes de l'assetjament. Aquesta desafecció, sumada a les dificultats d'assolir els objectius lícits com la millora de les condicions laborals, se situen com causes de l'assetjament (**E3:10₂**).

Les narratives que situen la gènesi de l'assetjament laboral en defectes organitzatius, poden resumir-se en el desinterès de certes empreses en invertir en prevenció, estalviant-se el cost de mesures com les suspensions, crear comissions d'intervenció, etc. (**E3:2;E5:8₁**).

Respecte les conseqüències individuals, les narratives identifiquen la pèrdua d'autoestima (**E2:46;E4:40₁**), ansietat i depressió (**E2:7₃;E4:45**), incapacitat d'exercir correctament la labor professional (**E5:6**), la baixa temporal o definitiva (**E4:36₄,40₂,40₄**). **E4** va explicar les conseqüències que va patir a causa d'una situació d'assetjament laboral que va viure durant quatre anys, la narrativa encaixa perfectament amb les conseqüències descrites per la bibliografia i les explicacions de la resta d'entrevistades.

Les narratives sobre les conseqüències sobre l'organització i l'ambient laboral apunten a una hostilització del lloc de treball, formació de bàndols que poden agreujar les conseqüències i minvar la credibilitat de la víctima (E1:17;E2:41;E3:11,20;E4:35₁). Aquest ambient afecta a tot el departament, tenint un impacte sobre el producte, el client, i, en definitiva, sobre la productivitat i qualitat del producte empresarial (E2:42;E3:22₂;E5:7).

5.4 Perfil professional

Les persones que es dediquen a l'abordatge des del *compliance* són persones graduades en Dret, ADE o similars, especialitzades en Compliance, no s'especialitzen en la prevenció del delictes, sinó en la normativa aplicable i les eines que estandarditzades al sector pertinent (E5:1). Un segon perfil és el de la persona especialitzada en gestió de personal i recursos humans, tampoc tenen coneixements específics sobre les conductes que prevenen ni les teories que sostenen els programes que apliquen (E4:2₁). Un tercer perfil és el de tècnica en PRL, persona amb coneixements teòrics per prevenir i intervenir (E1:34₁;E3:1). Quan es pregunta a les entrevistades si coneixen les bases teòriques dels programes, únicament E1 i E3 saben respondre. Especialment sorprenent si tenim en compte que E2 és criminòloga.

5.5 Funcionament dels protocols, fortaleces i debilitats

Es destaca del funcionament dels protocols preventius i d'intervenció la importància que aquests programes siguin coneguts i ben valorats pels treballadors, caps i interventors. Les narratives solen coincidir que els protocols són cada vegada més coneguts pels caps (E3:22₁) i els treballadors (E3:19,20₁;E4:53,55;E5:10₁). E2 va reconèixer desconèixer el protocol que ella mateixa hauria d'aplicar en cas d'activació. El coneixement del protocol varia depenent del col·lectiu de treballadors, si estan sindicats i la capacitat del departament encarregat de publicitar-lo (E1:23₁;E2:18₁). Les narratives coincideixen que gran part de la plantilla els desconeix (E1:26_{2,28};E2:17,18_{2,3}).

Sobre l'opinió dels treballadors, depèn de les seves experiències, però és generalment positiva, en reconeixen la importància encara que són crítics amb la seva aplicació (E1:29_{1,3},E3:21). E2:18₄ creu que els treballadors desconfien dels protocols i de la credibilitat que tindrà la seva paraula si mai necessiten activar-ne un.

Les principals debilitats són problemes en la detecció, fonamentats en la dificultat de diferenciar certes circumstàncies pròpies de l'exigència del mercat laboral amb l'assetjament (E2:4,7₂,12,13). E4:40₆ ens permet identificar que la responsabilitat final de valorar l'informe és una debilitat si l'assetjador és aquesta persona. Una debilitat més és que només s'activa el protocol a través de la reclamació de la persona afectada, pot significar l'abandonament de la víctima que ha perdut la capacitat de defensar-se (E1:30;E3:15₁; E4:18₂;E5:30). La mateixa dinàmica de les empreses dificulta molt executar plans formatius i de prevenció realment complets amb una bona base teòrica, avaluacions periòdiques i publicitat adient (E1:27,29₄,35,E2:7₄,10,19₂,22;E3:26₂).

Els punts forts, segons els discursos, són la implicació dels professionals (E3:13₂), la voluntat de perseguir una cultura col·laborativa que faciliti la prevenció i detecció (E4:22₂,36₂;E5:14₁). L'advocat/da de l'empresa que aconsella legalment als treballadors en cas de conflicte, és realment útil per orientar a la persona que no sap quines mesures prendre en cas d'assetjament (E5:30), així com poden resultar molt útils les enquestes de clima laboral (E5:17).

5.6 Possibles aportacions d'un/a criminòleg/loga al disseny de mesures

Les principals aportacions de la criminologia poden ser: el coneixement teòric sobre les causes del delictes, l'efecte que pot tenir un sistema sancionador sobre el comportament de les persones, la capacitat de fer avaluacions de risc i del funcionament del programa, la capacitat de crear campanyes per promoure la importància dels programes amb dades fiables i degudament analitzades.

6. Conclusions

Com s'ha mostrat en el punt 5, els protocols d'assetjament laboral no ofereixen un abordatge criminològic integral, ni compten amb els recursos necessaris com per considerar-se òptims. Amb això no es vol menystenir els coneixements ni les capacitats de les persones que s'hi dediquen actualment, sinó posar la primera pedra en la construcció de mesures contra l'assetjament laboral que incorporin tot el coneixement dels professionals que s'hi dediquen, sumant-hi el coneixement criminològic pertinent.

Per tant, quina és la resposta a la pregunta analítica inicial?:

“Com es pot prevenir, detectar i respondre a l’assetjament laboral, a través dels programes de compliment i el coneixement criminològic, de manera òptima segons els professionals que s’hi dediquen actualment a Catalunya?”

La resposta passa, indubtablement, pel compliment de la normativa vigent, el control del seu compliment i la certesa, proporcionalitat i publicitat del càstig quan la prevenció falli. El compliment normatiu passa per una correcta aplicació dels programes, per tal, cal que aquests programes siguin finançats correctament, que tinguin el nombre necessari de persones treballant-hi i que s’avaluïn periòdicament.

Preventivament, cal enterrar la idea de la racionalitat perfecta del victimari. És imprescindible un sistema sancionador que desincentivi la conducta desviada amb càstigs segurs, coneguts i proporcionals? Sí, però un programa reactiu per un delictes com aquest no és una mesura preventiva per ella mateixa.

Aquest sistema sancionador compleix una altra funció, que és servir de missatge inequívoc que des de les posicions de responsabilitat de l’empresa condemnen aquestes conductes -*Tone from the top*-. Estretament relacionat amb això, cal que la cultura organitzativa estigui sensibilitzada amb l’assetjament laboral, permetent complir amb un *reforç diferencial* que no persegueix al *whistleblower*, sinó que atèn el problema.

Aquest control informal dins de l’empresa ha de ser font de suport conductual, que els companys de feina tinguin *els recursos d’afrontament* com per adreçar els conflictes amb el menor impacte possible. A més, si aquests *recursos d’afrontament conductuals* no són suficients per la naturalesa del conflicte, ha de ser l’empresa qui ofereixi un control formal amb les eines necessàries per adreçar els conflictes. Per bé que s’adrecin aquests problemes conductualment, calen *recursos d’afrontament cognitiu* que ajudin les persones a adreçar i assimilar el conflicte, entenent-lo com quelcom inherent a la interacció humana, però que no ha de suposar un atac personal. Tampoc és negligible la necessitat de *recursos d’afrontament emocional*, ja sigui de manera formal -amb psicòlegs/logues a l’empresa que puguin aconsellar o derivar als treballadors en casos greus- o de manera informal, amb una

comunicació transversal oberta com s'ha establert a l'empresa d'E4. S'adjunta una representació gràfica del model que es deriva d'aquestes conclusions a l'annex 9.

Que un delict que és una de les principals causes de depressió i suïcidi a l'edat adulta sigui, moltes vegades, indistingible del mateix funcionament del mercat laboral, és inadmissible. Això no hauria d'alarmar només a les persones especialitzades en ciències socials amb vocació de servei públic, sinó al conjunt de la societat. L'objecte d'aquest estudi es limita a com es pot actuar des de les empreses, però si l'empoderament del treballador -passant pel reconeixement i reivindicació dels seus drets- es limita al marge de benefici de les empreses, estem supeditant el nostre benestar, el dels nostres familiars, amics i veïns, al que digui un programa de comptabilitat sense empatia.

7. Limitacions i proposta per futures recerques

La principal limitació de la proposta són els recursos que exigiria un programa així, per tant, caldria estudiar, quantitativament, el pes de cada acció per poder oferir un càlcul a les empreses. Un estudi sobre com vendre aquests programa a empreses, en facilitaria la instauració. Caldria conèixer la plantilla, direcció i tipus d'empresa per fer un disseny *ad hoc*, però aquesta recerca deixo per l'Eduard del futur.

8. Referències

Alapont, J-L. (2021). Los programas de cumplimiento penal: aspectos generales. *Revista Boliviana de Derecho*, 31, 354-389.

Bernard, T. J., Vold, G. B., George B., Snipes, J. B., & Gerould, A. L. (2016). *Vold's theoretical criminology* (7a ed.). Oxford University Press.

Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280–299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x>

Camacho, A. (2018). *Acoso laboral o "mobbing"*. Editorial Universidad del Rosario.

Carmona, C. (2017). *Perspectiva multidisciplinar de las diversas modalidades de acoso: aspectos criminológicos, político criminales, sustantivos y procesales* (1a ed.). Dykinson. <https://doi.org/10.2307/j.ctt22p7h1j>

Canning, V. & Tombs, S. (2021). *From Social Harm to Zemiology: A Critical Introduction* (1a ed.). Routledge.

Cid J., & Larrauri, E. (2023). *Teorías criminológicas : explicación y prevención de la delincuencia* (2a ed.). La Ley Soluciones Legales, S.A.

Clarke, R. V., & Cornish, D. B. (1985). Modeling Offenders' Decisions: A Framework for Research and Policy. *Crime and Justice*, 6, 147–185.

Constable, J., Smith, J. (2015). Initial Police Training and the Development of Police Occupational Culture. A Wankhade, P., Weir, D. (Eds.) *Police Services*. (1a ed., pp. 45-60) Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16568-4_4

Constitució Espanyola (1978) de 29 de desembre de 1978, *BOE*, 311.

Coyne, I., & Ng, K. (2021). Bullying in the Workplace. A P. Smith. i J. O'Higgins. (Eds.) *The Wiley Blackwell Handbook of Bullying: A Comprehensive and International Review of Research and Intervention* (pp. 74–93). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118482650.CH39>

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1–2), 16–27. <https://doi.org/10.1108/01437729910268588>

Einarsen, S., Hoel, H., Cooper, C., & Zapf, D. (Eds). (2003a). The Concept of Bullying at work. The European Tradition. A *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. (pp. 3-30). London/New York: Taylor & Francis.

Einarsen, S., & Gemzøe, E. (Eds.). (2003b). Individual effects of exposure to bullying at work. A *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 127-144). London/New York: Taylor & Francis.

Einarsen, S., Hoel, H., & Cooper, C. (Eds.). (2003c). Organisation effects of bullying. En *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 145-161). London/New York: Taylor & Francis.

Einarsen, S. & Hauge, L. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: *una revisión teórica de la literatura*. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 22(3), 251-273.

Freund, J. (1995). *Sociología del conflicto*. EME.

Landau, I. (2019). Human Rights due diligence and the risk of cosmetic compliance. *Melbourne Journal of International Law*, 20(1), 1-27.

León-Pérez, J., Escartín, J. & Giorgi, G. (2021) *The presence of Workplace Bullying and Harassment Worldwide: A D’Cruz, P., Noronha, E., Notelaers, G. & Rayner, C. (Eds.), Handbook of Workplace Bullying, Abuse and Harassment* (1a ed., pp. 56-83). Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2021. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-0134-6>

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.

Llei 15/2022, de 12 de juliol. *Integral per la igualtat de tracte i la no discriminació*. *BOE*, 167, 14 de juliol de 2022.

Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març de 2007. *Per la Igualtat efectiva entre Homes i Dones*. *BOE*, 71, de 23 de març de 2007.

Llei Orgànica 10/2022, de 6 de setembre de 2022. *De garantia de la llibertat sexual*. *BOE*, 215, de 7 de setembre de 2022.

Llei Orgànica 10/1995, de 23 de novembre de 1995. *Codi Penal*. BOE, 281, de 24 de maig de 1996.

Maxfield, M. G., & Babbie, E. R. (2018). *Research methods for criminal justice and criminology* (8a ed.). Cengage Learning.

Meseguer, M., & Soler, M. (2012). *Psicología del trabajo y de las organizaciones : una propuesta de formación basada en competencias para el grado en relaciones laborales y recursos humanos* (2a ed.). Diego Marín.

Montaner, R. (2023) Compliance. A Silva, J.-M., Robles Planas, R., (Eds.), *Lecciones de Derecho Penal Económico y de la empresa: parte general y especial* (2a ed., pp. 99-129). Atelier.

Newburn, T. (2007). *Criminology*. Willan publishing.

Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71–83. <https://doi.org/10.1016/J.AVB.2018.06.007>

Oficina Internacional del Treball & Lloyd's Register Foundation (2023). *Experiencias de violencia y acoso en el trabajo: Primera encuesta mundial*. (1a ed.). Gallup. <https://doi.org/10.54394/TGKC5288>

Olaya, C. i Sánchez, A (2018). Introducción. A Moscoso, J. i Cazorla, L. (Eds.), *Compliance: Guía práctica de identificación, análisis y evaluación de riesgos*. (2a ed., pp. 19-58). Thomson Reuters Aranzadi

Olaz, A. (2012). *La entrevista en profundidad justificación metodológica y guía de actuación práctica*. (1a ed.). Septem Ediciones.

Organització Mundial de la Salut (2002) *Informe mundial sobre la violència i la salut*.

Reial Decret 901/2020, de 13 d'octubre de 2020. Pel que es regulen els plans d'igualtat i el seu registre i es modifica el Real Decret 713/2010, de 28 de maig, sobre registre i dipòsit de convenis i acords col·lectius de treball. *BOE*, 272, de 14 d'octubre de 2020.

Reial Decret Legislatiu 2/2015, de 23 d'octubre, pel que s'aprova el text refòs de la Llei de l'Estatut de Treballadors. *BOE*, 255, de 13 de novembre de 2015.

Ribeiro, M. (2022). Assédio Moral e Sexual no Trabalho: Ethos, Controlo e Sofrimento num Fenómeno Silencioso & Letal. *J² Jornal Jurídico*, 5(2), 61–70. <https://doi.org/10.29073/j2.v5i2.593>

Rodríguez-Carballeira, Á., Solanelles, J. E., Vinacua, B. V., Garcia, C. P., & Martín-Peña, J. (2010). Categorization and hierarchy of workplace bullying strategies: A Delphi survey. *Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 297–308. <https://doi.org/10.1017/S1138741600003875>

Ruiz, I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. (5a ed.). Universidad de Deusto.

Salgado, A. (2013) La Pedagogía Como Política De Estado. *Archivo de Criminología, Criminalística y Seguridad Privada*, 5(10), 1-23.

Sautu, R.; Boniolo, P.; Dalle, P. & Elbert, R. (2010). *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. (1a ed.). CLACSO.

Sentència del Tribunal Suprem 426/2021 (Sala de lo penal, sala segunda), de 19 de maig de 2021 (recurs 2919/2019).

Sentència del Tribunal Suprem 4744/2022 (Sala de lo social, sala quarta), de 21 de setembre de 2023 (recurs TSJC 3421/2022).

Silva, A. (2016). *Assédio Moral no Trabalho: Um Fenómeno Sombrio*. [Treball Final de Màster, Universidade Autònoma de Lisboa]. Repositorio Universidade Autònoma de Lisboa.

Universitat Autònoma de Barcelona (s.d.). Comitè d'Ètica en la Recerca (CERec): Recerca humana: *Consentiments informats*.

9. Annexos

Annex 1: Guió de l'entrevista

S'ha vinculat cada pregunta del guió amb la Pregunta de Recerca concreta que buscava respondre. Aquest guió s'ha transformat al llarg de les entrevistes. Depenent del perfil de la persona entrevistada i les seves respostes s'ha optat per ometre o afegir preguntes per aprofitar el discurs de cada subjecte. El guió final de cada entrevista es pot veure a la transcripció de cada entrevista.

- **P.T-G:** *La primera pregunta serà contextual, normalment anomenada “pregunta trencagels”.*
- **P.S.1:** Quines són les seves funcions, com explicaria la seva feina? (PRC4)
- **P.S.2:** Basant-se en la seva experiència com definiria l'assetjament laboral? (PRC3)
- **P.S.3:** Quan dissenya un programa de compliment, valora incloure-hi l'assetjament laboral? Per què? (PRC1)
- **P.S.4:** Com explicaria els protocols d'assetjament laboral? (PRC2)
- **P.S.5:** Quina és la base teòrica d'aquests protocols? (PRC2)
- **P.S.6:** S'aborda el conflicte quotidià en el protocol? En cas afirmatiu: com es fa?; En cas de negativa: creu que podria resultar útil? Perquè? (PRC3)
 - **P.A.6.1:** Com funcionen els protocols de resolució de conflictes? (PRC3)
 - **P.A.6.2:** Creu que la resolució de conflictes guarda relació amb l'assetjament laboral? Com explica aquesta relació? (PRC3)
- **P.S.7:** Com creu que s'ha de prevenir l'assetjament laboral? (PRC2)
- **P.S.8:** Creu que l'assetjament és un comportament après? Ón i com s'aprèn? (PRC3)

- **P.A.8.1:** Basant-se en la seva experiència, com considera que afecta el clima del lloc de treball a l'aparició d'assetjament laboral? Per què? (PRC3)
- **P.A.8.2:** Com creu que es pot prevenir l'assetjament laboral influenciant la cultura del lloc de treball? Per què ho creu? (PRC2)
- **P.S.9:** Creu que l'assetjament pot acabar generant responsabilitat penal a l'empresa? Com pot passar? (PRC1)
- **P.S.10:** Existeixen mecanismes de denúncia de l'assetjament? Com funcionen? (PRC2)
 - **P.A.10.1:** Els treballadors els coneixen? Quina opinió creu que en tenen? (PRC5)
- **P.S.11:** Pot explicar com funciona el protocol contra l'assetjament laboral un cop aquest es detecta? (PRC2)
 - **P.A.11.1:** Com funciona el sistema de detecció? (PRC2)
 - **P.A.11.2:** Quines passes se segueixen un cop es detecta? (PRC1)

Annex 2: Model de Consentiment Informat

El següent escrit ha estat llegit i signat per totes les persones que han participat en les entrevistes d'aquest TFG. El model de consentiment Informat és l'oferit per la UAB en el seu apartat web d'ètica d'investigació amb persones.

Model de Consentiment Informat

Títol del projecte de recerca

Abordatge criminològic a l'elaboració d'un programa de compliment per la prevenció, detecció i reacció a l'assetjament laboral.

Si us plau, llegeix acuradament aquest document de consentiment abans de decidir-te a participar en aquest estudi.

Objectiu de la investigació

El propòsit d'aquesta investigació és entendre amb major profunditat l'assetjament laboral, la seva prevenció i possibilitats de millora, des de l'anàlisi criminològic d'aquest fenomen delinqüencial.

Implicacions de la participació

Es demanarà informació com: la formació acadèmica i professional, les funcions que s'exerceixen respecte l'objecte d'estudi, les seves opinions i coneixements sobre el fenomen i similars.

Durada

L'entrevista té una durada de 35 minuts aproximadament.

Riscos i beneficis

No hi ha riscos de cap mena en la teva participació. El benefici és la reflexió personal que pugui extreure l'entrevistat sobre la seva feina.

Compensació

En aquest cas no està prevista cap compensació per participar-hi.

Confidencialitat

Si decideixes participar-hi, la teva identitat es mantindrà confidencial i només els membres de l'equip de recerca tindran accés a les dades del projecte. Si fos el cas que s'haguessin de presentar casos d'estudi, es farien servir sempre pseudònims. Els investigadors mantindran aquest consentiment informat en un lloc segur i el destruiran al cap de 5 anys un cop finalitzada la investigació. Quan l'estudi s'hagi completat i se n'hagin analitzat les dades, tota la base de dades serà anonimitzada i posada a disposició de la resta dels investigadors interessats.

Voluntarietat de la participació

La participació en aquest estudi és completament voluntària. No hi ha cap penalització per no participar-hi.

Dret a retirar-te de l'estudi

Si així ho desitges, pots exercir els teus drets reconeguts pel Reglament europeu de protecció de dades personals adreçant-te a guerrerocorteseduard@gmail.com (indicar el nom i cognom del responsable del tractament i el seu correu electrònic) amb la teva sol·licitud i una

fotocòpia del DNI. Les sol·licituds per exercir els teus drets estan disponibles a la web de l'Oficina de Protecció de Dades de la UAB (<https://www.uab.cat/web/coneix-la-uab/itineraris/proteccio-de-dades/drets-de-les-personesinteressades-1345764799916.html>).

També tens dret a presentar reclamacions davant l'Autoritat Catalana de Protecció de Dades (<https://apdcat.gencat.cat/ca/contacte>), i sempre que ho consideris necessari pots contactar amb el delegat de protecció de dades de la UAB (proteccio.dades@uab.cat).

En qualsevol cas rebràs una resposta per escrit de l'acció realitzada en el termini establert legalment.

Eventual publicació/reutilització/altres processaments de les dades bàsiques i període de retenció

Les dades de la recerca seran posades a disposició d'altres investigadors de manera anonimitzada un cop transcorreguts 5 anys a partir de la finalització del projecte.

Els identificadors personals seran mantinguts confidencialment de forma segura fins que s'assoleixen els objectius del projecte de recerca i en qualsevol cas, durant el termini màxim de 5 anys.

Enregistraments i ús de testimonis

- Estic d'acord que s'enregistri (àudio/vídeo) l'entrevista amb objectius de recerca.
- Autoritzo que es facin citacions literals de les meves intervencions sense mencionar el meu nom i que es reproduïxin en àudio i vídeo intervencions meves sense mencionar el meu nom.
- Autoritzo l'ús de les meves intervencions d'àudio i vídeo per a finalitats de divulgació científica, sempre que s'articulin mecanismes per preservar la meua privacitat.

Persona de contacte

En cas de dubte o consulta pots contactar amb: Eduard Guerrero Cortés via: elmeucorreu@domini.com.

Consentiment

He llegit la informació sobre el projecte de recerca i he tingut l'oportunitat de fer preguntes, les quals se m'han respost satisfactòriament.

Entenc que la informació anonimitzada (sense identificadors personals) d'aquest projecte serà posada a disposició d'altres investigadors un temps després d'haver finalitzat el projecte.

Estic d'acord a participar-hi i he rebut una còpia d'aquest consentiment.

Nom i cognoms del participant _____

Signatura _____

Data: _____

Investigador/a:

Signatura _____

Data: _____

Annex 3: Matriu teòrica: Caseller tipològic

Taula 1

Caseller tipològic

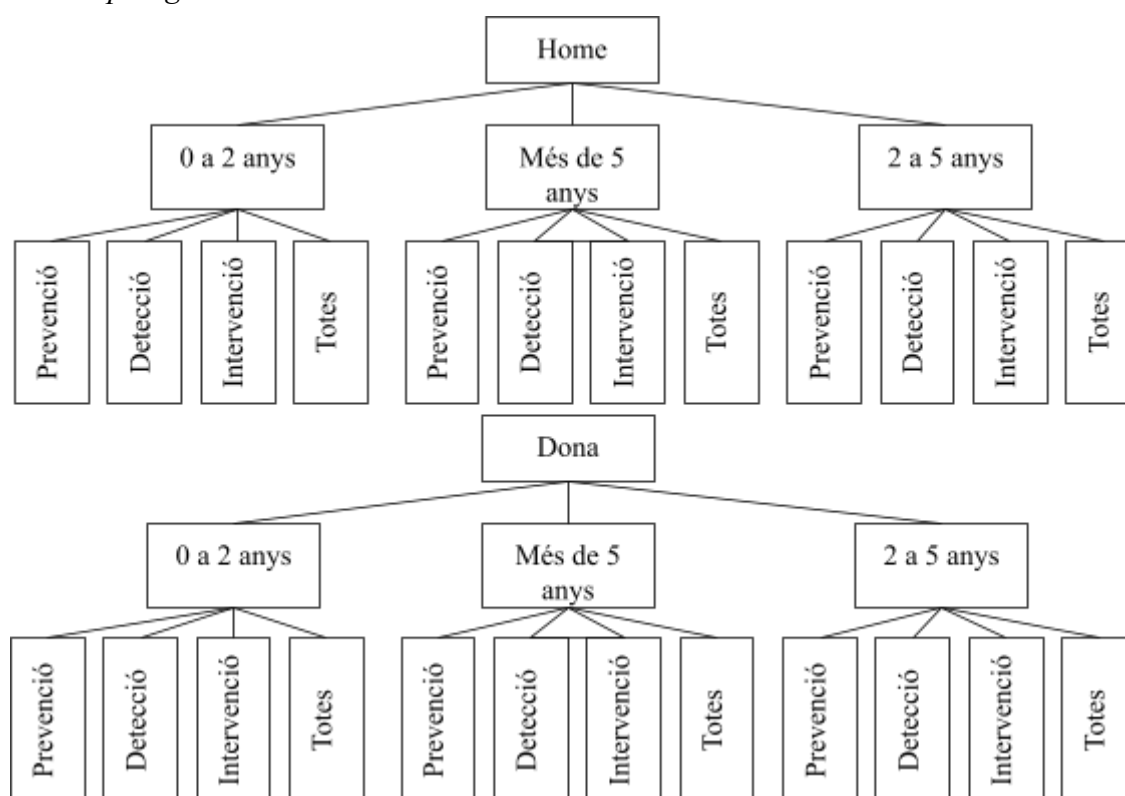
VARIABLES	Nº DE CATEGORIES
Gènere	2
Experiència	3
Labor	4
Total de la matriu teòrica	36 perfils

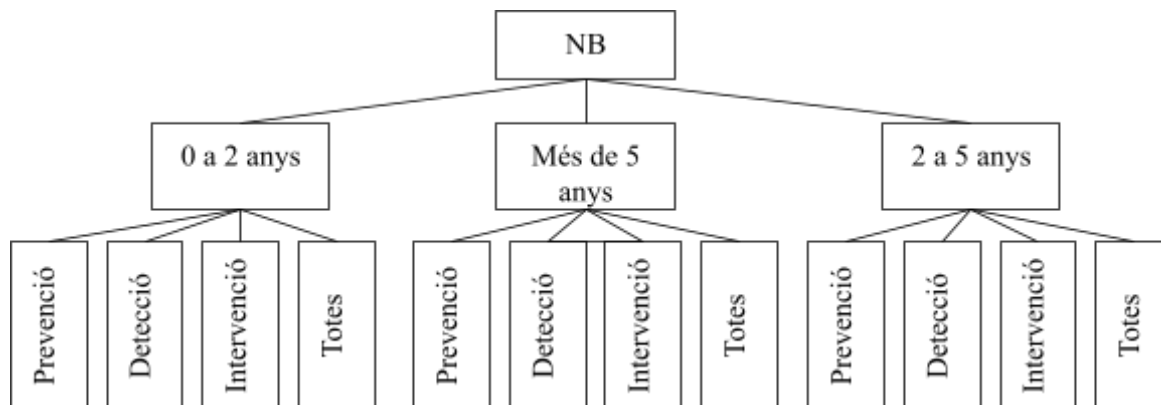
Nota: Aquesta taula mostra el càlcul de la matriu teòrica que resulta en 36 perfils teòricament possibles. El nombre s'obté multiplicant el nombre de categories (vid. pàgina 21). *Font.* Elaboració pròpia.

Annex 4: Matriu empírica: Arbre tipològic

Figura 2

Arbre tipològic





Nota. Aquesta figura és la representació gràfica de tots els perfils teòrics, com cap d'ells és incompatible -per exemple, ser home, tenir de zero a dos anys d'experiència i treballar exclusivament en prevenció- com no són categories excloents entre elles, la matriu empírica de perfils possibles és igual a 36 perfils (vid. pàgina 21).
Font. Elaboració pròpia.

Annex 5: Transcripcions i informes preliminars de les entrevistes

Annex 5.1: Transcripció de la primera entrevista i unitats d'anàlisi

Aquesta entrevista es va realitzar al despatx de la primera persona entrevistada (E1) en un ambient distès i familiar per a E1. Alguna part de la conversa ha estat omesa o modificada per conservar la confidencialitat d'E1, però sense modificar el contingut ni les informacions que se'n poden extreure. Abans de començar l'entrevista es va explicar detalladament el contingut del TFG i com seria utilitzada la informació extreta d'aquesta entrevista. Un cop la persona va ser informada se li va entregar el model de consentiment informat que va llegir i signar. S'han subratllat les unitats d'anàlisi directament en la transcripció per no haver de tornar a reproduir l'entrevista i així estalviar espai i, per tant, paper.

-Eduard: Bon dia, li reitero el meu agraïment per participar.

-E1(1): De res.

-Eduard: La primera pregunta és: quines són les seves funcions, com explicaria la seva feina?

-E1(2): No és fàcil, jo sóc la cap de prevenció, en empreses com aquesta, s'acostuma a veure només la part més òbvia, però darrere hi ha tot un equip de persones i una estructura organitzativa que ajuda al fet que les coses funcionin. Llavors, la prevenció de riscos laborals que emana d'una llei de l'any 1995, que aplica a totes les persones treballadores i obliga a totes les empreses per vetllar per la seguretat i la salut. Fa que totes les empreses han de

disposar d'un àmbit que es faci responsable de què les polítiques de prevenció laboral i de salut s'apliquin. Per tant, en aquesta empresa, hi ha un departament que inclou diferents unitats relacionades amb la salut i la seguretat de les persones que hi treballen, i la responsable d'aquest departament i de la coordinació entre les diferents unitats que la conformen i la resta de departaments de l'empresa sóc jo.

-Eduard: Com definiries, segons la teva experiència, l'assetjament laboral?

-E1(3): A veure, hi ha una definició, que és diguem-ne la normativa.

-Eduard: Sí, però la teva, segons la teva experiència.

-E1(4): Aquelles accions que pateix una persona de fustigament... qualsevol actuació que és volguda, reiterada que el que pretén és fer mal, això és assetjament laboral. A més a més, te'l pot fer, normalment, el més habitual que l'exerceixin els comandaments, però l'assetjament laboral pot ser de dalt a baix, de baix a dalt, horitzontal... Però són aquestes actuacions que fan, volgutament, que una persona se senti malament, i això té unes repercussions a la salut, evidentment negatives.

-Eduard: Llavors és un conjunt de conductes reiterades amb intenció de fer mal que causen un mal a la salut?

- E1(5): Exactament.

-Eduard: Com explicaries els protocols d'assetjament laboral si en teniu?

-E1(6): Aquí a l'empresa, tenim un protocol assetjament laboral, que no està sota aquest nom. S'anomena "Mesures per a persones dignes", que és un eufemisme, ara estem revisant qüestions de procediment d'aquest protocol i li canviarem el nom, l'anomenarem protocol d'assetjament laboral. En tenim un, és públic, està a disposició per a tothom...

-Eduard: De fet, el vaig trobar i el nom...

-E1(7): Sí, és clarament un eufemisme, pensa que és un document del 2007, en aquell moment es començava a treballar en aquests temes. Llavors, la idea era que aquesta fos una eina més perquè totes les persones que treballen a l'empresa i tinguin una relació contractual amb l'empresa... S'emmarcava com una mena d'idea global de respectar la dignitat de les persones.

-Eduard: Forma part d'un paquet de mesures major?

-E1(8): Jo crec que no, que era simplement un tema d'eufemismes. Per no dir obertament assetjament laboral. És curiós perquè en el mateix protocol es recull que el mecanisme per vetllar o per abordar els possibles casos d'assetjament laboral, és una comissió d'intervenció i resolució de casos d'assetjament. O sigui, la comissió encarregada d'intentar discernir si hi ha un cas d'assetjament laboral o no, sí que rep aquest nom. Però, en canvi, el protocol té aquest nom tan estrany.

-Eduard: Sí, eufemismes, hi ha diverses empreses que ho fan. Sabries explicar la base teòrica d'aquest protocol? En què es basen les accions reactives o preventives?

-E1(9): Aquest protocol el que fa és determinar aquesta comissió com intervé. L'objectiu del protocol és prevenir, però el que ajuda a prevenir no és el protocol, és el resultat d'aplicar-lo. Si tu tens una eina que et permet identificar si hi ha hagut assetjament laboral o no, i la institució, a partir d'aquest assetjament es pren unes mesures, té una part d'avís o exemplificació, però el protocol no serveix, o no estrictament, per prevenir. El que serveix per prevenir és la cultura preventiva, gestió de RH, fer que totes les persones treballadores tinguin formació en matèria de riscos laborals, avaluacions de riscos psicosocials, que t'ajuden a veure si hi ha elements que t'ajuden a veure si hi ha elements en alguns àmbits, o possibles actuacions en aquest sentit. Però el protocol en si, l'objectiu és intervenir i resoldre, si és el cas. I l'afecte que tenen aquestes derivades és preventiu, no sé si m'explico.

-Eduard: Sí, el protocol és simplement mecanismes d'actuació en el cas de detectar qualsevol cas. A la resta de coses, la cultura organitzativa, els processos de presa de decisions, per exemple: una manera d'assetjar laboralment algú és donar-li més feina de la que toca o donar-li sempre la més complicada. Això entenc que està escrit en algun lloc?

-E1(10): No, en aquest protocol, no. A l'empresa tenim una jerarquia de presa de decisions i responsabilitats, per tant, el màxim responsable de riscos laborals és cada cap de cada departament. Per tant, distribuir bé la feina és una competència que hauríem de tenir tots els responsables. Si tenim una bona cultura organitzativa, uns bons comandaments, un d'aquests factors de risc... Una cosa és una mala organització de la feina, que és un risc. Una altra cosa és que volgutament diguis "A aquest el vaig a molestar i li dono més feina, a veure si peta".

-Eduard: És més un *saber fer* les coses que les coses que una base teòrica que dicta que les coses s'han de fer per això, això i això... És una base teòrica que aporta cadascú des de la seva disciplina i el seu coneixement?

-E1(11): Jo et diria que és un tema de cultura de l'organització, aquí és difícil tractar aquests temes, som de les empreses més grans de Catalunya. A més, en un sector que no és una empresa *al uso*, per tant hi ha molta fragmentació en les preses de decisions, molts interessos diferents, dues línies de comandament, la part executiva i l'organitzativa. I això ho fa tot molt més complex. Per exemple, l'assumpció de responsabilitat en matèria de prevenció de riscos, que tots els caps, ara parlaré clar, ens intentem escapolar₁. Perquè clar, és un *marrón*₂. Jo et diria que en la línia de certs treballadors, és encara més complicat. Ells escullen el seu cap de departament, llavors la percepció que té un cap de departament escollit, no és de "jo soc el

cap, jo soc el responsable". Normalment no se senten responsables de la prevenció perquè diuen "soc director de departament perquè m'ha tocat ser-hi i l'any que ve li toca a un altre". Per tant, lo de la cultura preventiva aquí costa, també t'haig de dir que va "per barris". Quan dic per barris, dic per col·lectius. En el fons les nostres condicions laborals són molt garantistes, a nivell de condicions laborals (horaris, retribució, condicions) això a vegades genera altres problemes com la capacitat real de poder organitzar i fer bé les coses. Això t'ho deia perquè com som col·lectius de treballadors molt diferents, en el cas del personal tècnic, assetjament laboral, és molt difícil, perquè hi ha una certa... aquí la gent no ve a explotar als altres per treure'n un guany. Venen a treballar per un sou. Jo et diria que tot el que arriba per constituir una comissió per assetjament laboral, acaba essent un conflicte entre una persona i el seu responsable, normalment fruit d'un mal lideratge₃.

-Eduard: De fet, en relació amb això, en el saber fer de l'empresa, s'aborda el conflicte quotidià?

-E1(12): Hi ha un protocol de gestió de conflictes interpersonals que realment es posa en funcionament, de manera formal, poques vegades. I s'activa quan, moltes vegades, arran d'un cas d'assetjament, que ja et dic que es veu normalment dues persones que no s'entenen, entre un treballador i un cap que té poca gràcia, o poques competències a nivell directiu o de lideratge, acabes derivant a conflicte, i sí que hi ha un protocol. Aquest protocol és un tema que penja de relacions laborals, no és a nivell preventiu, la prevenció és tot allò ex-ante₁. L'avaluació de riscos psicosocials és un element que et permet identificar si en algun àmbit hi ha un risc. I la formació, aquí tot el personal ha de rebre formació en matèria de prevenció de riscos laborals, siguin psicosocials, ergonòmics, temes d'actuació en cas d'emergència. L'empresa està obligada a formar a la gent en matèria de prevenció de riscos laborals. Si mai algú pren mal, inspecció de treball et preguntarà per la formació d'aquest treballador en matèria de prevenció, has de demostrar que no la va voler fer, sinó *pringa* l'empresa₂.

-Eduard: Llavors, es poden derivar responsabilitats legals directament a l'empresa?

-E1(13): Clar, sí, sí. De tota manera, la comissió que s'activa en virtut d'aquest protocol d'assetjament laboral, realment, qui determina si hi ha un cas d'assetjament laboral és el jutge. Aquestes eines, el que et permeten és fer propostes o prendre mesures cautelars o de protecció, però obrir un expedient sancionador si hi ha una persona, que aquí es considera que ha fet assetjament laboral, no té recorregut₁. Això anirà per la via del jutjat. De tota manera, nosaltres podem tenir tots els protocols que vulguem, totes les comissions d'intervenció, tota la prevenció... però que una persona sigui o no assetjada, només ho pot decidir un jutge en

una sentència. Llavors és quan pots aplicar mesures sancionadores. Perquè si les apliques, perquè el nostre procés determina que sí s'observa assetjament laboral, i aplica sancions i acaba anant per la via del jutjat, ja no es poden aplicar aquestes mateixes. És un tema complicat. A l'hora de la veritat tu tens evidències, de que estàs davant d'un cas que per a tu és clarament assetjament laboral, a nivell jurídic no és la nostra competència determinar sancions d'uns fets.

-Eduard: Però entre que s'obre i no s'obre el procés judicial, quines són les mesures?

-E1(14): No el pots enviar a casa, perquè estàs pressuposant que el que diu l'altre és veritat. En el protocol diu que el presumpte assetjador i el presumpte assetjat, tenen una sèrie de drets, i un d'ells és la presumpció d'innocència. Una altra cosa és adoptar mesures cautelars. Si per exemple a mi la meva *jefa* considero que m'està assetjant i em fa patir molt, la comissió podria determinar que no ens veiem o que no compartim espai. Però no podem enviar a un presumpte assetjador a casa, perquè estàs suposant que és veritat.

-Eduard: Sobre l'assetjament en si, és un comportament après?

-E1(15): Ostres, això és una qüestió molt... no sé si tinc resposta, és una opinió, jo no soc ni psicòloga, ni forense...

-Eduard: Les opinions valen.

-E1(16): Val, d'acord. La meva opinió és que les conductes, el tarannà i el comportament de les persones tenen un doble component, sigui assetjadora o no, l'innat i l'après. Jo com a mare de dos fills, els dos quan van néixer, ja ho veus, que el caràcter la manera de ser de fons, és molt diferent, i òbviament a tot això li sumes l'educació, els models, les teves circumstàncies personals... Per tant, pensar que algú neix amb un perfil assetjador... potser hi ha alguna patologia a nivell bioquímic que acaba derivant en aquests comportaments. Però jo crec que és un híbrid. Si tu treballes en un entorn en el que no hi ha conseqüències per comportaments tòxics, crec que és més fàcil que es reproduïxin. Però crec que, i és una opinió, naixem amb un tarannà i els models i l'aprenentatge fa que vagis cap aquí o cap allà.

-Eduard: Basant-te en la teva experiència com creus que pot afectar el clima general de treball un cas d'assetjament laboral?

-E1(17): Jo penso que és de les coses més indignes i més horroroses que poden passar. Una cosa és tenir poca traça i molestar o fer mal als altres per no saber-ne més. Però que una persona vagi per un altre, i que a més a més, moltes vegades, aprofitant-se de la seva superioritat... a tots nivells, no només jeràrquica. A vegades hi ha gent que és més llesta, més

hàbil... llavors, això és de les coses més desgraciades que poden passar (a l'ambient laboral d'un lloc concret). Òbviament, ho contamina tot i ho fa tot molt tòxic...

-Eduard: Llavors, com consideres que s'ha de prevenir l'assetjament laboral incidint en la cultura laboral?

-E1(18): Gestió del conflicte és molt important, i un bon lideratge. Tenir caps que sàpiguen fer de caps, és molt important.

-Eduard: I com es fa de cap?

-E1(19): "Ay amigo", d'això hi ha tota una literatura i gent que es dedica a aquestes coses, però jo també penso que hi ha competències innates que fa que hi hagi persones que puguin ser millors caps que d'altres: la capacitat d'influència, la comunicació, saber coordinar equips... són coses que a vegades són innates. Però també les has de posar en pràctica i has d'aprendre, formació pels comandaments, això és molt important. Es va fent. Jo penso que en aquesta casa es va fent, però costa. Ningú els ha dit als directors de departament rotatius que pel fet de ser caps, no tenen una formació concreta ni un acompanyament en això. Falta cultura preventiva però també organitzativa. En el que és el desenvolupament de les capacitats com a directiu, com a cap.

-Eduard: Podria formar part d'un programa de prevenció aquesta formació en lideratge i organització?

-E1(20): De fet, no sé si pla de prevenció, però en darrer terme, quan nosaltres fem avaluacions de riscos psicosocials, que és específicament en aquests aspectes que tenen a veure amb això: qualitat de lideratge, organització del treball, càrregues de treball, conciliació del treball, doble jornada, tot el tema de... de respecte o d'equitat entre treballadors... Clar, en aquestes avaluacions sempre surten riscos en vermell i a partir d'aquí es proposen mesures correctores. Si en un àmbit es veu que hi ha una manca de qualitat de lideratge, automàticament la mesura correctora derivada és una proposta de formació, en habilitats de comandament d'aquestes persones.

-Eduard: En el nou protocol que esteu elaborant heu pensat incloure tot això?

-E1(21): No, perquè això, ja et dic, una cosa és el pla de prevenció, i l'altre és el protocol de com actuar quan hi ha un possible cas d'assetjament. El pla de prevenció també hauríem de revisar perquè fa molts anys que està publicat i el tenim allà, no sé ben bé què diu. Sí que hi ha un pla d'avaluació de riscos psicosocial que, efectivament, es va passar pel comitè de seguretat i salut. Els delegats de prevenció del sindicat tenen una funció, que la llei de prevenció de riscos els encomana, que és ajudar l'empresari a vetllar per la seguretat i la salut de les persones. Sí que és veritat que en l'any 2021, es va aprovar un pla d'avaluació de riscos

psicosocial. Això no sé si ho trobaràs a internet... Allà es parla de tota l'empresa, un calendari d'avaluacions de riscos psicosocials, què és, com es porta a terme, les mesures correctores i els seus responsables, la formació per a tots els treballadors...

-Eduard: És una avaluació periòdica, només quan passa algo?

-E1(22): Aquesta avaluació... totes les avaluacions, la llei ens demana que les realitzem de forma periòdica, però no et diu quan. Et diu que s'ha de fer amb una periodicitat, o quan canvien les condicions de treball. Com ho fem aquí? Quan podem. Som molt poqueta gent, la casa és molt complicada, fem servir un mètode molt pautat, el de L'ISTAS de CCOO. És un mètode testat científicament, era un programa d'un home danès, a Catalunya se'n va fer una adaptació i és el que es fa servir a la majoria de l'administració pública catalana, on hi ha una participació paritària de la part social del que és la composició dels grups de treball que conformen aquesta avaluació. És un qüestionari ponderat científicament, s'estableixen un cercles de prevenció, es determinen quins són els riscos més rellevants. Acostuma a triar-se tres, depenent del grau d'incidència. Hi ha un grup paritari institucional i social, dels sindicats, que a la vista dels resultats del qüestionari i del que es pregunta a certs cercles de prevenció, a nivell qualitatiu, quines coses pensen que es poden fer per ajudar a evitar aquests riscos. Moltes vegades són temes de formació.

-Eduard: Els treballadors coneixen aquest programa?

-E1(23): Segurament depèn del col·lectiu de treballadors, n'hi ha de més sindicats que d'altres. Jo et diria que no és prou conegut. La difusió, la comunicació... és una feina feixuga. Com sempre parlem dels recursos que tenim... aquí som els que som₁. Si has de fer les coses, explicar-les, etc. I també la complicitat amb l'equip de direcció. Jo soc cap d'àrea, però t'has de coordinar amb gerència, que tenen moltes coses a gestionar. La prevenció de riscos, jo sempre els hi dic (a gerència) que som la Maria, els de RH som la Maria selecció de personal, promoció, concursos, captació de gent, negociacions amb la part social, etc. els ocupa molta estona₂. La prevenció és un tema de compliment legal que han de fer. Jo tinc la sensació que és un mal que no poden evitar₃.

-Eduard: Us ho encarreguen a vosaltres per no crear un departament concret per això?

-E1(24): No, no, no, no, és la nostra feina, el que passa és que...

-Eduard: Però teniu moltes altres funcions?

-E1(25): Bueno, el que és l'àrea es fan altres coses, però la prevenció de riscos és la nostra missió, donar l'assessorament tècnic, tant a l'empresa com als treballadors, i ho fem. Però si la prevenció de riscos no s'integra a tota l'estructura organitzativa, no farem res. En el

moment que els responsables dels diferents àmbits entomin, i tinguin clar que la responsabilitat és seva, això anirà millor. Però no aquí, a totes les empreses₁. És un tema de compliment legal₂.

-Eduard: És només per complir (amb les exigències legals)?

-E1(26): A vegades, la gent que treballem en aquest àmbit, sí que pensem que a vegades es tendeix a complir només amb l'expedient₁. Hi ha molt de desconeixement, i pot ser perquè no ho comuniquem bé nosaltres, perquè són coses que són complicades de gestionar, sempre són problemes₂.

-Eduard: Ningú en vol parlar de prevenció?

-E1(27): És un tema que és passat, no és com un projecte ni el *core* de la nostra empresa. La prevenció de riscos... “¿qué dice la ley que tenemos que cumplir, pues bueno?”. Però aquí hi ha un grup de professionals molt bones i molt tècniques que estan implicades. Que també estan en risc psicosocial, perquè quan fas una feina que tens la sensació que no és el que més interessa, ho has de saber portar.

-Eduard: Llavors creus que els treballadors els coneixen (protocols i programa preventiu)?

-E1(28): Si t'hagués de donar un percentatge, jo et diria que no arriba ni al 50%. Però això sense cap base estadística ni estudi.

-Eduard: A mi m'interessa la teva opinió, les dades si em calen ja els buscaré. Vull conèixer la teva experiència professional. Quina opinió creus que tenen d'aquests plans de prevenció?

-E1(29): Jo diria que tothom en reconeix la bondat, però són molt crítics en la seva aplicació₁. Pensa que en l'àmbit de prevenció de riscos estàs al mig. Hi ha diversos interessos entre treballadors, caps, etc. i nosaltres som al mig₂. Els treballadors basen la seva opinió en la seva experiència₃. Som una institució molt garantista, però el que són els protocols preventius, no se li dona la importància de que es facin amb el rigor que nosaltres considerem. Però en general, la gent que ens ve a veure, en general, la gent que requereix d'atenció per part nostra la valora molt. Sí que és veritat que s'és molt crític amb les eines. *“Les evaluacions de riscos? No serveix per res. Es diu que es farà, es farà i després res”.* Jo et puc dir que s'ha de fer però no tinc les eines ni els diners per fer-ho₄. Se'n reconeix la bondat, però es qüestiona molt l'efectivitat, penso.

-Eduard: Com es detecta un cas d'assetjament laboral?

-E1(30): Normalment és la persona que aixeca el dit i fa una entrada pel registre, diu “ep, aquí hi ha això”, i hem d'intentar explicar què està passant.

-Eduard: Per exemple, la persona de l'altra sala (el despatx té parets de vidre i assenyalo la sala del costat) m'assetja, jo què faig, vinc a parlar amb tu?

-E1(31): No, tu pots venir a parlar amb mi, m'expliques el que et passa i et puc dir: pots fer això, això o l'altre. O depenent de què em diguis et diré: vols dir que... A més, són processos gravosos a nivell personal. Normalment la gent el que fa és una sol·licitud d'activació de la comissió de resolució de casos d'assetjament laboral. Quan se senten assetjades, entra al registre i tal i com diu el protocol es constitueix el protocol. A la vista del que la persona ha escrit i explica, hi ha una primera decisió per valorar si hi ha indicis per ser constituït d'assetjament laboral o no. O és una *baralleta de pati de col·legi*? Per això es tenen altres mecanismes a la casa per gestionar això. Si és que sí, llavors veiem i s'inicia una fase d'investigació. Dues persones que són anomenades per parlar tant amb la persona que se sent assetjada com amb la persona o persones que suposadament han assetjat.

-Eduard: Aquesta gent (del comitè) són sempre els mateixos?

-E1(32): Dels membres del Comitè de Seguretat i Salut de l'empresa, que és un òrgan paritari, tal com estableix la llei, una representació d'un terç d'aquestes persones, també de manera paritària, conformen aquesta comissió que aborda els possibles casos d'assetjament laboral. Hi ha una fase d'investigació que la porten a terme només dues persones. Tot el procés compta amb l'assessorament tècnic pertinent en matèria de PRL.

-Eduard: Quina és la formació dels tècnics?

-E1(33): Tots els tècnics de prevenció han de tenir un grau, pot ser de Dret, Psicologia, àmbits higiènics, biologia, etc. A més, formació especialitzada, màsters i similars de prevenció. Ningú pot exercir de tècnic si no té aquesta titulació. Jo no sóc tècnic, les meves funcions són directives, no sóc la persona que fa tècnicament aquesta feina.

-Eduard: Per acabar, tornant al marc teòric, els tècnics es basen en teoria psicològica, sociològica... en què ho fonamenten?

-E1(34): El coneixement del tècnic que s'encarrega de l'especialitat psicosocial, acostumen a ser persones que venen o de l'àmbit de la psicologia o de l'àmbit del dret. Però la formació específica que es fa en el màster, és dedicada específicament als riscos psicosocials. La base teòrica sobre la que se sustenta això₁, que entenc que és el que m'estàs preguntant, jo la desconec. Sí que hi ha a nivell de prevenció de riscos, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. A part del que diu la pròpia llei, hi ha notes tècniques que aprofundeixen en com fer les coses. La mateixa inspecció de treball també determina maneres i pautes d'actuació en aspectes de com dirigir les coses. Hi ha qüestionaris específics que

s'apliquen. Metodologies d'avaluació de riscos. Per l'assetjament laboral, existeix el qüestionari de Leymann, però el problema és que és un qüestionari de percepció, clar, normalment si et queixes de que t'assetgen, el qüestionari sortirà positiu. Ara últimament, les tècniques em diuen que troben poc valor en el fet de passar aquest qüestionari, per què en la majoria dels casos dona positiu. Jo porto cinc anys i mig en aquest àrea. De tots els casos que algú ha sol·licitat activar una PIRA i que la comissió hagi pensat que es tractava d'un assetjament laboral, no. Així com en els casos de l'assetjament sexual si₂. Com et deia, hi ha col·lectius que són especialment vulnerables. Són persones sotmeses a molta pressió, perquè han de fer una feina molt dura. A vegades sí que hi ha comportaments per part per superiors que, a més a més algunes vegades es barreja l'assetjament laboral amb el sexual. Noies que el seu superior té comportaments assetjadors, la frontera entre el que és assetjament sexual o laboral quan estàs treballant, és molt... Aquest és un col·lectiu molt vulnerable. Jo sempre dic, que així és com es presenten moltes sol·licituds que a vegades algú dona el pas... assetjament real, jo crec que cada vegada hi ha més conscienciació, i sobretot control social. Avui en dia, qualsevol persona, col·lectiu, que percebi qualsevol tipus d'actuació en aquest sentit, s'és molt intransigent, i està molt bé. Això està evolucionant molt positivament. Com institució tenim eines adequades, ara, millorables, totes: la comunicació i l'efectivitat dels resultats i de les eines que tenim també, això està molt clar₃.

-Eduard: Pel que dius, veig que creus que us aniria bé un departament de comunicació dins del de prevenció, oi?

-E1(35): Sí, com som nosaltres mateixos, sí, sí. Com tot el que arriba són coses *xungues*, a més moltes vegades és o què Inspecció de Treball diu “en tres dies m’has de presentar això”, o gent que arriba i ho està passant molt malament... Per això fer coses de fondo o a llarg termini ens costa molt. Anem fent, anem publicant coses, anem informant, però costa.

-Eduard: Això ha estat tot, moltes gràcies.

-E1(36): De res home, ha estat bé.

Annex 5.1.1: Informe preliminar de la primera entrevista

Tot just acabar l'entrevista he realitzat aquest resum sobre la primera conclusió que es pot extreure d'aquesta trobada. La primera impressió que en puc extreure és la capacitat comunicativa i l'interès mostrat per la persona entrevistada. Sobre el contingut de l'entrevista, crec que la posició del subjecte està especialitzada en coordinació i la gestió dels treballadors

del departament, fet que té coses favorables per aquest estudi, i d'altres que hauré de trobar en altres perfils.

Començo per exposar el que és positiu. E1, té un llarg recorregut professional en la direcció de personal i aporta coneixement sobre el funcionament dels grups humans i de les dificultats que es presenten a les àrees de prevenció de grans empreses com en la que treballa. Amb especial atenció a les friccions entre direcció -qui té uns interessos-, els treballadors -que tenen uns altres- i l'àrea de prevenció que té uns objectius clars i uns protocols i programes de prevenció en els que creuen. Com ha expressat en l'entrevista, E1 no és tècnic de prevenció, la seva feina es basa a prendre decisions partint d'informes elaborats per tècnics i en la normativa que s'imposa.

Això té la clara contrapartida de no tenir coneixements profunds en el marc teòric darrere de la prevenció de l'assetjament, per tant, caldrà entrevistar a un perfil més tècnic.

La principal conclusió que puc extreure d'aquesta entrevista, és la percepció d'E1 que el compliment dels objectius de prevenció de riscos laborals, amb especial assetjament laboral, queden supeditats als interessos de direcció, l'acceptació que reben entre els treballadors (confiança en els programes i protocols) i la capacitat del departament de treballar en diversos flancs a l'hora. Dóna especial importància a què els treballadors desconeixen els programes i els protocols, fet que atribueix a dues realitats: la incapacitat del departament de realitzar programes preventius a llarg termini a la vegada que mantenen la feina rutinària al dia; i la falta de confiança dels treballadors en l'efectivitat, confidencialitat.

Sobre la integració de la prevenció de l'assetjament laboral en un programa de compliment, E1, assegura que la prevenció de l'assetjament no forma part *per se* d'un programa de compliment, sinó que la manera de prevenir l'assetjament laboral és mitjançant l'aplicació del protocol d'assetjament laboral un cop es detecta un cas. O dit d'una altra manera, es confia en la prevenció general per evitar l'aparició de casos. A més, també considera que la prevenció de l'assetjament laboral, passa per un lideratge correcte que sigui capaç de crear un espai de treball sa i amb una comunicació correcta.

E1 ha explicat que el perfil que se sol dedicar a la prevenció de l'assetjament a la seva empresa són psicòlegs, tècnics en riscos laborals i graduats en recursos humans i relacions laborals.

Annex 5.2: Transcripció de la segona entrevista i unitats d'anàlisi

Aquesta entrevista es va realitzar al despatx de la segona persona entrevistada (E2) en un ambient distès i familiar per a E2. Alguna part de la conversa ha estat omesa o modificada per conservar la confidencialitat d'E2, però sense modificar el contingut ni les informacions que se'n poden extreure. Abans de començar l'entrevista es va explicar detalladament el contingut del TFG i com seria utilitzada la informació extreta d'aquesta entrevista. Un cop la persona va ser informada se li va entregar el model de consentiment informat que va llegir i signar.

-Eduard: Bon dia, gràcies per acceptar l'entrevista. Podríem començar perquè m'expliquessis les teves funcions i en què consisteix la teva feina?

-E2(1): La meva feina consisteix en millorar i incidir en tota la planificació preventiva del centre, començar pels espais veient tot el que s'havia fet i si manca algun espai, i després començar a valorar tota l'operativa dels diferents departaments que hi ha aquí, en pràctiques... fan les pràctiques aquí també, sobretot pràctiques de policia, bombers i agents rurals.

-Eduard: T'encarregues de gestionar espais?

-E2(2): No, m'encarrego de valorar els espais i l'operativa com l'estan fent.

-Eduard: Com ho explicaries això?

-E2(3): Fem una avaluació de riscos de les operatives. Hi ha un article a la Llei de prevenció de riscos laborals que diu que s'ha de fer la prevenció de riscos laborals a totes les feines, menys en cossos i forces de seguretat per la seva immediatesa, bla, bla, bla, però al que ara li estem donant la volta, els sindicats, comitès, etcètera. *A lo millor* en un incendi al carrer X en aquell moment no pots fer l'avaluació, però sí que es fan les pràctiques, pots fer les pràctiques aquí, hi ha moltes coses que *a lo millor* no està la normativa vigent, es pot millorar, es pot delimitar d'una altra manera, es pot donar models, etcètera.

-Eduard: Basant-te en la teva experiència, com definiries l'assetjament laboral?

-E2(4): L'assetjament laboral, tot el que tingui a veure amb temes... Bueno, depèn del tipus d'assetjament laboral, però crec, considero que comença des d'una perspectiva més psicosocial, llavors això costa molt d'identificar i de veure en quin punt... comença o en quin punt ja ens comencem a preocupar, perquè a vegades tots tolerem algunes coses, o sigui, l'hagis patit o l'hagis vist com algú el patia, per desgràcia molts cops es comença que no passa

res, és una tonteria, és una broma... llavors costa molt d'identificar i de mesurar perquè al final són coses que depenen una mica de la percepció de la persona, et dic a primera instància, després no, llavors identificar-lo crec que és el més complicat.

-Eduard: Però què és?

-E2(5): L'assetjament laboral en si? Bueno, depèn de la perspectiva que ho miris, no? Jo com a dona t'ho puc mirar molt des de la perspectiva de gènere, en el sentit de com està la societat ara mateix, enfocada en el rol de masculinitat cap a la dona i molts cops succeeix de forma implícita o explícita, a l'haver de fer unes coses per rols jeràrquics, rols de gènere, no sé si m'explico.

-Eduard Sí, són conductes poc aparents.

-E2(6): Sí.

-Eduard: Quan es dissenyen programes de prevenció i de compliment es valora incloure l'assetjament laboral?

-E2(7): És obligatori. Sí, per llei, s'ha d'incloure¹. Ara, el que moltes empreses fan... Ara jo araestic a la pública, no?, però vinc de la privada tota la vida i ho he portat sempre més a *raja tabla* aquí també, però no entro tan en detall. Llavors, el que fan la majoria d'empreses és crear una bústia, un programa, un canal de denúncia per identificar-ho. Però torno a la primera pregunta, identificar-ho és el més difícil. I quan ja estem en un punt d'assetjament laboral més greu o més avançat, al final el que tendeix a succeir és posar una denúncia per una altra via², i al final acabes marxant de l'empresa o acabes amb depressions o altres problemes³. Llavors, les empreses, entre cometes, es curen en salut dient que hi ha un canal de denúncia, si detectes denúncia, escriu-nos, és anònim... Però costa⁴. Costa fer un programa on es succeeix perquè no torni a succeir això. Molts cops també és la credibilitat que té la persona que ha patit l'assetjament⁵.

-Eduard: Entenc. Aquest assetjament pot generar una responsabilitat a l'empresa? L'empresa ho sap? Com es gestiona la bústia?

-E2(8): Aquest és el gran problema, que és com ho gestiono. Tu has de tenir un model, un protocol per abolir, per eliminar totalment l'assetjament i que no succeeixi per contractar-ho, etcètera. Però realment no crec que les empreses sàpiguen tractar aquest problema.

-Eduard: Tu com creus que s'hauria de tractar?

-E2(9): Bona pregunta... Diferent de com ho estem fent ara, segur. Donar-li més importància quan algú fa una denúncia o es veu alguna altra situació. Per mi és donar-li la importància que mereix perquè en major o menor mesura, tots -m'atreveixo a dir- podem patir una mica d'assetjament del tipus que sigui laboral. Molts cops confonem (l'assetjament laboral amb la

pressió de la feina) Partim d'aquesta pressió del treball, però a vegades és una línia molt fina i molt poc delimitada, tant el nivell legal com el nivell protocol·lari per part de l'empresa. Crec que hauríem d'abordar-ho més des d'una perspectiva de formació, de saber el que està permès, el que no, i el que volem tolerar i el que no, i entendre més la posició de la víctima per no menysprear quan hi ha un possible cas d'assetjament. Per mi la clau de tot és la formació, però no la formació d'un vídeo que t'explica què és l'assetjament. Jo crec que ara ja ha canviat una mica més, sobretot des de la perspectiva de formació de riscos laborals. No és el vídeo que et poso per curar-me en salut perquè ho diu la llei, l'article 18 i 19 i ja em quedo tan tranquil, una formació real en el que vegis com senten les víctimes, què et puguis sentir identificat o identificada, i sobretot com ajudar qui ho està patint, perquè ben bé jo crec que ningú sabem com ajudar qui ho està patint.

-Eduard: I això com creus que seria fer aquesta formació des de dins de l'empresa?

-E2(10): Des de dins de l'empresa, per suposat. Sempre amb tots els anuncis, campanyes, propagandes, jo crec que una mica del que se'ns queda a tots, han de ser sempre els de trànsit, que són molt bèsties i molt directes. Al final parlen de les conseqüències reals, a més en èpoques en campanyes de Nadal que la gent es reuneix amb la família, que surt un nen que l'han matat, un conductor que havia begut. Recordo una campanya que feien discoteques que a les 4 del matí paraven les llums i posaven un vídeo. Ostres, són coses que impacten. Per mi això és una formació. Per mi això és dir, ostres, m'he quedat amb el missatge. Quan fem cursos de lo que sigui, vas passant, passo ràpid, contesto el test i tinc el títol. No, això no és una formació ni serveix de res. Però si tu parles amb gent que ha patit coses i et fa sentir d'alguna manera identificat o identificada, el missatge se't queda més. I saps, com a mínim, pots detectar situacions, que ja és el primer pas. I després ja ens centrarem en com ajudem i a abolir aquestes situacions.

-Eduard: Vale, o sigui, el primer és tenir la capacitat de detectar.

-E2(11): Bueno, és que depèn de la perspectiva que ho miris, però sí. Per mi, el primer... com a societat, com a empreses, com a treballadors, tots, és tenir la capacitat de detectar-ho.

-Eduard: I com es detecta actualment?

-E2(12): No es detecta.

-Eduard: No es detecta? No han sortit casos?

-E2(13): Sí, han sortit casos, quan ja són casos més greus, però en un inici jo crec que és molt difícil de detectar. Ha de ser una empresa molt madura per poder detectar-ho. Jo no m'he trobat en cap empresa que digui que això és assetjament. Jo no m'he trobat.

-Eduard: Saps si els plans de prevenció, d'assetjament laboral, segueix en algun marc teòric, es basen simplement en normativa?

-E2(14): Bueno, en final, el marc teòric és també normativa.

-Eduard: Sí, però em prefereixo un marc teòric criminològic, psicològic, sociològic, per prevenir i detectar els casos d'assetjament.

-E2(15): Com a criminòloga ho hauria de saber, però no t'ho sé dir. Jo crec que al final sí que ara han inclòs temes de violència de gènere que inclouen tot en una. Ho han inclòs com a obligatori a les avaluacions de riscos laborals, l'assetjament₁. Però és per normativa. No crec que segueixi cap corrent criminològic, d'estudis criminològics, no ho sé, però no₂.

-Eduard: No confies en que segeix una base teòrica?

-E2(16): D'un estudi, d'un perquè succeeix tot això, no confio, no. Ojalá que sí, però no.

-Eduard: M'has dit que existeixen mecanismes de denúncia de l'assetjament que utilitzen com a forma de dir “sí, tenim un protocol contra l'assetjament laboral”. Però, els treballadors els coneixen, aquests sistemes de denúncia? Hi confien? Quina opinió tenen?

-E2(17): No.

-Eduard: No el coneixen?

-E2(18): El coneixen, els que s'hi fixen, perquè al final el que es tendeix a fer molts cops quan una empresa no li dóna la importància que requereix un tema₁, al final què fa? Faig un protocol, el publico, ja el llegiran... El publico a zones de descans dels treballadors, els hi comunico, els hi donen un curs, etcètera, etcètera. Però, com t'he dit, al final molts cops passem, passem, passem ràpid i “no sabia que estava això” arrel dels comitès. O sigui, sí que es publica perquè la obligatorietat és que la gent ho conegui, no? Però, per desgràcia, molta gent no ho coneix₂. O quan es llança un protocol, ho coneixen els, si són 50 treballadors, que estan, al cap d'un any en canvien 30 i només ho coneixen 20 i els altres 30 no₃. Llavors, crec que falta més èmfasi, més informació per què fer. Després també, per part dels treballadors, perquè jo l'anterior empresa sí que el vaig instaurar, el protocol, i sí que parlava molt amb ells i era com.” bueno, y para qué sirve”, no? Llavors, quan es crea un canal que ja veus que des de l'empresa no se li dóna tot aquesta importància, és com, bueno, vale? Al final també falla, no? Per què ho has de dir si ningú em farà cas? O si se'm començarà a jutjar? O si ningú em creu?₄

-Eduard: O sigui, els treballadors saben que existeix, en un principi, no se li dóna importància que se li hauria de donar. Has dit que moltes vegades canvien les plantilles i no es torna a donar una altra formació del mateix quan hi ha canvis de plantilla?

-E2(19): T'ho donen normalment un onboarding inicial i és el punt de... i tenim un protocol contra l'assetjament, perfecte. Si això algú considera que és una formació contra l'assetjament, que vingui i m'ho expliqui, perquè jo crec que no queda clar al final, ni la importància, ni el perquè està. O sigui, jo crec que és un tema suficientment important com per parar-nos a formar la gent i explicar el perquè i estar conscienciat tots. Però, bueno, suposo que des de la perspectiva d'empresa hi ha altres interessos.

-Eduard: Creus que poden haver-hi interessos que vagin en contra de la prevenció de l'assetjament?

-E2(20): Crec que és molt diferent estar a l'empresa pública que a la privada. Crec que a la privada hi ha altres interessos en el sentit de no estar en contra, perquè cap empresa estarà en contra, però no se li dona la importància que requereix.

-Eduard: I a la pública?

-E2(21): Crec que hi ha més gent formada, des del meu coneixement de pocs mesos a la pública. Però crec que hi ha més formació, crec que hi ha més detecció i crec que hi ha més seguiment quan alguna cosa succeeix.

-Eduard: I aquesta diferència, d'on creus que ve aquesta diferència? O sigui, que hi hagi més gent formada a la pública que a la privada?

-E2(22): No que hi hagi més gent formada, sinó que la privada ha de demostrar dia si dia també números, números, números, números, la pública també, però d'una altra manera.

-Eduard: És un tema de ritme de feina.

-E2(23): Pot ser.

-Eduard: Imaginem-nos que el sistema de detecció funciona i passa el filtre. Què passa quan de cop es detecta un cas?

-E2(24): Depèn del protocol que hagi instal·lat l'empresa. Això depèn de les bases que hagi establert. És que depèn. Si tu quan instal·les un protocol contra el que sigui, tu dius, en el moment que passi això, farem això. Tindrem aquesta resposta. Això depèn de qui hagi creat.

-Eduard: El protocol d'aquí no ho saps què passa.

-E2(25): No.

-Eduard: I a l'empresa anterior?

-E2(26): Llavors es comença a investigar què ha passat. Es parla amb x persones, tot de forma el més anònima possible. I s'intenta treure un fil de seguiment de veure el que està passant. Hi ha un comitè especialitzat contra l'assetjament i es prenen decisions.

-Eduard: I qui el conforma aquest comitè?

-E2(27): Depèn de cada empresa.

-Eduard: En el teu cas concret?

-E2(28): En el cas concret de l'empresa, estava jo, estava el responsable... el director d'operacions, el director general i la mànager de recursos humans.

-Eduard: Sí, gent dins de l'empresa. Sobre el comportament de l'assetjament. Creus que és un comportament après, on i com s'aprèn?

-E2(29) En quin sentit?

-Eduard: L'assetjament laboral. Creus que és un comportament que hi ha gent que assetja laboralment per ser qui és? És algú que aprèn un cop arribes als llocs? Com passa a ser una persona un assetjador laboral?

-E2(30): Crec que en funció de les vivències de cadascú. Per mi, ja els rols fan una gran influència, sobretot en funció de la vida que cadascú hagi tingut. Jo sempre poso l'exemple, quan he fet formacions de tot tipus, de la pel·lícula *El experimento*.

-Eduard: L'experiment de Zimbardo de la presó?

-E2(31): Sí. Per mi ho defineix molt bé. De fet, l'experiment real, la pel·li és la pel·li, però l'experiment real en pocs dies ho paren. Perquè en pocs dies, quan adquireixes un rol, et transformes totalment. Crec que hi ha gent que, per inputs, per pressió, o pel seu pensament, es creu amb dret de, per tenir un rol o un altre, tenir un determinat comportament o un altre.

-Eduard: Llavors, és com si la posició a la feina estigués directament vinculada amb exercir l'assetjament laboral?

-E2(32): No.

-Eduard: Pel que he entès. Jo treballo, per exemple, m'ascendeixen a un càrrec i assumeixo aquest rol i reproduïxo comportaments que jo he vist quan estava en un altre?

-E2(33): Bueno, pot ser. Crec que pot ser una variant. No crec que sigui l'única, perquè, al final, bueno... Jo he tingut molts càrrecs i molts rols i sempre he sigut igual, no? Però crec que sí que pot ser... Bueno, doncs un... Sí. Al final, som un reflex del que és la societat. O sigui, és com tot. Els nous polítics, no? Venen de ser una classe més obrera, no? Són polítics i ja els transformen en la manera de percebre les coses. Crec que quan estàs en... pertany a un grup, o sigui, de la classe que sigui, et transformes per sempre encaixar en aquest grup. Llavors, si tu estàs en un grup i en aquest grup veus x comportaments, crec que, al final, els adquireixes tu també. Llavors, al final, sí que crec que l'assetjament és una cosa que aprèn. No crec que ningú neixi assetjador.

-Eduard: És algo après, i a més forma part de la forma de relacionar-se dins de certs llocs de feina?

-E2(34): Des de la meva ignorància, crec que sí.

-Eduard: Jo vull saber la teva opinió.

-E2(35): Des de la meva opinió ignorant, crec que sí.

-Eduard: Creus que s'aborda el conflicte quotidià al lloc de la feina?

-E2(36): No.

-Eduard: Creu que podria resultar útil?

-E2(37): Sí.

-Eduard: Per què?

-E2(38): Al final estem detectant un problema i no l'abordem. Per què el detectem? O sigui, si detectem un problema, l'útil és abordar-ho.

-Eduard: Entenc. Creu que la resolució de conflictes guarda algun tipus de relació amb l'assetjament laboral? Com explicaria la relació?

-E2(39): La resolució de conflicte?

-Eduard: Sí, quotidians.

-E2(40): Establir una relació entre la resolució de conflicte i l'assetjament? Bé, m'ho hauria de pensar. Però sí. Jo crec que sí. Al final, molts cops torno a incidir en el mateix. Crec que el principal problema és la detecció i molts cops no sabem detectar-ho. Per sort, crec que no he patit cap tipus d'assetjament, però no sé si el sabria detectar. Perquè, al final, jo crec que primer genera un conflicte intern, una relació laboral. Ostres, la feina està en un moment que ningú la vol perdre. Fins a quin punt, no? Llavors, crec que aprendre a resoldre conflictes pot ser el primer pas per detectar-ho i saber com abordar-ho, com succeeix.

-Eduard: Anirem acabant, no queda molt. Com creus que afecta el clima de treball l'aparició de casos d'assetjament laboral siguin detectats per prevenció o no? O sigui, com afecta una empresa que hi hagi casos?

-E2(41): Súper negativament, a nivell de clima laboral, també és el que he dit abans de pertànyer un grup, al final, la gent també es posiciona. "No, crec a aquesta persona, aquest li té mania, i està dient tot això perquè li té mania." Al final, la gent també es posiciona, crea un mal ambient, crea un ambient de poca empatia, poca ajuda, i després, a nivell números, molts cops, la gent agafa la baixa.

-Eduard: Als companys encara que no incideixin directament, en l'assetjament?

-E2(42): L'assetjament és un problema directe per a totes. Quan estàs en un grup i hi ha assetjament, toca a tothom que està allà. És un problema més invisible, però està. Redueix la productivitat de tot, perquè treballar en un mal entorn, en un mal clima laboral, redueix totalment la productivitat.

-Eduard: Com creus que es pot prevenir l'assetjament influenciant la cultura al lloc de treball?

-E2(43): Amb formació. Formació directa, no la formació que està ara, però amb formació.

-Eduard: Formació directa que, per al que has explicat, que és algo impactant i continu, no?

-E2(44): Sí, i canviant, cada any anem a refrescar. Si dones la mateixa formació, la meua atenció serà zero. Si no canvies les coses, no... És com una formació. Si estàs amb el mateix to lineal, ningú t'escoltarà. Si no resalta res, ningú t'escoltarà. Si no canvia res, ningú t'escoltarà.

-Eduard: I aquests canvis què haurien de ser de contingut, de forma?

-E2(45): Adaptar-se a les coses que vivim, posar-me exemples, posar-me notícies... Jo a l'anterior empresa, era una empresa de molt risc i posava totes les morts de gent d'empreses similars espanyoles. Hi havia bastantes. Quan hi havia una mort, al final, si tu dius "una persona s'ha fet un esquinç". Dius bah: "és igual, no em fixo en això" Però si una persona s'ha mort en la mateixa posició que jo. Ni que sigui el missatge, et queda més, perquè al final és això, no?

-Eduard: Com creus que afecta a l'individu, l'assetjament laboral? Has parlat depressió, de baixa...

-E2(46): Afecta negativament a la persona. Imagino patir qualsevol tipus d'assetjament. Primer, crec que et merma l'autoestima, la confiança en un mateix, la seguretat, les ganes d'anar a treballar i al final pots patir altres danys col·laterals per estar patint un assetjament laboral.

-Eduard: Això és tot, en realitat. Moltes gràcies per participar.

-E2(47): De res.

Annex 5.2.1: Informe preliminar de la segona entrevista

Tot just acabar l'entrevista he realitzat aquest resum sobre les conclusions que puc extreure d'aquesta segona entrevista. D'entrada, el perfil d'E2 és una persona graduada en criminologia i en dret, especialitzada en la prevenció de riscos laborals.

La seva experiència en l'àmbit públic i privat, permet un major coneixement sobre les diferències entre aquests dos models. E2 menciona que a l'empresa privada i ha una major pressió per mostrar resultats, fet que deixa en un segon pla la prevenció de riscos en el dia a dia de l'empresa.

Expressa una especial preocupació per la reproducció de comportaments tòxics, molt lligats als rols, dins de l'empresa. Per prevenir-los creu important una formació continuada. Considera que aquestes formacions han de ser impactants i que facin empatitzar als treballadors. Considera que a tal fi, utilitzar casos reals d'altres treballadors que tenen la mateixa professió en empreses similars, és el més adient. E2 té la percepció que ni l'empresa, ni part de la plantilla, li donen suficient importància a les formacions oferides per prevenir l'assetjament laboral.

E2 expressa que els protocols i els plans de prevenció manquen d'un rerefons basat en teories criminològiques, afegint que es basen a complir les exigències formals, però que no es profunditza en la seva implementació, avaluació i modificació.

En resum, E2, té una percepció crítica amb l'aplicació dels programes de prevenció de l'assetjament laboral, amb la importància i atenció que reben per part de l'empresa i els treballadors.

Annex 5.3: Transcripció de la tercera entrevista i unitats d'anàlisi

Aquesta entrevista es va realitzar al despatx de la tercera persona entrevistada (E3) en un ambient distès i familiar per a E3. Alguna part de la conversa ha estat omesa o modificada per conservar la confidencialitat d'E3, però sense modificar el contingut ni les informacions que se'n poden extreure. Abans de començar l'entrevista es va explicar detalladament el contingut del TFG i com seria utilitzada la informació extreta d'aquesta entrevista. Un cop la persona va ser informada se li va entregar el model de consentiment informat que va llegir i signar.

-Eduard: La primera pregunta que vull fer és exactament quines són les teves funcions i com explicaries la teva feina.

-E3(1): Jo sóc tècnica superior de prevenció de riscos laborals, tinc totes les especialitats excepte medicina al treball, tinc seguretat al treball, higiene industrial, ergonomia i psicologia aplicada. Actualment, exerceixo específicament com a tècnica d'ergonomia i psicologia aplicada.

-Eduard: Concretament?

-E3(2): Concretament, porto a terme tots els estudis de temes ergonòmics, temes posturals, moviments repetitius, tot el que són estudis de confort, termohigromètric, temperatura,

humitat, enllumenat, soroll, això és la part més d'ergonomia, estudis de ventilació, etc. I la part de psicosociologia, la part de psicosociologia és la que contempla tot el que serien afectacions a la salut per deficiències en l'organització del treball. És a dir, quan hi ha accidents que són accidents derivats d'una mala gestió o mala organització del treball... La persona va a la mútua, va al servei assistencial de salut i li donen una baixa laboral per motius, o sigui, una baixa laboral pels problemes de salut provocats per fer la feina. Llavors, nosaltres investiguem aquests accidents. No és un accident que has caigut d'una escala, sinó que tens una afectació, una ansietat, una depressió, un malestar, un problema de salut, però generat per causes organitzatives. Llavors entrem nosaltres, la meua companya i jo som dues tècniques, a la part psicosocial. També portem el tema de la PIRA, com assessores, que és la comissió d'intervenció i resolució de casos d'assetjament. Quan entra una petició d'activació d'una PIRA, nosaltres estem dintre d'aquesta comissió en qualitat d'assessores per assetjament laboral. El que és assetjament per raó de gènere, de sexe, etc. Això es fa via una altra comissió, que jo no intervenc, que és el Grup d'Assessors Tècnics que són ja una sèrie de persones en les quals també hi ha personal de l'Observatori d'Igualtat que intervenen en aquest procés. Jo en aquest no intervenc.

-Eduard: *Vale*, et dediques més a l'assetjament laboral. Basant-te en la teua experiència, com defineixes l'assetjament laboral?

-E3(3): Mira, l'assetjament laboral podem donar la definició de Leymann, que és una sèrie de comportaments hostils amb la intencionalitat de fer mal dirigits contra, generalment, una persona, a vegades potser més d'una, però en general és cap a una persona, i que tenen com a objectiu denigrar-la, humiliar-la, menysprear-la d'una manera continuada en el temps₁. És a dir, quan parlem d'assetjament o de possible assetjament, perquè nosaltres sempre anem al mateix, l'assetjament no... no ho diu el tècnic que hi ha assetjament, ho diu un jutge. O sigui, això nosaltres el que fem és, hi ha possibles indicis d'assetjament o aquesta comissió, nosaltres només assessorem aquesta comissió. I és la comissió la que acaba dient, hi ha o no hi ha indicis d'assetjament, s'han de posar aquestes mesures, etc₂. Doncs és la intencionalitat de fer mal durant un temps, no és un moment determinat, és a dir, no és un moment que algun cap, per exemple, cridi a un treballador, o que entre dos companys hi hagi una situació puntual de conflicte, no? És aquell fet de menysprear-la, qüestionar-li sempre la seva feina, perjudicar-la professionalment, aquí sí que llavors ja veiem que hi ha una sèrie d'actituds que tenen com a fonament i com a objectiu fer mal i humiliar, crear un comportament hostil i unes actituds amb aquella persona₃.

-Eduard: Com explicaries els protocols d'assetjament laboral que teniu aquí?

-E3(4): És un protocol que, si t'havies de fer el resum de com actua quan treballa amb aquest protocol, hi ha una entrada per registre d'una persona que exposa uns fets. Aquest formulari ens arriba a nosaltres i nosaltres en un període de màxim... o sigui hi ha un protocol, que és el protocol de política de dignitat de les persones que està en fase ja de fer una revisió i s'ha fet una revisió, però s'ha d'aprovar amb el comitè de seguretat i salut. I l'objectiu que té és que en un període de màxim, que ara es reduirà més a un mes, però màxim, en principi, de tres mesos, des que la persona entrega aquesta sol·licitud fins que el director emet la resolució, s'ha d'haver arribat a saber què ha passat¹. Llavors, nosaltres com assessores, el que fem és, en aquesta comissió que es crea, hi ha part directiva i part social, perquè estiguin totes les parts representades. A través d'aquesta comissió, surt una figura, és a dir, quan veiem que pot haver-hi un cas, és a dir, que pot haver-hi indicis d'assetjament, s'anomenen dos interventors. Aquests dos interventors són les persones que faran totes les entrevistes a les persones afectades o que poden aconseguir informació. D'aquests dos interventors, un forma part d'aquesta comissió, de la PIRA i l'altre, que aquesta PIRA no és sempre el mateix personal, és a dir, són diferents persones², això ja ho saps. L'altre surt del CSS o podria sortir de la mateixa PIRA. Aquestes dues persones s'entrevisten, inicialment, amb presumpte assetjador, persona presumpta assetjada, i parlen amb ells. D'aquí surten una sèrie de testimonis, que s'entrevisten per part dels interventors³. Nosaltres no intervenim, si ens demanen assessorament el donem, però no intervenim. I, finalment, surt un informe d'aquests interventors. Aquests interventors... aquest informe... que, evidentment, nosaltres sí que com a assessores el revisem perquè no hi hagi barbaritats “compte, això no ho podeu dir”, perquè tot és confidencial, tot és anònim, aquest va a la PIRA. La PIRA agafa aquest informe, se'l llegeix, a una darrera reunió parla també amb els interventors, pels dubtes que puguin sorgir, i arrel d'això emet un informe, que és el que anirà al director. I el director, finalment, és el que, en base a l'informe de la PIRA, proposa⁴. Si la PIRA diu, “doncs escolta, no veiem indicis d'assetjament”, el director l'arxiva, però prenem mesures organitzatives⁵. Durant aquest procés, si s'han de prendre mesures cautelars, sí que es prenen⁶ a la PIRA. Diuen: “*director, directora, hi ha un cas en el que la situació d'una persona pot estar minvada la seva salut*” es prenen mesures com que aquestes dues persones no convisquin juntes⁷.

-Eduard: El director és el que rep tota aquesta informació i el que acaba prenent la decisió?

-E3(5): Exacte. Finalment la resolució ve del director.

-Eduard: Sabries explicar-me la base teòrica dels protocols, si es basa en teoria psicològica, social...?

-E3(6): A veure, jo aquest protocol quan es va fer jo no estava aquí, però sí que sé que va intervenir un psicòleg i sí, per exemple, avui dia al final del protocol, tot el que s'indica allà és Leymann. O sigui, està basat en teories ja de l'assetjament.

-Eduard: Hem parlat del conflicte, quan parlem de definició d'assetjament, que a vegades no arriba a ser assetjament, però hi ha un conflicte obert dins del lloc de feina. S'aborda el conflicte quotidià en aquest programa preventiu? Perquè entenc que teniu el protocol d'actuació i després teniu un programa preventiu més general.

-E3(7): Exacte. Mira, moltes vegades és això, un conflicte interpersonal pot acabar en un cas d'assetjament si no es treballa₁. Això és així, en molts casos va iniciar-se un procés de conflicte que ha anat a més a més i ha acabat amb un cas d'assetjament. Això quan llegeixes temes de psicociologia ho veus. I a més és un dels casos clars. Però, quan, per exemple, el que es veu és que no hi ha indicis d'assetjament com a tal, però sí que són dues persones que no s'entenen, pot haver-hi... Clar, això depèn de la comissió. Si aquesta comissió, que és difícil, ho veies de seguida, podria dir: "*arxivo ja i prou*". Però si no ho veu, i a la fase d'entrevistes es va parlar: "*realment no detectem uns indicis d'assetjament*" per part dels interventors, doncs quan s'exposa, el que es faria és arxivar-se les actuacions com assetjament i es derivaria a relacions laborals. Relacions laborals és l'ens que té, diríem, no té autoritat, però és qui s'encarrega de la mateixa manera que quan hi ha un cas d'assetjament arriba a prevenció, quan hi ha un cas de conflicte interpersonal, arriba a relacions laborals. Ells tenen un protocol que és el de gestió de conflictes interpersonals, que està publicat, pots accedir a ell, i allà, doncs, ells, si nosaltres per exemple arxivem les actuacions i es diu que no hi ha PIRA, però sí que denotem que hi ha un conflicte entre aquestes dues persones, es donaria per tancada el que seria la PIRA, però es remetria a relacions laborals₂. que ells són recursos humans, com a concepte. Ells (relacions laborals) sí que activarien aquest protocol que tenen en gestió de conflicte interpersonal, parlarien amb les dues persones i s'iniciaria un procés, si és que volen, perquè clar, és opcional, de mediació₃.

-Eduard: Creus que, has dit que sí, que guarda una relació amb l'assetjament laboral, com creus que deriva? És un tema de no intervenir, no intervenir bé?

-E3(8): A veure, sí que és veritat que hi ha problemes de vegades que es cronifiquen, tu a lo millor tens un problema amb un company o amb un cap, i va passant el temps, l'ambient es va enrarint i es va cronificant i acaba derivant en un cas d'assetjament₁, i tant que moltes vegades

comença així, per què? Sí, per què a vegades es cronifiquen, per què es cronifiquen? Cada cas és diferent, a nosaltres ens arriba quan ja estem en aquesta fase, no et puc dir els motius pels quals ha arribat això. Moltes vegades és, per deixar passar... pel tarannà, a vegades tinc una mala relació, però vaig tirant, vaig tirant fins que l'ambient es va enrarint i arriba un moment que ja no ets a temps, i la relació ja està tan deteriorada que sobrepassa els límits d'unes diferències d'opinions o d'un conflicte inicial que s'hagi generat. A vegades és la mateixa persona que diu: "ho hauria d'haver aturat abans, ho havíem d'haver parlat i no ho vam fer, i la relació s'ha anat deteriorant"².

-Eduard: És un procés que es deteriora.

-E3(9): Sí, es cronifica. Els conflictes interpersonals a vegades quan parles amb les persones et diuen: "fa quatre anys que la relació"... Com? Altres no, altres són casos, segons clar, depèn dels agents actuant, depèn de les persones que siguin, si és una persona que està fent unes pràctiques amb un tutor, no és una cosa de deu anys, perquè aquella persona ja haurà acabat, serà una cosa més curt termini, però també hi ha hagut una sèrie, *a lo millor*, si ha passat això, d'actituds que no s'han acabat de quallar o el que sigui, en lloc de parlar-les, la relació s'ha anat deteriorant s'ha anat cronificant durant un any.

-Eduard: Hem parlat de deficiències en l'organització, que afecten la gènesi de l'assetjament, tu com creus que succeeix l'assetjament, quina és la gènesi?

-E3(10): Primer, un abús de poder, un abús de poder que no té perquè ser un abús de poder jeràrquic, és a dir, sempre que pensem en l'assetjament entre, un cap o una cap, respecte a un que està per sota, o sigui un treballador o treballadora, no té perquè ser això. A vegades és un abús de poder entre dos iguals. L'assetjament no només és ascendent o descendent, sinó que pot ser transversal entre companys. Moltes vegades sí que hi ha aquest abús de poder igualment, que un company necessita a l'altre per fer unes tasques¹. Sí que hi ha una situació més de poder d'un respecte a l'altre. Això és el més habitual. Què és el més típic que veiem? És un cap respecte als inferiors. El cap és el que té l'autoritat, el que mana, llavors té més poder sobre aquells. Però, a vegades, pot ser entre dos companys, entre dos que tenen una relació en la que no es poden veure a nivell laboral, i també faci mal. A vegades s'ha generat un conflicte per enveja del que sigui. A vegades es genera perquè, per la por de veure a una persona molt capacitada que et pugui fer ombra. Les causes poden ser molt diverses, però el tema del poder és una de les més clares².

-Eduard: Basant-te en la teva experiència, com consideres que afecta l'aparició d'un cas d'assetjament al clima laboral d'aquell lloc concret?

-E3(11): Deteriora moltíssim el clima laboral d'un departament, d'un àmbit afectat. Clar, és que estem parlant de temes organitzatius. Llavors, no estem parlant de dues persones aïllades. Estem parlant de dues persones dins d'un àmbit laboral, que hi haurà més companys, sigui l'àmbit que sigui, és igual tant, si és una persona que està de pràctiques, una persona que és una administrativa, una tècnica dintre d'un laboratori, hi ha un entorn. Llavors, aquell ambient enrarit acaba afectant a tots, perquè, clar, hi ha un mal clima. Encara que es circumscriu en poques persones. No és que un dia la resta prengui partit, però d'una manera indirecta, sí es veuen afectades, alguns *a lo millor* prendran partit per un cantó, altres no en prenen, però, clar, la situació és molt... Deteriora totalment l'organització d'un àmbit. És molt difícil que només afectin les dues o tres persones afectades, és molt difícil.

-Eduard: La gent, per exemple, de l'oficina, pren partit, com m'ho explicaries?

-E3(12): "Prendre partit" potser no és la paraula. Et diria que el que és... ni posicionar-se, és que veuen coses. Això afecta, home. Quan els interventors fan les entrevistes, "*si jo vaig veure un dia que aquesta persona va cridar l'altre*", o que "*és veritat que des de llavors li dona menys feina*", o "*és veritat que li estan donant feines de rang inferior a les seves responsabilitats*", "*l'ha denigrat*"... Això no és que prenguin partit, però es manifesten i això crea un mal ambient. A més a més, les persones no es volen posicionar, no es posicionen, però comenten uns fets que estan passant i això afecta tot l'equip.

-Eduard: Com creus que es pot prevenir l'assetjament laboral influenciant dins de la cultura el lloc de treball? Si creus que es pot.

-E3(13): Amb polítiques que realment siguin polítiques realistes, és a dir, que hi *posem mà* de debò. No és el fet que... Clar, totes les empreses tenen polítiques, totes les empreses tenen una política d'igualtat, però si després realment... això no es materialitza₁, llavors aquí des de prevenció sí que hi ha una política escrita, però realment... que tot és millorable és evident. Que moltes vegades *a lo millor* dius: "*la resolució final és millorable*"... o *a lo millor* des de fora diran: "*no ha estat la correcta o no estem d'acord*" o el que sigui, nosaltres ho intentem... Tècnicament, nosaltres assessorem, per tant, el que surti d'aquest protocol i el que surti... el tècnic no pot entrar ni sortir perquè ho ha decidit una comissió, però sí que nosaltres fem força, i no cal fer força, en el sentit que realment nosaltres vetllem perquè es doni compliment, llavors que sigui un compliment real, no sobre el paper de dir: "complim l'expedient perquè hem de tenir un protocol"₂. No, no, o sigui, es compleixen terminis i quan no es compleixen és perquè hi ha hagut un problema i s'han consensuat amb les parts, s'ha d'allargar perquè aquesta persona està de baixa, ara no la podem entrevistar i és la persona

que ha posat l'activació de la PIRA. Però si no, vull dir, s'és molt curós amb els terminis, s'és molt curós amb els testimonis i les persones que intervenen en tot el procés, nosaltres com tècniques el que fem molt és insistir molt, molt en el tema anonimat, confidencialitat³. I realment que les persones... es forma a les persones que intervenen, també se'ls donen xerrades perquè realment les entrevistes es puguin fer d'una manera curada, que realment hi hagi una implicació, una objectivitat insistim molt en el tema. Cada any fem reunions i xerrades i els insistim molt en el tema objectivitat, no hem de jutjar, no anem a jutjar, anem a buscar solucions⁴. La persona que presumptament és assetjador o assetjadora, és un presumptament assetjador o assetjadora, no anem a buscar culpables com a tal, si no anem a veure quina solució hi ha per trencar amb aquesta possible situació d'assetjament. Al final és la institució, sempre això és una cosa que és així, vull dir, perquè prevenció és l'eina que ajuda, que col·labora, però al final és la institució que acaba determinant. Per exemple, si al final es diu: *“no hi ha suficients indicis per considerar-ho assetjament, però s'obre un expedient informatiu”*. Aquí desconec completament perquè és àmbit jurídic, després el que la institució fa hi ha altres vies, es pot iniciar un procés jurídic aquí intern, en el sentit de: *“a aquesta persona se li obrirà un expedient a veure què està passant”*. Això ja són temes que a mi se m'escapen perquè no els controlo. La institució té vessants i té ventall per poder-ho utilitzar internament.

-Eduard: Sí, és com un arbre de presa de decisions.

-E3(14): Exacte, com si diem: “escolta, nosaltres no, perquè no hi ha (assetjament laboral), però Relacions Laborals ha d'activar el seu protocol (de conflictes)”. S'activarà o hem de fer o s'ha de fer... hi ha eines.

-Eduard: Has parlat d'aquella gent que activa la PIRA, llavors existeixen aquests mecanismes de denúncia, em podries explicar com funcionen?

-E3(15): A veure, com a concepte d'assetjament hi ha aquest protocol i simplement és... pot accedir tothom, pot accedir... no cal entrar a la intranet, tu busques protocol, etc. Surt la política de dignitat de les persones i simplement el que et diu és que tu vagis al registre i que omplis un formulari en el qual detallis què hi ha¹. Després ja està detallada més en les entrevistes, però que tu diguis, per veure si estem parlant d'una PIRA, o de l'assetjament, o estem parlant d'algo... poden entrar casos que dius, no, és que no ho sé, *“m'han dit això i la previsió deia allò”*, no sé, això és un conflicte puntual d'una cosa que s'ha generat, o és una cosa que hauries de parlar amb un director de departament. El que sigui. Nosaltres un cop entre això per registre, tan bon punt entra per registre, la comissió es reuneix sempre. Es

busquen les persones, es reuneix la comissió i, abans, les persones que formen aquesta comissió, han tingut accés a aquesta informació perquè s'ho hagi pogut llegir. Llavors el dia de la primera reunió: “què penseu? Doncs home, potser sí que hi ha d'indicis o tal”, doncs endavant. “No, no, escolta, això es veu molt clar que no”. Si realment ho veuen claríssim, en aquell moment es tanca i es deriva, però no es diu “ja s'apanyaran”, no₂. No fa massa va entrar un cas i era claríssim que no hi havia res d'això (assetjament laboral). Llavors es va dir: “no, aquesta no és la via”. A vegades la gent activa vies sense saber ben bé que activa, llavors és clar, no coneixen prou, no₃. Llavors es va dir, doncs mira, sí, continua o no continua, però sempre es dóna una resposta a la persona, tant en un sentit com a l'altre i si és que no, se li diu també, però, es deriva des d'aquí (departament de prevenció). O es fa la gestió d'enviar-la a tal lloc perquè creiem que aquell organisme dins de l'empresa és el que hauria de tractar aquest cas.

-Eduard: Però el mecanisme en si, o sigui, a mi m'està assetjant l'home que està allà assegut (assenyalo a un company del departament), jo què faig?

-E3(16): Tu entres al registre i a partir d'aquí s'activa, quan s'activa, si nosaltres veiem, o sigui, la PIRA veu... aquesta comissió que realment, jo què sé, se t'ha de separar, doncs es prenen mesures cautelars. A l'Eduard o l'altra persona la posarem en un altre lloc. Primer per protegir davant d'un possible i a partir d'aquí ja s'activa. O sigui, simplement entrant això per registre s'activa el procés. Es fan les entrevistes i a partir d'aquí surt una resolució.

-Eduard: Llavors teniu les mesures cautelars?

-E3(17): Si són necessàries, sí, no sempre s'activen en funció de les circumstàncies. Això ho decideix la comissió, imagina't, no ho sé, és que són dues persones que estan treballant les dues juntes en un projecte, i hi ha una que està fatal per aquest motiu. Potser farem que s'hi han de treballar en el projecte, però jo què sé, m'ho invento. Una teletreballa i l'altra. O no, les separem i fem que aquesta persona passi a dependre d'una altra mentre s'estudia el cas... les mesures ja et dic, no les posem nosaltres com a tècniques, sinó que les posa la comissió en base als fets que es detecten.

-Eduard: O sigui, estan fetes a la mesura (del cas)?

-E3(18): Sí, a mesura (del cas), no estan escrites per dir-ho d'alguna manera.

-Eduard: Els treballadors coneixen aquests mecanismes de denúncia i protocols?

-E3(19): Et diria que... Jo porto pocs anys a l'empresa, i dintre del que és la part psicosocial aquí, porto 3 anys. Jo et diria que cada vegada més. Nosaltres estem fent campanyes d'accidents, estem fent també campanyes per fer més visible tot això. Els protocols abans no

es coneixien, cada vegada es coneixen més. Cada vegada més pensa que... Nosaltres treballem... Nosaltres no treballem amb clients com a tal, perquè la prevenció és el treballador. O sigui, gent que té un contracte amb l'empresa, sigui de pràctiques o sigui el que sigui, ha de tenir un contracte. Llavors, nosaltres sí que fem pressió perquè tots aquests protocols es coneguin. Fem... ja et dic, fem campanyes d'accidents, i allà mateix s'explica que tenim un comunicat de riscos en el que es poden exposar problemes. També el fet que treballes amb treballadors, hi ha la part social, la part social és molt activa, i la part social són els primers també que fan xerrades també ells de casos de... Clar, ells també, com que la part social està en aquest protocol i està representada en la PIRA sempre, doncs ells també tenen un paper actiu aquí en el coneixement. Cada vegada més, la gent coneix tot aquest protocol. Abans et preguntaven: *“la gent de prevenció que feu?, qui sou?”*, ara ja et diuen: *“escolta, ja conec que hi ha uns comunicats de risc per si detectem una situació de risc de la que sigui”*, ja saben que hi ha un protocol, ara cada vegada més. I si hi ha gent que a vegades et diuen: *“bueno, és que vaig anar al sindicat”*, per exemple, la gent té mecanismes i cada vegada està més sensibilitzada en aquests temes. I ara cada vegada la gent és més conscient.

-Eduard: Per què creus que cada vegada són més conscients d'això?

-E3(20): Jo crec que perquè la societat està canviant. O sigui, no et diria que perquè ara hi ha més casos i la gent... No, jo crec que la gent... Campanyes de salut mental, o sigui, fins... Jo fa vint-i-tres anys que sóc tècnica. Jo quan vaig fer l'especialitat fa vint-i-tres anys de psicociologia, d'això no se'n parlava pràcticament. Evidentment, existia i es parlava i tal, però eren casos molt puntuals¹. Hi ha hagut una pressió, pressió tan social com pressió legislativa, en què realment, de la mateixa manera que abans parlàvem del protocol d'igualtat, que era això, que era un observatori d'igualtat, ara no. Per què? Perquè la societat ha vist que ha demandat unes necessitats que no és que no hi fossin abans, però que la societat canvia. Està evolucionant molt el món. Estem ficats en un món molt competitiu, una societat molt exigent, i jo suposo que tot això també fa que els temes psicosocials es vegin cada vegada més. És ja una necessitat imperiosa des de prevenció. És una necessitat des de la seva iniciativa de prevencions laborals, però a nivell, diguéssim, d'institucions cada vegada. Per què? La gent és més conscient i cal posar mesures, perquè si no estàs tenint una organització malalta, i ningú vol una organització malalta. No la volem, els tècnics no la volem, perquè el treballador ha de treballar en condicions, però és que la institució ha de tenir gent que estigui en condicions. Perquè al final també l'anomenada “productivitat” també s'acabarà ressentint, i se'n ressentirà el client, se'n ressentirà el company, se'n ressentirà tota la institució. Per mi és

un tema humà, però evidentment sempre darrere del tema humà, és un tema laboral, productiu, si tu vols dir-li així₂.

-Eduard: Quina opinió creus que en tenen d'aquests protocols els treballadors? Dius que els coneixen i que creuen que són importants, però quina opinió tenen sobre el seu funcionament?

-E3(21): Sobre el seu funcionament, a data d'avui jo no he rebut cap crítica, perquè és un protocol que és àgil, sí que és veritat que no el pots tenir una setmana, perquè has de fer moltes entrevistes, i a vegades la gent et diu avui no puc venir, els interventors poden haver de fer quatre entrevistes, però a vegades s'han fet 15, 12, 13 entrevistes en funció de la magnitud o del que han vist: *“ens interessaria parlar amb aquesta persona”*. Però sí que es veu que a la institució se sap que s'activa, que es treballa. Ara, clar, la resolució final pot ser que no sigui la que un s'espera. Perquè, clar, les expectatives que nosaltres posem (les persones que activen el protocol) en aquest protocol o en qualsevol altra cosa que s'activi, és que a mi em donin la raó. Clar, no és qüestió de si tens o no la raó, però al final la resolució ha conduït, cap on ha conduït. Llavors, clar, a vegades sí que hi ha protocols, que al final millor la resolució del director, i dius, escolta, doncs aquesta persona ha quedat satisfeta segons el seu barem del que havia de passar, però en altres casos millor que no.

-Eduard: Has parlat d'organització malalta, productivitat, creus que l'empresa és conscient? Creus que l'empresa és conscient d'aquest impacte?

-E3(22): Aquí, clar, em fas una pregunta que gairebé no et sé donar resposta. Nosaltres creiem que un protocol així i arribant a això, clar, quan els interventors, clar, depèn de qui està implicat en cada PIRA, no? Però moltes vegades si a la PIRA estan implicats els caps o gent amb una responsabilitat, evidentment això cada vegada aflora més. Vull dir, clar, abans com que d'aquestes coses fa anys... d'això no gairebé ni se'n parlava, no es detectava. Però ara què passa? Si jo sóc un cap, o és igual, si sóc un company, però parlo de caps perquè estem parlant dels que estan a dalt de tot si en són conscients o no. Home, jo crec que cada vegada en són més perquè moltes vegades estan asseguts aquí (a l'oficina d'aquest departament) i doncs escolta, director o directora, cap d'R+D, cap d'administració d'això, clar... Sí que crec que cada vegada són més conscients. I que, evidentment, el tema productivitat, que és el menys important, però vull dir que a nivell d'organització també existeix, home, evidentment es veu₁. Perquè tens baixes laborals, tens persones que... I és el que no hem dit, pots tenir un ambient enrarit, amb el qual la gent no treballa a gust, tens baixes laborals, amb el qual aquella persona no t'està rendint₂. Que en som conscients? Sí, i a més a més som conscients cada

vegada més, perquè moltes vegades les persones afectades les tindrem assegurades en un procés d'aquests, entrevistant-les, llavors la gent és conscient.

-Eduard: Quina responsabilitat creus que pot acabar generant responsabilitat per a l'empresa, l'assetjament laboral, com pot passar, si sou conscients?

-E3(23): Mira, aquesta pregunta sí que t'he de dir que...

-Eduard: Que no és el teu àmbit.

-E3(24): És que no et puc donar resposta, perquè et diria la meua opinió personal, però que no té validesa.

-Eduard: Les opinions són perfectament vàlides.

-E3(25): Home, jo crec que conscients sí que ho són, que pot tenir responsabilitat penal? No ho sé, jurídicament, ara, suposo que sí. És que no ho sé, és que jo m'estic ficant... Nosaltres moltes vegades ens amparem en certes coses amb el gabinet jurídic. En el sentit de dir: “*escolta això es pot dir?*”, no ho sé o “*això no es pot dir*”. Clar, aquí et diria que desconec penalment, legalment sí, perquè si això va a un judici, l'empresa sortirà allà, suposo, no? Penalment no t'ho sé dir. Però *bueno*, que és conscient, sí, ja t'ho dic. Hem fet diverses PIRAs. La primera PIRA potser no érem conscients, però ara ja el director... fem poques (PIRA), per sort, pensa que som un col·lectiu de més de 7.000 treballadors. *A lo millor*, a una altra empresa parles de, m'ho invento, “*aquest any hi ha hagut dues PIRAs*” i et diuen: “*Quina barbaritat!*”, però ells són 25, aquí som 7000. No és que estigui relativitzant ni molt menys la magnitud, però clar, hem de ser conscients que aquí som molts treballadors i, per tant, la probabilitat que puguis tenir un accident, un cas d'assetjament per raó de sexe, és més alt que una altra empresa perquè hi ha molts treballadors. Llavors jo crec que l'organització sí que cada vegada és més conscient. És més conscient, i de les implicacions que això pot tenir.

-Eduard: Per acabar, una pregunta oberta. Per resumir la teua forma d'entendre com s'ha d'intervenir i de prevenir l'assetjament laboral, què em diries? Com completaries el que ja he preguntat?

-E3(26): Conscienciació i implicació real. És a dir, no estem en un procés d'aquests per dir “pim-pam, vinga ho tanquem i s'emet una resolució” sinó realment que es vegi tot el que hi ha darrere. És a dir, és el tema amb què estem tant ara de la salut mental que, realment, aquesta implicació sigui real. Que ja et dic, cada vegada la gent... els motius pels quals... cadascú sabrà els seus si és per por, que m'impliquin a mi amb *algo* (l'empresa implementa protocols per evitar responsabilitat legal), ho desconec. Perquè això cadascú té els seus motius, però realment sí que hi ha un canvi. Ara, estem en unes organitzacions molt grans,

una organització molt gran, la maquinària és molt més difícil sempre. No és el mateix que tu estiguis en una empresa petita que tens dos caps i els hi pots dir: “*escolta, hem de treballar en aquest tema*” i ja està. Aquí tens moltes persones implicades. El tema de la prevenció, és un tema que jo que treballo en prevenció, costa, perquè estàs treballant en temes que són complicats, tant si són temes de psicosocial, com la seguretat o el que sigui. Cada vegada és un tema de posar un granet de sorra. El meu cap deia que quan va començar ell aquí, el telèfon no sonava gairebé. Ara sona cada dia amb problemes. Una barana, una escala que està malament o el que sigui. Per què? Perquè la gent cada vegada es consciencia més. Quan hi ha més conscienciació, avances. Que la maquinària en una empresa gran és molt més lenta? Sí, això és una realitat. Arreglar una cosa a nivell de Generalitat costa molt més que no arreglar-ne una al taller mecànic. Ho arreglaran millor o pitjor a la Generalitat o al taller mecànic. Però el taller mecànic en dos dies t’ho haurà arreglat. Aquí no₂. Aquí has d’anar conscienciant, has d’anar fent veure que, per exemple, es fan xerrades en les quals es fa venir a caps, a directors perquè vegin la magnitud de tot, del que sigui, de l’assetjament, dels accidents, del que sigui. I la gent està prenent consciència. Ara, la consciència no es guanya d’un dia a l’altre. Hi ha gent que has d’insistir més, o la maquinària has d’anar cada vegada a posant-hi més oli. Crec que és un tema de gota malaia, moltes coses, conscienciació i sensibilització. Són les paraules. El fet d’obligar a dir: “no, no, és que és obligatori que facis això”, sí, la gent ho farà, però si darrere no hi ha una mínima conscienciació, tornarà a passar. Llavors, la idea és dir: “senyors, aquí s’ha actuat malament i això no pot tornar a passar, posem fre”₃. I això no vol d’aquí a dos anys diguem que no hi ha cap cas d’assetjament. No siguem utòpics. Però jo crec que la gota malaia funciona.

-Eduard: Doncs això és tot. Moltes gràcies.

-E3(27): De res, Eduard, si vols qualsevol cosa, ja ho saps.

Annex 5.3.1: Informe preliminar tercera entrevista

En acabar l'entrevista he fet aquest informe. La trobada ha estat a l'oficina d'E3, lloc que li és còmode i familiar. El perfil professional és de tècnica en psicosociologia i prevenció de riscos laborals. La seva participació en l'assessorament en les comissions per assetjament laboral, converteix l'entrevista a E3 en especialment interessant per entendre les temàtiques relacionades amb el funcionament en si dels protocols, les mesures cautelars i sancionadores.

L'entrevista aporta informació valuosa sobre les conseqüències organitzatives i individuals de l'assetjament laboral. Això és gràcies al fet que és la persona encarregada de supervisar cada activació de la PIRA (Protocol d'Intervenció i Resolució de casos d'Assetjament).

Té una perspectiva positiva sobre el funcionament, l'acceptació i l'evolució dels protocols i programes preventius. Aporta informació valuosa entre les diferències d'intervenir en una gran empresa i una empresa petita. Encara que les empreses grans solen tenir més eines, les petites tenen la capacitat de prendre decisions amb major celeritat.

Annex 5.4: Transcripció de la quarta entrevista i unitats d'anàlisi

Aquesta entrevista es va realitzar de manera telemàtica. E4 era al seu despatx i jo a casa meva. Els dos érem a un lloc silenciosos i sense distraccions. Alguna part de la conversa ha estat omesa o modificada per conservar la confidencialitat d'E4, però sense modificar el contingut ni les informacions que se'n poden extreure. Abans de començar l'entrevista es va explicar detalladament el contingut del TFG i com seria utilitzada la informació extreta d'aquesta entrevista. Un cop la persona va ser informada se li va entregar el model de consentiment informat que va llegir i signar.

-Eduard: Primer de tot, moltes gràcies per acceptar participar.

-E4(1): A tu, a tu.

-Eduard: La primera pregunta és sobre quines són les teves funcions i com explicaries la teva feina.

-E4(2): Les meves funcions, jo sóc directora de Recursos Humans. La meva feina s'encarrega bàsicament de gestionar tot el que seria les persones dintre de l'organització, és a dir, tant per la part de l'administració de personal com nòmines, seguretats socials, altes, baixes, com tota la part també de selecció de personal i prevenció de riscos laborals₁. Nosaltres tenim un servei de prevenció de riscos extern que ens gestionen tot el que seria la part de prevenció, però jo sóc l'enllaç entre l'empresa i el servei de prevenció extern₂. Breument resumida, aquesta seria la meva feina.

-Eduard: Entenc que els de prevenció de riscos us diuen uns protocols i el que heu de fer i tu ets l'encarregada que realment es faci.

-E4(3): Correcte.

-Eduard: Basant-te en la teva experiència, pel que has viscut mentre treballes, com definiries l'assetjament laboral?

-E4(5): Doncs és una pregunta bastant complicada, però l'assetjament laboral el podríem definir de moltes maneres i de moltes perspectives diferents, però entenc que un assetjament laboral és quan una persona se sent violentada o amb cert temor envers una situació o una persona.

-Eduard: A la feina.

-E4(6): Sí, tot enfocat a la feina.

-Eduard: Quan es dissenyen els plans de prevenció dels riscos laborals a l'empresa o quan s'encarreguen una altra empresa, es valora incloure-hi l'assetjament laboral?

-E4(7): Sí.

-Eduard: Per què? És perquè hi ha hagut casos abans, simplement és per llei?

-E4(8): Entenc que és per llei, però ja que es fa, es fa bé. Penso que és important incloure, ja que es fa, incloure tots els possibles casos o casos logístics que puguin poder, al fin y al cabo, l'scope, l'objectiu de fer aquest tipus de reglaments interns és per prevenir tot tipus de situacions i l'assetjament és un d'ells.

-Eduard: A més, creus que pot acabar generant responsabilitats a l'empresa, en un cas d'assetjament a l'empresa?

-E4(9): Sí, i tant. Si no s'han dut a terme certes accions protocol·làries o si no s'ha dut a terme una certa prevenció d'aquests assetjaments, sí, clar.

-Eduard: Sabries dir-me quin és el límit entre tenir un programa de prevenció i tenir un programa de prevenció de veritat?

-E4(10): El límit (entre una prevenció cosmètica i una efectiva) és que estigui adaptat a l'actual... a la situació actual de l'empresa. Entenc que aquest és el límit,. És cert que hi ha moltes empreses que fan un pla preventiu molt global no? Simplement per cobrir les necessitats legals, però d'altres, com per exemple el nostre cas, està fet amb cura al detall per prevenir tot tipus de situacions.

-Eduard: Llavors, quan el van fer, entenc que l'empresa aquesta externa, que es dedica a això, van venir a l'empresa, van entrevistar treballadors, com ho van fer? Ho saps?

-E4(11): Sí, correcte. Van vindre a l'empresa, bueno, van vindre moltíssimes vegades, és més, fa poc van tornar a vindre per assegurar-nos que estava tot actualitzat, que estava tot al dia. Es van entrevistar tots els treballadors, personal d'alta direcció inclosos, per assegurar-se això, perquè tot estigués acurat al detall.

-Eduard: I ho fan de forma periòdica? Només quan hi ha canvis? Com ho fan?

-E4(12): Correcte, sí, trimestralment el que faig és que em reuneixo amb ells i mantenim certes converses.

-Eduard: Entenc que és una empresa mitjana gran (la que ofereix el servei).

-E4(13): Sí.

-Eduard: A veure si feu-ho trimestralment...

-E4(14): Sí, *bueno*, amb el servei aquest, realment és gratuït. Per tant, és simplement, en el cas que hi hagi modificacions, llavors és quan ja suposa un recàrrec.

-Eduard: Vale, fan una revisió que forma part el programa, simplement.

-E4(15): Correcte. Van fent avaluacions.

-Eduard: O sigui, és un programa que es va avaluant.

-E4(16): Sí.

-Eduard: Tu com creus que s'hauria de prevenir l'assetjament laboral des de l'empresa?

-E4(17): Crec que s'hauria de prevenir amb cultura, amb cultura empresarial, inculcant molt bé els valors, inculcant molt bé què es pot i què no es pot fer dins d'una empresa. Però sí que és cert que l'educació es porta de casa. Llavors, honestament, crec que... A veure, torna'm a repetir la pregunta.

-Eduard: Com creus que s'hauria de prevenir l'assetjament laboral des de l'empresa?

-E4(18): Doncs això, amb cultura preventiva *a saco*, però també crec que els mateixos treballadors haurien d'ajudar a prevenir certes conductes prèvies de l'assetjament₁, no? Sí, perquè al final es veu, o potser no es veu, potser no és tan visible a vegades, però que hi hagi la confiança també entre treballadors per poder explicar certes coses, certes conductes o certs moments on algun treballador es pot sentir acusat o assetjat. Que sigui capaç d'explicar-ho i que l'empresa tingui els mecanismes com perquè el treballador ho pugui explicar, tant sigui de forma anònima, i això està dins del pla d'igualtat, com poder-ho explicar al seu superior o a companys₂.

-Eduard: Com s'arriba a instaurar aquesta cultura de confiança, com es fa des de l'empresa? Com ho faries? Què creus que és el més important?

-E4(19) Nosaltres actualment, per exemple, el que estem fent és fer un *cascading*, estem millorant, estem actualitzant, més que millorant, estem actualitzant els valors precisament de l'empresa. Llavors el que estem fent és des de dalt, des de l'alta direcció, l'alta direcció els explica als managers, estem fent un seguit d'accions, de *meetings* per assegurar-nos que els missatges arriben i arriben bé. Qui millor que el seu propi responsable directe per explicar-li a la persona que té sota? I així anar fent cascada cap a baix, per generar aquesta confiança i aquesta sinergia entre responsable i persona a càrrec.

-Eduard: O sigui, de dalt a baix?

-E4(20): Correcte.

-Eduard: I quins són els continguts? Es transmeten valors, però quins valors concretament?

-E4(21): Per exemple, nosaltres el que estem treballant ara són valors de conductes. Per exemple, honestedat. Per què treballem en honestedat? Perquè creiem que el nostre valor és honestedat. Quines accions hem fet durant aquest temps per dir que el nostre valor és honestedat? Llavors expliquem accions concretes que hem dut a terme o què fem en el dia a dia per dir que aquest és el nostre valor.

-Eduard: I si algú surt de la línia?

-E4(22): Tenim un sistema sancionador, però generalment la gent acaba al carrer₁. Sí, perquè aquí realment som 40 persones actualment treballant només. Llavors, nosaltres perseguim una cultura que sigui molt col·laborativa som pocs i ben avinguts. Llavors, quan hi ha algun conflicte així ho podem detectar, ho podem detectar ràpid₂ i si no hi ha manera d'encauzarlo, ja sap quina és la porta sortida₃.

-Eduard: O sigui, teniu capacitat de detectar conflictes dins de l'empresa?

-E4(23): Sí.

-Eduard: Llavors, abordeu el conflicte al dia a dia?

-E4(24): Sí.

-Eduard: Com ho feu?

-E4(25): Parlant. Parlant... Per ara tampoc haguem tingut cap conflicte, però... *bueno*, sí, n'he tingut un i l'he abordat directament jo mateixa. Un dels treballadors em va començar a seguir per Instagram. Jo no ho sabia, però aquesta persona, al jo no seguir-lo, jo no rebia els seus missatges. Llavors, doncs, un dia em va veure per aquí i em va dir: "ah, jo et segueixo a Instagram, tal". I em vaig fixar, a veure qui era. O sigui, si... Llavors, doncs, vaig veure que m'havia escrit un *montón*, un *montón*, un *montón*. I em feia comentaris una miqueta fora de lloc. Directament vaig *sentar* aquesta persona, li vaig dir que això no ho trobava normal, que creia que aquesta conducta no era l'adequada i que si es tornava a repetir aquesta situació, doncs hauria de sancionar-lo. Directament, doncs, no ha tornat a passar i ja està.

-Eduard: Creus que guarda una relació aquesta resolució de conflictes amb l'assetjament laboral?

-E4(26): Jo crec que sí. Perquè... és el que et dic, aquí, per exemple, aquí som pocs i ben avinguts i... crec que ningú s'atreveria a fer algo així. També perquè nosaltres també, els processos de selecció ens assegurem molt que encaixin, que tinguin, *bueno*, fem psicotècnics també i ens assegurem, intentem assegurar-nos que encaixi tothom i que encaixi bé dintre de

la nostra dinàmica. I a la mínima que veiem un possible conflicte l'abordem ràpid. I el procés de selecció és que es vegin perfils que encaixin.

-Eduard: Llavors, creus que és detectable algú que pugui acabar sent un assetjador laboral?

-E4(27): Sí, possiblement. No sempre. No sempre. Però sí, crec que sí.

-Eduard: Com? Què busques? O sigui, quins indicis et fan pensar

“aquesta persona no”?

-E4(28): Hòstia, doncs, potser això és un *sexto sentido* que he anat desenvolupant amb el temps. Però... bueno, persones... una miqueta... Potser sona una miqueta raro, eh? Però persones que els agradi molt la parafernàlia, no? Una miqueta el narcisisme, no? De certes persones. És el que et dic. Nosaltres som molt col·laboratius, tots entre tots. I ens agrada, doncs, això, tindre perfils que siguin similars als nostres. Que els vegis, ja, que sí que busquen un objectiu personal, individual, però que prioritzen molt l'objectiu col·lectiu. Llavors, doncs, penso que això també va molt vinculat als assetjaments. Que no sempre, no? Però crec que no ho podria definir perquè és un *sexo sentido*.

-Eduard: Llavors parles que busqueu gent que sàpiga col·laborar i treballar en equip. Creus que té alguna relació amb la prevenció?

-E4(29): Jo crec que sí. Perquè ens protegim molt entre nosaltres. Aquí no veuràs a ningú intentant-se pujar a una escala sense abans demanar ajuda. O sense que el company estigui alerta o que ho hagin parlat prèviament. “Escolta, tu m'aguantes l'escala i després hi ha un altre també per si caic que estigui així (fa el gest d'estendre els braços per collir a algú)”. És aquest tipus de rols que tenim dintre.

-Eduard: I per què creus que hi ha empreses que això no ho poden fer o no ho fan?

-E4(30): Perquè, donada la meua experiència prèvia, crec que per les empreses, les persones, són números. No? S'obliden de tractar, des de recursos humans, a les persones com a persones. Llavors, al final de la llarga, és el rol que adquireix la persona, que és un número. Doncs miren només per al seu propi benefici. O com a molt miren per l'equip, pel departament, més que per l'equip. Pel departament. No miren molt més enllà. Crec que és més complicat gestionar-ho.

-Eduard: Llavors, creus que una col·laboració activa i relacions de tu a tu dins de l'empresa poden servir?

-E4(31): Sí, clar.

-Eduard: Creus que la col·laboració i evitar la competitivitat tòxica dins de l'empresa serveix com a sistema de prevenció?

-E4(32): Sí. Sí, ho crec.

-Eduard: Tornant al comportament en si de l'assetjament? Creus que és un comportament que s'aprèn, que s'adquireix, que és a l'ambient de treball? Quina creus que és la gènesi?

-E4(33): Crec que és un comportament que aprenem des de petits amb micro comportaments₁. Llavors, crec que és important ensenyar a prevenir, perquè hi ha moltes situacions que les persones en si no sabem que això pot ser un assetjament o que l'altra persona es pot sentir assetjada. Llavors, crec que és important que s'ensenyi. Per exemple, ara s'han de fer els cursos de sensibilització en igualtat i violència de gènere. Hi ha moltes persones que a mi m'han arribat a dir: "hòstia, no sabia que aquest comportament podia haver ofès a alguna persona". Llavors, doncs penso que ensenyar, és important₂.

-Eduard: Com, per exemple, un comportament? Si se t'acudeix, si no passa res.

-E4(34): El típic comentari de "hòstia, maricón, hòstia, que mariquita, per no fer això", no sé què. Un insult *random* en una taula de feina pot ofendre algú. Jo què sé, aquí la veritat que puc dir que és meravellós, perquè al contrari. Potenciem una miqueta de cadascun faci una miqueta que vulgui i digui la seva, des del respecte. O anar-se'n de birres fora, de quedar a part, anar-se'n de birres fora d'aquí i justament no dir-l'hi a l'única noia del departament. Clar, també és treballar els temes d'empatia, dir les coses amb assertivitat, els temes d'empatia. I clar, justament és una noia. Potser s'arriba a sentir malament, no? Per molts altres factors. Llavors, només que això passi tres o quatre vegades, pots sentir que inclús pot ser bullying, bueno, sí, no? Coses així. Ara és el primer que se m'ha passat, eh? Potser no és el més radical, però comportaments així poden donar cert assetjament.

-Eduard: Sí, no, està bé. Fer el buit és un comportament que sol donar-se a l'assetjament sobretot en estadis inicials. Basante en la teva experiència, si no ho has viscut a la teva intuïció, com consideres que afecta el clima del lloc de treball, l'aparició de casos d'assetjament o conflictes que s'han cronificat?

-E4(35): Doncs, home, afecta horrible. Em sembla que això deixa com una molt mala ressaca, però depèn de l'actitud de l'equip, es pot convertir en algo bonic, aprendre de les situacions perquè no es tornin a repetir₁. També penso que és molt important parlar-ne. Una vegada ha passat tot si la persona vol, parlar-ho, parlar-ho amb l'equip, expressar com s'ha sentit, com se sent en aquest moment i què pot fer l'equip també perquè això no torni a passar₂.

-Eduard: Parles de l'equip. Quin paper creus que pot jugar l'equip? Tant a la detecció, a la prevenció?

-E4(36): Jo crec que és fonamental. O sigui, l'equip ho pot veure, pot prevenir-ho, pot, no ho sé, entenc que en casos d'assetjament no li *fots mà* directament a una persona de la manera

més burda, sinó que primer hi ha algun comentari fora de lloc o alguna cosa que l'equip ha d'estar una mica... no alerta, però també ha de ser llest per veure certes situacions que la persona en concret li canvia el comportament₁. Segur, li canvia el comportament a l'hora de relacionar-se, i tot, penso que l'equip juga un paper fonamental per dir: "ep, tot bé? Vols parlar d'alguna cosa? Perquè no vas a recursos humans?"₂ o si no vols parlar amb mi, parla amb qui creguis, no? I, òbviament, el post, no? Després, l'equip pot donar-li molt suport a aquesta persona, perquè al final són els que estan amb aquesta persona colze a colze dia rere dia₃. I qui millor que l'equip, doncs, perquè la gran majoria de casos d'assetjament acaben que la persona s'agafa la baixa i segurament es pateix una baixa voluntària₄ o alguna *moguda* d'aquestes. Llavors, doncs, crec que l'equip juga un paper fonamental aquí. Més inclús que recursos humans, *ojo*.

-Eduard: Sí? Per què? Quina és la diferència entre el paper que juguen uns i el que juguen els altres?

-E4(37): Home, si no hi ha eines, que recursos humans no fa res, l'equip pot remuntar aquella persona. Però en canvi, si és al revés, no.

-Eduard: Llavors, el teixit social de l'empresa, per dir-ho d'alguna forma, creus que resulta més útil que les eines formals de l'empresa?

-E4(38): Sí.

-Eduard: Has parlat molt de la cultura del lloc de treball. Com creus que podríeu portar aquest model que teniu a altres empreses?

-E4(39): Uf! Seria molt complicat. En grans empreses seria molt complicat, perquè nosaltres, en aquest cas, juguem molt amb el tu a tu entre les persones, com a persones i no com a números. Portar-ho a grans multinacionals seria molt complicat₁, encara que hi hagi delegats de prevenció o agents d'igualtat i coses així. A no ser que generis molta confiança, cosa que és impossible en grans equips, crec que és molt complicat₂. A no ser que el teu líder, la persona que porta el comandament d'aquell departament, faci la seva feina com l'ha de fer i generi certa confiança amb tot l'equip, com perquè en certes situacions puguin ser un suport per a aquella persona. Però jo trobo una mica complicat.

-Eduard: La proximitat per tu és molt important. Si tens una empresa de 1.200 treballadors, cada departament hauria de tenir una saleta de recursos humans.

-E4(40): Algo així. A mi em va passar a la meva primera feina. Va ser com una miqueta *raro* tot. Jo portava allà quatre anys. Va ser la meva primera feina de recursos humans. El meu ex-cap era de Valladolid. Compte que això era 2017 (fent referència al moment sociopolític

Catalunya-Espanya). El meu *ex jefe* em va agafar molt de tírria. I divendres plegàvem, per exemple, a les dues del migdia. Ell a les dues menys deu ja em trucava i em portava moltíssima feina. I jo deia: “merda, he quedat per dinar, no puc anar a dinar. M’haig de quedar *currant*. Això era així un divendres rere un altre. I així anàvem fent. Al final era: “*hòstia, E4, que no haces nada bien*”. Jo pensava: “*Home, si el que fas és donar-me feina el divendres a deu minuts de plegar el que faig és acabar ràpid i marxar, lo siento, sí está mal hecho, pero dímelo miércoles o un jueves, así me organizo y lo tienes el viernes por la mañana*”. Van començar a haver-hi comentaris així. Després em trucava a fora d'horari: “*per favor, E4, això és urgent, això és urgent, E4*”, jo vaig arribar a uns punts d'estrès, de col·lapse mental, bastant importants. Vaig començar a tindre inclús depressió en plan: “hòstia, me he equivocado de carrera, a lo mejor esto no es lo mío”¹. Llavors, la meua companya, que era una dona que s'estava a punt de jubilar, em deia: “*E4, no te preocupes, respira hondo sigue, sigue, eres buena en esto*”, arriba a un punt que el teu cap i el teu cos van per separat. Llavors vaig començar a adonar-me’n que el que m'estava fent aquest senyor era assetjar-me. El primer que vaig fer és demanar-me la baixa per descansar el cap, ho necessitava². I després l'empresa va trigar set mesos a obrir un expedient per verificar si aquesta persona realment m'assetjava o que passava allà. Conclusió, a mi no se'm va enviar la resolució³, jo vaig demanar la baixa voluntària i em vaig *pirar*⁴. Clar, en aquella empresa eren 1.600 persones i jo treballava a recursos humans. Coneixia perfectament què passaria, que és res. Llavors, doncs, aquesta persona segueix al seu lloc com a director de recursos humans i jo em vaig *pirar*⁵. Llavors, clar, s'hauria pogut prevenir això? No s'hauria pogut prevenir? Si la persona que t'està assetjant és un màxim responsable d'aquella empresa, no es pot prevenir⁶.

-Eduard: Clar, perquè era el responsable final.

-E4(41): Sí, sí.

-Eduard: Llavors, qualsevol protocol d'actuació, creus que no hauria servit per res?

-E4(42): Bueno, és que, òbviament, el protocol d'actuació es va fer, però després va quedar en res i no se li va recriminar res. No el van tocar del seu lloc. A ell no li van dir absolutament res. Òbviament, ja ho sabia què passaria. Clar. Llavors, doncs, clar, en aquest tipus de situacions, com ho podia prevenir algú? Ningú. És que ni la meua companya, una dona de quasi 60 anys al borde de la jubilació, ells ja estan acostumats a tenir una cultura de l'esforç, és normal que el teu *jefe* et cridi, és normal que el teu jefe et cridi, que et truqui fora-d'hores, és normal... Això és normal. Al final arriba un punt que dius, no, *tío*, jo això no ho trobo normal. Però...

-Eduard: Clar, que estigui normalitzat i que sigui normal són dues coses molt diferents.

-E4(43): Exacte, exacte. Llavors, clar, al principi era *en plan*: “*bueno, pues si esto es lo normal, yo sigo, al final sóc una ninyata de 20 anys, supongo que así tiene que ser trabajar en recursos humanos, yo que sé*”. Fins que ja em vaig adonar que això no funcionava. Sí. Però, ja et dic, no es podia haver previngut. Tampoc. A part que la cultura preventiva de l'empresa tampoc ho permetia.

-Eduard: Sí, clar, clar. No, i al ser el màxim responsable. Et quedava la via penal.

-E4(44): Sí, que me la va sudar i vaig dir, mira, *a tomar por culo*, saps? *Tu por tu lado y yo por el mío*.

-Eduard: No et va generar la confiança de la via penal? Simplement et semblava... et va fer mandra al tràmit?

-E4(45): Em va fer mandra al tràmit. Tenia ganes... Estava tan fotuda mentalment, tan enfonsada, honestament, tan enfonsada, que vaig voler anar a passar pàgina, contra abans millor. Em vaig pagar unes bones vacances i... una miqueta de teràpia i endavant. A correr.

-Eduard: Moltes gràcies per explicar-m'ho.

-E4(46): De res, *para eso estamos*.

-Eduard: Tornant al present, a l'empresa entenc que existeixen mecanismes de denúncia i d'assetjament. Em voldries explicar una mica com funcionen?

-E4(47): Tenim la típica bústia de suggerències, que no és el que posa el pla d'igualtat, però també el tenim allà i se'ls ha avisat que, si no volen enviar un mail, ho poden fer a través d'una *carteta* a la bústia de suggeriments. I, a part, al protocol el que posa és que tenim un correu que és “denuncia.al@correuE4.com” on poden enviar un correu informant de qualsevol tipus de situació.

-Eduard: És anònim? Com funciona aquest correu?

-E4(48): Clar, jo per això també els animo, i ells ho saben, que si volen escriure a mà i deixar-lo a la bústia també ens serviria perquè el seu correu electrònic no és anònim₁. Clar. Aquí està el tema. Llavors doncs clar, et diries, és anònim? No, no és anònim, perquè veus la persona del domini que t'està enviant i tu veus tot. El que sí que és anònim és el tractament d'aquest cas₂.

-Eduard: D'acord, llavors, on arribaria aquest paper o aquest correu?

-E4(49): Aquest correu m'arriba a mi. Llavors doncs, amb el tema igualtat tenim una persona de comissions obreres que juntament amb mi serien les persones que gestionariem aquest cas.

-Eduard: Sou dues persones que us encarregaríeu d'investigar el cas i després entengueu un informe?

-E4(50): Correcte.

-Eduard: I qui faria la valoració d'aquest informe? Vosaltres mateixes?

-E4: Nosaltres dues. Juntament amb comissions obreres, que són els que hem considerat que eren els millors per fer aquest tipus d'informes.

-Eduard: Vale, i preneu una mesura cautelar mentre s'investiga?

-E4(51): I tant, suspensions.

-Eduard: Suspensions.

-E4(52): Clar, depèn de la gravetat. Ojo, depèn de la gravetat i depèn de les acusacions. Una miqueta depèn del que s'estigui presentant. Per exemple, Fulanito pega a menganito a les instal·lacions. Òbviament, si *Fulanito* ha pegat a *Menganito*, tenim càmeres de seguretat. Si hi ha hagut una *hòstia* d'un i una *hòstia* de part de l'altre, els dos, òbviament, en suspensió. Quan resolguem, ja farem el que haguem de fer, m'explico.

-Eduard: Sí, sí, ho entenc. Els treballadors els coneixen aquests mecanismes de denúncia?

-E4(53): En principi, sí. Els coneixen i tenen els protocols a l'abast. Tenim un canal d'informació intern, que és com un contacte de WhatsApp, diguéssim, llavors ho tenen allà en arxius adjunts, per si ho volen consultar en algun moment, igual que tenen el calendari laboral d'aquest any.

-Eduard: És públic i fàcilment accessible, llavors.

-E4(54): Correcte.

-Eduard: Feu alguna formació sobre prevenció de l'assetjament?

-E4(55): Doncs no. Hem fet la formació de l'any passat de sensibilització en igualtat, que té una part d'aquest curs de formació sí que entrava les actuacions en cas d'assetjament... Però no l'abordava de principi a fi, que es faria tot el recorregut que comporta *algo* així.

-Eduard: No és una formació específica d'assetjament laboral?

-E4(56): No.

-Eduard: Quina opinió creus que tenen els treballadors sobre aquesta bústia, sobre el sistema de denúncies que teniu? Hi confien?

-E4(57): Home, confiar hi confien. L'opinió honestament no la sé de forma directa. L'opinió no la sé. Si hagués hagut queixes m'hauria entrat. Això segur.

-Eduard: Però la teva percepció quina és?

-E4(58): Jo crec que bona. Sí, perquè aquestes coses sempre m'ho diuen. Que és bo. Que ho fem amb molta cura i molt d'amor, aquestes coses.

- Eduard:** Sona com que teniu una comunicació bastant fluïda, no?
- E4(59):** Molt. Sí. Jo crec que és el que més m'agrada d'aquí.
- Eduard:** No queda gaire. Queda una pregunta, et deixaré seguir treballant en breus. Tens alguna idea del marc teòric que hi ha al darrere d'aquests plans de prevenció? Alguna idea?
- E4(60):** Sí.
- Eduard:** Pots explicar una mica?
- E4(61):** Sí. És una pregunta trampa. Eh... El marc teòric, doncs...
- Eduard:** Sí, en què es basen? No cal que m'expliquis les teories, tampoc.
- E4(62):** En què es basa el marc teòric del pla d'igualtat?
- Eduard:** De la prevenció de l'assetjament, sí.
- E4(63):** De la prevenció de l'assetjament. Doncs... No, no ho sé. No et podria explicar res perquè realment no ho sé. O sigui, m'ho inventaria. Em sonen campanes, òbviament, però... Però no.
- Eduard:** Entenc que d'això s'encarrega l'empresa que es dedica a fer el pla de prevenció i que vosaltres simplement us heu d'estudiar què fer i poc més.
- E4(64):** Sí, més o menys, sí. A veure, a mi m'agrada llegir-m'ho, però clar, m'ho vaig llegir fa un any. Com per recordar-me'n...
- Eduard:** Els membres de Recursos Humans feu formacions de manera periòdica sobre l'assetjament?
- E4(65):** No. No, és quan tenim consultes, busquem i demanem ajuda. Però generalment no, almenys en el meu cas, no fem.
- Eduard:** Doncs això ha estat tot, moltes gràcies per prestar-me aquesta estona.
- E4(65):** De res, el calgui.

Annex 5.4.1: Informe preliminar quarta entrevista

Aquesta entrevista ha estat realitzada via telemàtica per la impracticitat de realitzar-la en persona. Cal dir que la persona entrevistada era al despatx de la seva feina i jo a casa meva. La meva primera impressió després de fer aquesta entrevista és realment positiva. Crec que el contingut de l'entrevista m'ha obligat a improvisar canvis de guió per no trencar el fil. Estic especialment agraït per la sinceritat d'E4 per explicar la seva experiència essent víctima d'assetjament laboral. Ha estat inesperat i he tractat de ser tan respectuós com ha estat possible per evitar una victimització secundària, sense perdre l'oportunitat d'escoltar les

conseqüències del meu objecte d'estudi de primera mà. Ha estat l'entrevista més fluida de totes les que he fet gràcies a la proximitat d'E4 i la seva predisposició per aportar.

Tornant al tema que ens ocupa, les principals informacions que puc extreure d'aquesta entrevista és com el nivell organitzatiu i axiològic d'una empresa poden afectar a la prevenció de l'assetjament laboral.

Aquesta empresa no és una empresa tan gran com les anteriors -que tenen milers de treballadors, mentre aquesta en tenia mig centenar-. De les experiències laborals d'E4, puc extreure que existeix una diferència entre empreses grans i PIMES, especialment en la capacitat del departament de prevenció i recursos humans d'inculcar uns valors i promoure un estil comunicatiu obert en què les persones treballadores se sentin còmodes expressant la seva opinió i puguin resoldre els conflictes obertament.

Annex 5.5 Transcripció cinquena entrevista i unitats d'anàlisi

Aquesta entrevista es va realitzar de manera telemàtica. Cadascú era a la seva respectiva casa en un lloc silenciós i sense distraccions. Alguna part de la conversa ha estat omesa o modificada per conservar la confidencialitat d'E5, però sense modificar el contingut ni les informacions que se'n poden extreure. Abans de començar l'entrevista es va explicar detalladament el contingut del TFG i com seria utilitzada la informació extreta d'aquesta entrevista. Un cop la persona va ser informada se li va entregar el model de consentiment informat que va llegir i signar.

-Eduard: Moltes gràcies per participar, la primera pregunta que vull fer són quines són les teves funcions i com explicaries la teva feina.

-E5(1): Vale, abans de res et vull comentar que no estic especialitzada com a tal en temes de d'assetjament laboral. O sigui, sí que és veritat que com a experta en programes de compliment, és un dels riscos que analitzem, però no tinc com a estudis focalitzats en temes d'assetjament laboral.

-Eduard: Sí, sí, és comú. De moment no he conegut ningú que estigui especialitzat.

-E5(2): A l'empresa en què treballa actualment tinc diverses funcions. Una d'elles seria fer tota la part de matriu de riscos de l'empresaE5. I també tinc altres funcions, fer auditories de socis comercials, senzillament altres empreses del grup, etc. Però per què em van contractar en aquesta empresa? Precisament perquè anteriorment he treballat durant 5 anys en una auditoria

en què feien programes de prevenció de delictes per clients de diferents tipus, de diferents sectors, de diferents mides... Llavors, com que tenia tot aquest *expertise* de fer els programes que al final inclouen l'anàlisi de riscos, plans de prevenció, codis ètics, règims disciplinaris, tot això. Ara el que estic fent és tot el programa que ara mateix a empresaE5 està una mica immadur, l'estem treballant a poc a poc i per una bona part del meu temps, és això.

-Eduard: Vas començar en una empresa que es dedicava a fer programes per a altres empreses...

-E5(3) I ara estic portant el compliance més intern. Estic en l'apartament de compliance de *empresaE5*. Les meves funcions són fer madurar el programa de compliance de *empresaE5*, sobretot a nivell de matriu de riscos i també porto altres sistemes de gestió de compliance més especialitzats en socis comercials, és a dir, proveïdors o col·laboradors amb els que treballem, ja que quan compleixen determinats requisits s'ha de passar una auditoria per tal d'analitzar quins riscos té treballar amb nosaltres. O sigui, si pot suposar algun dany reputacional o no per a l'empresa.

-Eduard: Com les feu aquestes matrius de riscos? En què us baseu?

-E5(4) Per fer la matriu de riscos el que fem és tenir davant tot el catàleg de delictes que poden transferir responsabilitat per a la persona jurídica. Mirem tot aquest catàleg i fem una selecció de quins serien aquells riscos que podrien afectar a l'*empresaE5*, tenint en compte l'activitat de l'empresa, òbviament. Hi ha delictes que d'acord amb l'activitat de l'entitat no poden aplicar, un exemple podria ser el tràfic d'òrgans. Òbviament, en una empresa com l'*empresaE5* no tindria sentit analitzar aquest risc. Hi ha alguns que són tan remots, tot i que no existeixi el risc zero, no té sentit analitzar aquest delicte. Partim de la base que hi ha certs delictes que ja no aplicaran pel tipus d'activitat que realitza l'empresa, i agafem tots aquells que a priori sí. Fem una anàlisi d'aquests riscos, analitzem amb base a la fórmula de probabilitat i impacte i a partir d'allà determinem quines activitats que realitza l'empresa poden donar la materialització del risc₁. A partir d'allà es posen una sèrie de mesures que permetin mitigar el risc que s'ha detectat. Després es fa el seguiment de les mesures que realment les àrees les hagin implementat i que estiguin funcionant i sent eficaces. Ara mateix és un programa molt immadur, el que estem fent és prioritzar. En funció d'aquesta probabilitat/impacte, s'estan prioritzant una sèrie de delictes i, el que estic fent ara, és la multiplicació que et dona el nivell de risc per l'empresa₂. És una fórmula que àmpliament avalada, l'utilitza tothom, no és específica de la nostra empresa.

-Eduard: Basant-te en la teva experiència, com definiries l'assetjament laboral?

-E5(5): Crec que són totes aquelles conductes d'agressió o fustigació que una persona, ja sigui un superior o no, o un grup de persones, de forma reiterada i sistemàtica, realitzen sobre una altra persona dins de l'àmbit laboral. I pot tenir conseqüències, ja sigui a nivell psicològic o professional, per a aquesta persona.

-Eduard: Parles de conseqüències. Quines ramificacions creus que poden tenir aquestes conseqüències?

-E5(6): A nivell psicològic pot afectar severament a la persona. A nivell professional, el fet d'estancar-se, de no poder millorar, de no poder anar promocionant, perquè aquella persona al final no està bé a la feina, no pot rendir correctament.

-Eduard: I per a l'empresa quines conseqüències pot tenir?

-E5(7) Al final, el fet de no gestionar correctament casos d'assetjament pot portar a responsabilitat penal de la persona jurídica, sempre quan hi hagi un benefici directe o indirecte per l'empresa.

-Eduard: Sabries dir-me com s'observa aquest benefici directe o indirecte?

-E5(8): Al final és una cosa molt complicada, perquè no hi ha unanimitat d'opinions. El que jo crec és que es podria donar, per exemple, en cas que es volgués fer fora una persona. És una mica retorçat, però ficant-nos en un cas hipotètic, podria ser que l'empresa volgués fer fora aquella persona i es volgués estalviar la indemnització de fer fora aquella persona. Mitjançant un aïllament laboral... pot comportar que aquella persona decidís cursar baixa a l'empresa i no haurà de pagar la indemnització. Això podria ser un cas de benefici directe. O, a nivell de benefici indirecte, podria ser el fet de no obrir un protocol o no invertir recursos en fer una investigació com cal, o correcte d'acord amb la normativa, al final es un estalvi de costos₁. Per tant, també podria ser un benefici indirecte per a l'empresa, tot i que és difícil d'evidenciar aquest benefici directe o indirecte. Tampoc he vist casos concrets en què s'hagi pogut evidenciar aquest benefici, la veritat₂. Normalment el cas més comú és que l'empresa no tingui res a veure, que l'empresa ha actuat correctament, ha obert el protocol d'assetjament, ha fet la investigació, ha tancat aquest procediment i que l'empresa ha actuat correctament, ha sigut una persona o un grup de persones que per *x* motiu han volgut assetjar a una altra persona₃.

-Eduard: Molt interessant. Com explicaries els protocols d'assetjament laboral?

-E5(9): Són documents que ajuden a l'empresa a establir quin és el procediment, ajuden també a aclarir les definicions de possibles assetjaments, per exemple, l'assetjament laboral, l'assetjament sexual. Aquests protocols s'han de publicitar i jo crec que ajuden a la *plantilla* a

saber identificar quan estem davant d'aquests casos. I això, regula quin és el procediment, quins passos s'han de seguir. Serveix per ajudar al treballador i que no es vulneri el dret del treballador. No com a treballador, sinó en general.

-Eduard: Dius que s'han de publicitar aquests protocols. Com es fa això? Els treballadors de les empreses, els coneixen, aquests protocols?

-E5(10): En principi sí. En el moment que incorpores l'empresa tens accés, t'expliquen que hi ha un protocol d'assetjament, saps que a la intranet està penjat. D'una forma o altra, tens coneixement de que existeix₁. A l'anterior empresa on treballava hi havia dues persones especialitzades en plans d'igualtat que feien molt d'hincapié en publicitar-ho... que de fet és obligatori crec... Sí, és obligatori, publicitar-ho a la intranet o a la pàgina web. Tot i que crec que no són obligatòries les formacions, normalment les empreses fan formacions, tant del protocol com altres formacions específiques potser per a les persones que gestionen equips₂. És important que aquestes persones que gestionen equips puguin detectar casos d'aquests abans que es facin més grans₃.

-Eduard: Quan es dissenya els programes de compliment en general entenc que és una obligació legal, es valora, incloure l'assetjament laboral?

-E5(11): Tenint en compte que els models de prevenció de delictes no són una obligació legal en el sentit que per no tenir un model de prevenció de delictes no poden sancionar. Al final els programes de compliance es fan de forma més preventiva perquè en cas que es produeixi la comissió del delictes, l'empresa pugui demostrar havia fet tot el que ella podia per evitar que es cometés el delictes. Per tant, és a nivell preventiu. Al final et pot ajudar a atenuar o a exonerar. És totalment preventiu perquè al final és com posar tots els controls per evitar que passi. I si passa no ha estat per culpa de l'empresa, ha sigut perquè algú ha actuat de mala fe i sense que l'empresa estigués involucrada, que pot passar. Però la idea és que no. S'ha de demostrar que no només es té el model de prevenció de delictes, sinó que aquest és eficaç, i s'ha d'evidenciar que és eficaç.

-Eduard: Com creus que es diferencia un compliance eficaç d'un merament cosmètic?

-E5(12): Que no sigui simplement paper mullat. Sobretot que la direcció... jo crec que sobretot és el *Tone from the top*... ha d'haver un compromís per part de direcció de realment ser compliance. I això ha d'anar baixant als altres equips. Per mi el més important és que la direcció estigui compromesa i que no només tot sigui paper mullat sinó que després es baixi a baix, que hi hagi formacions sobre això. Que realment el que està escrit i el que després es fa sigui coherent i que tot estigui alineat.

-Eduard: I com es transmet aquest *Tone from the Top*?

-E5(13): A partir de formacions que es fan a nivell de direcció, des del més bàsic, des de reunions... des de dalt, els teus caps han poder transmetre aquest missatge a les persones que estan per sota seu.

-Eduard: Has dit que els treballadors el coneixen o tenen l'opció de conèixe'l si està publicat a la intranet, si tens un problema concret ho pots buscar a la intranet. Quina opinió creus que en tenen?

-E5(14): Hi ha un punt que no hem comentat, que és tot el tema dels canals de denúncia, que després de l'entrada en vigor de la llei de *whistleblowing*, jo crec que això ha calat bastant₁. A l'empresaE5, com a mínim, crec que s'han fet moltes formacions. S'ha reiterat per moltes vies, s'han establert diversos canvis. Per exemple, abans hi havia varies vies de denúncia ara s'ha unificat tot en un. Està molt clar quines són les vies de comunicació i quines són les conductes que poden denunciar. Està bastant clar que davant d'un cas d'assetjament poden perfectament comunicar-ho al canal de denúncies₂. De fet, crec que s'està fent tant a aquesta empresa com en totes, només s'ha de veure la quantitat de casos que hi ha ara.

-Eduard: Llavors, creus que tenen una bona opinió del funcionament d'aquests canals de denúncies?

-E5(15): No sé si potser tenen una mica de por que pugui haver-hi represàlies, però al final tenen la llei que els protegeix. Personalment, si estigués en un cas així, segur... *bueno*, no ho sé, realment t'has de veure en la situació, però jo crec que ho denunciaria

-Eduard: Com consideres que s'ha de prevenir l'assetjament laboral?

-E5(16): Crec que són importants les formacions, que la gent conegui quan estem davant d'un cas d'assetjament, quins tipus d'assetjament existeixen. Això no només és tenir un protocol d'assetjament, sinó que això també es transmeti en altres polítiques, que hi hagi un sistema disciplinari que castigui qualsevol tipus de conducta que pugui ser susceptible d'assetjament₁. No ho sé, diria que sobretot això. El més important crec que són les formacions i el que et deia, en especial, persones que gestionen equips que puguin, d'alguna forma, adelantar-se a una possible situació d'assetjament, de saber gestionar segons quins casos₂.

-Eduard: O sigui, tenir la capacitat d'anticipar-te i després, si has fallat, detectar.

-E5(17): O fer enquestes de clima laboral per poder detectar què és el que pensa la gent, perquè a vegades és difícil identificar què pensa la gent.

-Eduard: Com funcionen aquestes enquestes?

-E5(18): He de dir que no n'he fet cap, però ho he llegit, sé què es fan, i *bueno*, imagino que són enquestes que es fan com a tota la plantilla i suposo que preguntaran si s'han vist involucrats, o si han detectat alguna situació en el seu voltant incòmoda . Tampoc... si et sóc sincera, no n'he fet cap.

-Eduard: Està molt bé, és interessant. Potser per detectar casos d'assetjament no, però potser per detectar conflictes dins de la feina, sí. De fet, el conflicte quotidià s'aborda des del compliance?

-E5(19): Conflicte... no. Com ho definiries, això?

-Eduard: Eines dins de l'empresa per solucionar conflictes entre treballadors a la feina perquè es puguin abordar abans d'anar a més.

-E5(20): No sé, potser des d'un departament específic, compliance no, no sé si relacions laborals o... no et sabria dir, des de compliance...un cas així... no ho sé, depèn de l'empresa però potser no s'abordaria des del nostre departament.

-Eduard: Creus que pot resultar útil?

-E5(21): Potser hi hauria d'haver... A la nostra empresa, per exemple, hi ha una figura que en cas de conflictes d'aquest tipus es podrien comentar amb ell i una mica també per ajudar-te, el que tu comentaves com d'intentar resoldre de manera amistosa, potser abans pugui arribar, per exemple, a assetjament.

-Eduard: Creus que està relacionat?

-E5(22): Eh... No ho sé... La veritat és que aquests temes mai els he portat jo. No et sabria dir.

-Eduard: Entenc, entenc. També em serveixen opinions personals. Deixa'm clar que és una opinió personal, però em serveixen perfectament. Per exemple, si no has estudiat quina és la gènesi de l'assetjament laboral, però tens alguna opinió personal sobre com es comença a ser un assetjador, m'ho pots dir.

-E5(23): No és un tema sobre què hagi llegit molt, hagi indagat molt... No et sabria dir.

-Eduard: Per exemple, et poso situacions. Creus que pot estar en el clima del lloc de treball? Que sigui part d'una desorganització dins de l'empresa? Sabries explicar-me o dir-me situacions que puguin generar aquesta desorganització, que puguin afavorir l'aparició de casos?

-E5(24): No sé, empreses en què hi hagi sobrecàrrega de treball, no sé... Al final, si... Si et refereixes a com que l'empresa d'alguna forma propicia, aquesta situació?

-Eduard: No és que l'empresa ho busqui, però simplement es reproduïxen certs rols o certes formes de treball que puguin ajudar.

-E5(25): És com... Al final, si el teu superior et tracta d'una forma, és possible que tu quan arribis al lloc on hi ha el teu superior, facis el mateix. Que adoptis també aquest rol d'insultar-te o de falta de respecte.

-Eduard: La cultura laboral de l'empresa, que creus que s'ha de fer des de dalt cap a baix, però creus que els treballadors són subjectes passius del que es diu *from the top*?

-E5(26): Òbviament no, però al final el que crec que ajuda és denunciar aquestes situacions per poder prendre mesures contra les persones aquestes persones que no estan tenint un bon comportament amb els altres, especialment si són persones que gestionen equips.

-Eduard: Potser no de l'empresa no estàs ara, però altres programes que hagi dissenyat, sabies explicar-me més o menys com funcionen els protocols contra l'assetjament un cop es detecten?

-E5(27): Pel que sé de l'empresa en què estic ara, arriba la denúncia a través del canal de compliance. Qualsevol denúncia d'un cas d'assetjament, discriminació, etc. han de passar pel canal de compliance. Des de compliance ho rebem, fem registre d'aquesta comunicació i nosaltres en el nostre cas concret, que som una empresa bastant gran, encarreguem aquesta instrucció a un altre departament que seria relacions laborals. Són ells els que obren el protocol d'assetjament, comencen la investigació, realitzen les entrevistes a la persona denunciada, faran una anàlisi de tota la documentació, és possible que intervingui algun extern especialista i una vegada ja tenen les conclusions, faran l'informe final que presentaran a la comissió de prevenció de l'assetjament. Llavors, es decidirà si estem davant d'un cas d'assetjament o no i, finalment, hi haurà una proposta de mesures que posteriorment seran adoptades. Una vegada s'ha tancat aquest informe, s'informarà a compliance, que la responsabilitat com a responsables del canal de denúncies és nostra, hem d'estar *al tanto* de com queda el cas. Ens remetran les conclusions de l'informe final i les mesures que s'han portat a terme. També es donarà el trasllat del resultat a la persona denunciada.

-Eduard: Sabries dir-me quines són les mesures més comunes?

-E5(28): Trasllat del centre de treball de la persona podria ser també l'acomiadament del treballador, canvien els horaris perquè no coincideixin, en funció del cas.

-Eduard: Estan escrites a l'empresa, és un sistema sancionador escrit?

-E5(29): Sí, al protocol crec que hi haurà recull com un... règim disciplinari. No sé si tenen internament, al departament, un catàleg de les possibles mesures, ho desconec, la veritat.

-Eduard: Si ho he entès bé, si jo tinc un problema, entro a la intranet, busco el recurs de la denúncia, i un cop que aquesta denúncia arriba, entenc que relacions laborals...

-E5(30): *Bueno*, arriba a compliance. Hi ha tres vies de comunicació. Una via seria el departament de compliance, ens poden trucar directament. Una segona via és la intranet, que et permet la denúncia anònima online. I després tenim a un advocat de confiança, que al que qualsevol treballador pot trucar. Aquest advocat de confiança ho trasllada a compliance.

-Eduard: He sentit casos que la persona assetjadora era qui finalment hauria de prendre les resolucions de cas d'assetjament. Aquest advocat de confiança podria servir per a quan l'última persona en decidir és l'assetjador per orientar la persona assetjada a posar mesures legals?

-E5(31): En principi no, perquè és un estadi previ a la denúncia. L'advocat de confiança és per un estadi previ. És com una opinió prèvia a què es cursi la denúncia

-Eduard: Però li pots demanar consell legal mentre estiguis dins de l'empresa? Us arriba a vosaltres o l'advocat de confiança la formeu vosaltres o relacions laborals?

-E5(32): Això ho fan des de relacions laborals. Nosaltres comuniquem a relacions laborals i ells són els que fan l'informe i el presenten a la comissió de prevenció de l'assetjament. No sé per què s'ha format. Al final és un departament que s'ha creat que penja de relacions laborals, el seu nom és Human Resources Compliance. És una espècie d'entre relacions laborals, compliance i personal.

-Eduard: Esteu dins però sou diferents?

-E5(33): Sí.

-Eduard: Si creus que es pot afegir algo per completar la informació...

-E5(34): Et diria que sobretot que tinguis clar aquesta diferència entre el que és un programa de compliance que engloba riscos superdiversos que prové del Codi Penal, i el protocol d'assetjament. Són coses diferents. El protocol d'assetjament sí que és obligatori per totes les empreses. Hi havia una pregunta que era com... No la recordo exactament, però parlaves de models de prevenció d'assetjament. No sé si hi ha alguna empresa que ho denomina com a tal, però seria com un protocol d'assetjament o un programa de compliance.

-Eduard: Quan vosaltres feu l'avaluació de riscos i decidiu què hi ha darrere del compliance, el protocol d'assetjament laboral va a part, perquè ja és obligatori legalment.

-E5(35): El que analitzem són els dos delictes de tracte degradant i assetjament sexual, que són els que poden transferir la responsabilitat penal a la persona jurídica. I analitzem quines activitats de risc poden... arribar a materialitzar el delicte. El protocol al que ens pot ajudar és a establir mesures de prevenció, detecció o correcció. És un document a part.

-Eduard: No s'integra dins del compliance.

-E5(36): En principi, no. Quan he estat a l'empresa anterior, hi havia dues persones especialitzades en pla d'igualtat i protocol d'assetjament. Després, estem els que fem els programes de compliance estan molt basats en el Codi Penal. És un programa de prevenció de delictes. Per mi, el protocol seria una mesura de control, que és obligatori per totes les empreses, però n'hi ha moltes que no ho tenen. Però el fet de publicitar-ho, que sigui conegut per l'empresa, és com el control que mitiga el risc.

-Eduard: Com s'exerceix aquest control?

-E5(37): Perquè l'empresa si té aquest protocol, és perquè està compromesa, formarà als seus treballadors... està compromesa en evitar tot això.

-Eduard: Aquesta pregunta la deixo per al final, perquè tothom diu no. Saps quin és el marc teòric o quines idees sustenten l'elaboració de plans de prevenció?

-E5(38): A nivell de model de prevenció de delicte, et refereixes en què es basa. El model de prevenció de delicte parteix de l'article 31 bis del Codi Penal. A nivell de compliance, tot està basat en l'article 31 bis del Codi Penal. Però a nivell d'assetjament, la normativa que ha anat entrant en vigor en relació a la igualtat de dones i homes... Hi ha diverses normatives.

-Eduard: És un marc legal.

-E5(39): Sí.

-Eduard: Doncs ja estaria. Moltes gràcies.

-E5(40): De res.

Annex 5.5.1 Informe preliminar cinquena entrevista

Aquesta entrevista ha estat realitzada via telemàtica per la impracticitat de realitzar-la en persona. Cal dir que la persona entrevistada era a casa seva i jo a casa meva. El perfil de la persona entrevistada és una persona que va estudiar el doble grau Dret i ADE, i després va fer un postgrau de compliance. El seu punt de vista diferencial respecte a les altres quatre persones entrevistades m'ha obligat a flexibilitzar el guió per poder treure el màxim d'informació que pot aportar un perfil com el seu.

La primera conclusió que n'extrec és que la integració de l'assetjament laboral als programes de compliment és quelcom que encara s'està treballant. L'entrada de l'assetjament laboral al numerus clausus de delictes que generen responsabilitat penal a la persona jurídica és molt recent, per tant, les empreses estan començant ara a veure com encaixen aquests protocols. El fet que els protocols d'assetjament laboral van ser obligatoris abans de l'entrada de

l'assetjament laboral al numerus clausus, crea una situació en què el protocol ja és vigent a l'empresa, però aquest no ha estat fet pel departament de compliance.

L'empresa en la qual treballa E5 és una multinacional del sector del retail, per tant, la informació que aporta és especialment interessant per entendre el funcionament d'aquest tipus d'empresa. Que abans de treballar en aquesta multinacional treballés a una empresa que es dedicava exclusivament a realitzar programes de compliment a qualsevol empresa que ho demanés, suposa un recorregut professional que li ha permès entendre el funcionament i els riscos específics de diversos sectors.

Annex 6: Llibre de Codis

En aquest apartat es mostren els codis emprats per a la categorització de les unitats d'anàlisi. Alguns dels codis contenen subcodis per facilitar l'anàlisi de les dades.

- **BTPIP:** Base Teòrica Programes d'Intervenció i Prevenció.
 - **BTP:** Base Teòrica del Programa.
 - **BTI:** Base Teòrica dels Interventors.
- **CAL:** Conseqüències Assetjament Laboral.
 - **CALI:** Conseqüències Assetjament Laboral sobre l'Individu.
 - **CALO:** Conseqüències Assetjament Laboral sobre l'Organització.
- **CPP:** Coneixement sobre el Pla de Prevenció.
 - **CPPC:** Coneixement sobre el Pla de Prevenció dels Caps.
 - **CPPT:** Coneixement sobre el Pla de Prevenció dels Treballadors.
- **DAL:** Definició Assetjament Laboral.
- **DCAL:** Detecció de Casos d'Assetjament Laboral.
 - **DCALD:** Detecció de Casos d'Assetjament Laboral Debilitats.
 - **DCALF:** Detecció de Casos d'Assetjament Laboral Fortaleses.
 - **DCALR:** Detecció de Casos d'Assetjament Laboral Realitat.
- **EPP:** Estat del Pla de Prevenció
 - **EPPD:** Estat del Pla de Prevenció Debilitats.
 - **EPPF:** Estat del Pla de Prevenció Fortaleses.
 - **EPPR:** Estat del Pla de Prevenció Realitat.
- **GAL:** Gènesi Assetjament Laboral.
 - **GALA:** Gènesi Assetjament Laboral Aprenentatge.

- **GALI:** Gènesi Assetjament Laboral Individual.
- **GALO:** Gènesi Assetjament Laboral Organització.
- **IALPC:** Integració de la prevenció de l'Assetjament als Programes de Compliment.
- **ICAL:** Intervenció en Casos d'Assetjament Laboral.
 - **ICALD:** Intervenció en Casos d'Assetjament Laboral Debilitats.
 - **ICALF:** Intervenció en Casos d'Assetjament Laboral Fortaleses.
- **MCAL:** Mesures Cautelars en casos d'Assetjament Laboral.
- **OLEP:** Obligació Legal de l'Empresa en matèria Preventiva.
- **OPP:** Opinió sobre el Pla de Prevenció.
 - **OPPC:** Opinió sobre el Pla de Prevenció dels Caps.
 - **OPPI:** Opinió sobre el Pla de Prevenció dels Interventors.
 - **OPPT:** Opinió sobre el Pla de Prevenció dels Treballadors.
- **PAL:** Prevenció de l'Assetjament Laboral.
 - **PALF:** Prevenció de l'Assetjament Laboral Formació.
 - **PALI:** Prevenció de l'Assetjament Laboral Individu.
 - **PALO:** Prevenció de l'Assetjament Laboral Organització.
- **PAC:** Protocol per Adreçar Conflictes laborals.

Annex 7: Unitats d'anàlisi significatives i codificació axial

En aquest apartat de l'annex es transporten les unitats d'anàlisi significatives de cada entrevista. Els codis han estat endreçats de tal manera que apareixen per ordre de grup de codis. Cada grup de codis serveixen per donar resposta a una pregunta de recerca complementària. A més, la majoria dels codis tenen subcodis que han estat inclosos en la codificació. En cada unitat d'anàlisi inclosa apareix un codi per poder trobar el fragment a la transcripció de l'entrevista. El nombre que apareix entre parèntesis fa menció al número de la resposta d'aquella persona entrevistada, i el subíndex, fa referència al número de la unitat d'anàlisi dins d'aquella resposta, ja que moltes respostes contenen unitats informatives diferents.

Informe de codis (5 grups, 14 codis i 39 subcodis)

Grup de codis de PRC1

○ IALPC

| *Integració de l'Assetjament Laboral als Programes de Compliment*

7 Cites:

A Transcripció E1 (6)

Aquí a l'empresa, tenim un protocol assetjament laboral, que no està sota aquest nom. S'anomena "*Mesures per a persones dignes*", que és un eufemisme, ara estem revisant qüestions de procediment d'aquest protocol i li canviarem el nom, l'anomenarem protocol d'assetjament laboral. En tenim un, és públic, està a disposició per a tothom...

A Transcripció E1 (8)

És curiós perquè en el mateix protocol es recull que el mecanisme per vetllar o per abordar els possibles casos d'assetjament laboral, és una comissió d'intervenció i resolució de casos d'assetjament. O sigui, la comissió encarregada d'intentar discernir si hi ha un cas d'assetjament laboral o no, sí que rep aquest nom. Però, en canvi, el protocol té aquest nom tan estrany.

A Transcripció E3 (14)

"escolta, nosaltres no, perquè no hi ha (assetjament laboral), però Relacions Laborals ha d'activar el seu protocol (de conflictes)". S'activarà o hem de fer o s'ha de fer... hi ha eines.

A Transcripció E4 (8)

Entenc que és per llei, però ja que es fa, es fa bé. Penso que és important incloure, ja que es fa, incloure tots els possibles casos o casos logístics que puguin poder, *al fin y al cabo*, l'*scope*, l'objectiu de fer aquest tipus de reglaments interns és per prevenir tot tipus de situacions i l'assetjament és un d'ells.

A Transcripció E5 (27)

Qualsevol denúncia d'un cas d'assetjament, discriminació, etc. han de passar pel canal de compliance. Des de compliance ho rebem, fem registre d'aquesta comunicació i nosaltres en el nostre cas concret, que som una empresa bastant gran, encarreguem aquesta instrucció a un altre departament que seria relacions laborals. Són ells els que obren el protocol d'assetjament, comencen la investigació, realitzen les entrevistes a la persona denunciada, faran una anàlisi de tota la documentació, és possible que intervingui algun extern especialista i una vegada ja tenen les conclusions, faran l'informe final que presentaran a la comissió de prevenció de l'assetjament.

A Transcripció E5 (34)

Et diria que sobretot que tinguis clar aquesta diferència entre el que és un programa de compliance que engloba riscos superdiversos que prové del Codi Penal, i el protocol d'assetjament. Són coses diferents. El protocol d'assetjament sí que és obligatori per totes les empreses.

A Transcripció E5 (35)

El que analitzem són els dos delictes de tracte degradant i assetjament sexual, que són els que poden transferir la responsabilitat penal a la persona jurídica. I analitzem quines activitats de risc poden... arribar a materialitzar el delicte. El protocol al que ens pot ajudar és a establir mesures de prevenció, detecció o correcció. És un document a part.

○ OLEP

| *Obligació Legal de l'Empresa en matèria de Preventiva*

10 Cites:

A Transcripció E1 (12)₂

L'empresa està obligada a formar a la gent en matèria de prevenció de riscos laborals. Si mai algú pren mal, inspecció de treball et preguntarà per la formació d'aquest treballador en matèria de prevenció, has de demostrar que no la va voler fer, sinó *pringa* l'empresa.

A Transcripció E1 (23)₃

La prevenció és un tema de compliment legal que han de fer. Jo tinc la sensació que és un mal que no poden evitar.

A Transcripció E1 (25)₂

És un tema de compliment legal (la prevenció de riscos).

A Transcripció E2 (3)

Hi ha un article a la Llei de prevenció de riscos laborals que diu que s'ha de fer la prevenció de riscos laborals a totes les feines

A Transcripció E2 (7)₁

És obligatori. Sí, per llei, s'ha d'incloure.

A Transcripció E2 (15)₁

Ho han inclòs com a obligatori a les avaluacions de riscos laborals, l'assetjament

A Transcripció E4 (10)₂

És cert que hi ha moltes empreses que fan un pla preventiu molt global no? Simplement per cobrir les necessitats legals, però d'altres, com per exemple el nostre cas, està fet amb cura al detall per prevenir tot tipus de situacions.

A Transcripció E5 (8)₂

és difícil d'evidenciar aquest benefici directe o indirecte. Tampoc he vist casos concrets en què s'hagi pogut evidenciar aquest benefici, la veritat

A Transcripció E5 (11)

Tenint en compte que els models de prevenció de delictes no són una obligació legal en el sentit que per no tenir un model de prevenció de delictes no poden sancionar. Al final els programes de compliance es fan de forma més preventiva perquè en cas que es produeixi la comissió del delictes, l'empresa pugui demostrar havia fet tot el que ella podia per evitar que es cometés el delictes. Per tant, és a nivell preventiu. Al final et pot ajudar a atenuar o a exonerar. És totalment preventiu perquè al final és com posar tots els controls per evitar que passi. I si passa no ha estat per culpa de l'empresa, ha sigut perquè algú ha actuat de mala fe i sense que l'empresa estigués involucrada, que pot passar. Però la idea és que no. S'ha de demostrar que no només es té el model de prevenció de delictes, sinó que aquest és eficaç, i s'ha d'evidenciar que és eficaç.

A Transcripció E5 (38)

A nivell de model de prevenció de delictes, et refereixes en què es basa. El model de prevenció de delictes parteix de l'article 31 bis del Codi Penal. A nivell de compliance, tot està basat en l'article 31 bis del Codi Penal. Però a nivell d'assetjament, la normativa que ha anat entrant en vigor en relació a la igualtat de dones i homes... Hi ha diverses normatives.

Grup de codis de PRC2

○ ICAL

| *Intervenció en Casos d'Assetjament Laboral*

○ ICAL: ICALD

| *Intervenció en Casos d'Assetjament Laboral Debilitats*

2 Cites:

A Transcripció E3 (5)

Finalment la resolució ve del director

A Transcripció E4 (40)₅

aquesta persona segueix al seu lloc com a director de recursos humans i jo em vaig *pirar*.

○ ICAL: ICALF

| *Intervenció en Casos d'Assetjament Laboral Fortaleses*

3 Cites:

A Transcripció E3 (12)

A més a més, les persones no es volen posicionar, no es posicionen, però comenten uns fets que estan passant i això afecta tot l'equip.

A Transcripció E3 (26)₁

Conscienciació i implicació real. És a dir, no estem en un procés d'aquests per dir "pim-pam, vinga ho tanquem i s'emet una resolució" sinó realment que es vegi tot el que hi ha darrere. És a dir, és el tema amb què estem tant ara de la salut mental que, realment, aquesta implicació sigui real.

A Transcripció E4 (36)₃

l'equip pot donar-li molt suport a aquesta persona, perquè al final són els que estan amb aquesta persona colze a colze dia rere dia.

○ ICAL: ICALO

| *Intervenció en Casos d'Assetjament Laboral Oportunitats*

15 Cites:

A Transcripció E1 (13)₁

Aquestes eines, el que et permeten és fer propostes o prendre mesures cautelars o de protecció, però obrir un expedient sancionador si hi ha una persona, que aquí es considera que ha fet assetjament laboral, no té recorregut.

A Transcripció E1 (31)

Normalment la gent el que fa és una sol·licitud d'activació de la comissió de resolució de casos d'assetjament laboral. Quan se senten assetjades, entra al registre i tal i com diu el protocol es constitueix el protocol. A la vista del que la persona ha escrit i explica, hi ha una primera decisió per valorar si hi ha indicis per ser constituït d'assetjament laboral o no. O és *una baralleta de pati de col·legi*? Per això es tenen altres mecanismes a la casa per gestionar això. Si és que sí, llavors veiem i s'inicia una fase d'investigació. Dues persones que són anomenades per parlar tant amb la persona que se sent assetjada com amb la persona o persones que suposadament han assetjat.

A Transcripció E2 (26)

es comença a investigar què ha passat. Es parla amb x persones, tot de forma el més anònima possible. I s'intenta treure un fil de seguiment de veure el que està passant. Hi ha un comitè especialitzat contra l'assetjament i es prenen decisions.

A Transcripció E2 (28)

estava jo, estava el responsable... el director d'operacions, el director general i la mànager de recursos humans.

A Transcripció E3 (3)₂

no ho diu el tècnic que hi ha assetjament, ho diu un jutge. O sigui, això nosaltres el que fem és, hi ha possibles indicis d'assetjament o aquesta comissió, nosaltres només assessorem aquesta comissió. I és la comissió la que acaba dient, hi ha o no hi ha indicis d'assetjament, s'han de posar aquestes mesures, etc.

A Transcripció E3 (4)₁

l'objectiu que té és que en un període de màxim, que ara es reduirà més a un mes, però màxim, en principi, de tres mesos, des que la persona entrega aquesta sol·licitud fins que el director emet la resolució, s'ha d'haver arribat a saber què ha passat

A Transcripció E3 (4)₂

quan veiem que pot haver-hi un cas, és a dir, que pot haver-hi indicis d'assetjament, s'anomenen dos interventors. Aquests dos interventors són les persones que faran totes les entrevistes a les persones afectades o que poden aconseguir informació. D'aquests dos interventors, un forma part d'aquesta comissió, de la PIRA i l'altre, que aquesta PIRA no és sempre el mateix personal, és a dir, són diferents persones

A Transcripció E3 (4)₃

Aquestes dues persones s'entrevisten, inicialment, amb presumpte assetjador, persona presumpta assetjada, i parlen amb ells. D'aquí surten una sèrie de testimonis, que s'entrevisten per part dels interventors.

A Transcripció E3 (4)₄

finalment, surt un informe d'aquests interventors. Aquests interventors... aquest informe... que, evidentment, nosaltres sí que com a assessores el revisem perquè no hi hagi barbaritats "compte, això no ho podeu dir", perquè tot és confidencial, tot és anònim, aquest va a la PIRA. La PIRA agafa aquest informe, se'l llegeix, a una darrera reunió parla també amb els interventors, pels dubtes que puguin sorgir, i arrel d'això emet un informe, que és el que anirà al director. I el director, finalment, és el que, en base a l'informe de la PIRA, proposa.

A Transcripció E3 (13)₃

nosaltres com tècniques el que fem molt és insistir molt, molt en el tema anonimat, confidencialitat

A Transcripció E3 (14)₂

Tu entres al registre i a partir d'aquí s'activa, quan s'activa, si nosaltres veiem, o sigui, la PIRA veu... aquesta comissió que realment, jo què sé, se t'ha de separar, doncs es prenen mesures cautelars. A l'Eduard o l'altra persona la posarem en un altre lloc. Primer per protegir davant d'un possible i a partir d'aquí ja s'activa.

A Transcripció E3 (15)₂

Nosaltres un cop entre això per registre, tan bon punt entra per registre, la comissió es reuneix sempre. Es busquen les persones, es reuneix la comissió i, abans, les persones que formen aquesta comissió, han tingut accés a aquesta informació perquè s'ho hagi pogut llegir. Llavors el dia de la primera reunió: *“què penseu? Doncs home, potser sí que hi ha d'indicis o tal”*, doncs endavant. *“No, no, escolta, això es veu molt clar que no”*. Si realment ho veuen claríssim, en aquell moment es tanca i es deriva, però no es diu *“ja s'apanyaran”*, no.

sigui, simplement entrant això per registre s'activa el procés. Es fan les entrevistes i a partir d'aquí surt una resolució.

A Transcripció E4 (37)

Home, si no hi ha eines, que recursos humans no fa res, l'equip pot remuntar aquella persona. Però en canvi, si és al revés, no.

A Transcripció E4 (40)₃

l'empresa va trigar set mesos a obrir un expedient per verificar si aquesta persona realment m'assetjava o que passava allà. Conclusió, a mi no se'm va enviar la resolució

A Transcripció E4 (49)

Aquest correu m'arriba a mi. Llavors, amb el tema igualtat tenim una persona de comissions obreres que juntament amb mi serien les persones que gestionariem aquest cas

○ MCAL

| *Mesures en Cas d'Assetjament Laboral*

9 Cites:

A Transcripció E1 (13)₂

no és la nostra competència determinar sancions d'uns fets.

A Transcripció E1 (14)

la comissió podria determinar que no ens veiem o que no compartim espai. Però no podem enviar a un presumpte assetjador a casa, perquè estàs suposant que és veritat.

A Transcripció E3 (17)

Si són necessàries, sí, no sempre s'activen en funció de les circumstàncies. Això ho decideix la comissió, imagina't, no ho sé, és que són dues persones que estan

treballant les dues juntes en un projecte, i hi ha una que està fatal per aquest motiu. Potser farem que s'hi han de treballar en el projecte, però jo què sé, m'ho invento. Una teletreballa i l'altra. O no, les separem i fem que aquesta persona passi a dependre d'una altra mentre s'estudia el cas... les mesures ja et dic, no les posem nosaltres com a tècniques, sinó que les posa la comissió en base als fets que es detecten.

A Transcripció E3 (18)

Sí, a mesura (del cas), no estan escrites per dir-ho d'alguna manera.

A Transcripció E4 (22)₁

Tenim un sistema sancionador, però generalment la gent acaba al carrer.

A Transcripció E4 (22)₃

si no hi ha manera d'*encauzarlo*, ja sap quina és la porta sortida.

A Transcripció E4 (51)

suspensions

A Transcripció E4 (52)

depèn de la gravetat i depèn de les acusacions. Una miqueta depèn del que s'estigui presentant

A Transcripció E5 (28)

Trasllat del centre de treball de la persona podria ser també l'acomiadament del treballador, canvien els horaris perquè no coincideixin, en funció del cas.

○ PAL

| *Prevenió Assetjament Laboral*

○ PAL: PALF

| *Prevenió Assetjament Laboral Formació*

9 Cites:

A Transcripció E2 (9)₂

Crec que hauríem d'abordar-ho més des d'una perspectiva de formació, de saber el que està permès, el que no, i el que volem tolerar i el que no, i entendre més la posició de la víctima per no menysprear quan hi ha un possible cas d'assetjament.

A Transcripció E2 (9)₃

una formació real en el que vegis com senten les víctimes, què et puguis sentir identificat o identificada, i sobretot com ajudar qui ho està patint, perquè ben bé jo crec que ningú sabem com ajudar qui ho està patint.

A Transcripció E2 (44)

Sí, i canviant, cada any anem a refrescar. Si dones la mateixa formació, la meua atenció serà zero. Si no canvies les coses, no... És com una formació. Si estàs amb el mateix to lineal, ningú t'escoltarà. Si no resalta res, ningú t'escoltarà. Si no canvia res, ningú t'escoltarà.

A Transcripció E2 (45)

Jo a l'anterior empresa, era una empresa de molt risc i posava totes les morts de gent d'empreses similars espanyoles. Hi havia bastantes. Quan hi havia una mort, al final, si tu dius "una persona s'ha fet un esquinç". Dius bah: "és igual, no em fixo en això" Però si una persona s'ha mort en la mateixa posició que jo. Ni que sigui el missatge, et queda més,

A Transcripció E3 (26)₃

Crec que és un tema de gota malaia, moltes coses, conscienciació i sensibilització. Són les paraules. El fet d'obligar a dir: "*no, no, és que és obligatori que facis això*", sí, la gent ho farà, però si darrere no hi ha una mínima conscienciació, tornarà a passar. Llavors, la idea és dir: "*senyors, aquí s'ha actuat malament i això no pot tornar a passar, posem fre*"

A Transcripció E4 (21)

el que estem treballant ara són valors de conductes. Per exemple, honestedat. Per què treballem en honestedat? Perquè creiem que el nostre valor és honestedat. Quines accions hem fet durant aquest temps per dir que el nostre valor és honestedat? Llavors expliquem accions concretes que hem dut a terme o què fem en el dia a dia per dir que aquest és el nostre valor.

A Transcripció E4 (28)

potser això és un *sexto sentido* que he anat desenvolupant amb el temps. Però... bueno, persones... una miqueta... Potser sona una miqueta *raro*, eh? Però persones que els agradi molt la parafernàlia, no? Una miqueta el narcisisme, no?

A Transcripció E4 (33)₂

hi ha moltes situacions que les persones en si no sabem que això pot ser un assetjament o que l'altra persona es pot sentir assetjada. Crec que és important que s'ensenyi. Per exemple, ara s'han de fer els cursos de sensibilització en igualtat i violència de gènere. Hi ha moltes persones que a mi m'han arribat a dir: "*hòstia, no sabia que aquest comportament podia haver ofès a alguna persona*". Llavors, penso que ensenyar, és important.

A Transcripció E5 (16)₂

en especial, persones que gestionen equips que puguin, d'alguna forma, adelantar-se a una possible situació d'assetjament, de saber gestionar segons quins casos.

○ PAL: PALI

| *Prevenió Assetjament Laboral Individu*

5 Cites:

A Transcripció E1 (9)

L'objectiu del protocol és prevenir, però el que ajuda a prevenir no és el protocol, és el resultat d'aplicar-lo. Si tu tens una eina que et permet identificar si hi ha hagut assetjament laboral o no, i la institució, a partir d'aquest assetjament es pren unes mesures, té una part d'avís o exemplificació, però el protocol no serveix, o no estrictament, per prevenir. El que serveix per prevenir és la cultura preventiva, gestió de RH, fer que totes les persones treballadores tinguin formació en matèria de riscos laborals, avaluacions de riscos psicosocials, que t'ajuden a veure si hi ha elements que t'ajuden a veure si hi ha elements en alguns àmbits, o possibles actuacions en aquest sentit.

A Transcripció E4 (18)₁

crec que els mateixos treballadors haurien d'ajudar a prevenir certes conductes prèvies de l'assetjament

A Transcripció E4 (26)

nosaltres també, els processos de selecció ens assegurem molt que encaixin, que tinguin, *bueno*, fem psicotècnics també i ens assegurem, intentem assegurar-nos que encaixi tothom i que encaixi bé dintre de la nostra dinàmica. I a la mínima que veiem un possible conflicte l'abordem *ràpid*. I el procés de selecció és que es vegin perfils que encaixin.

A Transcripció E5 (16)₁

que la gent conegui quan estem davant d'un cas d'assetjament, quins tipus d'assetjament existeixen. Això no només és tenir un protocol d'assetjament, sinó que això també es transmeti en altres polítiques, que hi hagi un sistema disciplinari que castigui qualsevol tipus de conducta que pugui ser susceptible d'assetjament.

A Transcripció E5 (36)

Per mi, el protocol seria una mesura de control, que és obligatori per totes les empreses, però n'hi ha moltes que no ho tenen. Però el fet de publicitar-ho, que sigui conegut per l'empresa, és com el control que mitiga el risc.

○ PAL: PALO

| *Prevenió Assetjament Laboral Organització*

13 Cites:

A Transcripció E1 (18)

Gestió del conflicte és molt important, i un bon lideratge. Tenir caps que sàpiguen fer de caps, és molt important.

A Transcripció E1 (19)

la capacitat d'influència, la comunicació, saber coordinar equips... són coses que a vegades són innates. Però també les has de posar en pràctica i has d'aprendre, formació pels comandaments, això és molt important. Es va fent. Jo penso que en aquesta casa es va fent, però costa. Ningú els ha dit als directors de departament rotatius que pel fet de ser caps, no tenen una formació concreta ni un acompanyament en això. Falta cultura preventiva però també organitzativa. En el que és el desenvolupament de les capacitats com a directiu, com a cap.

A Transcripció E1 (20)

Si en un àmbit es veu que hi ha una manca de qualitat de lideratge, automàticament la mesura correctora derivada és una proposta de formació, en habilitats de comandament d'aquestes persones.

A Transcripció E1 (25)₁

Però si la prevenció de riscos no s'integra a tota l'estructura organitzativa, no farem res. En el moment que els responsables dels diferents àmbits entomin, i tinguin clar que la responsabilitat és seva, això anirà millor.

A Transcripció E4 (10)₁

El límit (entre una prevenció cosmètica i una efectiva) és que estigui adaptat a l'actual... a la situació actual de l'empresa. Entenc que aquest és el límit.

A Transcripció E4 (17)

Crec que s'hauria de prevenir amb cultura, amb cultura empresarial, inculcant molt bé els valors, inculcant molt bé què es pot i què no es pot fer dins d'una empresa. Però sí que és cert que l'educació es porta de casa

A Transcripció E4 (18)₁

crec que els mateixos treballadors haurien d'ajudar a prevenir certes conductes prèvies de l'assetjament

A Transcripció E4 (19)

Llavors el que estem fent és des de dalt, des de l'alta direcció, l'alta direcció els explica als *managers*, estem fent un seguit d'accions, de meetings per assegurar-nos que els missatges arriben i arriben bé. Qui millor que el seu propi responsable directe per explicar-li a la persona que té sota? I així anar fent cascada cap a baix, per generar aquesta confiança i aquesta sinergia entre responsable i persona a càrrec.

A Transcripció E4 (35)₂

També penso que és molt important parlar-ne. Una vegada ha passat tot si la persona vol, parlar-ho, parlar-ho amb l'equip, expressar com s'ha sentit, com se sent en aquest moment i què pot fer l'equip també perquè això no torni a passar.

A Transcripció E4 (36)₁

primer hi ha algun comentari fora de lloc o alguna cosa que l'equip ha d'estar una mica... no alerta, però també ha de ser llest per veure certes situacions que la persona en concret li canvia el comportament

A Transcripció E5 (4)₁

Partim de la base que hi ha certs delictes que ja no aplicaran pel tipus d'activitat que realitza l'empresa, i agafem tots aquells que *a priori* sí. Fem una anàlisi d'aquests riscos, analitzem amb base a la fórmula de probabilitat i impacte i a partir d'allà determinem quines activitats que realitza l'empresa poden donar la materialització del risc

A Transcripció E5 (12)

Que no sigui simplement paper mullat. Sobretot que la direcció... jo crec que sobretot és el *Tone from the top...* ha d'haver un compromís per part de direcció de realment ser *compliance*. I això ha d'anar baixant als altres equips. Per mi el més important és que la direcció estigui compromesa i que no només tot sigui paper mullat sinó que després es baixi a baix, que hi hagi formacions sobre això. Que realment el que està escrit i el que després es fa sigui coherent i que tot estigui alineat.

A Transcripció E5 (13)

A partir de formacions que es fan a nivell de direcció, des del més bàsic, des de reunions... des de dalt, els teus caps han poder transmetre aquest missatge a les persones que estan per sota seu.

Grup de codis de PRC3

○ CAL

| *Conseqüències Assetjament Laboral*

○ CAL: CALI

| *Conseqüències Assetjament Laboral sobre l'Individu*

9 Cites:

A Transcripció E2 (7)₃

acabes marxant de l'empresa o acabes amb depressions o altres problemes.

A Transcripció E2 (7)₅

Molts cops també és la credibilitat que té la persona que ha patit l'assetjament.

A Transcripció E2 (46)

Afecta negativament a la persona. Imagino patir qualsevol tipus d'assetjament. Primer, crec que et *merma* l'autoestima, la confiança en un mateix, la seguretat, les ganes d'anar a treballar i al final pots patir altres danys col·laterals per estar patint un assetjament laboral.

A Transcripció E4 (36)₄

perquè la gran majoria de casos d'assetjament acaben que la persona s'agafa la baixa i segurament es pateix una baixa voluntària

A Transcripció E4 (40)₁

vaig arribar a uns punts d'estrès, de col·lapse mental, bastant importants. Vaig començar a tindre inclús depressió en plan: "*hòstia, me he equivocado de carrera, a lo mejor esto no es lo mío*"

A Transcripció E4 (40)₂

El primer que vaig fer és demanar-me la baixa per descansar el cap, ho necessitava

A Transcripció E4 (40)₄

vaig demanar la baixa voluntària i em vaig *pirar*

A Transcripció E4 (45)

Estava tan *fofuda* mentalment, tan enfonsada, honestament, tan enfonsada, que vaig voler anar a passar pàgina, contra abans millor. Em vaig pagar unes bones vacances i... una miqueta de teràpia i endavant.

A Transcripció E5 (6)

A nivell psicològic pot afectar severament a la persona. A nivell professional, el fet d'estancar-se, de no poder millorar, de no poder anar promocionant, perquè aquella persona al final no està bé a la feina, no pot rendir correctament.

○ CAL: CALO

| *Conseqüències Assetjament Laboral sobre l'Organització*

8 Cites:

A Transcripció E1 (17)

és de les coses més desgraciades que poden passar (a l'ambient laboral d'un lloc concret). Òbviament, ho contamina tot i ho fa tot molt tòxic...

A Transcripció E2 (41)

Súper negativament, a nivell de clima laboral, també és el que he dit abans de pertànyer un grup, al final, la gent també es posiciona. "No, crec a aquesta persona, aquest li té mania, i està dient tot això perquè li té mania." Al final, la gent també es

posiciona, crea un mal ambient, crea un ambient de poca empatia, poca ajuda, i després, a nivell números, molts cops, la gent agafa la baixa.

A Transcripció E2 (42)

L'assetjament és un problema directe per a totes. Quan estàs en un grup i hi ha assetjament, toca a tothom que està allà. És un problema més invisible, però està. Redueix la productivitat de tot, perquè treballar en un mal entorn, en un mal clima laboral, redueix totalment la productivitat.

A Transcripció E3 (11)

Deteriora moltíssim el clima laboral d'un departament, d'un àmbit afectat. Clar, és que estem parlant de temes organitzatius. Llavors, no estem parlant de dues persones aïllades. Estem parlant de dues persones dins d'un àmbit laboral, que hi haurà més companys, sigui l'àmbit que sigui, és igual tant, si és una persona que està de pràctiques, una persona que és una administrativa, una tècnica dintre d'un laboratori, hi ha un entorn. Llavors, aquell ambient enrarit acaba afectant a tots, perquè, clar, hi ha un mal clima.

A Transcripció E3 (20)

La gent és més conscient i cal posar mesures, perquè si no estàs tenint una organització malalta, i ningú vol una organització malalta. No la volem, els tècnics no la volem, perquè el treballador ha de treballar en condicions, però és que la institució ha de tenir gent que estigui en condicions. Perquè al final també l'anomenada "productivitat" també s'acabarà ressentint, i se'n ressentirà el client, se'n ressentirà el company, se'n ressentirà tota la institució. Per mi és un tema humà, però evidentment sempre darrere del tema humà, és un tema laboral, productiu, si tu vols dir-li així.

A Transcripció E3 (22)₂

Perquè tens baixes laborals, tens persones que... I és el que no hem dit, pots tenir un ambient enrarit, amb el qual la gent no treballa a gust, tens baixes laborals, amb el qual aquella persona no t'està rendint.

A Transcripció E4 (35)₁

Doncs, home, afecta horrible. Em sembla que això deixa com una molt mala ressaca, però depèn de l'actitud de l'equip, es pot convertir en *algo bonic*, aprendre de les situacions perquè no es tornin a repetir.

A Transcripció E5 (7)

no gestionar correctament casos d'assetjament pot portar a responsabilitat penal de la persona jurídica, sempre quan hi hagi un benefici directe o indirecte per l'empresa.

○ DAL

| *Definicions Assetjament Laboral*

7 Cites:

A Transcripció E1 (4)

Aquelles accions que pateix una persona de *fustigament*... qualsevol actuació que és volguda, reiterada que el que pretén és fer mal, això és assetjament laboral. A més a més, te'l pot fer, normalment, el més habitual que l'exerceixin els comandaments, però l'assetjament laboral pot ser de dalt a baix, de baix a dalt, horitzontal... Però són aquestes actuacions que fan, volgudament, que una persona se senti malament, i això té unes repercussions a la salut, evidentment negatives.

A Transcripció E2 (4)

succeeix de forma implícita o explícita, a l'haver de fer unes coses per rols jeràrquics, rols de gènere

A Transcripció E2 (9)₁

Molts cops confonem (l'assetjament amb la pressió a la feina)... Partim d'aquesta pressió del treball, però a vegades és una línia molt fina i molt poc delimitada, tant el nivell legal com el nivell protocol·lari per part de l'empresa.

A Transcripció E3 (3)₁

l'assetjament laboral podem donar la definició de Leymann, que és una sèrie de comportaments hostils amb la intencionalitat de fer mal dirigits contra, generalment, una persona, a vegades potser més d'una, però en general és cap a una persona, i que tenen com a objectiu denigrar-la, humiliar-la, menysprear-la d'una manera continuada en el temps.

A Transcripció E3 (3)₃

és la intencionalitat de fer mal durant un temps, no és un moment determinat, és a dir, no és un moment que algun cap, per exemple, cridi a un treballador, o que entre dos companys hi hagi una situació puntual de conflicte, no? És aquell fet de menysprear-la, qüestionar-li sempre la seva feina, perjudicar-la professionalment, aquí sí que llavors ja veiem que hi ha una sèrie d'actituds que tenen com a fonament i com a objectiu fer mal i humiliar, crear un comportament hostil i unes actituds amb aquella persona.

A Transcripció E4 (5)

un assetjament laboral és quan una persona se sent violentada o amb cert temor envers una situació o una persona.

A Transcripció E5 (5)

són totes aquelles conductes d'agressió o fustigació que una persona, ja sigui un superior o no, o un grup de persones, de forma reiterada i sistemàtica, realitzen sobre una altra persona dins de l'àmbit laboral. I pot tenir conseqüències, ja sigui a nivell psicològic o professional, per a aquesta persona.

○ **GAL: GALA**

5 Cites:

A Transcripció E2 (30)

Crec que en funció de les vivències de cadascú. Per mi, ja els rols fan una gran influència, sobretot en funció de la vida que cadascú hagi tingut. Jo sempre poso l'exemple, quan he fet formacions de tot tipus, de la pel·lícula *El experimento*.

A Transcripció E2 (31)

quan adquireixes un rol, et transformes totalment. Crec que hi ha gent que, per inputs, per pressió, o pel seu pensament, es creu amb dret de, per tenir un rol o un altre, tenir un determinat comportament o un altre.

A Transcripció E4 (33)₁

Crec que és un comportament que aprenem des de petits amb micro comportaments.

A Transcripció E4 (42)

ells ja estan acostumats a tenir una cultura de l'esforç, és normal que el teu *jefe* et cridi, és normal que el teu *jefe* et cridi, que et truqui fora-d'hores, és normal...

A Transcripció E5 (25)

si el teu superior et tracta d'una forma, és possible que tu quan arribis al lloc on hi ha el teu superior, facis el mateix. Que adoptis també aquest rol d'insultar-te o de falta de respecte

○ **GAL: GALI**

3 Cites:

A Transcripció E1 (16)

Si tu treballes en un entorn *en el que* no hi ha conseqüències per comportaments tòxics, crec que és més fàcil que es reproduïxin. Però crec que, i és una opinió, naixem amb un tarannà i els models i l'aprenentatge fa que vagis cap aquí o cap allà.

A Transcripció E3 (10)₂

A vegades s'ha generat un conflicte per enveja del que sigui. A vegades es genera perquè, per la por de veure a una persona molt capacitada que et pugui fer ombra. Les causes poden ser molt diverses, però el tema del poder és una de les més clares.

A Transcripció E4 (30)

crec que per les empreses, les persones, són números. No? S'obliden de tractar, des de recursos humans, a les persones com a persones. Llavors, al final de la llarga, és el rol que adquireix la persona, que és un número. Doncs miren només per al seu propi benefici. O com a molt miren per l'equip, pel departament, més que per l'equip. Pel departament. No miren molt més enllà. Crec que és més complicat gestionar-ho.

○ **GAL: GALO**

| *Gènesi Assetjament Laboral Organització*

8 Cites:

A Transcripció E2 (33)

Llavors, si tu estàs en un grup i en aquest grup veus x comportaments, crec que, al final, els adquireixes tu també. Llavors, al final, sí que crec que l'assetjament és una cosa que aprens. No crec que ningú neixi assetjador.

A Transcripció E3 (2)

La persona va a la mútua, va al servei assistencial de salut i li donen una baixa laboral per motius, o sigui, una baixa laboral pels problemes de salut provocats per fer la feina. Llavors, nosaltres investiguem aquests accidents. No és un accident que has caigut d'una escala, sinó que tens una afectació, una ansietat, una depressió, un malestar, un problema de salut, però generat per causes organitzatives

A Transcripció E3 (7)₁

Mira, moltes vegades és això, un conflicte interpersonal pot acabar en un cas d'assetjament si no es treballa

A Transcripció E3 (8)₁

a lo millor tens un problema amb un company o amb un cap, i va passant el temps, l'ambient es va enrarint i es va cronificant i acaba derivant en un cas d'assetjament,

A Transcripció E3 (8)₂

Moltes vegades és, per deixar passar... pel tarannà, a vegades tinc una mala relació, però vaig tirant, vaig tirant fins que l'ambient es va enrarint i arriba un moment que ja no ets a temps, i la relació ja està tan deteriorada que sobrepassa els límits d'unes diferències d'opinions o d'un conflicte inicial que s'hagi generat. A vegades és la mateixa persona que diu: *“ho hauria d'haver aturat abans, ho havíem d'haver parlat i no ho vam fer, i la relació s'ha anat deteriorant”*

A Transcripció E3 (10)₁

Primer, un abús de poder, un abús de poder que no té perquè ser un abús de poder jeràrquic, és a dir, sempre que pensem en l'assetjament entre, un cap o una cap, respecte a un que està per sota, o sigui un treballador o treballadora, no té perquè ser això. A vegades és un abús de poder entre dos iguals. L'assetjament no només és

ascendent o descendent, sinó que pot ser transversal entre companys. Moltes vegades sí que hi ha aquest abús de poder igualment, que un company necessita a l'altre per fer unes tasques

A Transcripció E5 (8)₁

podria ser que l'empresa volgués fer fora aquella persona i es volgués estalviar la indemnització de fer fora aquella persona. Mitjançant un aïllament laboral... pot comportar que aquella persona decidís cursar baixa a l'empresa i no haurà de pagar la indemnització. Això podria ser un cas de benefici directe. O, a nivell de benefici indirecte, podria ser el fet de no obrir un protocol o no invertir recursos en fer una investigació com cal, o correcte d'acord amb la normativa, al final es un estalvi de costos.

A Transcripció E5 (24)

empreses en què hi hagi sobrecàrrega de treball.

○ PAC

| *Protocol per Adreçar Conflictes Laborals*

7 Cites:

A Transcripció E1 (12)₁

Hi ha un protocol de gestió de conflictes interpersonals que realment es posa en funcionament, de manera formal, poques vegades. I s'activa quan, moltes vegades, arran d'un cas d'assetjament, que ja et dic que es veu normalment dues persones que no s'entenen, entre un treballador i un cap que té poca gràcia, o poques competències a nivell directiu o de lideratge, acabes derivant a conflicte, i sí que hi ha un protocol. Aquest protocol és un tema que penja de relacions laborals, no és a nivell preventiu, la prevenció és tot allò ex-ante.

A Transcripció E2 (36)

No (no creu que s'abordi el conflicte a l'empresa)

A Transcripció E2 (40)₁

Establir una relació entre la resolució de conflicte i l'assetjament? Bé, m'ho hauria de pensar. Però sí. Jo crec que sí. Al final, molts cops torno a incidir en el mateix. Crec que el principal problema és la detecció i molts cops no sabem detectar-ho

A Transcripció E2 (40)₃

jo crec que primer genera un conflicte intern, una relació laboral. Ostres, la feina està en un moment que ningú la vol perdre. Fins a quin punt, no? Llavors, crec que aprendre a resoldre conflictes pot ser el primer pas per detectar-ho i saber com abordar-ho, com succeeix.

A Transcripció E3 (7)₂

si nosaltres per exemple arxivem les actuacions i es diu que no hi ha PIRA, però sí que denotem que hi ha un conflicte entre aquestes dues persones, es donaria per tancada el que seria la PIRA, però es remetria a relacions laborals

A Transcripció E3 (7)₃

Els (relacions laborals) sí que activarien aquest protocol que tenen en gestió de conflicte interpersonal, parlarien amb les dues persones i s'iniciaria un procés, si és que volen, perquè clar, és opcional, de mediació.

A Transcripció E5 (21)

A la nostra empresa, per exemple, hi ha una figura que en cas de conflictes d'aquest tipus es podrien comentar amb ell i una mica també per ajudar-te, el que tu comentaves com d'intentar resoldre de manera amistosa, potser abans pugui arribar, per exemple, a assetjament.

Grup de codis de PRC4

○ BTPIP

| *Base Teòrica dels Protocols d'Intervenció i Prevenció*

○ BTPIP: BTI

| *Base Teòrica dels Interventors*

7 Cites:

A Transcripció E1 (33)

Tots els tècnics de prevenció han de tenir un grau, pot ser de Dret, Psicologia, àmbits higiènic, biologia, etc. A més, formació especialitzada, màsters i similars de prevenció.

A Transcripció E1 (34)₁

El coneixement del tècnic que s'encarrega de l'especialitat psicosocial, acostumen a ser persones que venen o de l'àmbit de la psicologia o de l'àmbit del dret. Però la formació específica que es fa en el màster, és dedicada específicament als riscos psicosocials. La base teòrica sobre la que se sustenta això

A Transcripció E2 (1)

La meua feina consisteix en millorar i incidir en tota la planificació preventiva del centre, començar pels espais veient tot el que s'havia fet i si manca algun espai, i després començar a valorar tota l'operativa dels diferents departaments que hi ha aquí

A Transcripció E3 (1)

Jo sóc tècnica superior de prevenció de riscos laborals, tinc totes les especialitats excepte medicina al treball, tinc seguretat al treball, higiene industrial, ergonomia i psicociologia aplicada

A Transcripció E3 (13)₄

es forma a les persones que intervenen, també se'ls donen xerrades perquè realment les entrevistes es puguin fer d'una manera curada, que realment hi hagi una implicació, una objectivitat insistim molt en el tema. Cada any fem reunions i xerrades i els insistim molt en el tema objectivitat, no hem de jutjar, no anem a jutjar, anem a buscar solucions.

A Transcripció E4 (2)₁

jo sóc directora de Recursos Humans. La meva feina s'encarrega bàsicament de gestionar tot el que seria les persones dintre de l'organització, és a dir, tant per la part de l'administració de personal com nòmines, seguretats socials, altes, baixes, com tota la part també de selecció de personal i prevenció de riscos laborals.

A Transcripció E5 (1)

no estic especialitzada com a tal en temes d'assetjament laboral. O sigui, sí que és veritat que com a experta en programes de compliment, és un dels riscos que analitzem, però no tinc com a estudis focalitzats en temes d'assetjament laboral.

○ BTPIP: BTP

| *Base teòrica del Programa*

6 Cites:

A Transcripció E1 (34)₂

Per l'assetjament laboral, existeix el qüestionari de Leymann, però el problema és que és un qüestionari de percepció, clar, normalment si et queixes de que t'assetgen, el qüestionari sortirà positiu. Ara últimament, les tècniques em diuen que troben poc valor en el fet de passar aquest qüestionari, per què en la majoria dels casos dona positiu. Jo porto cinc anys i mig en aquest àrea. De tots els casos que algú ha sol·licitat activar una PIRA i que la comissió hagi pensat que es tractava d'un assetjament laboral, no. Així com en els casos de l'assetjament sexual si

A Transcripció E2 (15)₂

Però és per normativa. No crec que segueixi cap corrent criminològic, d'estudis criminològics, no ho sé, però no.

A Transcripció E2 (16)

D'un estudi, d'un perquè succeeix tot això, no confio, no. Ojalá que sí, però no.

A Transcripció E3 (4)₅

Si la PIRA diu, “*doncs escolta, no veiem indicis d’assetjament*”, el director l'arxiva, però prenem mesures organitzatives.

A Transcripció E3 (6)

tot el que s'indica allà és Leymann. O sigui, està basat en teories ja de l'assetjament.

A Transcripció E4 (63)

De la prevenció de l'assetjament. Doncs... No, no ho sé. No et podria explicar res perquè realment no ho sé. O sigui, m'ho inventaria.

Grup de codis de PRC5

○ CPP

| *Coneixement del Pla de Prevenció*

○ CPP: CPPC

| *Coneixement del Pla de Prevenció dels Caps*

1 Cita:

A Transcripció E3 (22)₁

Home, jo crec que cada vegada en són més perquè moltes vegades estan asseguts aquí (a l’oficina d’aquest departament) i doncs escolta, director o directora, cap d’R+D, cap d’administració d’això, clar... Sí que crec que cada vegada són més conscients. I que, evidentment, el tema productivitat, que és el menys important, però vull dir que a nivell d’organització també existeix, home, evidentment es veu.

○ CPP: CPPT

| *Coneixement del Pla de Prevenció dels Treballadors*

15 Cites:

A Transcripció E1 (23)₁

Segurament depèn del col·lectiu de treballadors (el coneixement del programa), n’hi ha de més sindicats que d’altres. Jo et diria que no és prou conegut. La difusió, la comunicació... és una feina feixuga. Com sempre parlem dels recursos que tenim... aquí som els que som.

A Transcripció E1 (26)₂

Hi ha molt de desconeixement, i pot ser perquè no ho comuniquem bé nosaltres, perquè són coses que són complicades de gestionar, sempre són problemes.

A Transcripció E1 (28)

Si t'hagués de donar un percentatge, jo et diria que no arriba ni al 50%.

A Transcripció E2 (17)

No (respecte si els treballadors coneixen els mecanismes de denúncia d'assetjament laboral).

A Transcripció E2 (18)₁

El coneixen, els que s'hi fixen, perquè al final el que es tendeix a fer molts cops quan una empresa no li dóna la importància que requereix un tema

A Transcripció E2 (18)₂

molts cops passem, passem, passem ràpid i “no sabia que estava això” arrel dels comitès. O sigui, sí que es publica perquè la obligatorietat és que la gent ho conegui, no? Però, per desgràcia, molta gent no ho coneix.

A Transcripció E2 (18)₃

O quan es llança un protocol, ho coneixen els, si són 50 treballadors, que estan, al cap d'un any en canvien 30 i només ho coneixen 20 i els altres 30 no.

A Transcripció E2 (19)

T'ho donen normalment un *onboarding* inicial i és el punt de... i tenim un protocol contra l'assetjament, perfecte. Si això algú considera que és una formació contra l'assetjament, que vingui i m'ho expliqui, perquè jo crec que no queda clar al final, ni la importància, ni el perquè està.

A Transcripció E2 (25)

No (desconeix el protocol del que és responsable)

A Transcripció E3 (15)₃

No fa massa va entrar un cas i era claríssim que no hi havia res d'això (assetjament laboral). Llavors es va dir: “no, aquesta no és la via”. A vegades la gent activa vies sense saber ben bé que activa, llavors és clar, no coneixen prou, no?

A Transcripció E3 (19)

Els protocols abans no es coneixien, cada vegada es coneixen més

A Transcripció E3 (20)₁

Jo quan vaig fer l'especialitat fa vint-i-tres anys de psicociologia, d'això no se'n parlava pràcticament. Evidentment, existia i es parlava i tal, però eren casos molt puntuals.

A Transcripció E4 (53)

En principi, sí. Els coneixen i tenen els protocols a l'abast. Tenim un canal d'informació intern, que és com un contacte de WhatsApp, diguéssim, llavors ho tenen allà en arxius adjunts, per si ho volen consultar en algun moment, igual que tenen el calendari laboral d'aquest any.

A Transcripció E4 (55)

Hem fet la formació de l'any passat de sensibilització en igualtat, que té una part d'aquest curs de formació sí que entrava les actuacions en cas d'assetjament... Però no l'abordava de principi a fi, que es faria tot el recorregut que comporta algo així.

A Transcripció E5 (10)₁

En principi sí. En el moment que incorpores l'empresa tens accés, t'expliquen que hi ha un protocol d'assetjament, saps que a la intranet està penjat. D'una forma o altra, tens coneixement de que existeix.

○ DCAL

| *Detecció de Casos d'Assetjament Laboral*

○ DCAL: DCALD

| *Detecció Casos d'Assetjament Debilitats*

7 Cites:

A Transcripció E2 (4)

costa molt d'identificar i de veure en quin punt... comença o en quin punt ja ens comencem a preocupar, perquè a vegades tots tolerem algunes coses, o sigui, l'hagis patit o l'hagis vist com algú el patia, per desgràcia molts cops es comença que no passa res, és una tonteria, és una broma... llavors costa molt d'identificar i de mesurar perquè al final són coses que depenen una miqueta de la percepció de la persona

A Transcripció E2 (7)₂

el que fan la majoria d'empreses és crear una bústia, un programa, un canal de denúncia per identificar-ho. Però torno a la primera pregunta, identificar-ho és el més difícil. I quan ja estem en un punt d'assetjament laboral més greu o més avançat, al final el que tendeix a succeir és posar una denúncia per una altra via

A Transcripció E2 (12)

No es detecta.

A Transcripció E2 (13)

Sí, han sortit casos, quan ja són casos més greus, però en un inici jo crec que és molt difícil de detectar. Ha de ser una empresa molt madura per poder detectar-ho. Jo no m'he trobat en cap empresa que digui que això és assetjament. Jo no m'he trobat.

A Transcripció E2 (40)₂

però no sé si el sabria detectar.

A Transcripció E4 (48)₂

anònim és el tractament d'aquest cas

A Transcripció E5 (15)

potser tenen una mica de por que pugui haver-hi represàlies, però al final tenen la llei que els protegeix.

○ **DCAL: DCALF**

| *Detecció de Casos d'Assetjament Laboral Fortaleses*

7 Cites:

A Transcripció E2 (11)

Per mi, el primer... com a societat, com a empreses, com a treballadors, tots, és tenir la capacitat de detectar-ho.

A Transcripció E2 (40)₃

crec que aprendre a resoldre conflictes pot ser el primer pas per detectar-ho i saber com abordar-ho, com succeeix.

A Transcripció E4 (22)₂

nosaltres perseguim una cultura que sigui molt col·laborativa som pocs i ben avinguts. Llavors, quan hi ha algun conflicte així ho podem detectar, ho podem detectar *ràpid*.

A Transcripció E4 (36)₂

l'equip juga un paper fonamental per dir: "*ep, tot bé? Vols parlar d'alguna cosa? Perquè no vas a recursos humans?*".

A Transcripció E5 (10)₃

És important que aquestes persones que gestionen equips puguin detectar casos d'aquests abans que es facin més grans.

A Transcripció E5 (14)₁

Hi ha un punt que no hem comentat, que és tot el tema dels canals de denúncia, que després de l'entrada en vigor de la llei de *whistleblowing*, jo crec que això ha calat bastant.

A Transcripció E5 (14)₂

Està molt clar quines són les vies de comunicació i quines són les conductes que poden denunciar. Està bastant clar que davant d'un cas d'assetjament poden perfectament comunicar-ho al canal de denúncies.

○ DCAL: DCALR

| *Detecció Casos d'Assetjament Realitat*

7 Cites:

A Transcripció E1 (30)

Normalment és la persona que aixeca el dit i fa una entrada pel registre, diu “*ep, aquí hi ha això*”

A Transcripció E3 (15)₁

Surt la política de dignitat de les persones i simplement el que et diu és que tu vagis al registre i que omplis un formulari en el qual detallis què hi ha.

A Transcripció E4 (18)₂

Que sigui capaç d'explicar-ho i que l'empresa tingui els mecanismes com perquè el treballador ho pugui explicar, tant sigui de forma anònima, i això està dins del pla d'igualtat, com poder-ho explicar al seu superior o a companys.

A Transcripció E4 (25)

Un dels treballadors em va començar a seguir per Instagram. Jo no ho sabia, però aquesta persona, al jo no seguir-lo, jo no rebia els seus missatges. Llavors, doncs, un dia em va veure per aquí i em va dir: “*ah, jo et segueixo a Instagram, tal*”. I em vaig fixar, a veure qui era. O sigui, si... Llavors, doncs, vaig veure que m'havia escrit un *montón*, un *montón*, un *montón*. I em feia comentaris una miqueta fora de lloc. Directament vaig sentar aquesta persona, li vaig dir que això no ho trobava normal, que creia que aquesta conducta no era l'adequada i que si es tornava a repetir aquesta situació, doncs hauria de sancionar-lo. Directament, doncs, no ha tornat a passar i ja està

A Transcripció E4 (47)

Tenim la típica bústia de suggerències, que no és el que posa el pla d'igualtat, però també el tenim allà i se'ls ha avisat que, si no volen enviar un mail, ho poden fer a través d'una *carteta* a la bústia de suggeriments. I, a part, al protocol el que posa és que tenim un correu que és denuncia.al@correuE4.com, on poden enviar un correu informant de qualsevol tipus de situació

A Transcripció E4 (48)₁

jo per això també els animo, i ells ho saben, que si volen escriure a mà i deixar-lo a la bústia també ens serviria perquè el seu correu electrònic no és anònim

A Transcripció E5 (30)

Hi ha tres vies de comunicació. Una via seria el departament de *compliance*, ens poden trucar directament. Una segona via és la intranet, que et permet la denúncia anònima *online*. I després tenim a un advocat de confiança, que al que qualsevol treballador pot trucar. Aquest advocat de confiança ho trasllada a *compliance*.

○ EPP

| *Estat del Pla de Prevenció*

○ EPP: EPPF

| *Estat del Pla de Prevenció Fortaleses*

3 Cites:

A Transcripció E1 (34)₃

jo crec que cada vegada hi ha més conscienciació, i sobretot control social. Avui en dia, qualsevol persona, col·lectiu, que percebi qualsevol tipus d'actuació en aquest sentit, s'és molt intransigent, i està molt bé. Això està evolucionant molt positivament. Com institució tenim eines adequades, ara, millorables, totes: la comunicació i l'efectivitat dels resultats i de les eines que tenim també, això està molt clar.

A Transcripció E2 (21)

Crec que hi ha més gent formada, des del meu coneixement de pocs mesos a la pública. Però crec que hi ha més formació, crec que hi ha més detecció i crec que hi ha més seguiment quan alguna cosa succeeix.

A Transcripció E4 (29)

Perquè ens protegim molt entre nosaltres. Aquí no veuràs a ningú intentant-se pujar a una escala sense abans demanar ajuda. O sense que el company estigui alerta o que ho hagin parlat prèviament. “*Escolta, tu m'aguantas l'escala i després hi ha un altre també per si caic que estigui així* (fa el gest d'estendre els braços per collir a algú)”. És aquest tipus de rols que tenim dintre.

○ EPP: EPPR

| *Estat del Pla de Prevenció Realitat*

13 Cites:

A Transcripció E1 (10)

A l'empresa tenim una jerarquia de presa de decisions i responsabilitats, per tant, el màxim responsable de riscos laborals és cada cap de cada departament.

A Transcripció E1 (11)₃

Jo et diria que tot el que arriba per constituir una comissió per assetjament laboral, acaba essent un conflicte entre una persona i el seu responsable, normalment fruit d'un mal lideratge.

A Transcripció E1 (21)

El pla de prevenció també hauríem de revisar perquè fa molts anys que està publicat i el tenim allà, no sé ben bé què diu

A Transcripció E1 (27)

La prevenció de riscos... “¿qué dice la ley que tenemos que cumplir, pues bueno?”. Però aquí hi ha un grup de professionals molt bones i molt tècniques que estan implicades. Que també estan en risc psicosocial, perquè quan fas una feina que tens la sensació que no és el que més interessa, ho has de saber portar.

A Transcripció E2 (7)₄

les empreses, entre cometes, es curen en salut dient que hi ha un canal de denúncia, si detectes denúncia, escriu-nos, és anònim... Però costa.

A Transcripció E2 (10)

Quan fem cursos de lo que sigui, vas passant, passo ràpid, contesto el test i tinc el títol. No, això no és una formació ni serveix de res. Però si tu parles amb gent que ha patit coses i et fa sentir d'alguna manera identificat o identificada, el missatge se't queda més. I saps, com a mínim, pots detectar situacions, que ja és el primer pas. I després ja ens centrarem en com ajudem i a abolir aquestes situacions.

A Transcripció E3 (13)₂

vetllem perquè es doni compliment, llavors que sigui un compliment real, no sobre el paper de dir: “*complim l'expedient perquè hem de tenir un protocol*”

A Transcripció E4 (2)₂

Nosaltres tenim un servei de prevenció de riscos extern que ens gestionen tot el que seria la part de prevenció, però jo sóc l'enllaç entre l'empresa i el servei de prevenció extern.

A Transcripció E4 (11)

Sí, correcte. Van vindre a l'empresa, *bueno*, van vindre moltíssimes vegades, és més, fa poc van tornar a vindre per assegurar-nos que estava tot actualitzat, que estava tot al dia. Es van entrevistar tots els treballadors, personal d'alta direcció inclosos, per assegurar-se això, perquè tot estigués acurat al detall.

A Transcripció E4 (12)

Correcte, sí, trimestralment el que faig és que em reuneixo amb ells i mantenim certes converses.

A Transcripció E5 (2)

el que estic fent és tot el programa que ara mateix a *empresaE5* està una mica immadur, l'estem treballant a poc a poc.

A Transcripció E5 (4)₂

En funció d'aquesta probabilitat/impacte, s'estan prioritzant una sèrie de delictes i, el que estic fent ara, és la multiplicació que et dona el nivell de risc per l'empresa.

A Transcripció E5 (8)₃

el cas més comú és que l'empresa no tingui res a veure, que l'empresa ha actuat correctament, ha obert el protocol d'assetjament, ha fet la investigació, ha tancat aquest procediment i que l'empresa ha actuat correctament, ha sigut una persona o un grup de persones que per *x* motiu han volgut assetjar a una altra persona.

○ **EPP: EPPD**

| *Estat del Pla de Prevenció Debilitats*

12 Cites:

A Transcripció E1 (11)₂

Jo et diria que és un tema de cultura de l'organització, aquí és difícil tractar aquests temes, som de les empreses més grans de Catalunya. A més, en un sector que no és una empresa *al uso*, per tant hi ha molta fragmentació en les preses de decisions, molts interessos diferents, dues línies de comandament, la part executiva i l'organitzativa. I això ho fa tot molt més complex. Per exemple, l'assumpció de responsabilitat en matèria de prevenció de riscos, que tots els caps, ara parlaré clar, ens intentem escapolir.

A Transcripció E1 (22)

Aquesta avaluació... totes les avaluacions, la llei ens demana que les realitzem de forma periòdica, però no et diu quan. Et diu que s'ha de fer amb una periodicitat, o quan canvien les condicions de treball. Com ho fem aquí? Quan podem. Som molt poqueta gent, la casa és molt complicada

A Transcripció E1 (29)₂

Hi ha diversos interessos entre treballadors, caps, etc. i nosaltres som al mig.

A Transcripció E1 (29)₄

Jo et puc dir què s'ha de fer però no tinc les eines ni els diners per fer-ho.

A Transcripció E1 (35)

Per això fer coses de *fondo* o a llarg termini ens costa molt. Anem fent, anem publicant coses, anem informant, però costa.

A Transcripció E2 (19)₂

suposo que des de la perspectiva d'empresa hi ha altres interessos.

A Transcripció E2 (20)

Crec que és molt diferent estar a l'empresa pública que a la privada. Crec que a la privada hi ha altres interessos en el sentit de no estar en contra, perquè cap empresa estarà en contra, però no se li dona la importància que requereix.

A Transcripció E2 (22)

la privada ha de demostrar dia si dia també *números, números, números, números*, la pública també, però d'una altra manera.

A Transcripció E3 (26)₂

Que la maquinària en una empresa gran és molt més lenta? Sí, això és una realitat. Arreglar una cosa a nivell de Generalitat costa molt més que no arreglar-ne una al taller mecànic. Ho arreglaran millor o pitjor a la Generalitat o al taller mecànic. Però el taller mecànic en dos dies t'ho haurà arreglat. Aquí no.

A Transcripció E4 (39)₁

En grans empreses seria molt complicat, perquè nosaltres, en aquest cas, juguem molt amb el tu a tu entre les persones, com a persones i no com a números. Portar-ho a grans multinacionals seria molt complicat

A Transcripció E4 (39)₂

A no ser que generis molta confiança, cosa que és impossible en grans equips, crec que és molt complicat.

A Transcripció E4 (40)₆

Si la persona que t'està assetjant és un màxim responsable d'aquella empresa, no es pot prevenir.

○ OPP

| *Opinió Sobre els Plans de Prevenció*

○ OPP: OPPC

| *Opinió Sobre els Plans de Prevenció Caps*

1 Cita:

A Transcripció E1 (11)₂

Perquè clar, és un *marrón*.

○ **OPP: OPPI**

| *Opinió Sobre els Plans de Prevenció Interventors*

5 Cites:

A Transcripció E1 (23)₂

La prevenció de riscos jo sempre els hi dic (a gerència) que som la *Maria*, els de RH som la *Maria* selecció de personal, promoció, concursos, captació de gent, negociacions amb la part social, etc. els ocupa molta estona

A Transcripció E1 (26)₁

A vegades, la gent que treballem en aquest àmbit, sí que pensem que a vegades es tendeix a complir només amb l'expedient.

A Transcripció E2 (8)

Però realment no crec que les empreses sàpiguen tractar aquest problema.

A Transcripció E3 (13)₁

totes les empreses tenen polítiques, totes les empreses tenen una política d'igualtat, però sí, després realment... això no es materialitza

A Transcripció E4 (57)

L'opinió honestament no la sé de forma directa. L'opinió no la sé. Si hagués hagut queixes m'hauria entrat. Això segur.

○ **OPP: OPPT**

| *Opinió Sobre els Plans de Prevenció Treballadors*

6 Cites:

A Transcripció E1 (29)₁

Jo diria que tothom en reconeix la bondat, però són molt crítics en la seva aplicació.

A Transcripció E1 (29)₃

Els treballadors basen la seva opinió en la seva experiència.

A Transcripció E2 (18)₄

jo l'anterior empresa sí que el vaig instaurar, el protocol, i sí que parlava molt amb ells i era com, "bueno, y para qué sirve", no? Llavors, quan es crea un canal que ja veus que des de l'empresa no se li dóna tot aquesta importància, és com, *bueno*, vale? Al final també falla, no? Per què ho has de dir si ningú em farà cas? O si se'm començarà a jutjar? O si ningú em creu?

A Transcripció E3 (21)

Sobre el seu funcionament, a data d'avui jo no he rebut cap crítica, perquè és un protocol que és àgil

A Transcripció E4 (58)

Jo crec que bona. Sí, perquè aquestes coses sempre m'ho diuen. Que és bo. Que ho fem amb molta cura i molt d'amor, aquestes coses.

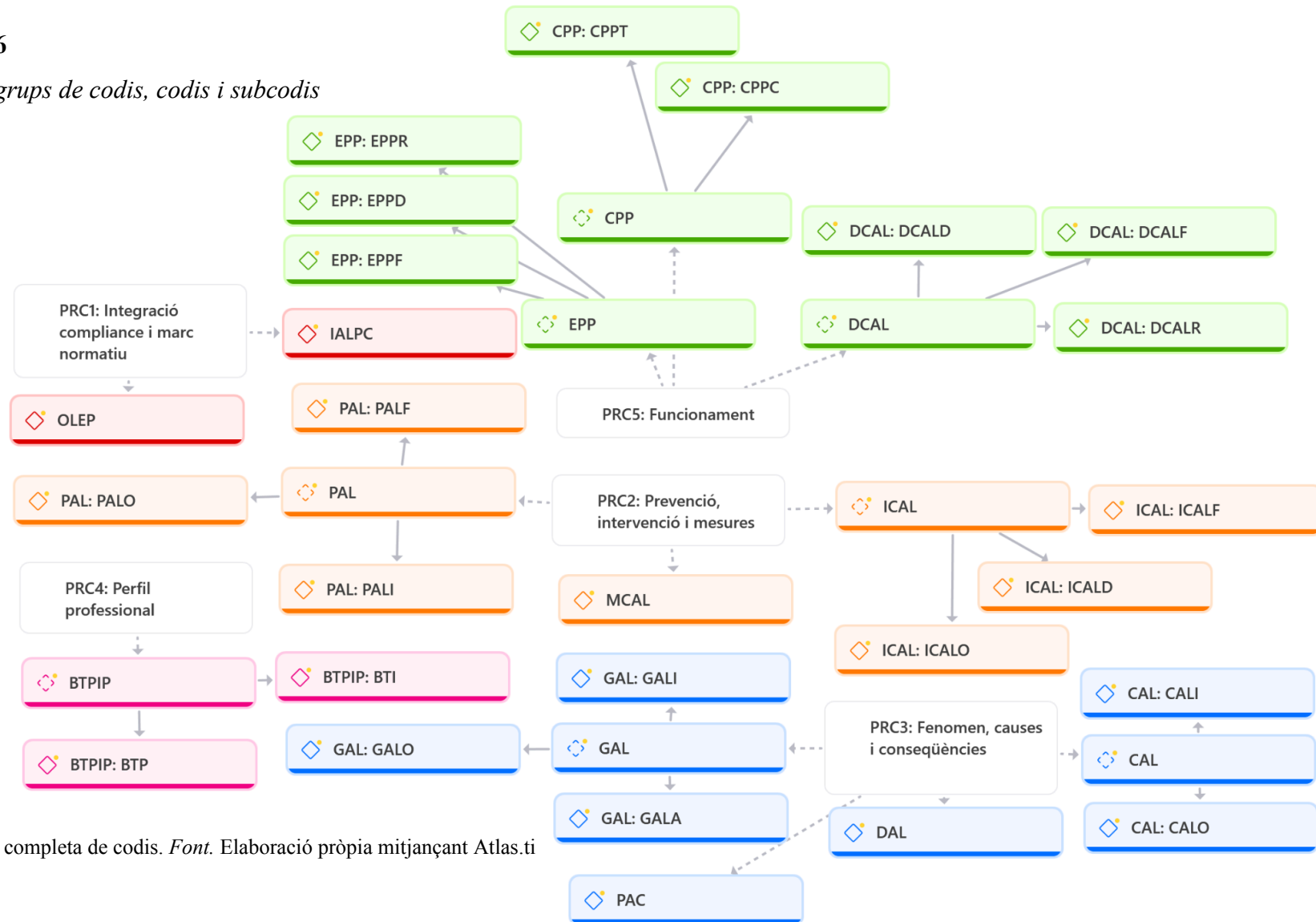
A Transcripció E5 (17)

fer enquestes de clima laboral per poder detectar què és el que pensa la gent, perquè a vegades és difícil identificar què pensa la gent.

Annex 8: Xarxa de codis

Figura 1.6

Xarxa de grups de codis, codis i subcodis

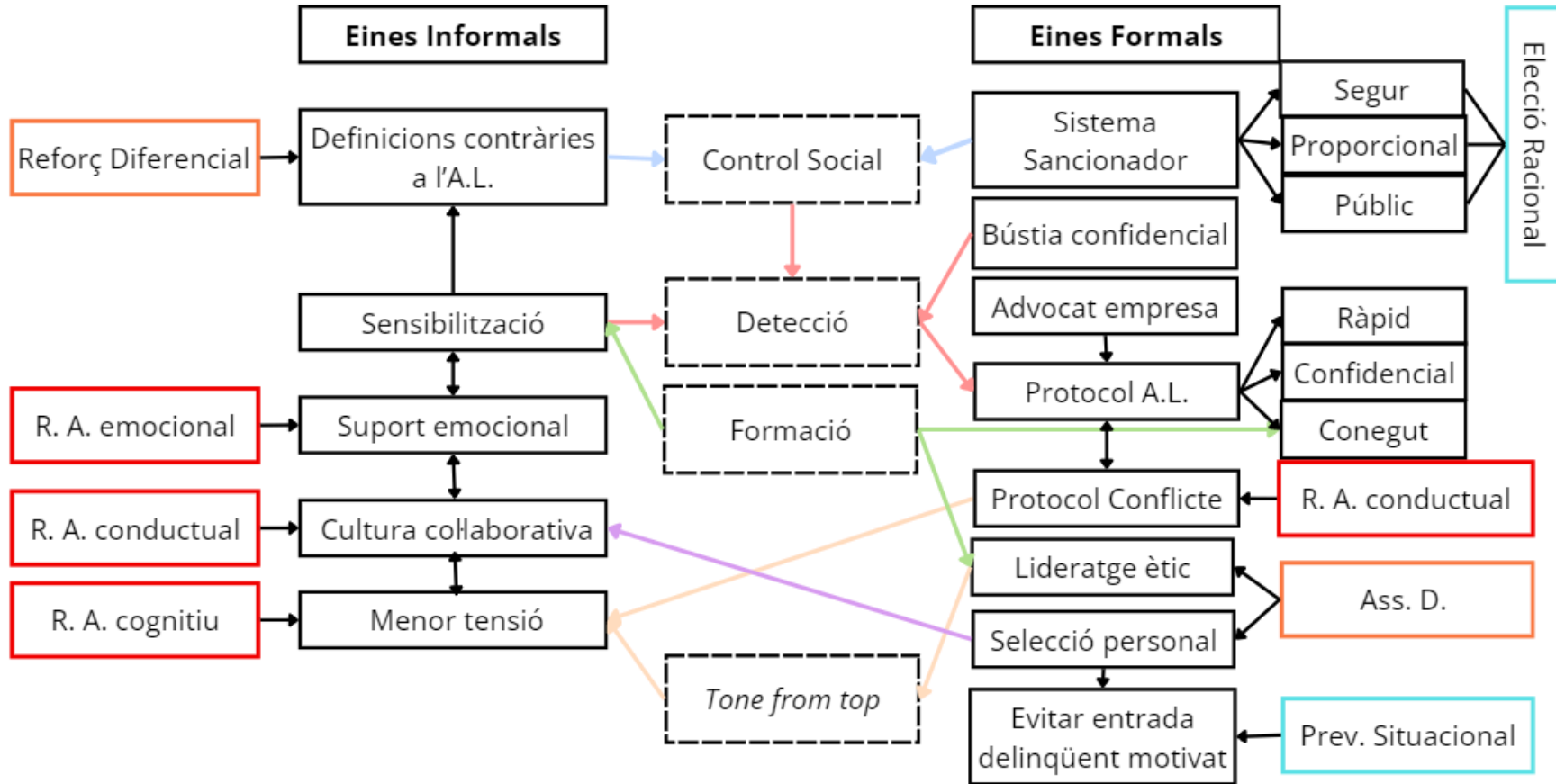


Nota. Xarxa completa de codis. *Font.* Elaboració pròpia mitjançant Atlas.ti

Annex 9: Esquema conclusions

Figura 2

Representació gràfica de les conclusions



Nota. Aquest esquema tracta de concentrar les idees clau de les conclusions. Es presenten les eines informals i formals que poden facilitar la prevenció, detecció i intervenció de l'assetjament laboral. Aquestes eines estan relacionades amb una teoria criminològica. Els colors de les fletxes han de servir per a una visualització més senzilla evitant confondre fletxes que es creuen. Les teories, o les variables -ex. recurs d'afrontament emocional- són dins d'un quadre de color que permet identificar les teories de les quals provenen les teories. *Font.* Elaboració pròpia a partir de les conclusions.

Annex 10: Eines emprades en aquest TFG

Per fer aquesta recerca s'han emprat les següents eines:

- Aplicació mòbil com a gravadora d'àudio per les entrevistes.
- Aplicació *Reaper* com programa d'àudio per alentar les entrevistes i facilitar-ne la transcripció.
- Apunts de Teories Criminològiques, Mètodes Qualitatius de Recerca en Criminologia i Delinqüència Econòmica.
- *Atlas.ti* per l'anàlisi de les dades de les entrevistes.
- Biblioteca CSS (ISPC).
- Biblioteca UAB.
- Guia APA 7.
- *Google Drive* com programa d'escriptura.
- *Mendeley* com programa de citació.
- *Softcatalà* per corregir possibles faltes d'ortografia.

