

# Cultura de la Reparación en las Organizaciones: La incorporación de las prácticas restaurativas en la gestión de casos de violencia



Objetivos UPF-BSM: Ética Social y Transformación Social



Máster en Mediación Profesional  
Curso 2022 - 2023

## Contenido

<b>1</b>	<b>Resumen/Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Justificación, objetivos de la investigación y metodología</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>El conflicto en las organizaciones</b> .....	<b>6</b>
3.1	Caracterización del conflicto .....	6
3.2	Violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados .....	7
3.3	La respuesta de las organizaciones a la violencia interpersonal y los comportamientos no deseados .....	8
<b>4</b>	<b>Justicia Restaurativa y Prácticas Restaurativas</b> .....	<b>10</b>
4.1	Origen y concepto de la Justicia Restaurativa .....	10
4.2	Concepto de las Prácticas Restaurativas .....	13
4.3	Objetivos de las Prácticas Restaurativas en el ámbito de las organizaciones.....	14
4.4	Tipología de Prácticas Restaurativas .....	15
4.5	Los conceptos de la neutralidad, imparcialidad, equidistancia y equidad en la facilitación de las prácticas restaurativas.....	19
4.6	Análisis de la pertinencia de incorporar el enfoque restaurativo para abordar la violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados en las organizaciones .....	20
4.7	Factores determinantes para la aplicación de las Prácticas Restaurativas en las organizaciones.....	26
<b>5</b>	<b>Revisión crítica del modelo actual de gestión de casos de violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados en las organizaciones que trabajan con poblaciones vulnerables ....</b>	<b>27</b>
5.1	Metodología .....	27
5.2	Marco normativo y legal para la protección contra la explotación, el acoso, el abuso sexual y la discriminación.....	28
5.3	Análisis descriptivo de las políticas internas para la gestión de la violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados: las políticas y procedimientos de salvaguarda (ecosistema actual) 28	
5.4	Discusión sobre los principales hallazgos de los grupos focales .....	31
<b>6</b>	<b>Propuesta de protocolo estándar (SOP) para la gestión de denuncias por violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados, basado en un enfoque restaurador</b> .....	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>Abordaje de la violencia y otros comportamientos no deseados: comparativa entre las organizaciones de cultura burocrática y las organizaciones con una cultura de la reparación</b> .....	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>Conclusiones sobre la incorporación de las prácticas restaurativas en los procesos de gestión de casos de violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados en las organizaciones</b> .....	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>42</b>
<b>10</b>	<b>Apéndices</b> .....	<b>50</b>
	Apéndice A. Esquema de las fases de un proceso restaurativo (ejemplo de conferencia) .....	50
	Apéndice B. Factores determinantes para la aplicación de las prácticas restaurativas en las organizaciones.....	52
	Apéndice C. Marco normativo internacional y marco legal de referencia .....	54
	Apéndice D. Bibliografía secundaria .....	57
	Apéndice E. Consentimiento informado de los participantes en los grupos focales.....	64
	Apéndice F. Propuesta Modelo de Negocio - Canvas .....	65

## **Nota para la persona lectora en relación a la terminología utilizada en la investigación**

Queremos destacar que a lo largo de este trabajo hemos utilizado terminología proveniente de los ámbitos de Salvaguarda, la Criminología, la Justicia Restaurativa y las Prácticas Restaurativas que, con matices, presenta algunas diferencias en la forma en que se categorizan los hechos y las personas. Es por ello que nos ha parecido importante explicar la terminología escogida a lo largo del documento y las razones que nos han llevado a utilizar unos términos concretos y no otros. Igualmente, queremos señalar que somos conscientes de la importancia de la igualdad de género y que, en la medida de lo posible, hemos utilizado la acepción femenina de las palabras para vincularla al concepto de persona.

Denominamos **supuesto ofensor** a la persona acusada formalmente a través de una denuncia de haber causado un daño físico o emocional a otra persona. Categorizarlo como supuesto ofensor implica que los hechos no han sido ni reconocidos por la propia persona ni probados mediante ningún procedimiento de investigación. El término que utilizamos equivale a las acepciones “sujeto de la denuncia”, “supuesto agresor/a” o “sujeto de preocupación”. En base a esta lógica, utilizamos **persona ofensora** cuando existe la confirmación de que el sujeto es el causante del daño físico o emocional a la otra persona. El término remite a los conceptos de “culpable”, “agresor”, “victimario” o “infractor” en la terminología jurídica.

A lo largo del TFM utilizamos la acepción **víctima** o **persona sobreviviente** en función del contexto. Somos conscientes de la carga definitoria y estigmatizante que para algunas personas puede tener la palabra víctima y, por ello, recalamos que su uso no implica para nosotros una falta de fuerza, resiliencia o capacidad para sobrevivir. En general, utilizamos la acepción víctima cuando abordamos cuestiones relacionadas con la asistencia o los derechos de la persona, en línea con lo expresado en la Declaración de Principios Básicos de Justicia para las Víctimas de Delitos y Abuso de Poder, adoptada en 1985 por la Asamblea General de Naciones Unidas.

Durante el transcurso de la investigación hemos empleado los términos “**mediador**” y “**facilitador**” de forma intercambiable con el fin de designar a la persona encargada de llevar a cabo el proceso restaurativo, que tal y como se pone en evidencia a lo largo de la presente investigación, no equivale al proceso de una mediación clásica.

Finalmente, los términos “**incidente**”, “**ofensa**”, “**agresión**”, “**transgresión**”, “**infracción**” y “**daño**” se utilizan de forma intercambiable a lo largo del documento para designar el hecho concreto que dio origen a una denuncia formal. Hemos usado uno u otro en base al mejor criterio según el contexto en el que se utiliza la palabra. En ocasiones nos referimos también de forma genérica a “**explotación, acoso, abuso sexual y otros comportamientos no deseados**” o “**SEAH y otros comportamientos no deseados (CND)**” para hacer referencia a la tipología de casos de violencia interpersonal que los equipos de salvaguarda de las organizaciones gestionan a través de los canales formales internos de denuncia.

## 1 Resumen/Abstract

**Propósito:** El objetivo de la presente investigación, es identificar cómo las prácticas restaurativas pueden contribuir al cuidado de las víctimas y a la reparación de las relaciones dañadas por situaciones de explotación, abuso, acoso sexual y otros comportamientos no deseados en las organizaciones que asisten a poblaciones vulnerables. Las consecuencias de este tipo de conductas en el seno de las organizaciones constituyen un problema crítico que aún no se ha abordado a fondo en la literatura de gestión.

**Purpose:** The objective of this research is to identify how restorative practices can contribute to the care of victims and the repair of relationships damaged by situations of exploitation, abuse, sexual harassment and other unwanted behaviours in organizations that assist vulnerable populations. The consequences of such behaviours within organizations are a critical problem that has not yet been thoroughly addressed in the management literature.

**Diseño/metodología/enfoque:** Se revisa la literatura sobre justicia y prácticas restaurativas y se desarrollan entrevistas y grupos focales con mediadores, responsables de Recursos Humanos y referentes de salvaguarda de varias organizaciones internacionales para revisar de forma crítica el modelo actual de gestión de denuncias por comportamientos no deseados.

**Design/methodology/approach:** We reviewed the literature on restorative justice and restorative practices and carried on interviews and focus groups with mediators, HR managers and safeguarding referents from several international organizations to critically review the current model of managing complaints of unwanted behaviours.

**Hallazgos:** La investigación confirma que las denuncias por explotación, acoso, abuso sexual y otros comportamientos no deseados que llegan a los canales oficiales de denuncia de las organizaciones, pueden gestionarse a través de protocolos que incorporen el paradigma de las prácticas restaurativas para que la persona sobreviviente esté en el centro del proceso.

El proceso restaurativo para reparar el daño, restaurar las relaciones en el seno de la organización y facilitar la reintegración segura del ofensor, se puede llevar a cabo cuando existan las condiciones de voluntariedad de participación de todas las partes y exista reconocimiento de responsabilidad del ofensor.

**Findings:** The research confirms that allegations of exploitation, harassment, sexual abuse and other unwanted behaviours that reach organizations official reporting channels can be managed through protocols that incorporate the restorative practices paradigm so that the survivor is at the centre of the process.

The restorative process to repair the harm, restore relationships within the organization and facilitate the safe reintegration of the offender can be carried out when the conditions of

voluntary participation of all parties exist and there is recognition of the offender's responsibility.

**Originalidad/valor:** En base al análisis desarrollado a lo largo de la presente investigación, hemos desarrollado un algoritmo para la gestión de denuncias por explotación, acoso, abuso sexual y otros comportamientos no deseados, que incluye el abordaje centrado en la víctima a través de las prácticas restaurativas y que puede ser extrapolable a otros ámbitos como universidades, hospitales, la administración pública o las empresas.

La incorporación de las prácticas restaurativas en las organizaciones puede considerarse como un indicador del compromiso de las organizaciones hacia una cultura de la reparación, que promueva la agencia, el empoderamiento, la cura, el crecimiento, la interdependencia, la confianza, el respeto, la empatía, la colaboración, la comunicación y el aprendizaje de sus integrantes.

**Originality/value:** Based on the analysis developed throughout this research, we have developed an algorithm for the management of complaints of exploitation, harassment, sexual abuse and other unwanted behaviours, which includes a victim-centered approach through restorative practices and which can be extrapolated to other areas such as universities, hospitals, public administration or companies.

The incorporation of restorative practices in organizations can be considered as an indicator of the commitment of organizations towards a restorative culture, which promotes agency, empowerment, healing, growth, interdependence, trust, respect, empathy, collaboration, communication and learning of its members.

**Etiquetas:** Justicia Restaurativa; Prácticas Restaurativas; Maltrato Laboral; Explotación, acoso y abuso Sexual (PSEAH); Violencia; Violencia sexual; Salvaguarda; Víctima; Ofensor; Mediación Víctima-Ofensor; Cultura organizacional.

**Tags:** Restorative Justice; Restorative Practices; Workplace Abuse; Sexual Exploitation, Harassment and Abuse (PSEAH); Violence; Sexual Violence; Safeguarding; Victim; Offender; Victim-Offender Mediation; Organizational Culture.

## 2 Justificación, objetivos de la investigación y metodología

A raíz del escándalo de Oxfam en Haití<sup>1</sup> y las iniciativas ligadas al #metoo y #blacklivesmatter, la sociedad civil y las propias organizaciones del tercer sector han tomado mayor conciencia de la necesidad de mejorar los estándares, la práctica y la cultura para prevenir y responder a la explotación, el abuso y el acoso sexual (PSEAH por sus siglas en Inglés) así como a cualquier otra conducta interpersonal (abuso de poder, discriminación, acoso, bullying, revictimización y represalias) que pueda impactar negativamente al bienestar de las personas que reciben sus servicios o el de los propios empleados.

La vocación social, la responsabilidad con las personas y la necesidad de cuidar el prestigio, la imagen y la reputación institucional ha llevado a las organizaciones internacionales a poner en marcha políticas de prevención y salvaguarda, así como sistemas de gestión e investigación de denuncias que han contribuido a visibilizar un problema que no es exclusivo de este sector.

Actualmente, la mayor parte de las denuncias por violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados se reciben a través del buzón de denuncias y se gestionan a través de un proceso interno de investigación que establece unas conclusiones y unas recomendaciones para el cierre del caso de acuerdo a las políticas de salvaguarda y los códigos de conducta de cada organización. El hecho de que a veces, las organizaciones internacionales operen en países donde el sistema judicial es inexistente o disfuncional, añade consideraciones importantes en relación al desamparo y la desprotección de las víctimas que obligan a tener una mayor consideración en relación a los procesos de gestión de denuncias. Igualmente, el hecho de que los equipos sean diversos a nivel intercultural, obliga a tener en cuenta aspectos relacionados con las diferentes percepciones y las expectativas de las personas.

El Objetivo de la presente investigación, es identificar cómo las prácticas restaurativas pueden contribuir al cuidado de las víctimas y a la reparación de las relaciones dañadas por situaciones de explotación, abuso, acoso sexual y otros comportamientos no deseados en las organizaciones.

Para ello, **en el apartado tres de la investigación, analizamos el conflicto en las organizaciones**, destacando sus diversas tipologías, manifestaciones y consecuencias. Además, exploramos en detalle las conductas más problemáticas referentes a la explotación, el abuso y el acoso sexual, así como otros comportamientos no deseados y luego, analizamos la respuesta de las organizaciones frente a las de denuncias.

**En el apartado cuatro presentamos el concepto de la justicia restaurativa y las prácticas restaurativas.** Mediante una revisión en profundidad de bibliografía externa, analizamos la oportunidad de aplicar el paradigma de las prácticas restaurativas para la gestión de comportamientos de explotación, abuso, acoso sexual y otras conductas no deseadas en el

---

<sup>1</sup> El periódico "The Times" publicó que varios funcionarios de Oxfam encargados del trabajo de recuperación tras el terremoto en Haití en 2011, incurrieron en prácticas de explotación sexual de las que la organización tuvo conocimiento.

ámbito de las organizaciones, e identificamos los factores determinantes para su aplicación con éxito.

A continuación, en el apartado cinco, llevamos a cabo una **revisión crítica del modelo de gestión actual de los casos de violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados** en las organizaciones que trabajan con poblaciones vulnerables. Para ello, analizamos el marco normativo, las políticas internas y los procedimientos de salvaguarda de las organizaciones internacionales y contrastamos los principales hallazgos a través de varios grupos focales en los que participaron responsables de salvaguarda, responsables de recursos humanos y mediadores expertos en prácticas restaurativas (ver metodología específica para este ejercicio en el apartado cinco).

En base a los hallazgos anteriores, **en el apartado seis, proponemos un esquema alternativo para el protocolo de gestión de denuncias** por comportamientos no deseados que incluye un enfoque reparador y restaurador y en el siete presentamos un cuadro de síntesis sobre las características de la cultura de la reparación.

Finalmente, se presentan las **conclusiones** sobre las oportunidades de incorporar las prácticas restaurativas para gestionar las denuncias por explotación, acoso, abuso sexual y otros comportamientos no deseados en las organizaciones.

### **3 El conflicto en las organizaciones**

Las organizaciones pueden considerarse como uno de los subsistemas en los que se organiza el complejo sistema social, por lo que están sujetas a tensiones y dinámicas de poder similares a las que se producen en cualquier otro ámbito de la esfera comunitaria.

#### **3.1 Caracterización del conflicto**

Marinés Suares (1996) presenta el conflicto como un proceso dinámico derivado de la interacción antagónica de varias partes a través de sus acciones, sus pensamientos, sus afectos y sus discursos. Aunque la violencia y los conflictos relacionados con los intereses opuestos y las desigualdades de poder no pueden erradicarse, existe la posibilidad de trabajar en la prevención y la mitigación de sus efectos a la vez que se promueve la transformación de las estructuras de poder que generan desigualdad y violencia.

En una primera gran división de los conflictos, podríamos distinguir entre los de naturaleza agresiva, que incluyen la agresión o la intención deliberada de hacer daño y los de naturaleza no-agresiva (Suarez, 1996). En el ámbito de las organizaciones, los conflictos interpersonales no agresivos como pueden ser los problemas de comunicación, los desacuerdos sobre los procesos de toma de decisión, los problemas de liderazgo y las dificultades en las relaciones interpersonales pueden ser gestionados a través de los mecanismos internos de gestión de personas y/o intervenciones de mediación orientadas a la búsqueda de acuerdos como la Workplace Mediation. Por lo contrario, las agresiones y los comportamientos no deseados requieren de otro tipo de enfoques que permitan abordar las implicaciones del daño causado a la víctima y las repercusiones negativas para el resto de integrantes de la comunidad (Heames

y Harvey, 2006; Johnson, 2011; Jenkins, 2011; Okimoto y Wenzel, 2014). Las infracciones violan los contratos psicológicos entre los miembros de la organización (Rousseau, 1989), perjudicando la confianza, el respeto, la credibilidad, la legitimación y la reputación que son críticas para las relaciones de trabajo. Al mismo tiempo, provocan indignación y desconexión de los empleados no involucrados de forma directa, desacreditando la eficacia de la organización (Skarlicki y Kulik, 2004).

### **3.2 Violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados**

A efectos del análisis de la presente investigación, hemos considerado los conflictos que presentan una dimensión interpersonal, de naturaleza agresiva o percibida como tal por al menos una de las partes y cuyas consecuencias incluyen diferentes grados de daño físico o psicológico.

#### **Explotación, Abuso y Acoso Sexual (SEAH)**

La violencia de naturaleza sexual se enmarca bajo el acrónimo SEAH, que según la ONU<sup>2</sup> incluye diversas categorías:

**Explotación sexual:** el abuso real o intencionado de la diferencia de poder, la confianza o la posición de vulnerabilidad de una persona, con el fin de obtener favores sexuales, lo que incluye, entre otras acciones, ofrecer dinero u otras ventajas sociales, económicas o políticas. Bajo las regulaciones de la ONU se incluye sexo transaccional, la solicitud de sexo transaccional y explotación sexual (tráfico de personas y la prostitución son formas de explotación sexual).

**Abuso sexual:** la intrusión física, real o intencionada, de naturaleza sexual, ya sea por la fuerza o bajo condiciones desiguales o coercitivas. El abuso sexual incluye esclavitud sexual, pornografía, abuso infantil y agresión sexual (intento de violación, besos, tocamientos, forzar hacer sexo oral o violación). Bajo las regulaciones de la ONU, toda actividad sexual con alguien menor de 18 años es considerado abuso sexual.

**Acoso sexual:** las conductas de naturaleza sexual que se consideran ofensivas o humillantes, que pueden interferir con las tareas de una persona, que se usan como condicionante para contratar a alguien o que crean un entorno intimidante, hostil u ofensivo. Es posible que el acoso sexual pueda darse como un incidente aislado o puede implicar patrones de conducta. Se considera necesario tomar la perspectiva de la víctima para determinar si cierta conducta es ofensiva.

#### **Violencia por Otros Comportamientos no deseados<sup>3</sup> (CND)**

Otros comportamientos no deseados, que vulneran el código ético de las organizaciones pero que no se enmarcan dentro de los casos SEAH, incluyen:

---

<sup>2</sup> UN (2016). Manual and Guideline: Glossary on Sexual Exploitation and Abuse.

<sup>3</sup> Definiciones basadas y adaptadas de los protocolos de Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales.



**Discriminación:** la discriminación es cualquier trato injusto o distinción arbitraria basada en la raza, el sexo, la religión, la nacionalidad, el origen étnico, la orientación sexual, la discapacidad, la edad, el idioma, el origen social u otra condición de una persona. La discriminación puede ser un hecho aislado que afecte a una persona o a un grupo de personas en una situación similar, o puede manifestarse por acoso o abuso de autoridad continuado. La discriminación también puede ocurrir a través de sistemas que crean barreras o excluyen a personas o grupos de personas debido a sus características.

**Acoso:** el acoso es cualquier conducta inapropiada y no deseada que razonablemente podría percibirse como una ofensa o humillación para otra persona. El acoso puede tomar forma de palabras, gestos o acciones que tiendan a molestar, alarmar, abusar, degradar, intimidar, menospreciar, humillar o avergonzar a otro o que crean un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo. El acoso normalmente implica una serie de incidentes repetidos en el tiempo que tienen serias implicaciones para la salud, la seguridad y el bienestar de la persona. La literatura anglófona utiliza también a veces el término bullying para referirse a las conductas de acoso de naturaleza física o psicológica que pretenden intimidar a un individuo o un grupo de individuos mediante la creación de un entorno amenazante que socava la confianza y la autoestima de la persona.

**Abuso de poder:** el abuso de poder o abuso de autoridad es el uso indebido de una posición de influencia, poder o autoridad contra otra persona. Esto es particularmente grave cuando una persona usa su influencia, poder o autoridad para influir indebidamente en la carrera o condiciones de empleo de otra, incluyendo, pero no limitado a, nombramiento, asignación, renovación de contrato, evaluación de desempeño o promoción. El abuso de autoridad también puede incluir una conducta que cree un ambiente de trabajo hostil u ofensivo que incluye el uso de intimidación, amenazas, chantaje o coerción. La discriminación y el acoso, incluido el acoso sexual, son especialmente graves cuando van acompañados de abuso de autoridad.

**Represalias:** actuaciones que se toman cuando un empleado es objeto de amenazas o un trato menos favorable porque ha presentado o respaldado una queja o agravio de buena fe, o porque se sospecha que lo está haciendo o está a punto de hacerlo.

### **3.3 La respuesta de las organizaciones a la violencia interpersonal y los comportamientos no deseados**

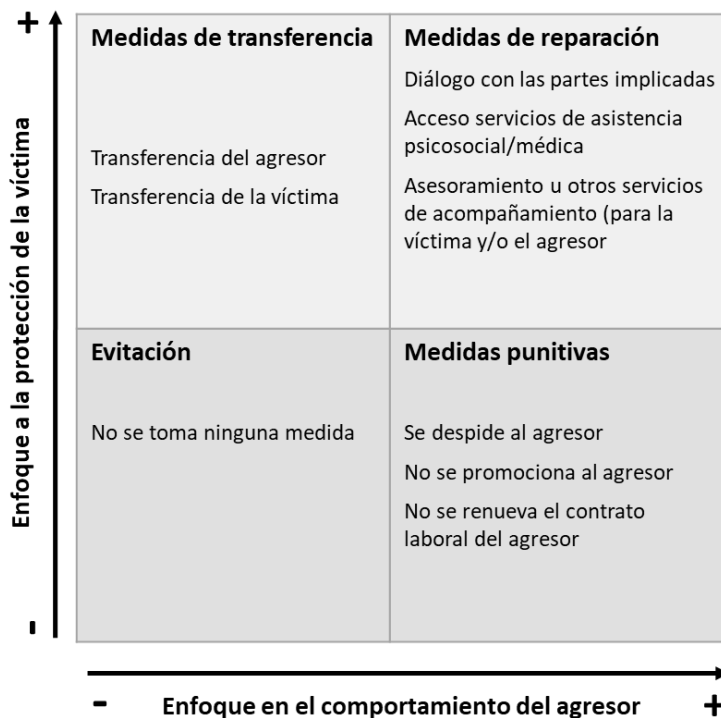
Tal y como Okimoto y Wenzel (2014) ponen de manifiesto, incluso las ofensas relativamente menores producen daño y requieren alguna respuesta, ya que pueden tener implicaciones significativas para el bienestar físico y psicológico de la víctima (Bies, 1987, Greenberg, 2006; Witvliet, Ludwig y van der Laan, 2001). Ignorar las ofensas en el lugar de trabajo también tiene un impacto más allá de la víctima, moldeando potencialmente la conducta ética del infractor y otros posibles infractores. Además, las ofensas aparentemente menores pueden convertirse fácilmente en conflictos y actos de violencia aún más graves si no se abordan adecuadamente (Aquino, Grover, Goldman y Folger, 2003).

A su vez, la forma en que las ofensas y los comportamientos no deseados son abordados dentro de una organización tiene un impacto en la percepción que sus miembros tienen acerca de la justicia y los valores de la organización a la que pertenecen. La noción de justicia en una organización está ligada a la confianza y la percepción que tienen los individuos sobre la neutralidad y el respeto de quienes toman las decisiones (Folger y Cropanzano, 1998). Cuando existe un conflicto entre los valores personales de los individuos y los de la organización, se produce un desequilibrio que acaba por generar un serio malestar porque afecta a la autoestima de los individuos.

Varios autores han conceptualizado las diferentes formas que tienen las organizaciones para abordar las agresiones en el lugar de trabajo. Ferris (2004) conceptualiza dos tipos de respuesta problemática de las organizaciones a las situaciones de acoso y bullying denunciadas por los trabajadores en función de la cultura organizativa: *No ver el problema* (cuando el acoso es aceptado como inherente a la organización y se normaliza en el marco de una cultura excesivamente orientada hacia los beneficios o los resultados) y *Ver el problema pero no actuar* (cuando el acoso es atribuido a las relaciones y dinámicas personales de las partes de forma equitativa en base a una cultura organizativa de tipo burocrático). Entre las organizaciones que optan por *Actuar*, Salin (2008) introduce un matiz interesante a la hora de categorizar su respuesta en función de dos variables: 1) la prioridad de modificar el comportamiento del agresor y 2) la prioridad de proteger y cuidar a la víctima. Con estos dos elementos, Salin genera la **Figura 1**:

**Figura 1**

*Respuesta de las organizaciones frente a las agresiones/acoso laboral*



*Nota:* Adaptado de “Organizational responses to workplace harassment: an explanatory study”, por Salin, 2008, Personnel Review.

Las medidas de tipo punitivo o de transferencia, pretenden restablecer el equilibrio imponiendo algún nivel de sanciones a la parte infractora o transfiriendo el problema a otro espacio de la organización. El problema es que, tal y como explica Kidder (2007), el castigo daña al infractor, pero no proporciona ninguna medida que pueda ayudar a la víctima a reparar el daño sufrido. La evidencia sugiere que las víctimas creen hasta cierto punto que esta forma de retribución es legítima y útil para restablecer la equidad (Roche, 2003; citado por Kidder, 2007). Sin embargo, existen varios problemas con esta forma de resolver agresiones y otros comportamientos no deseados, porque las personas sobrevivientes no necesariamente se sentirán reparadas con el castigo punitivo al infractor, y porque la parte castigada a menudo siente resentimiento en lugar de remordimiento, externalizando así la ofensa (Retzinger y Scheff, 1996; citados por Kidder, 2007). Además, desde una perspectiva sistémica, se pierde la oportunidad de trabajar con el infractor para evitar que estas situaciones se repitan en el futuro en otros ámbitos y con otras personas.

## **4 Justicia Restaurativa y Prácticas Restaurativas**

### **4.1 Origen y concepto de la Justicia Restaurativa**

La justicia restaurativa es una teoría de la justicia que pone el énfasis en la necesidad de reparar el daño y restaurar las relaciones entre los individuos y las comunidades después de un comportamiento percibido como dañino, ofensivo, injusto o problemático (Marshall, 1999; Braithwaite, 2002; Zehr, 2015).

Los programas de justicia restaurativa tienen sus **raíces en las prácticas ancestrales** de algunas culturas indígenas como los maoríes, los navajos norteamericanos o los first nation de Canadá. Desde la perspectiva de esas comunidades, la agresión se consideraba en función del daño ocasionado a la víctima, y no tanto como una infracción cometida contra el ordenamiento social. Las intervenciones para la resolución de los conflictos formaban parte de la práctica comunitaria y se orientaban mediante el diálogo hacia la conciliación y la sanación, en lugar del castigo al infractor.

El desarrollo moderno de las prácticas restaurativas se inicia en la década de los años setenta del siglo XX, impulsado por diversos movimientos sociales y criminológicos que cuestionaban la eficacia y la legitimidad de la justicia retributiva de base penal y alertaban de la insuficiente atención a las necesidades de las víctimas. Los primeros casos y experiencias piloto se aplicaron en casos de delitos menores, como robos o vandalismo. Con el tiempo, los programas demostraron que podían reducir la reincidencia, aumentar la satisfacción de las partes, y fortalecer los vínculos sociales, por lo que organismos como las Naciones Unidas, el Consejo de Europa o el Ministerio de Justicia de Australia los incorporaron formalmente en el ámbito judicial para todo tipo de delitos, desde violencia doméstica hasta crímenes de lesa humanidad.

La justicia restaurativa comparte las **raíces con la mediación transformativa** porque, al igual que ésta, aspira a la transformación de la relación entre las partes, desde una situación no deseada hasta un nuevo equilibrio en el que ambas puedan sentirse en paz (Lederach, 2003; Zehr, 2008). Pero a diferencia de la mediación transformativa, en la justicia restaurativa, las relaciones de las partes entre sí se tratan bajo el esquema **infractor-agraviado** (en vez de como disputantes); los temas que se abordan se reconocen como **agresión o infracción** (en vez de como un conflicto); y los objetivos que se persiguen se definen por su capacidad de **reparar el daño** (en vez de por el valor del acuerdo). Desde la perspectiva de la justicia restaurativa, las agresiones llevan a la víctima y al agresor a experimentar diferentes grados de daño material, emocional, relacional y moral que es posible abordar a través de un proceso reparador (Zehr, 2008; *Woodyatt et al., 2022*).

Marshall (1999) pone énfasis en la **dimensión procedimental** cuando define la justicia restaurativa como “un proceso mediante el cual todas las partes interesadas en un delito en particular se reúnen para resolver colectivamente cómo lidiar con las consecuencias de la ofensa y sus implicaciones para el futuro”. Otros autores, además del propio Marshall, inciden en la **dimensión teleológica** de la justicia restaurativa al presentarla como una acción orientada hacia un resultado particular en función de las necesidades de las víctimas, los agresores y la comunidad. En este sentido la justicia restaurativa está concebida para contribuir a sanar las heridas, reparar el daño causado por la ofensa, promover la responsabilización del infractor, empoderar a las partes para poder restaurar la relación dañada, facilitar la reconciliación, reforzar los valores de la comunidad y reintegrar al infractor a la comunidad (Braithwaite, 2002; Braithwaite, 2003; Kidder, 2007; Umbreit et al., 2007; Zehr, 2015; Green y Bazelon, 2019).

Los **principios** que sustentan la base común para el ejercicio de la Justicia Restaurativa incluyen la voluntariedad de la participación en el proceso, la responsabilidad del agresor sobre los hechos, la seguridad física y emocional de los participantes, la salvaguarda de los derechos de las víctimas y los infractores, el respeto y la dignidad de todos los involucrados, la participación de la comunidad, el mutuo reconocimiento de las partes y la transparencia en relación al proceso y los resultados alcanzados (Strang y Braithwaite, 2001; Van Camp y Wemeers, 2013; Chapman y Törzs, 2018; UNODC, 2020).

La participación voluntaria de todos los afectados en el proceso de justicia restaurativa incluye a las víctimas, los agresores y la comunidad. La **preparación adecuada de los participantes** requiere que las partes dispongan de información completa acerca de sus derechos y sobre la naturaleza del proceso, así como de las posibles consecuencias de su decisión. La preparación del proceso a cargo del facilitador experto permite abordar las motivaciones de los participantes, el análisis de posibles desequilibrios de poder, la evaluación de los riesgos para la víctima o el victimario y cualquier otra consideración relativa al alcance y el modelo de intervención (expectativas, consideraciones preliminares para los encuentros cara a cara, presencia de terceros, ubicación, medidas para garantizar la confidencialidad, etc.). En todos los procesos de justicia restaurativa, es indispensable proteger los intereses, los derechos y la

seguridad de las víctimas y garantizar que no se produzca una revictimización, lo que puede llegar a requerir un considerable trabajo preparatorio a lo largo de varias semanas o meses hasta lograr que la víctima esté emocional y psicológicamente preparada para entablar un diálogo con el agresor, si así lo desea. La disposición de las víctimas y los agresores a participar en los procesos restaurativos puede variar en función de las personas y el grado de daño sufrido. En cualquier caso, es imprescindible que, al iniciarlo de manera formal, el agresor haya demostrado la capacidad de reconocer la responsabilidad y rendir cuentas por sus acciones (Ritchie y O'Connell, 2001; Jülich y Cox, 2013).

Claire Garbett (2016) profundiza en las características que debe tener un proceso restaurativo centrado en las **necesidades de las víctimas** para asegurar que tenga en cuenta los diferentes contextos sociales y legales en los que se produjo la agresión. Para ello, pone énfasis en cómo los facilitadores del proceso consideran los aspectos relativos a la identidad única de la víctima y atienden a sus consideraciones de edad o género; a cómo se desarrollan los procesos orientados a la creación de un entorno de confianza y respeto (antes, durante y una vez finalizadas las prácticas restaurativas) y finalmente, por cómo se incorporan las necesidades individuales de la víctima en el desarrollo de las prácticas restaurativas.

Durante las sesiones que conforman el proceso de justicia restaurativa, las víctimas tienen la oportunidad de contar su versión de la historia, relatar el daño sufrido y las emociones que el incidente suscitó en ellas. Las víctimas pueden compartir esta historia con los agresores y con otras personas de la comunidad que participen de forma voluntaria en el proceso, lo que contribuye a su proceso de curación (McCullough et al., 1998; Strang y Sherman, 2003) y permite que los agresores comprendan la magnitud del daño causado, lo que facilita la asunción de responsabilidades y la voluntad de reparación del daño. El **entendimiento mutuo acerca de lo sucedido y de sus consecuencias** son la base para acordar las acciones que contribuirán al proceso de recuperación de la víctima, la reparación del daño y la reintegración del perpetrador.

La **reparación del daño** puede ir más allá del ámbito material o asistencial para la víctima porque cuando el agresor se responsabiliza de su conducta, la confianza entre las partes aumenta y los participantes pueden acabar por proponer medidas de reparación simbólicas que normalmente no se contemplan en el ámbito de la justicia penal, como la verificación de los hechos, el reconocimiento público del daño causado, las disculpas públicas y/o privadas, otras expresiones de remordimiento, el desistimiento de realizar nuevos actos de daño, así como el acuerdo sobre las garantías para que el incidente no vuelva a ocurrir y sobre las medidas preventivas que para ello se acuerden (Braithwaite, 2006; Kidder, 2007).

**La reintegración del ofensor** a la comunidad de forma segura es posible cuando el proceso de reparación ha permitido restaurar las relaciones dañadas. La víctima, el ofensor y la comunidad asumen la condena de la ofensa a la vez que logran preservar el valor intrínseco como persona del individuo que cometió la ofensa (Braithwaite, 2003).

## 4.2 Concepto de las Prácticas Restaurativas

La relación entre justicia restaurativa y prácticas restaurativas es dinámica y bidireccional. Por un lado, la justicia restaurativa proporciona el marco teórico y los principios que orientan las prácticas restaurativas; por otro lado, las prácticas restaurativas aportan la experiencia práctica y la evidencia que enriquece y valida la justicia restaurativa. Aunque en su concepción inicial, las prácticas restaurativas eran las herramientas y los métodos que se utilizaban para reparar el daño causado por el delito en el ámbito de la justicia, con el tiempo, su ámbito de aplicación se ha ido ampliando a diferentes contextos y situaciones, desde el ámbito escolar al cívico y comunitario pasando por la familia, las instituciones o el lugar de trabajo.

Algunos autores (Wachtel y McCold, 2001; Schmitz, 2018) mantienen que la justicia restaurativa es reactiva y actúa con procedimientos formales e informales una vez el daño ya se ha producido. En cambio, **las prácticas restaurativas pueden ir más allá al incluir acciones de tipo proactivo, preventivo y proventivo**, construyendo relaciones y fortaleciendo el sentimiento de comunidad para facilitar una respuesta más efectiva cuando se produce el daño. Bajo este enfoque, las prácticas restaurativas están orientadas a la comunidad, centradas en la víctima y estructurados como procesos colaborativos que permiten abordar el daño causado por una ofensa.

La participación de las partes involucradas en el proceso se puede visualizar en la **Figura 2** sobre la tipología y las diferentes prácticas restaurativas:

**Figura 2.**

*Tipología de las prácticas restaurativas.*



*Nota:* Adaptado de “Defining restorative. International Institute for Restorative Practices” de Wachtel, T. (2016).

La **premisa fundamental de las prácticas restaurativas** es que el daño constituye una violación de la integridad de la víctima y de la comunidad, que las violaciones crean obligaciones y que la obligación central es reparar el daño causado, restaurar las relaciones, reintegrar al ofensor y reconstruir el equilibrio dentro de la comunidad (Menkel-Meadow, 2007; Paul, 2017).

#### **4.3 Objetivos de las Prácticas Restaurativas en el ámbito de las organizaciones**

Autores como Bush y Folger (1996), Thorsborne (1999), Ritchie y O'Connell (2001), Kidder (2007), Goodstein y Aquino (2010), Fehr y Gelfand (2012) y Paul y Riforgiate (2015) identifican varios objetivos ligados con los beneficios directos e indirectos que se pueden alcanzar mediante la incorporación de las prácticas restaurativas en el ámbito de las organizaciones.

- a) **Reparar el daño sufrido por la víctima** en función de sus necesidades, incluyendo los efectos emocionales negativos causados por las agresiones. Las prácticas restaurativas fomentan la rendición de cuentas al promover que el agresor acepte la responsabilidad y se haga cargo de la reparación a través de las disculpas y/o cualquier otro mecanismo de reparación acordado entre las partes. Las víctimas reciben apoyo durante el proceso, son escuchadas y animadas a expresar sus necesidades y deseos. Sus preguntas son respondidas y el proceso restaurativo se adapta en función de su disponibilidad y voluntad de participar.
- b) **Restaurar la convivencia** a través de los espacios seguros de diálogo cuando se ha producido un daño en el seno de la organización. Todo el personal afectado tiene la oportunidad de comprender el panorama completo de lo que ha ocurrido en lugar de tener que recurrir a las suposiciones o los rumores como fuente de los hechos. Para restaurar la convivencia, se pone el énfasis en identificar los compromisos adquiridos que han hecho posible la reconciliación y permiten restaurar la convivencia futura, en vez de enfatizar las reglas que se han roto y el castigo que debe imponerse.
- c) **Reintegrar a la víctima, al agresor (siempre que reconozca su responsabilidad) y a las demás personas afectadas por la agresión a los espacios laborales de forma segura.** Aceptar la responsabilidad por parte del agresor y llevar a cabo el acto de reparación son condiciones imprescindibles para transformar la relación entre las partes y facilitar así la reintegración en el seno de una organización. La responsabilización del agresor en relación al daño causado lleva a un compromiso, no solo de reparar el daño, sino también de evitar actuar de manera dañina en el futuro y por lo tanto, suele ser un componente esencial de los acuerdos a los que se llega a través del proceso restaurativo. Transformar al agresor a través del proceso restaurativo es un objetivo legítimo e importante del proceso, al igual que la prevención de la reincidencia.
- d) **Reafirmar los valores organizacionales, los códigos y las normativas** basadas en el respeto, la confianza y el cuidado para promover los comportamientos saludables y responsables.

La gestión del incidente se convierte en una oportunidad para revisar la cultura y los procesos del lugar de trabajo que pueden haber contribuido al problema.

- e) Facilitar que todas las personas involucradas **recuperen la confianza** en la organización y en sus miembros mediante la gestión proactiva de las emociones negativas ligadas al dolor, el miedo y la ira para que no terminen lastrando el desempeño organizacional. La participación en el proceso restaurativo favorece la identificación de mecanismos efectivos de justicia organizacional.
- f) **Reducir las agresiones por comportamientos no deseados** dentro de la organización y prevenir las escaladas de conflictos. Participar en un proceso restaurativo contribuye a aumentar la capacidad de las partes de experimentar empatía y ofrece herramientas para hacer frente a futuros conflictos interpersonales, reduciendo así el impacto negativo de futuros conflictos.
- g) **Fortalecer la participación y la convivencia** de los miembros de la organización. La agresión y sus consecuencias son manejadas por los propios afectados desde la perspectiva del “nosotros” en vez de la oposición entre el “nosotros y ellos, los que toman las decisiones”. La víctima y el resto de personas afectadas directamente por la situación participan en las discusiones para decidir qué se debe hacer, en lugar de depender únicamente de los directivos con el poder para impartir medidas disciplinarias. La participación favorece la apropiación de los acuerdos por las partes.
- h) **Promover liderazgos positivos** para la gestión de los conflictos basados en la cultura de la reparación. Se asume que el conflicto y el daño no siempre se pueden erradicar, pero los líderes de la organización pueden poner en marcha mecanismos de reparación que contemplen la agencia y la participación activa de las personas.

#### **4.4 Tipología de Prácticas Restaurativas**

Las prácticas restaurativas formales nacieron en el ámbito de la justicia restaurativa e incorporan algunos de los principios y metodologías utilizadas en el ámbito de la mediación transformativa. Están generalmente estructuradas y requieren siempre una preparación previa a cargo de uno o varios facilitadores que se encargan de llevar a cabo varias reuniones con las partes implicadas para trabajar el fortalecimiento de la víctima y el reconocimiento como elementos indispensables del proceso restaurativo.

A medida que las prácticas restaurativas han salido del ámbito judicial y se han incorporado al ámbito escolar, el comunitario y el lugar de trabajo, la tipología de prácticas restaurativas se ha ido adaptando y flexibilizando. Si bien su esquema básico es similar, los modelos para las prácticas restaurativas difieren en el número y categoría de los participantes y, en algunos casos, en el estilo de facilitación. Algunos ejemplos de estas prácticas son los círculos de diálogo, las conferencias restaurativas o los encuentros mediados entre víctimas y ofensores.



## Encuentros Mediados entre Víctima y Ofensor (EMVO<sup>4</sup>)

Los encuentros mediados entre víctima y ofensor en el ámbito de las prácticas restaurativas derivan de los fundamentos de la mediación transformativa establecidos por Bush y Folger en la década de 1990. El objetivo de la mediación transformativa no es alcanzar un acuerdo, sino aprovechar la oportunidad para que las partes involucradas experimenten un cambio positivo en sus relaciones y en sí mismas. Esto se consigue a través del empoderamiento<sup>5</sup> y el reconocimiento. El empoderamiento de las personas se logra cuando se les acompaña para que sean capaces de fijar sus propios objetivos, tomar decisiones y para que sean más conscientes de las herramientas y recursos de los que disponen para hacer frente al conflicto. El reconocimiento se logra a través de la visibilización de las propias emociones y las del otro, escuchándolas, respetándolas y dándoles valor.

Durante el encuentro mediado entre la víctima y el ofensor, ambos entablan un diálogo acerca de lo sucedido, los antecedentes, el daño causado y su impacto, ya sea a través de un encuentro cara a cara o a través de otros medios indirectos como una carta, una grabación o un mensaje transmitido por un tercero (Umbreit et al., 2007; Strang et al., 2013; Van Camp, 2017). Tanto los encuentros mediados como cualquier otro método indirecto de comunicación entre víctima y victimario, requiere una cantidad significativa de preparación por parte de facilitadores capacitados que se reúnen con las partes por separado durante múltiples ocasiones (Van Camp, 2017).

El resultado del encuentro entre víctima y victimario puede ser un acuerdo sobre un plan concreto de restitución, aunque en ocasiones, el simple diálogo entre el agresor y la víctima o la formulación verbal de unas disculpas pueden ser suficientes para restaurar y satisfacer las necesidades de reparación de la víctima (reparación simbólica). En línea con lo apuntado por Dhami (2016), una **disculpa completa** incorpora los siguientes cinco componentes: (1) admitir la responsabilidad por el comportamiento y los resultados, (2) reconocer el daño causado, (3) expresar arrepentimiento o remordimiento por el daño causado, (4) ofrecer una reparación o acción de enmienda y (5) comprometerse a no repetir el comportamiento en el futuro y trabajar para lograr buenas relaciones. Autores como Scher y Darley (1997), Gold y Weiner (2000), McDonald y Moore (2001), Schmitt et al. (2004), Robbennolt (2003) y Roberts (1995) coinciden en los efectos positivos de las disculpas en el proceso de curación y reparación de las víctimas

---

<sup>4</sup> La bibliografía proveniente mayoritariamente de los campos de la justicia restaurativa o la criminología, utiliza normalmente el acrónimo Victim-Offender Mediation (VOM). Pensamos que la utilización de la fórmula “Mediación Víctima-Ofensor” en el ámbito de salvaguarda, presenta algunos problemas que son compartidos por algunos autores del campo de la Justicia Restaurativa. Si el objetivo es que el proceso sea reparador para la víctima, es contradictorio utilizar una terminología propia de los conflictos que se abordan con la mediación clásica en el que existe un equilibrio entre las partes. En el ámbito de las prácticas restaurativas, una de las partes ha infligido un daño físico o emocional a la otra (que debe ser reparado) y se da un manifiesto desequilibrio de poder (que debe ser compensado). Nosotros utilizamos el acrónimo Encuentros Mediados entre Víctima-Ofensor (EMVO).

<sup>5</sup> Algunos autores hablan de fortalecimiento o revalorización.

y en la reducción de los deseos de venganza asociados al daño recibido, aunque no necesariamente deben considerarse como el objetivo de las prácticas restaurativas.

La admisión de responsabilidad, las disculpas, las acciones para reparar a la víctima y la forma en que las partes acuerdan relacionarse en el futuro pueden formalizarse a través de un acuerdo de reparación que es firmado también por el facilitador de las prácticas restaurativas. Las posibles derivaciones del caso a nivel legal y la decisión de abrir un proceso judicial puede ser materia a incluir en las discusiones para alcanzar el acuerdo de reparación (Van Camp y Wemeers, 2013; Rees, 2021).

Cuando una de las partes (víctima o victimario) no se encuentra en condiciones de poder participar en el proceso de reparación y la otra expresa una clara voluntad al respecto, se pueden organizar encuentros con víctimas o victimarios sustitutos que han estado expuestas a situaciones similares y que se reúnen para compartir sus experiencias en presencia de un facilitador externo.

### **Conferencias/Reuniones restaurativas**

En ellas, se aborda la infracción y las repercusiones no sólo para la víctima, sino para otros afectados de forma indirecta por los hechos, como pueden ser los miembros de su grupo de apoyo (familiares o amigos), otros miembros de la comunidad y profesionales de otros ámbitos. Durante la conferencia, todos los participantes explican cómo les han afectado los hechos y que necesitan para superar la situación con el objetivo de que la persona agresora reconozca el impacto que ha tenido su comportamiento (Zinsstag et al., 2011). El hecho de que los asistentes a la conferencia puedan ser también personas próximas al agresor, facilita que el grupo se asegure de que los acuerdos y los compromisos de reparación se vayan a respetar en el futuro.

La aplicación de las conferencias en el lugar de trabajo para reparar el daño por acoso u otro tipo de comportamientos no deseados, tiene un base similar a la lógica de estas prácticas en el ámbito comunitario. Goodstein y Aquino (2010) especifican que los procesos de conferencias de justicia restaurativa en las organizaciones pueden implicar tres procesos interdependientes: (1) ofrecer a las víctimas la oportunidad de comunicar su sufrimiento y el impacto que la agresión ha tenido en su vida; (2) ofrecer a los victimarios la oportunidad de reconocer el daño causado, expresar su arrepentimiento; y (3) ofrecer a la comunidad del lugar de trabajo la oportunidad de apoyar a la víctima y al infractor para facilitar la reintegración. Ambos autores sugieren que el éxito restaurativo se puede evaluar en términos de su capacidad para reparar las relaciones entre las tres partes involucradas por lo que, además de ofrecer justicia a la persona que ha sufrido la agresión y ha realizado la denuncia, se ha podido trabajar en el compromiso colectivo para su reparación.

Esto ocurre principalmente porque durante la conferencia, el grupo es dirigido por uno o varios facilitadores que se encargan de modular la comunicación entre las partes y gestionar los turnos para evitar interrupciones. Además, los facilitadores han preparado la conferencia con

anterioridad mediante entrevistas con las partes por separado, buscando que la desaprobación de la conducta problemática ocurra de manera directa pero respetuosa, haciendo que los actos sean el foco central, no el perpetrador. Los facilitadores de una conferencia a menudo intervienen para pedir a los participantes que aclaren lo que están diciendo, para formular preguntas sobre aspectos que necesitan ser desarrollados, para recoger las percepciones de otros implicados o para acompañar los términos en los que se formula el relato. Al hacer esto, los facilitadores gestionan el ritmo del encuentro e impulsan la escucha de otras vivencias y perspectivas, en vez de centrar la sesión en las denuncias sobre las acciones del otro (Pearce, 2005). Los cambios en la percepción del otro durante la conferencia, se producen a partir de la conexión emocional generada por la sinceridad percibida en sus palabras.

Las conferencias permiten la participación de personas con diferentes grados de implicación sobre los hechos o que pueden haber sido afectadas de forma indirecta. Personas que tenían conocimiento de los hechos, o sospechaban que podrían ocurrir, o que podrían haber actuado en relación a los mismos, tienen ahora la oportunidad de comprometerse a actuar de forma diferente en el futuro, contribuir a la reparación de la víctima y apoyar a los victimarios en su objetivo de evitar su reincidencia (Beaudry, 2014; Kohn, 2019).

### **Círculos de reparación/restaurativos/de diálogo**

Tal y como expresa MacKinnon (2018), los pueblos indígenas han utilizado tradicionalmente la estructura del círculo de conversación para reuniones de consejo, ceremonias espirituales, sanación, intercambio y enseñanza. Los círculos representan principios importantes en la cosmovisión indígena, a saber, la interconexión, la igualdad y la continuidad.

En el ámbito de las prácticas restaurativas, pueden distinguirse varios tipos de círculos en función de su composición y los objetivos. **Los círculos de resolución de conflictos** permiten abordar las conductas problemáticas de una forma preventiva con la participación del grupo. **Los círculos de intervención temprana** están diseñados para que la comunidad proporcione recomendaciones sobre una determinada conducta de una persona cuyo comportamiento ha sido ya calificado como problemático o que incluso ha sido ya denunciado por algún miembro de la comunidad. **El círculo de sanación** brinda apoyo a quienes han pasado por una crisis o sienten que necesitan apoyo en su camino hacia la recuperación. La persona puede ser una víctima de un delito, una persona que se encuentra en la etapa previa a la acusación o alguien que ya ha sido condenado por agresión. En estos círculos pueden participar familiares, amigos, personas de apoyo, la víctima y las personas de apoyo de la víctima. Compartir una situación con el grupo permite que todos los miembros de la comunidad lleven una parte de la carga de la persona y contribuye a estrechar los lazos entre los miembros del círculo. **Los círculos de sentencia** están concebidos para que el propio grupo delibere sobre el daño causado y tome decisiones sobre las diferentes opciones y acciones de reparación. Los participantes del círculo pueden ofrecer soluciones flexibles que respondan a las circunstancias del victimario cuando se produjeron los hechos y en función de la capacidad de la comunidad. El objetivo es reparar

a todos los afectados, en particular a la víctima, pero también facilitar la rehabilitación y reintegración social del ofensor mediante la reparación de las relaciones sociales entre él y la comunidad.

Los círculos no requieren la participación directa de la víctima en todos los casos y pueden ser adecuados cuando las víctimas son un conjunto amplio de personas, la propia comunidad o una institución. En el círculo se utiliza un objeto simbólico para facilitar el orden y los turnos de palabra. Cada persona dispone de un tiempo acordado previamente para responder a la pregunta hecha por el facilitador y luego entrega el objeto de la palabra a la persona sentada a su lado en el círculo. Solo la persona que tiene el objeto de la palabra tiene derecho a hablar. Dar la vuelta al círculo sistemáticamente da a todos los asistentes la oportunidad de participar e interactuar en función de las respuestas de unos y otros.

Algunos autores, como Wachtel y McCold (2001), consideran que las prácticas restaurativas no se limitan solamente a procesos formales como los mencionados anteriormente, sino que incluyen también todas aquellas declaraciones afectivas que comunican los sentimientos de las personas, así como preguntas afectivas que hacen que las personas reflexionen sobre cómo su comportamiento ha afectado a los demás miembros de la comunidad, contribuyendo así al desarrollo de la cultura de la reparación en el ámbito escolar, comunitario o en el lugar de trabajo.

#### **4.5 Los conceptos de la neutralidad, imparcialidad, equidistancia y equidad en la facilitación de las prácticas restaurativas.**

Los principios de **neutralidad e imparcialidad** figuran en la mayor parte de leyes y tratados que regulan la mediación bajo la asunción de que ambos principios garantizan que las acciones del mediador no favorecerán a ninguna de las partes implicadas en el conflicto. El mediador, como “tercero involucrado” en el conflicto, asume un papel activo en el ecosistema del conflicto, por lo que no hay duda de que se involucra y se implica con el objetivo de transformarlo o extinguirlo mediante un acuerdo. Esta visión del mediador neutral, ha sido ampliamente cuestionada por diversos autores desde las ópticas de la teoría sistémica y estructuralista (Rifkin, Millen y Cobb, 1991; Suares, 1996; Maglione, 2014). Los críticos han puesto de manifiesto la imposibilidad del “tercero independiente” para actuar fuera de su propio sistema de creencias, prejuicios y valores, puesto que su origen, contexto o cultura determinan la forma en la que éste percibe la realidad. Bajo estas premisas, al mediador se le puede pedir que sea todo lo consciente como le sea posible de sus valores, prejuicios y creencias, para que así pueda evitar que influyan de forma inconsciente en el resultado de la mediación y lleve a cabo su trabajo bajo el principio de **multipartialidad**.

En el ámbito de la justicia restaurativa y las prácticas restaurativas, el principio de neutralidad es cuestionado ante la imposibilidad de mantener una posición moralmente neutral acerca de la violencia como un mero conflicto entre dos personas (Braithwaite, 2006). Además, el hecho de que las partes participen en el proceso bajo las etiquetas de víctima y victimario, establece

un marco de referencia bajo el cual no siempre es recomendable distribuir el tiempo, el espacio o el lenguaje utilizado de forma equidistante, por lo que incluso los principios de **equidistancia y equidad** que se utilizan en mediación, dejan de ser aplicables.

Igualmente, la búsqueda de equidad entre las partes, no puede lograrse a través de las clásicas maniobras de simetrización para equilibrar el desbalance de poder porque cada una de ellas acude al encuentro desde una posición que es ya asimétrica por naturaleza. Muchos de los facilitadores de prácticas restaurativas, tienen una experiencia considerable en el manejo de los desequilibrios de poder y se sienten cómodos con el concepto de "parcialidad equilibrada" que les permite no perder de vista el potencial de replicación de un contexto relacional dañino con antecedentes por desequilibrios de poder (Mercer et al., 2015).

Todo lo anterior, no es contradictorio con el hecho de que las víctimas tengan una percepción neutral del papel del mediador y expresen su punto de vista en relación a la importancia de la neutralidad como uno de los elementos fundamentales para valorar la satisfacción con las prácticas restaurativas (Bradshaw y Umbreit, 1998; Van Camp y Wemmers, 2015).

#### **4.6 Análisis de la pertinencia de incorporar el enfoque restaurativo para abordar la violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados en las organizaciones**

La pertinencia de las diferentes prácticas restaurativas para gestionar comportamientos no deseados como el acoso en el ámbito laboral ha empezado a analizarse de forma reciente en el ámbito académico. Anteriormente, en el marco de la justicia restaurativa, se había investigado la oportunidad de llevar a cabo prácticas restaurativas en procesos de delitos graves que incluyen el abuso y el acoso sexual. En los últimos años, varios autores han introducido enfoques transversales sobre estrategias multinivel en función de las necesidades de las diferentes partes y han evaluado la satisfacción de las partes que han participado en procesos restaurativos.

##### **a) Estudios acerca de la idoneidad de las prácticas restaurativas en la gestión del acoso/abuso<sup>6</sup> en el ámbito laboral**

El desequilibrio por la relación entre la víctima y el ofensor ha llevado a varios autores a cuestionar la oportunidad de la mediación tradicional para abordar el acoso y el abuso en el lugar de trabajo, a la vez que defienden otros enfoques de tipo restaurativo con la participación activa de profesionales encargados de su facilitación (Ferris, 2004; Jülich y Cox, 2013; Caponecchia, Branch y Murray, 2020). A su vez, autores como McCulloch (2010), Seagriff (2010), Jenkins (2011) y Beaudry (2014) ponen el énfasis en las particularidades de los procesos mediados entre víctima y ofensor para valorar su idoneidad. Beaudry (2014), en su análisis a partir de la experiencia de varios mediadores profesionales, concluye que el enfoque resulta

---

<sup>6</sup> La bibliografía en inglés se refiere indistintamente a situaciones de bullying/harassment.

apropiado cuando hay predisposición de las partes para restaurar la relación, reconocimiento de los hechos y disposición para hablar de ellos y conectar con la otra persona. En estos casos, las intervenciones del mediador están orientadas al reconocimiento de las necesidades, la asunción de responsabilidades por parte del agresor, la reparación del daño y la reconciliación con los miembros de la comunidad afectada. Entrevistas con víctimas han demostrado que éstas se sienten más empoderadas y en control de sus vidas después del proceso (Wager, 2013; Mainwaring et al., 2019). Autores como Jenkins (2011) y Beaudry (2014) concuerdan que el rol de los facilitadores profesionales antes de iniciar el proceso formal es fundamental para valorar la seguridad y el confort de las partes con el proceso.

Las conferencias y los círculos en el lugar de trabajo se han utilizado como una práctica de intervención eficaz para abordar los conflictos en el lugar de trabajo desde mediados de 1990 (Thorsborne, 1999). Varios estudios realizados a partir de entrevistas con mediadores profesionales identifican los beneficios y la oportunidad del uso de las conferencias y círculos para el manejo de situaciones de acoso y bullying en el lugar de trabajo, a la vez que señalan algunos de los retos para poder abordar el proceso con éxito (Beaudry, 2014). A diferencia de los encuentros mediados, las conferencias y los círculos en el lugar de trabajo, permiten que todos los participantes afectados por una situación de acoso identifiquen colectivamente el daño y participen activamente en la elaboración de una solución que aborde no solo las necesidades de los individuos, sino las necesidades del grupo y de la organización. La mayor parte de los retos está relacionado con la percepción que pueden tener a priori los participantes sobre la falta de voluntariedad del proceso, las consecuencias negativas por la falta de confidencialidad, el carácter insuficiente de la propia medida, la voluntariedad de la participación, la incomodidad de la técnica, las percepciones sobre la posibilidad de cambiar que tienen los individuos, la cultura organizativa o las percepciones sobre la implicación de los líderes de la organización.

Varios autores ponen de relieve la necesidad de realizar intervenciones de múltiple nivel contra el acoso en el lugar de trabajo al considerar que el acoso y la intimidación no solo afecta a la víctima, sino que también afecta a los compañeros y demás miembros de la organización. Autores como Heames y Harvey (2006), Johnson (2011), Jenkins (2011), y Beaudry (2014) identifican intervenciones para abordar el acoso en el lugar de trabajo en función de las diversas necesidades de las diferentes personas afectadas por un comportamiento no deseado. Una estrategia de intervención múltiple podría, por ejemplo, incluir encuentros mediados entre las partes, conferencias en el lugar de trabajo, círculos de pacificación, círculos sobre gestión de conflictos, coaching a los directivos, asesoramiento para el desarrollo organizacional, diseño y adaptación de normativas, talleres para resolución de conflictos, capacitaciones y apoyo psicosocial y atención médica para las víctimas. El estudio de Beaudry (2014) recoge además la opinión de varios expertos que concluyen que hay una necesidad y un lugar para las intervenciones transformadoras y restauradoras porque las investigaciones y las medidas disciplinarias por sí solas no son suficientes para resolver las situaciones de acoso laboral en el lugar de trabajo.

## **b) Análisis desde la perspectiva de las necesidades de reparación de las personas afectadas por agresiones y comportamientos no deseados**

Autores como Cropanzano, Byrne, Bobocel y Rupp (2001), Skitka (2003), Reb, Goldman, Kray y Cropanzano (2006) y Skitka, Bauman y Mullen (2008) argumentaron que, para abordar las consecuencias de la agresión de forma justa, la respuesta, para que sea reparadora, debe abordar las necesidades psicológicas de los individuos afectados por la transgresión.

Tal y como Okimoto (2008) pone de manifiesto, al violar intencionalmente reglas y normas compartidas, los agresores se colocan simbólicamente por encima de los demás, lo que genera un desequilibrio de poder, estatus y control. Shnabel, Nadler, Canetti-Nisim y Ullrich (2008) enfatizan la importancia del poder y sugieren que el empoderamiento de la víctima es una condición previa para su voluntad de reconciliación. Abordar la problemática en función de sus necesidades implica restaurar los sentimientos de autonomía y control de la víctima a través del empoderamiento, al tiempo que se reconoce el valor y la importancia de las contribuciones de la víctima a la organización, revalidando así su estatus social (Okimoto, 2008; Okimoto y Wenzel, 2014).

La transgresión de principios relacionados con el respeto puede también afectar los sentimientos de integridad moral y la visión que los agresores tienen de sí mismos y de su estatus dentro de la organización (Cropanzano, Goldman, y Folger, 2003; Skitka, 2003; Shnabel et al., 2008). La integridad es un motivo central detallado en varias teorías psicológicas y tiene una importancia crítica para los juicios de autoestima (Aquino y Reed, 2002; Shao, Aquino y Freeman, 2008), por lo que estos autores identifican la reparación de la integridad como una necesidad central de los agresores que han sido capaces de reconocer su responsabilidad por la transgresión. Curiosamente, esta misma preocupación por la integridad moral y la propia imagen, subyace en la tendencia de algunos agresores a justificar o disculpar sus propias fallas en lugar de aceptar la responsabilidad (Okimoto, Wenzel y Hedrick, 2013). La incapacidad de reconocer la responsabilidad después de un incidente, a menudo conduce a un círculo vicioso de ira defensiva y negación, o espirales de vergüenza-ira (Scheff, 1994) que pueden tener consecuencias para el agresor, la víctima y el resto de colegas de la organización.

Durante el proceso restaurativo, el agresor satisface las necesidades de empoderamiento de la víctima a través de una disculpa sincera, y la víctima satisface las necesidades de integridad moral del agresor a través del perdón (Goodstein y Butterfield 2010; citados por Butterfield et al., 2023).

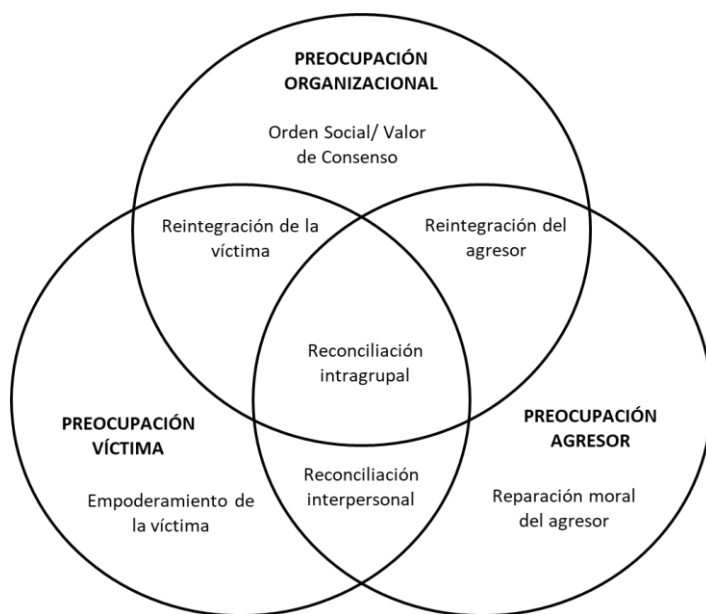
Además de las necesidades de la víctima y el agresor, Okimoto y Wenzel (2014) ponen de manifiesto la importancia de abordar la reparación del daño producido por agresiones y comportamientos no deseados desde la perspectiva de las necesidades del resto de personas que conforman la organización. Los miembros de la organización necesitan percibir que se ha reparado el sentido de justicia (Exline, Worthington, Hill, y McCullough, 2003; Tripp, Bies, y Aquino, 2007). Los sentimientos de justicia son importantes tanto por el imperativo moral o

normativo de las organizaciones (Rupp y Cropanzano, 2002) como por las costosas consecuencias organizacionales que pueden derivarse de problemas de justicia no resueltos. Si no se abordan los sentimientos de injusticia, se corre el riesgo de que la organización colapse (Blader y Tyler, 2009), de que aparezcan posibles represalias contra los perpetradores individuales (Skarlicki y Kulik, 2004) o de que estas se ejerzan contra la organización en su conjunto en forma de responsabilidad civil o a través de denuncias públicas (Blader, Chang y Tyler, 2001).

Este conjunto particular de objetivos de restauración basados en las necesidades de la víctima, el agresor y la organización se puede sintetizar en el gráfico de Wenzel y Okimoto (**Figura 3**), donde cada uno de los círculos concéntricos representa la esfera de preocupación de la víctima (representada por la necesidad de empoderamiento), el agresor (representado por la necesidad de recuperar la integridad) y la organización (representada por la preocupación acerca de los valores y el orden social).

**Figura 3.**

*Perspectivas para la reconciliación intragrupal.*



*Nota:* Adaptado de Bridging diverging perspectives and repairing damaged relationships in the aftermath of workplace transgressions, por Okimoto, T. G., y Wenzel, M., 2014, Business Ethics Quarterly.

Tal y como afirman Okimoto y Wenzel (2014):

El camino hacia la reconciliación intragrupal es difícil y requiere más recursos (es decir, esfuerzo y tiempo) en comparación con, por ejemplo, censurar la transgresión, castigar al infractor y/o indemnizar a la víctima. Las metas relacionadas con la justicia y la reparación de relaciones requieren de compromiso y apertura de todas las partes, particularmente de los gerentes responsables de resolver el conflicto. Como tal, es posible que la reconciliación intragrupal completa no llegue a ser deseable o incluso factible. No obstante, en la medida en que los gestores realmente se preocupan por las relaciones y el cuidado entre las personas, argumentamos que la



reconciliación intragrupo debería ser el resultado ideal. El enfoque propuesto puede ser fundamental para lograr esto, por que ayuda a los gestores a comprender las diversas preocupaciones que surgen por las agresiones en el lugar de trabajo, lo que se requiere para lograr la reconciliación y la reintegración, y cómo ellos pueden facilitar ese proceso.

Las investigaciones de autores que han abordado la implementación de las prácticas restaurativas desde la perspectiva de las necesidades de las personas y la organización demuestran su contribución a la prevención de daños futuros (a través de la rehabilitación y la disuasión) así como su contribución al refuerzo de las reglas y los valores organizacionales, asegurando a su vez que tanto la víctima como el agresor (cuando exista responsabilización sobre los hechos) puedan reintegrarse a la organización de forma segura (Gromet y Okimoto, 2014)

### **c) Análisis en base a logros alcanzados y la satisfacción de las partes que han participado en procesos restaurativos**

Van Camp y Wemeers (2013) señalan que los resultados de investigaciones comparativas muestran que es más probable que las víctimas obtengan una compensación por daños materiales o una reparación simbólica en una intervención restaurativa que en el sistema de justicia convencional (Braithwaite, 1999; Latimer et al., 2005). Las autoras, mediante una investigación cualitativa con víctimas de crímenes violentos (que incluyen violencia física o psicológica, agresiones sexuales, homicidios, secuestro y robos con violencia) que participaron en procesos restaurativos, concluyen que la satisfacción de la víctima podría explicarse en parte porque la justicia restaurativa se percibe como procesalmente justa. Las víctimas quieren ser escuchadas, consideradas y tratadas con respeto y dignidad, por lo que el proceso restaurativo se valora independientemente del resultado concreto que se obtenga, tal y como también señalan Wemmers y Cyr (2006).

Además de la participación voluntaria sobre el proceso, el control que las víctimas tienen sobre el mismo les permite manejar los tiempos y la voz con la que hablar del impacto que la agresión ha tenido en sus vidas y expresar los sentimientos por los que han pasado desde el momento de la agresión. El diálogo con el ofensor, permite a las víctimas que lo necesiten abordar lo ocurrido y los porqués. Tener voz o tener el control sobre el proceso implica poder escoger los temas que se abordarán durante los posibles encuentros con el ofensor. Tal y como señalan Van Camp y Wemeers (2013):

Las víctimas podrían, por ejemplo, solicitar que no se hable de compensación y preparar una lista de preguntas para que las responda el infractor. Asimismo, tienen la posibilidad de escoger entre la mediación a través de un tercero, participar en un encuentro presencial con el infractor, escribirle un texto o enviarle un video mensaje, entre otras opciones. Es decir, a través de la intervención restaurativa, las víctimas sintieron que tenían cierto control sobre el proceso, lo que se conoce como voz en la teoría de la justicia procesal. Este sentido de control no solo les dio poder; sino que les hizo sentir seguras.

Además de ser percibido como procesalmente justo, el enfoque restaurativo tiene la cualidad de ser flexible, brindar atención y centrarse en el diálogo, así como abordar aspectos relacionados con la visión de cada persona sobre la justicia o la comunidad. La justicia era importante para muchas de ellas porque reflejaba reconocimiento, y este reconocimiento era restaurador. En su investigación, Van Camp y Wemeers (2013) encontraron que:

Un número importante de las víctimas que participan en procesos restaurativos, buscan que el infractor reconozca las consecuencias del delito, reconozca su responsabilidad por el daño causado y reconozca a la víctima como alguien inocente. La percepción del reconocimiento del delincuente o de los delincuentes sustitutos fue para ellas liberadora, validadora y empoderadora. No todas las víctimas encuestadas buscaban un acuerdo por escrito o una compensación financiera, (...). En su comunicación con el agresor, buscaban una disculpa, respuestas, la verdad, una expresión de remordimiento, una oportunidad para expresar sus sentimientos o para describir al agresor las consecuencias de la victimización, o incluso una oportunidad para instar al agresor a desistir de realizar otros crímenes. Esto significa que el resultado anticipado o real de una intervención restauradora es bastante abstracto y versátil.

Herman (2003) citada por Van Camp y Wemmers (2013), encontró una fuerte conexión entre la oportunidad de la voz y la curación. Para describir el impacto de un proceso en el cual las víctimas han tenido voz, encontró que utilizaron palabras como apaciguamiento, liberación, afirmación, cierre, sentirse valorada y sentirse renacida. “La inclusión, la elección y el empoderamiento de las víctimas pueden ser los mejores predictores de los resultados de salud mental” Herman (2003).

En referencia a los casos más complejos relativos a conductas de explotación, acoso y abuso sexual, Engle (2022) hace una defensa sin ambages de la oportunidad del uso de procesos transformadores basados en prácticas restaurativas y centrados en la víctima para curar los daños intangibles de la violencia sexual:

La justicia transformadora ofrece métodos basados en la comunidad y centrados en la víctima que cultivan una sanación profunda y duradera para los sobrevivientes de violencia sexual y sus comunidades, con una rendición de cuentas genuina para quienes han causado daño. Aunque la justicia transformadora se ha desarrollado fuera del sistema legal, sus principios y métodos están dirigidos hacia los daños únicos, a menudo intangibles, experimentados por las sobrevivientes de violencia sexual. Por lo tanto, los remedios de la justicia transformadora deben estar disponibles junto con y dentro del sistema legal para que los sobrevivientes, sus comunidades afectadas y aquellos que causan daños puedan beneficiarse de ellos.

Adicionalmente, autores como Mercer et al. (2015), Wexler et al. (2019), Bazelon y Green (2019) y Rees (2021) mencionan el reconocimiento, la toma de responsabilidad, la reparación del daño, la no repetición y la reintegración, como elementos clave de la justicia restaurativa que son aplicables al contexto para el abordaje de una agresión o acoso sexual en el lugar de trabajo. Al igual que para otros crímenes de gravedad, los facilitadores deben cuidar la planificación y facilitación del proceso mediante un diálogo constante con la víctima y

considerar la necesidad de un posible soporte terapéutico a la víctima para reducir el riesgo de revictimización (Mercer et al. 2015).

En relación a la valoración del proceso restaurativo por parte de las otras personas participantes, Okimoto, Wenzel y Feather (2009) encontraron que la búsqueda de un acuerdo de reparación en comparación con las medidas punitivas de tipo unilateral es visto como un procedimiento más justo y equitativo, lo que es especialmente relevante cuando las personas están sensibilizadas con los valores morales del grupo. Skarlicki y Kulik (2004) han puesto en valor la capacidad de las terceras partes dentro de una organización para participar en procesos justos sobre cómo abordar el maltrato a un empleado por parte de otros miembros de la organización, incluidos supervisores y compañeros.

Lieberman (2021), en su estudio sobre el proceso de reintegración del ofensor en el ámbito laboral concluyó que la reintegración del ofensor está influenciada por su capacidad para reparar las relaciones en el entorno laboral y obtener el perdón de los miembros de la organización. Además, encontró que el perdón de las víctimas y el perdón hacia uno mismo juegan un papel importante en esta relación, dependiendo de si el ofensor se encuentra o no en una posición de responsabilidad.

#### **4.7 Factores determinantes para la aplicación de las Prácticas Restaurativas en las organizaciones**

La oportunidad para aplicar un enfoque restaurativo en las organizaciones puede estar ligada a diferentes factores que determinan en qué casos y cuando es oportuno considerar las prácticas restaurativas como forma para reparar el daño causado después de un conflicto, agresión u ofensa. Beaudry (2014) destaca varios elementos que permiten identificar cuando las prácticas restaurativas son apropiadas (cuando la persona que ha ocasionado el daño asume el hecho, cuando el grupo está empoderado y necesita hablar del hecho, después de una investigación cuando los resultados han sido concluyentes, cuando existen medidas adicionales como el coaching, cuando el daño es significativo y cuando el facilitador puede asegurar la buena marcha de la sesión) y cuando no (cuando el daño es bajo y la situación puede manejarse por otras vías, cuando algún participante no se siente seguro, cuando hay afectación en la salud mental de las personas, el liderazgo de la organización no está comprometido con el proceso o cuando el agresor miente o no reconoce su participación en los hechos).

Varios autores han investigado en profundidad los elementos que pueden ayudar a tomar la decisión de optar por las prácticas restaurativas cuando se ha producido una agresión con daño. Los hallazgos en relación a los determinantes que influyen en el éxito y la aceptación de las prácticas restaurativas pueden agruparse bajo tres categorías: los elementos propios de la cultura de la organización, el tipo de agresión o su grado de severidad y las características personales de las personas implicadas (ver Apéndice B para mayor detalle y desarrollo de este apartado).

## 5 Revisión crítica del modelo actual de gestión de casos de violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados en las organizaciones que trabajan con poblaciones vulnerables

### 5.1 Metodología

Para la revisión crítica del modelo de gestión casos de violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados, se llevó a cabo un análisis de la bibliografía externa disponible sobre el marco legal y normativo, los Procedimientos Operativos Estándar (SOPS, Standard Operating Procedures, por sus siglas en inglés) y las Políticas internas de salvaguarda y de gestión de casos de comportamiento no deseado de diferentes organizaciones internacionales, así como de la documentación sobre mejores prácticas publicada por IASC-UN, CHS Alliance y BOND.

Para ampliar y complementar la información encontrada, se realizaron entrevistas a varios Técnicos y Responsables de Políticas de Salvaguarda de organizaciones internacionales y se llevaron a cabo **tres grupos focales** en el seno de la Universidad Pompeu Fabra durante los días 09, 11 y 18 de mayo de 2023. Contamos con la participación de ocho Técnicos, Responsables de Salvaguarda y Responsables de RRHH de cinco organizaciones no gubernamentales internacionales<sup>7</sup> así como de seis mediadores con amplia experiencia en prácticas restaurativas (cinco de ellos pertenecientes al Programa de Justicia Restaurativa de la Generalitat de Catalunya). Es importante mencionar que todas las opiniones expresadas por los participantes en los grupos focales han sido hechas a título personal y no representan ninguna opinión o posición oficial de las organizaciones para las cuales trabajan.

Durante las entrevistas y los grupos focales, se utilizaron técnicas de análisis cualitativo para entender cómo los responsables de salvaguarda responden a las denuncias por explotación, abuso, acoso sexual y otros comportamientos no deseados, cuáles son las técnicas y estrategias de gestión que utilizan y cuáles son los elementos que les permiten tomar decisiones sobre los diferentes modelos de intervención (análisis del estado actual del ecosistema). Bajo el enfoque de análisis fenomenológico interpretativo, se recogieron cuáles son los beneficios y desafíos que enfrentan con las actuales herramientas de intervención, así como sus efectos sobre las víctimas, los agresores, sobre el resto de personas que forman parte de la organización y la comunidad. Finalmente, bajo el enfoque basado en la evaluación de necesidades se definió cómo los cambios en el contexto están contribuyendo a la necesidad de incorporar nuevos enfoques en las políticas de gestión de casos de salvaguarda, qué oportunidades representan las prácticas restaurativas para la gestión de los casos de violencia interpersonal y cómo las organizaciones puedan implementar este tipo de enfoques.

---

<sup>7</sup> Oxfam-Intermón España, Fundación Vicente Ferrer, Ayuda en Acción, Save The Children-España y Médicos Sin Fronteras-España.

## **5.2 Marco normativo y legal para la protección contra la explotación, el acoso, el abuso sexual y la discriminación**

El marco normativo y legal que recoge la obligación de las organizaciones de proteger y cuidar el bienestar de sus empleados y terceros se sustenta en varios instrumentos normativos internacionales y en las legislaciones europea y nacional de cada país. En este apartado hablamos del marco normativo internacional y el marco legal europeo y español que hace referencia a las prácticas de mediación y justicia restaurativa, a las obligaciones que tienen las organizaciones como responsables del daño causado por sus trabajadores y sobre los derechos que tienen las víctimas, siendo estos los ámbitos de actuación de la propuesta de nuestro proyecto. Ver detalle en el Apéndice C.

## **5.3 Análisis descriptivo de las políticas internas para la gestión de la violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados: las políticas y procedimientos de salvaguarda (ecosistema actual)**

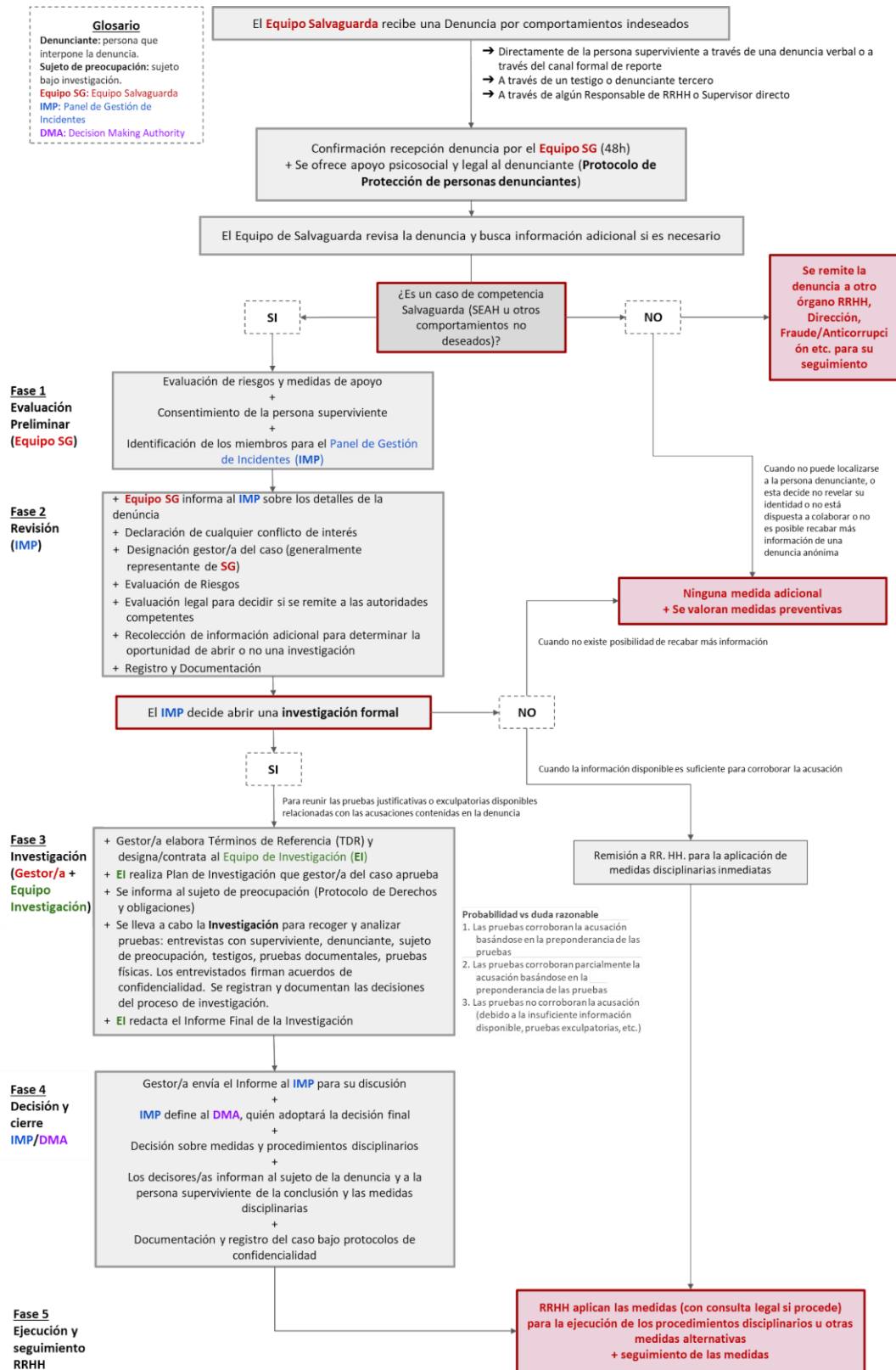
Las organizaciones Internacionales comprometidas con la prevención y la respuesta al acoso, la explotación y los abusos sexuales disponen de herramientas como la Política de prevención del abuso y la explotación sexual (PSEAH), Políticas de Salvaguarda y Procedimientos Operativos Estándar para la Gestión de casos de salvaguarda (SOP, por sus siglas en inglés). El objetivo de las políticas de salvaguarda en una organización es proteger a las personas con las que trabaja de cualquier forma de abuso, explotación y daño (Bond; CHS Alliance; United Nations - IASC, 2016). Estas políticas establecen los principios, valores y normas de conducta que deben seguir todos los miembros de la organización, así como los mecanismos para prevenir, detectar y responder ante posibles casos de maltrato o vulneración de derechos. Las políticas de salvaguarda también definen los mecanismos de denuncia, atención y apoyo a las víctimas, y los procesos de investigación y sanción a los responsables.

El Procedimiento Operativo Estándar para la gestión de casos de salvaguarda (SOP) permite identificar, distinguir y canalizar las denuncias recibidas de forma efectiva. Está dirigido principalmente a los equipos de Salvaguarda, de Recursos Humanos y al personal directivo encargado de la toma de decisiones que conforman los Paneles de Gestión de Incidentes, en el que se detallan claramente las instrucciones a seguir en el caso de recibir una denuncia por un caso de Salvaguarda. En el protocolo, se explica cuidadosamente los pasos que se siguen desde el momento en el que se recibe la denuncia, hasta que se cierra el caso y/o se traspassa a los responsables para que tomen las medidas disciplinarias que correspondan.

En la **Figura 4** mostramos un esquema aproximado del proceso de gestión de una denuncia por comportamientos no deseados, elaborada en base a la revisión de bibliografía externa de varias organizaciones no gubernamentales internacionales, así como a partir de la información extraída de los grupos focales y las entrevistas con Responsables de Salvaguarda de varias de las organizaciones internacionales.

**Figura 4.**

*Esquema de un protocolo estándar (SOP) de gestión de casos de violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados.*



El proceso de gestión de denuncias por comportamientos no deseados en las organizaciones inicia con la **recepción de las denuncias o acusaciones formales a través del Canal Formal de Reporte** (Buzón de Denuncias)<sup>8</sup> de la organización. Las denuncias pueden haber sido presentadas por la propia víctima o por cualquier otra persona que haya tenido conocimiento de un posible comportamiento ilícito. La denuncia puede presentarse de forma escrita o verbalmente a alguno de los integrantes de los Equipos de Salvaguarda (ESG).

Una vez recibida la acusación formal a través del buzón de la organización, el Equipo de Salvaguarda la **registra en el Sistema de Gestión de Casos**, busca información adicional si es necesario y en función de los hechos y personas involucradas, decide si los hechos denunciados son de su competencia (SEAH y/o otros comportamientos indeseados). En el caso de no considerarse un caso competencia de Salvaguarda, la denuncia se remite al órgano pertinente para su adecuada gestión y seguimiento (RR, HH, Fraude/anticorrupción, etc.). En el supuesto de que la denuncia se haya hecho de forma anónima o el denunciante insista en no revelar su identidad y/o exprese reticencias para colaborar con el proceso, se considerará que no procede continuar con el seguimiento de la denuncia y se archivará el caso a la vez que se revisarán opciones de tipo preventivo que puedan contribuir a evitar el malestar originado por la denuncia.

En caso de considerarse que la denuncia es competencia del Equipo Salvaguarda, se procede a realizar la **Evaluación Preliminar**, en la que primeramente se evalúan los riesgos inminentes y las medidas de apoyo para la víctima. En el caso de tratarse de un caso SEAH se activa el Protocolo de Protección a la Víctima (PPA). El PPA introduce una serie de definiciones, principios y pasos a seguir en relación a la protección, acompañamiento, apoyo y asistencia (médica, legal y psicosocial) que la persona víctima de explotación, abuso y acoso sexual deberá recibir por parte de la organización. A continuación, se crea un registro de decisiones y finalmente, el ESG identificará y nombrará a las personas pertinentes para componer el Panel de Gestión de Incidentes (IMP).

En la fase de **Revisión y Decisión por parte del Panel de Gestión de Incidentes**, se evalúa la denuncia, examinando la gravedad de la misma, la probable categorización del comportamiento y la información adicional necesaria para gestionar el caso de forma eficaz. Una vez examinada la acusación y realizadas las evaluaciones necesarias de riesgo y de otro tipo, y por recomendación del/de la responsable de Salvaguarda, el IMP concretará las medidas apropiadas y los pasos siguientes a llevar a cabo. En este momento, el IMP decidirá si las pruebas justificativas o exculpatorias en relación a las acusaciones hechas en la denuncia son suficientes para determinar los hechos ocurridos o si, por el contrario, se requiere información adicional.

Si finalmente el IMP decide proceder con la acusación planteada en la denuncia, se inicia la fase de **Investigación**. El Equipo de Salvaguarda debe valorar si internamente dispone de la experticia necesaria para llevar a cabo la investigación y, en caso de no ser así, buscar soporte

---

<sup>8</sup> Canal formal de Reporte y Buzón de Denuncias son conceptos utilizados indistintamente por las diferentes organizaciones para referirse al mismo sistema de entrada de denuncias.

externo. La investigación la llevará a cabo el Equipo Investigador (EI) formado por un/a investigador/a principal y uno/a o más coinvestigadores/as. Bajo un acuerdo de confidencialidad, los investigadores realizarán entrevistas a testimonios o personas que puedan aportar información adicional y buscarán pruebas documentales físicas o electrónicas que posteriormente serán analizadas y servirán para redactar el Informe Final de la Investigación que se presentará al gestor/a del caso.

Si durante esta o cualquier etapa del proceso, los investigadores se percatan de que se ha cometido un delito penal, el Panel de Gestión de Incidentes tendrá que decidir si es oportuno remitir la denuncia a las autoridades competentes.

Finalmente, en la fase de **Decisión y Cierre** el/la gestor/a del caso comparte el Informe Final de la Investigación con el Panel de Gestión de Incidentes, quienes designarán a las personas responsables de tomar la decisión final (DMA) en base a las conclusiones y recomendaciones del informe Final de la Investigación. Tras el envío y aceptación del Informe Final de la Investigación, los/as responsables de la toma de decisiones se encargarán de decidir las medidas adicionales necesarias, incluida la adopción de cualquier medida disciplinaria (punitiva si las hubiera) en base al reglamento y el código de conducta de la organización. Todas las medidas disciplinarias adoptadas se añadirán y conservarán en los registros de personal del sujeto de la denuncia conforme con las políticas de gestión de datos y las leyes locales aplicables. En el caso de no adoptar medidas disciplinarias, la información relacionada con la denuncia o la investigación no se incluirá en el registro de personal de la persona empleada.

Una vez tomadas las decisiones, las personas encargadas comunicarán el resultado de la investigación y las medidas disciplinarias si las hubiera al sujeto de la denuncia. Los/as directores/as y/o representantes de RR. HH se encargarán de la **Ejecución y Seguimiento de las medidas y procedimientos disciplinarios pertinentes**. Por último, se informará a la víctima/denunciante de la finalización del proceso y se debatirá cualquier apoyo adicional que sea necesario.

#### **5.4 Discusión sobre los principales hallazgos de los grupos focales**

Para la Revisión crítica del modelo actual de gestión de denuncias por casos de violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados y el análisis de posibles alternativas que incorporen las prácticas restaurativas, reunimos en tres grupos focales a varios expertos responsables de los programas de salvaguarda, responsables de recursos humanos de varias organizaciones y mediadores expertos en prácticas restaurativas. Hemos estructurado sus principales aportes durante la discusión en cinco categorías de análisis:

##### **a) Los desafíos que enfrentan las organizaciones con el proceso actual de gestión de las denuncias por violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados.**

- El proceso de gestión de las denuncias por comportamientos de explotación, acoso, abuso sexual y otros comportamientos no deseados, utiliza un **enfoque procedimental/retributivo** basado en la investigación para determinar si se ha



cometido una falta o una violación del código de conducta y la aplicación de medidas de tipo punitivo en función del caso. El proceso de investigación se basa en la búsqueda de pruebas y la realización de entrevistas a testimonios para determinar, con un grado de probabilidad razonable, si el sujeto de preocupación es culpable o inocente de los hechos de los que ha sido acusado en la denuncia. Al igual que los procesos judiciales, una investigación que lleva a una resolución y la aplicación de medidas disciplinarias por parte de un tercero, puede contribuir a amplificar el conflicto y acabar resultando victimizadora para las partes.

- El hecho de que sea el personal de las propias organizaciones quienes participen en la investigación y quienes se encargan luego de determinar la aplicación de las sanciones puede llevar a un **sesgo de parcialidad y la existencia de conflictos de interés** cuando las necesidades de las víctimas entran en contradicción con las necesidades institucionales. Las personas involucradas en los hechos denunciados pueden tener reparos en exponer sus necesidades a las personas que están a cargo de la institución y de las cuales depende su futuro. Las partes pueden además cuestionar la actitud de los investigadores o las personas encargadas de tomar decisiones y esto puede afectar a su percepción sobre la justicia del proceso.
- Cuando la gestión de denuncias por explotación, acoso, abuso sexual y otros comportamientos no deseados involucran a personas de la comunidad, las organizaciones se enfrentan al reto de aplicar procesos de reparación que aborden tanto la dimensión individual de los hechos como las **consecuencias al nivel más amplio de la comunidad**. La comprensión de las necesidades de la comunidad va mucho más allá de lo que es posible determinar a través de una investigación de los hechos ocurridos y la aplicación de las medidas disciplinarias previstas en un código de conducta.

**b) Los efectos del modelo actual sobre las víctimas de las agresiones, los agresores y el resto de personas que forman parte de la organización.**

- Las políticas de atención a las víctimas, vigentes en buena parte de las organizaciones internacionales, incorporan medidas de apoyo y cuidado a las víctimas a través de circuitos de atención que incluyen servicios psicosociales y asesorías legales. Estas medidas de apoyo a la víctima se otorgan a la vez que se lleva a cabo el proceso de investigación de los hechos. El proceso de investigación se basa en el aporte de las pruebas incriminatorias que puedan sustentar las acusaciones por parte de la víctima y entrevistas al sujeto denunciado y a posibles testimonios que puedan corroborar los hechos denunciados. Los investigadores ponen el énfasis en averiguar, recopilar y documentar los hechos que forman parte de la acusación. **Sus preguntas no están formuladas para entender cómo las personas han vivido los hechos, como les han afectado y cuáles han sido las consecuencias de lo ocurrido en sus vidas.** Sin poder profundizar en estos aspectos cruciales para las personas, es difícil asumir que el proceso de investigación pueda contribuir a la reparación del daño sufrido por la víctima

o fomente la asunción de responsabilidades por parte del agresor, por lo que difícilmente se produce una restauración de la relación o una reintegración segura de las personas en la organización.

- En caso de que existan elementos para considerar que las pruebas corroboran la acusación, los máximos responsables de la organización determinarán las medidas sancionadoras, generalmente de tipo punitivo, para sancionar el comportamiento de la persona. En este sentido, se relega la participación de las partes en el proceso, colocándolas en una **posición pasiva como meros receptores de las decisiones tomadas**. Al final del proceso, la víctima habrá recibido asistencia, pero no necesariamente estará más empoderada. La persona ofensora, difícilmente se hará cargo de los hechos o se responsabilizará de lo ocurrido, por lo cual ni habrá aprendizaje ni garantía alguna de que la situación no pueda volver a ocurrir.
- Las investigaciones y la aplicación de medidas disciplinarias son una **fuentes de rumores y especulaciones** por la propia opacidad con la que es manejado el proceso. Ni los presuntos ofensores, ni las víctimas, ni los testimonios que han vivido los incidentes pueden hablar de ello. Ni siquiera la víctima recibe información o explicaciones acerca de las medidas disciplinarias que la organización haya decidido tomar en relación a la persona ofensora. El resto de personas de la organización que han podido resultar afectadas por el incidente, tampoco tiene ninguna información sobre cómo se ha gestionado el proceso, por lo que la información es sustituida por rumores, sesgos y suposiciones que vienen a rellenar el vacío existente. En los procesos restaurativos en cambio, la participación directa de las terceras personas afectadas mitiga la necesidad de elaborar un relato paralelo porque los afectados están implicados en el proceso restaurativo y asumen la confidencialidad en relación a lo hablado durante las sesiones.

**c) Los cambios en el contexto sociocultural que determinan la necesidad de incorporar nuevos enfoques en las políticas de gestión de comportamientos no deseados.**

- Los contextos que se han abierto después de las denuncias por #metoo y #blacklivesmatter han despertado el interés por los ámbitos de Diversity Equity and Inclusion (DEI) y la **necesidad de adoptar una cultura de la reparación en las organizaciones que priorice el cuidado y acompañamiento de las personas**. En una organización con una cultura de la reparación es sumamente más fácil inculcar herramientas ligadas a las prácticas restaurativas, con profesionales que confían y creen en la metodología. La visión de la organización es determinante a la hora de implementar el enfoque restaurativo y expandir los efectos sobre las personas que trabajan en la organización. Las organizaciones alineadas con la cultura de la reparación confían en la capacidad colectiva de las personas para afrontar los conflictos y el daño que éstos suponen. Y al poner los medios para asegurar el cuidado de las personas por las propias personas, serán más resilientes.

- Las organizaciones son cada vez más diversas y las personas que trabajan en ellas proceden de entornos culturales con valores y sensibilidades diferentes. Las prácticas restaurativas permiten el diálogo desde la vivencia y, por ello, fomentan el reconocimiento de cómo las percepciones sobre un mismo hecho pueden estar transversalizadas por las diferencias interculturales. Las personas **pueden abordar los hechos sucedidos no desde la desviación sobre la norma, sino sobre el entendimiento de la vivencia y del impacto que han tenido en el otro o la otra**. La diversidad, la equidad y la inclusión se vuelven aspectos tangibles a través de la escucha y el reconocimiento de la vivencia del otro.
- En ocasiones, los comportamientos no deseados pueden darse entre personas que **presentan algún problema de salud mental**. Las prácticas restaurativas pueden contribuir a reducir el estigma alrededor de la salud mental a la vez que promueven la corresponsabilización de los compañeros de trabajo en las prácticas restaurativas y facilitan la derivación a profesionales de la salud mental en base a las necesidades identificadas y sentidas por las propias personas que participa en el proceso.

**d) Las oportunidades que representan las prácticas restaurativas para la gestión de las denuncias por explotación, acoso, abuso y otros comportamientos no deseados.**

- En un proceso restaurativo, **la víctima se pone en el centro** para que pueda expresar sus necesidades y para que ostente el control de los tiempos requeridos para la gestión del proceso reparatorio. Las medidas de reparación que pasan por atender necesidades médicas, psicosociales, legales, morales o de seguridad son formuladas por ella misma en vez de ser ofrecidas por la organización en base a unos criterios predeterminados. Para que la víctima pueda expresar sus necesidades en el marco de un proceso restaurativo, se requiere un proceso de empoderamiento que el facilitador externo desarrolla a lo largo de varias reuniones preparatorias.
- Desde la óptica del agresor, las prácticas restaurativas se basan en el paradigma de la responsabilización de la conducta y la toma de conciencia del daño causado. La reacción natural del agresor ante una acusación es la de protección, mientras que, ante la oportunidad de ser escuchado, puede esperarse la colaboración. A partir de esta colaboración y del reconocimiento de los hechos, es posible trabajar en el compromiso frente a terceros sobre la conducta futura, **reduciendo la probabilidad de que haya reincidencia o se repitan los hechos**. La responsabilidad sobre los hechos no se centra en el sentimiento de culpabilidad de la persona ofensora sino en la oportunidad para ofrecer una reparación desde la acción.
- Las prácticas restaurativas permiten el **desarrollo dinámico del proceso** que va desde el tímido reconocimiento inicial de los hechos por parte del supuesto ofensor, al reconocimiento del daño y finalmente la responsabilización sobre el impacto que ha tenido la conducta y el compromiso con las medidas de reparación acordadas.

- El reconocimiento de la responsabilidad por parte del agresor y el acuerdo en relación a las acciones que se requieren para reparar el daño, son **elementos indispensables para la reconciliación del grupo y** la reintegración efectiva del ofensor en la organización. El proceso restaurativo permite abordar estas cuestiones en las entrevistas iniciales con las partes y en las diferentes prácticas restaurativas con la participación de las personas que han sido afectadas por las conductas no deseadas.
  - El **valor del acuerdo de reparación**, suscrito por las partes implicadas, es consecuencia de la libre participación y la capacidad de adoptar compromisos por parte de la persona sobreviviente, el agresor, los colegas afectados y la propia organización, representada por alguno de sus miembros con responsabilidad en la dirección. Los acuerdos alcanzados a través de un proceso de reparación participativo comprometen y facilitan la responsabilización de los firmantes y contribuyen a reducir la habitual resistencia, el descontento y los desacuerdos que se dan cuando las decisiones son tomadas por terceros. El acuerdo de reparación no es excluyente ni condiciona los procedimientos legales que la víctima o la organización hayan decidido iniciar.
  - Las prácticas restaurativas involucran a todas las partes que han resultado afectadas por las agresiones o las conductas no deseadas. **Las suposiciones, los rumores y las opiniones sobre los hechos que pueden tener terceras personas pueden reconducirse hacia el espacio formal de los círculos y las conferencias** en el que afloran y se manejen de forma estructurada para que contribuyan al proceso de reparación y restauración de las relaciones dañadas.
  - Las prácticas restaurativas permiten abordar los **conflictos por denuncias cruzadas en los que ambas partes se identifican como víctimas y señalan al otro como agresor**. El propio proceso permite a las partes explicar al otro cómo han vivido los hechos, qué ha significado para ellas, qué impacto ha tenido y cómo se puede abordar la relación en el futuro, sin aspirar a la reconstrucción de los hechos pasados o validar un relato por encima del otro.
  - Es posible considerar **opciones de reparación cuando uno de las partes implicadas en la denuncia decide no participar en el proceso**. En estos casos, la organización puede asumir igualmente una responsabilidad en la reparación a través de un proceso acordado y/o se pueden desarrollar prácticas restaurativas como los círculos que permiten un acompañamiento a la víctima por parte de otros miembros de la organización o se puede trabajar con víctimas o agresores interpuestos.
- e) **Los aspectos a tomar en cuenta para que las organizaciones puedan implementar el enfoque restaurativo de forma satisfactoria.**
- Los profesionales que trabajan en el ámbito de salvaguarda han de desarrollar la capacidad de **identificar cuando se dan las condiciones que permiten abordar una denuncia por SEAH/CND desde una perspectiva reparadora** que involucre a todas las

partes implicadas. Para ello, se parte de la manifiesta **voluntariedad** de las partes involucradas para participar en el proceso de reparación, la existencia de un mínimo grado de asunción de **responsabilidad** por parte del agresor sobre los hechos y el interés de la víctima en ser reparada.

- Durante la gestión de una denuncia por comportamientos no deseados, existen **dos momentos clave para determinar la oportunidad de aplicar las prácticas restaurativas**: el primero es antes de empezar la fase de investigación y el segundo, al cierre de la misma, una vez ha sido determinado el grado de responsabilidad del ofensor en los hechos denunciados, justo antes de que se apliquen medidas disciplinarias por parte de la organización. De esta forma, las prácticas restaurativas pueden llevarse a cabo como un proceso sustitutivo de la investigación en caso que ambas partes estén de acuerdo en ello, o pueden considerarse una vez haya concluido la investigación como una mejor alternativa a las medidas disciplinarias con el objetivo de reparar el daño causado a la víctima, reconstruir las relaciones y acordar los términos en los que se produce la reintegración del agresor a la organización.
- Conceptualmente, un proceso de prácticas restaurativas se hace desde un lugar muy distinto al de las investigaciones. La organización ya no es quién investiga e imparte justicia, sino que ahora sus miembros participan en el proceso como una de las partes involucradas en el conflicto. Por eso, es indispensable que la **facilitación de las prácticas restaurativas se lleve a cabo por parte de un profesional externo** que garantice la escucha segura de los relatos, que pueda empoderar a la víctima y que disponga de las técnicas y las habilidades para identificar las necesidades y facilitar los diálogos que conducen a la reparación del daño. Además, el profesional externo tiene la responsabilidad de evaluar quién y cómo se involucra a los participantes en el proceso restaurativo (víctima, agresor y otras personas de la organización o de la comunidad que hayan podido ser impactadas por las situaciones de acoso, abuso o comportamientos no deseados). Para ello, tiene en cuenta las necesidades de la víctima y cómo el resto personas (incluyendo el agresor) pueden contribuir a su proceso de reparación.

Además de trabajar en el proceso de reparación de la víctima, el facilitador externo también tiene la capacidad de desarrollar el proceso de reconciliación entre el agresor y la comunidad o entre la víctima y la comunidad o entre la comunidad y la organización en base a las necesidades identificadas.

Finalmente, en caso de que no se den las condiciones propicias para continuar con el proceso restaurativo, será el profesional externo quien determine la no viabilidad, por lo que **la organización no pierde credibilidad** y mantiene la legitimidad para aplicar las medidas disciplinarias que se consideren necesarias como parte de un proceso justo.

- Las organizaciones tienen que entender que los procesos requieren tiempo. Los procesos de reparación de víctimas han demostrado que existen fases en que el

conflicto necesita contención, porque hay dolor y, por lo tanto, la persona sobreviviente no está abierta para poder hablar de ello. Los procesos de reconciliación entre ETA y sus víctimas, se hicieron después de más de quince años de haber ocurrido los hechos. Las muertes por accidentes de tráfico pueden implicar de tres a cinco años desde el momento en que se produjeron los hechos. Una agresión de tipo penal implica un duelo porque a la víctima le han arrebatado algo, y las fases del duelo pueden implicar emociones relacionadas con el odio, la rabia, la tristeza, la comprensión. **Las prácticas restaurativas pueden no ser aplicables dependiendo el momento del duelo en que se encuentre la víctima**, por ello, las organizaciones pueden considerar la posibilidad de ofrecer a las partes llevar a cabo las prácticas restaurativas sin importar el tiempo transcurrido desde el hecho en cuestión. En este sentido, también será importante hacer seguimiento de la evolución y bienestar de las personas implicadas en los hechos y atender a sus posibles necesidades en el futuro.

- Es indispensable **gestionar las expectativas** de las partes durante el proceso restaurativo para que sientan que su participación y la continuidad del mismo es voluntaria. La persona que facilita el proceso restaurativo tiene que propiciar la reflexión sobre las alternativas que la víctima, el agresor y el resto de personas de la organización tiene para que libremente puedan mantener su participación voluntaria en el proceso.
- La organización tiene que poner los **medios para garantizar el seguimiento de los acuerdos alcanzados**. Las personas de referencia dentro del departamento de recursos humanos, contarán con un acuerdo de reparación que recoge el compromiso de las partes y al cual se podrán remitir en el futuro, en caso de que existan dudas o haya incumplimiento de algún punto del acuerdo. El propio acuerdo de reparación puede contemplar que tipo de medidas se aplicarán en caso de que exista incumplimiento de algunas de las partes en el futuro.
- La gestión reactiva del daño a la víctima por explotación, acoso, abuso sexual u otros comportamientos no deseados tiene que ir acompañada de una decidida política de **prevención de este tipo de comportamientos**. Una organización con cultura de la reparación fomenta la prevención de este tipo de conductas a través de prácticas restaurativas informales como la escucha, las declaraciones afectivas, las preguntas afectivas o las pequeñas declaraciones espontáneas, todo ello a la vez que trabaja de forma decidida en la provención e interviene de forma efectiva cuando el conflicto ya ha estallado.

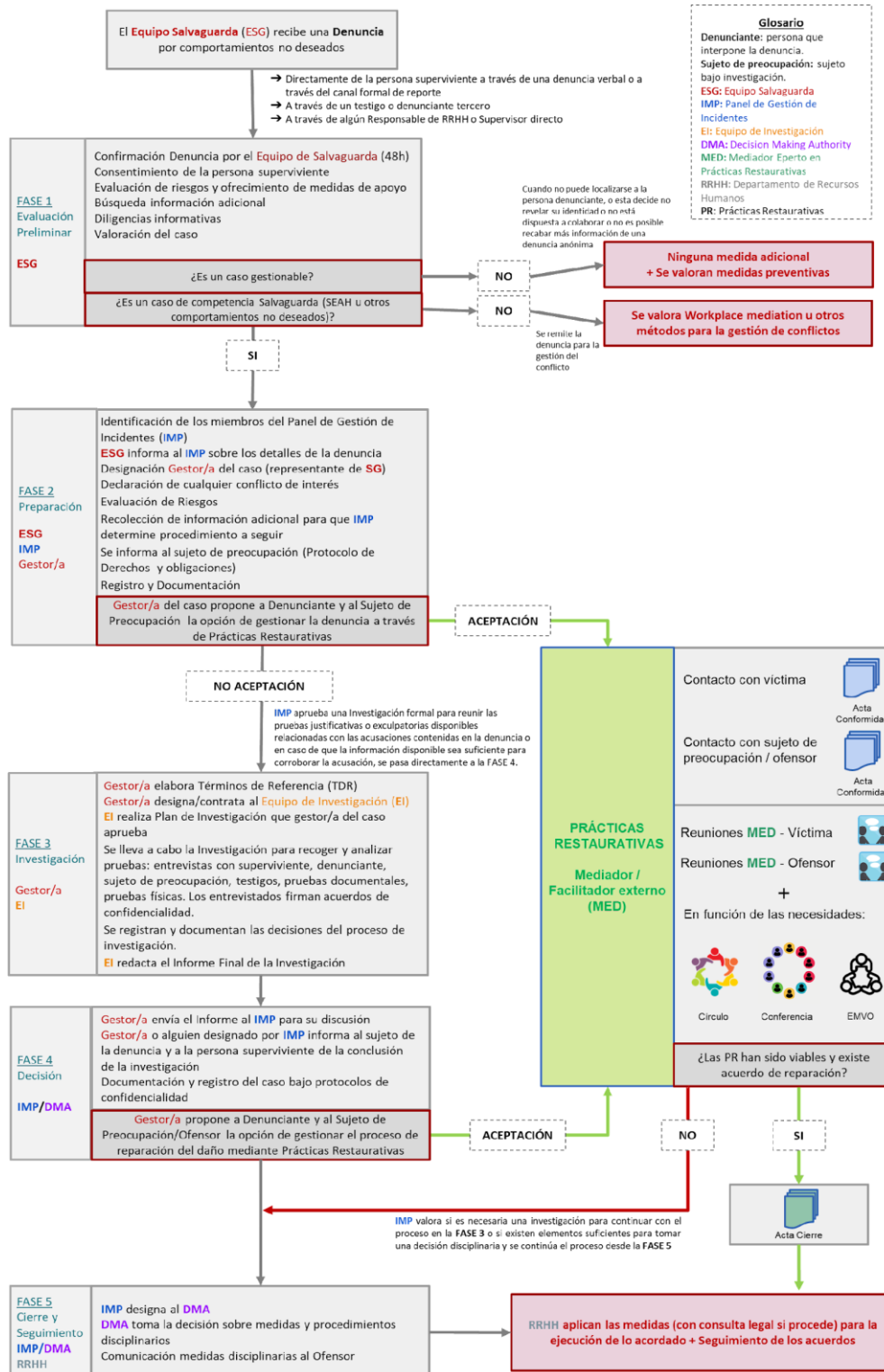
## **6 Propuesta de protocolo estándar (SOP) para la gestión de denuncias por violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados, basado en un enfoque restaurador**

En base al análisis desarrollado a lo largo de la presente investigación y las aportaciones de las personas expertas en salvaguarda, recursos humanos y prácticas restaurativas, hemos

desarrollado un algoritmo para la gestión de denuncias por explotación, acoso, abuso sexual y otros comportamientos no deseados que puede verse en la **Figura 5** y que incluye las prácticas restaurativas como una opción complementaria al actual proceso.

**Figura 5**

*Esquema de un protocolo estándar (SOP) de gestión de casos de violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados, que incorpora la opción de las prácticas restaurativas.*



En el algoritmo del protocolo, puede apreciarse cómo las prácticas restaurativas constituyen una opción complementaria, que no necesariamente sustituye a la Investigación o las medidas disciplinarias que actualmente se llevan a cabo en las organizaciones dentro de los procesos de salvaguarda. El proceso restaurativo para reparar el daño a la víctima, restaurar las relaciones y facilitar la reintegración segura del ofensor, se llevará a cabo solamente cuando existan las condiciones de voluntariedad de participación de todas las partes y exista un mínimo de reconocimiento de responsabilidad del ofensor.

La valoración acerca de la idoneidad de llevar a cabo el proceso restaurativo la pueden tomar los referentes de salvaguarda en **dos momentos clave del proceso**: con anterioridad al inicio de la investigación formal de los hechos o, una vez ya concluida la investigación, justo antes de que se decidan las medidas punitivas para el agresor en aquellos casos en que haya resultado culpable de los hechos por los que estaba acusado.

Esto implica que, una vez los responsables de salvaguarda tengan conocimiento de la denuncia y hayan contactado con la presunta víctima, el Gestor del caso contactará con ella y le propondrá la **posibilidad de escoger entre participar en un proceso restaurativo o proceder con la denuncia mediante la investigación de los hechos**. Esto marca un cambio en el paradigma del proceso de gestión de denuncias que actualmente utilizan la mayor parte de organizaciones, ya que se le ofrece a la persona que ha recibido el daño, la posibilidad de decidir sobre cómo quiere ser reparada a través de un proceso acompañado por terceras personas externas a la organización. El proceso restaurativo también se ofrecerá a las partes en aquellos casos en que existan denuncias cruzadas en relación a los hechos.

Una vez confirmado el interés de la presunta víctima, el Gestor del caso, contactará con el presunto agresor para hacerle partícipe de la denuncia en su contra y, en caso de que reconozca los hechos, ofrecerle igualmente la opción de participar en un proceso restaurativo. El reconocimiento de los hechos no implica (aún) reconocimiento de la responsabilidad o del daño causado, pero se considera el mínimo indispensable para poder proceder con un abordaje restaurativo.

En caso de que la presunta víctima o el presunto agresor no se acojan a la posibilidad de llevar a cabo el proceso restaurativo, se continuará con la Fase 3 de Investigación de los hechos según el procedimiento habitual para estos casos.

El otro momento clave en el que el Gestor del caso ofrece la **posibilidad de un abordaje restaurativo, se produce una vez terminada la investigación, antes de que la organización aplique medidas disciplinarias**. En este caso particular, la propia investigación habrá determinado la probabilidad de que los hechos denunciados sean ciertos y por lo tanto, la víctima y el ofensor habrán sido ya reconocidos como tales por el Panel de Gestión de Incidentes. A diferencia del modelo actual, donde un Responsable de la Organización dicta las medidas disciplinarias para el ofensor, el Gestor del caso ofrecerá la opción de que sean las mismas partes (incluyendo a la organización y otras personas afectadas) las que determinen el



acuerdo de reparación. El acuerdo de reparación puede incluir acciones de tipo moral, económico u organizativo, que deberán compartirse con las personas encargadas del seguimiento de las medidas en el departamento de RRHH y que además podrán incluir la forma en que el acuerdo se comparte con el resto de miembros de la organización. En caso de que el proceso restaurativo no sea viable o no haya un acuerdo reparador entre las partes, la organización podrá aplicar las medidas disciplinarias al agresor que considere necesarias y tendrá elementos suficientes para desarrollar medidas parciales de reparación.

Con este cambio de paradigma, el objetivo de la organización ya no es demostrar la culpabilidad del presunto ofensor y aplicar medidas disciplinarias ejemplarizantes, sino reparar el daño a la víctima y restaurar las relaciones de confianza entre las personas afectadas.

## 7 Abordaje de la violencia y otros comportamientos no deseados: comparativa entre las organizaciones de cultura burocrática y las organizaciones con una cultura de la reparación

Una vez elaborada la propuesta de protocolo de gestión de denuncias basado en un enfoque restaurador, hemos realizado una comparativa entre organizaciones de cultura burocrática y organizaciones de cultura reparadora para visualizar cómo afrontan la gestión de las denuncias por explotación, acoso, abuso sexual y otros comportamientos no deseados.

**Tabla 1**

*Comparativa de las características en función del tipo de cultura organizacional.*

Características	Cultura Burocrática	Cultura de la Reparación
<b>Conceptualización de los comportamientos no deseados</b>	Como violación de las políticas y las normativas. ¿Quién es el culpable de la infracción? ¿Qué norma se ha infringido?	Como violación del respeto debido hacia las personas, las relaciones y los valores. ¿Quién ha sufrido el daño? ¿Quién es el responsable del daño? ¿Cuál ha sido la gravedad del daño?
<b>Gestión de los comportamientos no deseados</b>	Basados en la lógica argumentativa y las evidencias. Investigados y sancionados por la autoridad. ¿Cómo demostramos los hechos?	Basados en el diálogo y la escucha facilitada por un tercero. ¿Cuáles son las necesidades y preocupaciones de las partes?
<b>Concepción sobre la responsabilidad</b>	El ofensor es castigado. ¿Quién es la persona legítima para determinar el castigo? ¿Cómo se determina el castigo?	El ofensor acepta la responsabilidad, pide disculpas y se compromete en la reparación. ¿De qué manera se puede satisfacer la reparación (acuerdos)?
<b>Transparencia y control de la información</b>	¿Cómo aseguramos que este incidente no se filtra a la opinión pública?	¿Cómo fomentamos la transparencia del proceso, debilitando el poder de los rumores?
<b>Participación de otros</b>	No contempla la participación de	Busca cómo involucrar a terceros

<b>afectados en la organización</b>	terceros afectados indirectamente.	afectados/responsables para una reparación completa.
<b>Resultado esperado del proceso</b>	Refuerzo de las políticas y la normativa.	Reparación del daño, restaurar la relación, reintegrar a las personas de forma segura.
<b>Expectativas sobre el futuro</b>	El refuerzo de los códigos de conducta y las sanciones reducen el número de casos de violencia interpersonal.	La implicación de las personas y la mayor conciencia de todos los miembros de la organización incide en la prevención del número de casos.
<b>Valores subyacentes</b>	Racionalidad, despersonalización, objetividad, autoridad, disciplina, temor.	Agencia, empoderamiento, cura, crecimiento, interdependencia, confianza, respeto, empatía, colaboración, comunicación, aprendizaje.

*Nota: Ampliación y adaptación propia de la tabla de "Paradoxes of restorative justice in the workplace" de Paul. G, 2017, Management Communication Quarterly.*

## 8 Conclusiones sobre la incorporación de las prácticas restaurativas en los procesos de gestión de casos de violencia interpersonal y otros comportamientos no deseados en las organizaciones

- I. En el ámbito de las organizaciones, las prácticas restaurativas **ofrecen una oportunidad para que la persona que ha sufrido un daño exprese sus necesidades y participe en un proceso de reparación** que contribuya a sanar sus heridas. Durante el proceso, facilitado por un tercero externo a la organización, el ofensor se responsabiliza de los hechos y el daño causado, admitiendo que su comportamiento fue incorrecto, injusto e inmerecido. La organización asume su parte de responsabilidad al poner los medios para que cualquier otra persona que se haya visto afectada por los hechos, pueda participar en el proceso de reparación, a la vez que se compromete a que la reintegración del ofensor, cuando ésta sea posible, se produzca con todas las garantías necesarias hacia la persona que sufrió la agresión.
  
- II. La inclusión de las prácticas restaurativas en las políticas y los protocolos de gestión de casos de salvaguarda, no solo es compatible, sino que refuerza los principios básicos sobre los que se fundamentan estas prácticas en las organizaciones: confidencialidad, responsabilidad, accesibilidad, centrado en la víctima, sin daño, flexible, seguro, imparcial y justo. **Las prácticas restaurativas constituyen la opción preferente cuando existe voluntariedad de las partes y reconocimiento de los hechos por parte del agresor.** Aun así, cuando el proceso restaurativo no sea viable, puede llevarse a cabo el procedimiento de salvaguarda estándar que incluye la asistencia a la víctima, la investigación de los hechos y la aplicación de las medidas disciplinarias para evitar la impunidad.

- III. Los teóricos de la justicia restaurativa han empezado a explorar **opciones de reparación cuando una de las partes decide no participar en el proceso**. En el ámbito de las organizaciones, será también importante investigar las opciones de reparación para la víctima y otras personas afectadas cuando no sea viable contar con la participación del agresor y también cuando sea la víctima quien decida no participar y el agresor muestre disponibilidad en reparar.
- IV. Aplicar una **Cultura de la Reparación** en las organizaciones basada en las prácticas restaurativas para cuidar a las personas y reparar las relaciones dañadas por conductas de explotación, acoso, abuso sexual y otros comportamientos no deseados es una **responsabilidad compartida entre la dirección, el departamento de recursos humanos y los referentes de salvaguarda/behaviour/comportamientos éticos**. Abordar las consecuencias negativas de la violencia interpersonal es una responsabilidad que debe llevarse a cabo con un enfoque multinivel que responda a las necesidades de las personas que han sido dañadas de forma directa y las de los demás miembros de la organización y/o las comunidades afectadas. La cultura de la reparación en las organizaciones fomenta y facilita la participación de las partes en las prácticas restaurativas cuando aparece el conflicto y contribuye a prevenir la aparición de este tipo de violencias por comportamientos no deseados.
- V. A raíz de la presente investigación, hemos detectado un interés palpable por parte de las personas que forman parte de varias organizaciones internacionales en conocer y aplicar metodologías alternativas a los procesos disciplinarios y de justicia retributiva para abordar las denuncias por comportamientos no deseados, por lo que consideramos que **es viable desarrollar una propuesta de negocio/servicios profesionales** (ver canvas en el Apéndice F) para acompañar a las organizaciones en este proceso.

## 9 Referencias bibliográficas

Aquino, K., Grover, S. L., Goldman, B., y Folger, R. (2003). *When push doesn't come to shove: Interpersonal forgiveness in workplace relationships*. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 209-216.

Aquino, K., Tripp, T. M., y Bies, R. J. (2001). *How employees respond to personal offense: the effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace*. *Journal of applied psychology*, 86(1), 52.

Aquino, K., y Reed II, A. (2002). *The self-importance of moral identity*. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1423.

Armour, M. P., y Umbreit, M. S. (2007). *The paradox of forgiveness in restorative justice*. In *Handbook of forgiveness* (pp. 515-528). Routledge.

Ashworth, A. (2002). *Responsibilities, rights and restorative justice*. *British Journal of Criminology*, 42, 578-595.

Bardi, A., y Schwartz, S. H. (2003). *Values and behavior: Strength and structure of relations. Personality and social psychology bulletin*, 29(10), 1207-1220.

Butterfield, K.D., Cook, W., Liberman, N. et al. *Self-repair in the Workplace: A Qualitative Investigation. J Bus Ethics* 182, 321–340 (2023).

Bazelon, L., y Green, B. A. (2019). *Victims' Rights from a Restorative Perspective. Ohio St. J. Crim. L.*, 17, 293.

Beaudry, C. (2014). *Workplace bullying and harrassment: exploring promising interventions.*

Bies, R. J. (1987). *The predicament of injustice: The management of moral outrage. Research in organizational behavior.*

Blader, S. L., Chang, C. C., y Tyler, T. R. (2001). *Procedural justice and retaliation in organizations: comparing cross-nationally the importance of fair group processes. International Journal of Conflict Management.*

Blader, S. L., y Tyler, T. R. (2009). *Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. Journal of applied psychology*, 94(2), 445.

Bond (2020) *20 core elements: a toolkit to strengthen safeguarding report-handling.*

Borton, I. M. (2009). *Effects of race, sex, and victims' reasons for victim-offender dialogue. Conflict Resolution Quarterly*, 27(2), 215-235.

Borton, I. M., y Paul, G. D. (2015). *Problematizing the healing metaphor of restorative justice. Contemporary Justice Review*, 18(3), 257-273.

Bradshaw, W., y Umbreit, M. S. (1998). *Crime victims meet juvenile offenders: Contributing factors to victim satisfaction with mediated dialogue. Juvenile and Family Court Journal*, 49(3), 17-25.

Braithwaite, J. (1989). *Crime, shame and reintegration. Cambridge University Press.*

Braithwaite, J. (1999). *Restorative justice: Assessing optimistic and pessimistic accounts. Crime and Justice*, 25, 1-127.

Braithwaite, J. (2002). *Setting standards for restorative justice. British Journal of Criminology*, 42(3), 563-577.

Braithwaite, J. (2003). *Does restorative justice work? A restorative justice reader: Texts, sources, context*, 320.

Braithwaite, J. (2006). *Accountability and responsibility through restorative justice. Public accountability: Designs, dilemmas and experiences*, 33-51.

Braithwaite, J. (2020). *Sexual assault, corporate crime and restorative practices. International Institute for Restorative Practices Presidential Paper Series*, 2.

Bush, R.A. B y Folger, J.P. (1996). *La promesa de la mediación: Cómo afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento. Ediciones Granica.*

Caponecchia, C., Branch, S., y Murray, J. P. (2020). *Development of a taxonomy of workplace bullying intervention types: Informing research directions and supporting organizational decision making. Group y Organization Management*, 45(1), 103-133.

Chapman, T. and Törzs, E. (eds.) (2018), *Connecting People to Restore Just Relations: Practice guide on values and standards for restorative justice practices*, Leuven: European Forum for Restorative Justice: [www.euforumrj.org/sites/default/files/2019-11/efri-values-and-standards-manual-to-print-24pp.pdf](http://www.euforumrj.org/sites/default/files/2019-11/efri-values-and-standards-manual-to-print-24pp.pdf).

Christie, N. (2013). Words on words. *Restorative Justice*, 1(1), 15-90.

Christie, N., Braithwaite, J., Daly, K., Froestad, J., Shearing, C., Maruna, S., Maxwell, G., Pelikan, C., Shapland, J., Tamarit, J. M., Walgrave, L., i Wright, M. (2013). Ten responses to "Words on words." *Restorative Justice: An International Journal*, 1(1), 15–90.

CHS Alliance. *Victim/survivor-centred approach to protection from sexual exploitation, abuse and harassment in the aid sector*. [Victimsurvivor-centred-approach-to-PSEAH-CHS-Alliance.pdf\(d1h79zlhft2zs.cloudfront.net\)](http://Victimsurvivor-centred-approach-to-PSEAH-CHS-Alliance.pdf(d1h79zlhft2zs.cloudfront.net))

Claire Garbett (2016) "And focused upon victims' needs": towards an assessment of the victim-friendly principles of restorative justice practice, *Contemporary Justice Review*, 19:3, 307-324, DOI: 10.1080/10282580.2016.1185948.

Cropanzano, R., Goldman, B., y Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of organizational behavior*, 1019-1024.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., y Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of vocational behavior*, 58(2), 164-209.

Julich, S., y Cox, N. (2013). *Good workplaces: Alternative dispute resolution and restorative Justice. The big issues in employment: HR management and employment relations in NZ*.

Dandurand, Yvon y Vogt, Annette y Lee, Jamie y Sharpless, Rebecca Sharpless. (2020). *Handbook on Restorative Justice Programmes: Criminal Justice Handbook Series*. United Nations Office on Drugs and Crime. UNODC.

Djurkovic, N., McCORMACK, D., y Casimir, G. (2006). Neuroticism and the psychosomatic model of workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 73-88.

Einarsen, S., y Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and victims*, 12(3), 247-263.

Engle, J. C. (2022). Sexual violence, intangible harm, and the promise of transformative remedies. *Washington and Lee Law Review*, 79(3), 1045-1092.

Exline, J. J., Worthington Jr, E. L., Hill, P., y McCullough, M. E. (2003). Forgiveness and justice: A research agenda for social and personality psychology. *Personality and social psychology Review*, 7(4), 337-348.

Ferris, P. (2004). A preliminary typology of organisational response to allegations of workplace bullying: See no evil, hear no evil, speak no evil. *British Journal of Guidance y Counselling*, 32(3), 389-395.

Fehr, R., y Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37(4), 664-688.

Folger, R. G., y Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.

- Folger, J., y Fariña, G. (2021). Algunos mitos sobre la práctica del enfoque transformativo en la mediación. *Revista de Mediación*, 14(1), 2340-9754.
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución* (p. 39). Bilbao, Spain: Bakeas.
- Green, B. A., y Bazelon, L. (2019). Restorative justice from prosecutors' perspective. *Fordham L. Rev.*, 88, 2287.
- Gold, G. J., y Weiner, B. (2000). Remorse, confession, group identity, and expectancies about repeating a transgression. *Basic and applied social psychology*, 22(4), 291-300.
- Goodstein, J., y Aquino, K. (2010). And restorative justice for all: Redemption, forgiveness, and reintegration in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 624-628.
- Goodstein, J., y Butterfield, K. D. (2010). Extending the horizon of business ethics: Restorative justice and the aftermath of unethical behavior. *Business Ethics Quarterly*, 20(3), 453-480.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of applied psychology*, 91(1), 58.
- Gromet, D. M., y Darley, J. M. (2006). Restoration and retribution: How including retributive components affects the acceptability of restorative justice procedures. *Social justice research*, 19, 395-432
- Gromet, D. M., y Okimoto, T. G. (2014). Back into the fold: The influence of offender amends and victim forgiveness on peer reintegration. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 411-441.
- Heames, J., y Harvey, M. (2006). Workplace bullying: A cross-level assessment. *Management Decision*, 44(9), 1214-1230.
- Herman JL (2003) *The mental health of crime victims: Impact of legal intervention*. *Journal of Traumatic Stress* 16(2): 159166.
- Javillier, J. C. (2002). *Las normas internacionales del trabajo. Un enfoque global*.
- Jehn, K. 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40: 245-82.
- Jenkins, M. (2011) Practice note: Is mediation suitable for complaints of workplace bullying? *Conflict Resolution Quarterly*, 29(1), 25-38.
- Johnson, S. (2011). An ecological model of workplace bullying: a guide for intervention and research. *Nursing Forum*, 46(2), 55-63.
- Kohn, L. S. (2019). #metoo, wrongs against women, and restorative justice. *Kansas Journal of Law y Public Policy*, 28(3), 561-586.
- Kidder, D. L. (2007). Restorative justice: Not "rights", but the right way to heal relationships at work. *International Journal of Conflict Management*.
- Konradt, U., Okimoto, T., Garbers, Y., y Otte, K. P. (2020). The shape of justice repair: Asymmetric nonlinear retributive and restorative justice effects to unfair supervisor treatment. *International Journal of Conflict Management*, 31(2), 149-173.
- Latimer, J., Dowden, C., y Muise, D. (2005). The effectiveness of restorative justice practices: A meta-analysis. *The prison journal*, 85(2), 127-144.

- Lederach, J. P. (2003). *The little book of conflict transformation*. Intercourse, PA: Good Books.
- Lieberman, N. S. (2021). *An Examination of Employee Reintegration in the Aftermath of Workplace Wrongdoing*. Washington State University.
- MacKinnon, Joanne. (2018). *Bringing Balance to the Scales of Justice: Fulfilling Our Responsibility to Indigenous People Involved in the Justice System*. MCPEI's Indigenous Justice Program in partnership with Justice Canada's Indigenous Justice Program
- Maglione, Giuseppe. (2014) *Discursive fields and subject positions: becoming 'victim', 'offender' and 'community' in restorative justice*, *Restorative Justice*, 2:3, 327-348, DOI: 10.5235/20504721.2.3.327
- Mainwaring, C. J., Bardi, A., y Meek, R. (2019). *A glimpse into the role of personal values within the restorative justice process: A qualitative study with restorative justice facilitators*. *Contemporary Justice Review*, 22(1), 60-85.
- Mandeep K. Dhami (2016) *Apology in victim–offender mediation*, *Contemporary Justice Review*, 19:1, 31-42, DOI: 10.1080/10282580.2015.1101686
- Marshall, T. F. (1999). *Restorative justice: An overview*. London: Home Office.
- McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Brown, S. W., y Hight, T. L. (1998) *Interpersonal Forgiving in Close Relationships: II. Theoretical Elaboration and Measurement*.
- McCulloch, B. (2010). *Dealing with bullying behaviours in the workplace: What works—a practitioner's view*. *Journal of the International Ombudsman Association*, 3(2), 39-51.
- McDonald, J., y Moore, D. (2001). *Community conferencing as a special case of conflict transformation*. *Restorative justice and civil society*, 130-148.
- Menkel-Meadow, C. (2007). *Restorative justice: What is it and does it work?*. *Annu. Rev. Law Soc. Sci.*, 3, 161-187.
- Mercer, V., Sten Madesen, K., Keenan, M., y Zinsstag, E. (2015). *Doing restorative justice in cases of sexual violence: A practice guide*.
- Neale, N. R., Butterfield, K. D., Goodstein, J., y Tripp, T. M. (2020). *Managers' restorative versus punitive responses to employee wrongdoing: A qualitative investigation*. *Journal of Business Ethics*, 161, 603-625.
- Okimoto, T. G., y Wenzel, M. (2008). *The symbolic meaning of transgressions: Towards a unifying framework of justice restoration*. In *Justice*. Emerald Group Publishing Limited.
- Okimoto, T. G., Wenzel, M., y Feather, N. T. (2009). *Beyond retribution: Conceptualizing restorative justice and exploring its determinants*. *Social Justice Research*, 22, 156-180.
- Okimoto, T. G., Wenzel, M., y Feather, N. T. (2012). *Retribution and restoration as general orientations towards justice*. *European Journal of Personality*, 26(3), 255-275.
- Okimoto, T. G., Wenzel, M., & Hedrick, K. (2013). *Refusing to apologize can have psychological benefits (and we issue no mea culpa for this research finding)*. *European Journal of Social Psychology*, 43(1), 22-31.
- Okimoto, T. G., y Wenzel, M. (2014). *Bridging diverging perspectives and repairing damaged relationships in the aftermath of workplace transgressions*. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 443-473.

- Okimoto, T. G., Konradt, U., Krys, S., y Dawson, N. (2022). *A Person-Centered Approach to Understanding Endorsement of Restorative Justice in Response to Workplace Mistreatment. Social Justice Research*, 1-26.
- Paul, G. D. (2015). *Predicting participation in victim offender conferences. Negotiation and Conflict Management Research*, 8, 100-118. doi:10.1111/ncmr.12049
- Paul, G. D. (2015). *Justice perceptions and practices of restorative justice facilitators and the public. Contemporary Justice Review*, 18, 275-295. doi:10.1080/10282580.2015.1057678
- Paul, G. D. (2017). *Paradoxes of restorative justice in the workplace. Management Communication Quarterly*, 31(3), 380-408.
- Paul, G. D., y Riforgiate, S. E. (2015). "Putting on a happy face," "getting back to work," and "letting it go": *Traditional and restorative justice understandings of emotions at work. Electronic Journal of Communication*, 25(3 y 4).
- Pearce, W. B. (2005). *The coordinated management of meaning (CMM). Theorizing about intercultural communication*, 35-54.
- Reb, J., Goldman, B. M., Kray, L. J., y Cropanzano, R. (2006). *Different wrongs, different remedies? Reactions to organizational remedies after procedural and interactional injustice. Personnel Psychology*, 59(1), 31-64.
- Rees, E. (2021). *Employer liability for sex harassment through the lens of restorative justice. Cleveland State Law Review*, 69(3), 677-718.
- Retzinger, S., Scheff, T. (1996): "Strategy for community conferences: emotions and social bonds", en B. Galaway and J. Hudson (eds.): *Restorative Justice: international perspectives*, Criminal Justice Press. New York, Monsey.
- Rifkin, J., Millen, J., y Cobb, S. (1991). *Toward a New Discourse for Mediation: A Critique of Neutrality. Mediation Quarterly*, 9(2), 151.
- Ritchie, J. y O'Connell, T. (2001). *Restorative justice and the need for restorative environments in bureaucracies and corporations. In H. Strang y J. Braithwaite (Eds.), Restorative justice and civil society (pp. 149-164). Cambridge, UK: Cambridge University Press*
- Robbennolt, J. K. (2003). *Apologies and legal settlement: An empirical examination. Michigan law review*, 102(3), 460-516.
- Roberts, R. C. (1995). *Forgiveness. American Philosophical Quarterly*, 32(4), 289-306.
- Roche, D. (2003). *Accountability in restorative justice. Oxford University press*.
- Rousseau, D. M. 1989. *Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121-39.
- Roszczyński, L. W. (2020). *Alternative Dispute Resolution Techniques to Address Workplace Bullying: A Modified Delphi Study (Doctoral dissertation, Ashford University)*.
- Rupp, D. E., y Cropanzano, R. (2002). *The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 925-946.
- Salin, D. (2008). *Organizational responses to workplace harassment: an explanatory study. Personnel Review*, 38(1), 26-44.



- Scher, S. J., y Darley, J. M. (1997). *How effective are the things people say to apologize? Effects of the realization of the apology speech act. Journal of psycholinguistic research, 26, 127-140.*
- Schmitt, M., Gollwitzer, M., Förster, N., y Montada, L. (2004). *Effects of objective and subjective account components on forgiving. The Journal of social psychology, 144(5), 465-486.*
- Schmitz, J. (2018). *Prácticas restaurativas para la prevención y gestión de conflictos en el ámbito educativo. Guía de formación.*
- Seagriff, B. (2010). *Keep your lunch money: alleviating workplace bullying with mediation. Ohio State Journal on Dispute Resolution, 25(2), 575-602.*
- Delegación del Gobierno contra la Violencia de Género. Secretaría de estado contra la violencia de género. Gobierno de España. (2021). EL ACOSO SEXUAL Y EL ACOSO POR RAZÓN DE SEXO EN EL ÁMBITO LABORAL EN ESPAÑA*
- Shao, R., Aquino, K., y Freeman, D. (2008). *Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. Business Ethics Quarterly, 18(4), 513-540.*
- Scheff, T. J. (1998). *Community conferences: Shame and anger in therapeutic jurisprudence. Rev. Jur. UPR, 67, 97.*
- Shnabel, N., Nadler, A., Canetti-Nisim, D., y Ullrich, J. (2008). *The role of acceptance and empowerment in promoting reconciliation from the perspective of the needs-based model. Social Issues and Policy Review, 2(1), 159-186.*
- Silfver, M., Helkama, K., Lönnqvist, J. E., y Verkasalo, M. (2008). *The relation between value priorities and proneness to guilt, shame, and empathy. Motivation and emotion, 32, 69-80.*
- Skarlicki, D. P., y Kulik, C. T. (2004). *Third-party reactions to employee (mis) treatment: A justice perspective. Research in organizational behavior, 26, 183-229.*
- Skitka, L. J. (2003). *Of different minds: An accessible identity model of justice reasoning. Personality and social psychology review, 7(4), 286-297.*
- Skitka, L. J., Bauman, C. W., y Mullen, E. (2008). *Morality and justice: An expanded theoretical perspective and empirical review. Justice.*
- Strang, H., y Braithwaite, J. (Eds.). (2001). *Restorative justice and civil society. Cambridge University Press.*
- Strang, H., y Sherman, L. W. (2003). *Repairing the harm: Victims and restorative justice. Utah L. Rev., 15.*
- Strang, H., Sherman, L. W., Mayo-Wilson, E., Woods, D., y Ariel, B. (2013). *Restorative justice conferencing (RJC) using face-to-face meetings of offenders and victims: Effects on offender recidivism and victim satisfaction. A systematic review. Campbell Systematic Reviews*
- Suares, M. (1996). *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas. Paidós Buenos Aires.*
- Thorsborne, M. (1999). *Beyond Punishment-Workplace Conferencing: An effective organisational response to incidents of workplace bullying. In Beyond Bullying Association's "Responding to Professional Abuse" Conference, University of Queensland, Brisbane, July.*
- Tripp, T. M., Bies, R. J., y Aquino, K. (2007). *A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. Social Justice Research, 20, 10-34.*

Tyler, T. R. (2000). *Social justice: Outcome and procedure*. *International journal of psychology*, 35(2), 117-125.

Umbreit, M.S., Coates, R.B. y Vos, B. (2007), "Restorative Justice Dialogue: A multi-dimensional, evidence-based practice theory", *Contemporary Justice Review: Issues in Criminal, Social, and Restorative Justice*, 10(1), pp. 23–41.

UNHCR - The UN Refugee Agency. (s. f.). *¿Qué se entiende por explotación, abuso, acoso y hostigamiento sexuales?*

UNHCR - <https://www.acnur.org/que-hacemos/how-we-work/acabar-con-la-explotacion-el-abuso-y-el-acoso-sexual>

United Nations Secretariat (2008). *ST/SGB/2008/5. Secretary-General's bulletin. Prohibition of discrimination, harassment, including sexual harassment, and abuse of authority*. 11 February 2008.

United Nations-IASC (2016). *Global Standard Operating Procedures. Protection from Sexual Exploitation and Abuse (PSEA). Inter-agency cooperation in community-based complaint mechanisms*. May 2016.

United Nations. (s. f.). *Fundamento de las Normas Internacionales de Derechos Humanos | Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/about-us/udhr/foundation-of-international-human-rights-law>

United Nations. (s. f.-b). *Objetivos de Desarrollo Sostenible | Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Van Camp, T., y Wemmers, J. A. (2013). *Victim satisfaction with restorative justice: More than simply procedural justice*. *International Review of Victimology*, 19(2), 117-143.

Van Camp, T. (2017). *Understanding victim participation in restorative practices: Looking for justice for oneself as well as for others*. *European Journal of Criminology*, 14(6), 679–696.

Wachtel, T. (2016). *Defining restorative*. *International Institute for Restorative Practices*.

Wachtel, T., y McCold, P. (2001). *Restorative justice in everyday life*. *Restorative justice and civil society*, 114-129.

Wager, N. (2013). *The experience and insight of survivors who have engaged in a restorative justice meeting with their assailant*. *Temida*, 16(1), 11–32

Wemmers, J. A., y Cyr, K. (2006). *What fairness means to crime victims: A social psychological perspective on victim-offender mediation*. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(2), 102-128.

Wenzel, M., Okimoto, T. G., Feather, N. T., y Platow, M. J. (2010). *Justice through consensus: Shared identity and the preference for a restorative notion of justice*. *European Journal of Social Psychology*, 40(6), 909-930.

Wenzel, M., Okimoto, T. G., y Cameron, K. (2012). *Do retributive and restorative justice processes address different symbolic concerns?* *Critical Criminology*, 20, 25-44.

Wexler, L., Robbennolt, J. K., y Murphy, C. (2019). *# MeToo, Time's up, and Theories of Justice*. *U. Ill. L. Rev.*, 45.

Witvliet, C. V. O., Ludwig, T. E., y Laan, K. L. V. (2001). *Granting forgiveness or harboring grudges: Implications for emotion, physiology, and health*. *Psychological science*, 12(2), 117-123.

Woodyatt, L., Wenzel, M., Okimoto, T. G., y Thai, M. (2022). *Interpersonal transgressions and psychological loss: Understanding moral repair as dyadic, reciprocal, and interactionist*. *Current Opinion in Psychology*, 44, 7-11.

Wright, M. (2001). *How restorative is restorative justice*. In conference 'Quali prospettive per la mediazione'.

Zehr, H. (2008). *Doing justice, healing trauma: The role of restorative justice in peacebuilding*. *South Asian Journal of Peacebuilding*, 1(1), 1-16.

Zehr, H. (2015). *The little book of restorative justice: Revised and updated*. Simon and Schuster.

Zinsstag, E., Teunkens, M. y Pali, B. (2011), *Conferencing: A way forward for restorative justice in Europe*, Brussels: European Forum for Restorative Justice.

## 10 Apéndices

### **Apéndice A. Esquema de las fases de un proceso restaurativo (ejemplo de conferencia)**






Existen distintas tipologías de prácticas que se emplean según las características particulares de cada caso. Para mayor comprensión del lector hemos desarrollado en la **Figura 6** las fases de un proceso restaurativo basado en la conferencia, una tipología de práctica muy habitual en la gestión de casos de justicia restaurativa.

#### **Figura 6.**

*Esquema de las fases de un proceso restaurativo (ejemplo de una conferencia).*



*El equipo de Salvaguarda refiere un caso a los facilitadores del Proceso restaurativo después de haber informado a la víctima/denunciante y al supuesto agresor*

<h2>FASE 1</h2> <h3>SESIONES INFORMATIVAS</h3>	<p><b>1. CONTACTO CON LA VÍCTIMA</b></p>  Acta conformidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un espacio de escucha, generando vínculo entre la persona y el facilitador.</li> <li>• Informar sobre las características del proceso: gratuito, voluntario, confidencial, imparcial y neutral.</li> <li>• Valorar las <u>condiciones</u> de acceso al programa:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Interés en ser reparada.</b></li> <li>- Voluntad y motivación para participar.</li> <li>- Capacidad para entender la alternativa propuesta.</li> </ul> </li> </ul>
<h2>FASE 2</h2> <h3>ENTREVISTAS INDIVIDUALES</h3>	<p><b>1. ENTREVISTAS CON LA VÍCTIMA</b> (las que sean necesarias)</p> 	<p><b>EMPODERAMIENTO + VÍNCULO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preguntas de supervivencia.</b> Ayudan a posicionarse sobre los hechos, permitiendo aflorar los mecanismos para afrontar lo ocurrido.</li> <li>• <b>Preguntas de apoyo.</b> Exploran las personas o redes que suponen apoyo incondicional.</li> <li>• <b>Preguntas de excepción.</b> Ayuda a explorar los momentos anteriores a los hechos.</li> <li>• <b>Preguntas de posibilidad.</b> Ayudan a las personas a pensar en las posibilidades de cambio y en el esfuerzo que supone.</li> <li>• <b>Preguntas de estima.</b> Centran el foco en preguntas de apoyo y autoestima</li> <li>• <b>Preguntas de perspectiva.</b> Permiten ampliar la perspectiva de lo ocurrido</li> <li>• <b>Preguntas de cambio.</b> Acompañan a la persona en su exploración de las decisiones de cambio para tomar un nuevo rumbo vital.</li> </ul>
	<p><b>2. ENTREVISTAS CON EL OFENSOR</b> (las que sean necesarias)</p> 	<p><b>RECONOCIMIENTO + VÍNCULO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preguntas de reconocimiento.</b> Ayudan a posicionarse sobre los hechos, permitiendo aflorar los mecanismos para afrontar lo ocurrido.</li> <li>• <b>Preguntas de apoyo.</b> Exploran las personas o redes que suponen apoyo incondicional.</li> <li>• <b>Preguntas de excepción.</b> Ayuda a explorar los momentos anteriores a los hechos.</li> <li>• <b>Preguntas de posibilidad.</b> Ayudan a las personas a pensar en las posibilidades de cambio y en el esfuerzo que supone.</li> <li>• <b>Preguntas de estima.</b> Centran el foco en preguntas de apoyo y autoestima</li> <li>• <b>Preguntas de perspectiva.</b> Permiten ampliar la perspectiva de lo ocurrido</li> <li>• <b>Preguntas de cambio.</b> Acompañan a la persona en su exploración de las decisiones de cambio para tomar un nuevo rumbo vital.</li> </ul>
<h2>FASE 3</h2> <h3>CONFERENCIA RESTAURATIVA</h3> 	<p><b>1. PREPARACIÓN ENCUENTRO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación del espacio para acomodar a los participantes</li> <li>• Horario llegada partes.</li> <li>• Estructuración del tiempo.</li> <li>• Material necesario.</li> </ul>
	<p><b>2. INTRODUCCIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida participantes.</li> <li>• Discurso de apertura.</li> <li>• Reglas, organización.</li> <li>• Rol facilitador/a.</li> </ul>
	<p><b>3. DESARROLLO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ronda de presentación:</b> ¿Quién eres y porqué estás aquí?</li> <li>• <b>Ronda para abordar hechos/consecuencias:</b> ¿Que piensas de lo que ha ocurrido? ¿Qué impacto tuvo el incidente para ti? ¿De qué manera te ha afectado lo ocurrido? ¿Qué ha sido lo más difícil? ¿Cómo te has sentido?</li> <li>• <b>Ronda de búsqueda de opciones para la reparación:</b> ¿Qué piensas que tendría que suceder para que las cosas quedaran bien?</li> </ul>
<h2>FASE 4</h2> <h3>CIERRE</h3>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe a los Equipos de Salvaguarda y RRHH de la organización.</li> <li>• Seguimiento de los acuerdos.</li> </ul>  Acuerdo de reparación

## **Apéndice B. Factores determinantes para la aplicación de las prácticas restaurativas en las organizaciones**

### **En función de la cultura y los valores asumidos por la organización**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que comparten los miembros de una organización y que influyen en su forma de relacionarse y trabajar. La integración de las prácticas restaurativas en la gestión de denuncias por comportamientos no deseados tiene que estar encuadrada en una visión más general de la transformación de la cultura organizativa hacia modelos que otorguen valor a la responsabilidad, la autonomía, la capacidad de reconciliación y la rendición de cuentas.

La rendición de cuentas entendida como responsabilizar a las personas que han cometido una falta mediante la imposición de medidas disciplinarias es solo una versión pasiva de lo que puede significar la responsabilidad. Braithwaite (2006) propone una versión activa de la rendición de cuentas que incorpora la dimensión emocional del proceso cuando defiende que es más probable que se cumpla con los acuerdos de compensación, reparación y reintegración como resultado de un proceso en el que víctima y agresor participan de forma voluntaria. Una de las razones es que la dinámica emocional del agresor que conversa con la víctima del dolor que ha sufrido genera compromiso cuando el agresor se responsabiliza para hacer algo para tratar de curar ese dolor. El hecho de que los procesos restaurativos incorporen además a otras personas que han resultado afectadas por el hecho (desde la comunidad hasta colegas o responsables jerárquicos y funcionales) permite ampliar el círculo de responsabilidad, y por ello, añadir capacidades adicionales para prevenir la recurrencia de la injusticia y corregir los errores de la injusticia pasada.

Tal y como recalca Paul (2017), aunque las prácticas restaurativas ofrecen una promesa notable, debemos tener en cuenta que su introducción en un entorno legalista puede conducir a contradicciones en el sistema. El cambio sistémico no se puede mantener simplemente exigiendo el diálogo con las partes interesadas y promoviendo el enfoque restaurativo. La transformación requiere un cambio fundamental en nuestra comprensión de las personas, las relaciones y las experiencias y expectativas en el lugar de trabajo (Lederach, 2003; Zehr, 2008; Fehr y Gelfand, 2012). Una cultura organizacional que fomente la confianza, el respeto, la colaboración, la comunicación y el aprendizaje es más propicia para las prácticas restaurativas que una cultura basada en el miedo, la competencia, el autoritarismo y el castigo disciplinario (Wenzel et al., 2010).

### **En función de la severidad del daño y el tipo de ofensa**

En las investigaciones llevadas a cabo por Gromet y Darley (2006), Konradt et al. (2020) y Neale et al. (2020) se demuestra que el apoyo a la justicia restaurativa entre el personal de una organización, aumenta de forma progresiva en función de la gravedad de la ofensa. Otros autores como Okimoto et al. (2022) establecen que el apoyo a las prácticas restaurativas

mantiene un patrón que varía dependiendo de los factores personales de los trabajadores. En su estudio basado en metodologías centradas en la persona, concluyen que mientras que algunos apoyan las prácticas restaurativas independientemente de la gravedad de la ofensa, como un indicador positivo de la gestión orientado a las personas; otros (la mayoría) considera que son oportunas cuando el daño es moderado o severo y el apoyo a su aplicación aumenta en función de la severidad.

### **En función de las características de las personas involucradas en el conflicto**

La justicia restaurativa es un proceso voluntario para la víctima y el agresor. La decisión de participar requiere una cuidadosa consideración de los pros, los contras y las expectativas sobre los resultados esperados, todos los cuales pueden estar influenciados por los valores personales que influyen en el comportamiento de los individuos (Bardi y Schwartz, 2003; Mainwaring et al., 2019).

Okimoto, Wenzel y Feather (2012) encontraron una correlación positiva entre la orientación de las personas hacia la justicia restaurativa y los valores de autonomía, universalismo y benevolencia, lo que les llevó a sugerir que la justicia restaurativa apela a la autotrascendencia y atrae a los perfiles de personas que mantienen una mirada social más interdependiente, mientras que las personas que valoran el poder, estarían menos interesadas en la justicia restaurativa ya que no hay acción punitiva. Para las víctimas que aceptan participar de forma voluntaria en un proceso restaurativo, es importante recuperar la independencia perdida y participar en un proceso donde pueden formular preguntas y obtener respuestas lo que conecta con los valores de autonomía y autotrascendencia (Paul 2015; Van Camp, 2017).

En relación a los valores que pueden empujar a un agresor a participar en un proceso de justicia restaurativa, Mainwaring et al. (2019) señala la correlación entre valores personales y la propensión a la culpa y la preocupación empática, que son los factores que pueden determinar si un delincuente se involucra en un proceso de justicia restaurativa. Silfver et al. (2008) encontró que el poder, el hedonismo, la estimulación y la autodirección se correlacionaron negativamente con los sentimientos de culpa y la preocupación empática por los demás. En cambio, los valores de autotrascendencia, universalismo, benevolencia y tradición se correlacionan positivamente con los sentimientos de culpa y la tendencia a la empatía, que favorecen la decisión de asumir responsabilidades y participar en un proceso restaurativo.

Wenzel, Okimoto y Cameron (2012) encontraron que el respaldo y la satisfacción con cualquiera de las nociones de justicia depende del significado simbólico que los implicados asignen a la transgresión. Cuando la transgresión se relaciona con una violación de estatus/poder, las personas esperan una respuesta de tipo más punitivo, mientras que cuando se percibe la transgresión como una violación de los valores compartidos, las personas adoptan una mayor afinidad con la respuesta restaurativa. De esta forma, la visión de las personas acerca de la naturaleza de la transgresión y la cultura de la organización acaban por ser relevantes para determinar la receptividad hacia las prácticas y la justicia restaurativa.

## Apéndice C. Marco normativo internacional y marco legal de referencia

### a) Marco normativo internacional para la protección contra el acoso sexual, el abuso, la explotación y la discriminación de los trabajadores

**Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU (DUDH)** La obligación de proteger exige que los Estados miembros protejan a las personas o grupos de personas de las violaciones de los derechos humanos.

**Organización Internacional del Trabajador (OIT).** Proporciona herramientas para erradicar la discriminación en todos los ámbitos relacionado al trabajo y la sociedad en general. Las normas de la OIT son de gran importancia porque los tribunales pueden recurrir a ellas para decidir casos en los que la legislación nacional es inadecuada o no se pronuncia al respecto.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible.** A pesar de que los ODS no son jurídicamente obligatorios, se espera que los gobiernos los adopten como propios y establezcan marcos nacionales para el logro de los 17 objetivos. Las prácticas restaurativas en el ámbito de las organizaciones se encuadran en los siguientes objetivos: Objetivo 8 sobre el Trabajo decente y crecimiento económico, Objetivo 10 sobre la reducción de las Desigualdades, Objetivo 12 sobre Producción y consumo Responsables y Objetivo 16 sobre Paz en Instituciones fuertes.



### b) Marco legal europeo<sup>9</sup> para la protección contra el acoso sexual, el abuso, la explotación y la discriminación de los trabajadores

- Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de mayo de 2023 por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento.

Hacen referencia en el artículo 11, a la eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y el artículo 2 y el artículo 3 como derecho a la igualdad entre mujeres y hombres como uno de los valores esenciales de la Unión.

- Directiva (UE) 2019/1152 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles en la Unión Europea.

<sup>9</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A32012L0029>

Todo trabajador tiene derecho a trabajar en condiciones que respeten su salud, seguridad y dignidad.

### **c) Marco legal europeo para los derechos de la víctima y el ejercicio de la justicia restaurativa**

- Directiva 2012/29/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2012, por la que se establecen normas mínimas sobre los derechos, el apoyo y la protección de las víctimas de delitos, y por la que se sustituye la Decisión marco 2001/220/JAI del Consejo.

(46) **Los servicios de justicia reparadora**, incluidos, por ejemplo, la mediación entre víctima e infractor, las conferencias de grupo familiar y los círculos de sentencia, pueden ser de gran ayuda para la víctima, pero requieren garantías para evitar toda victimización secundaria y reiterada, la intimidación y las represalias. Por tanto, estos servicios deben fijarse como prioridad satisfacer los intereses y necesidades de la víctima, reparar el perjuicio que se le haya ocasionado e impedir cualquier otro perjuicio adicional.

### **d) Marco legal español<sup>10</sup> para los derechos de la víctima y el ejercicio de la justicia restaurativa**

- Ley 4/2015, de 27 de abril, del Estatuto de la víctima.

VI: Finalmente, se incluye una referencia a la posible actuación de los **servicios de justicia restaurativa**. En este punto, el Estatuto supera las referencias tradicionales a la mediación entre víctima e infractor y subraya la desigualdad moral que existe entre ambos. Por ello, la actuación de estos servicios se concibe orientada a la reparación material y moral de la víctima, y tiene como presupuesto el consentimiento libre e informado de la víctima y el previo reconocimiento de los hechos esenciales por parte del autor. En todo caso, la posible actuación de los servicios de justicia restaurativa quedará excluida cuando ello pueda conllevar algún riesgo para la seguridad de la víctima o pueda ser causa de cualquier otro perjuicio.

### **e) Marco legal español para la protección contra el acoso sexual, el abuso, la explotación y la discriminación de los trabajadores en las organizaciones**

- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, la cual menciona, en el artículo 48, que todas las organizaciones, deben de disponer de mecanismos y procedimientos concretos para dar respuesta a las denuncias, como forma de prevención del acoso sexual.
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

---

<sup>10</sup> <https://noticias.juridicas.com/>



- Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.
- Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.
- Artículo 2. de acuerdo con lo establecido en el artículo 45.2 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, obliga a las empresas de cincuenta o más personas trabajadoras a elaborar y aplicar un plan de igualdad.
- Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

**f) Marco legal para el ejercicio de la mediación interpersonal y las prácticas restaurativas en Europa y en España**

- Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008 , sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles.

Art. 1. Facilitar el acceso a modalidades alternativas de solución de conflictos y fomentar la resolución amistosa de litigios promoviendo el uso de la mediación y asegurando una relación equilibrada entre la mediación y el proceso judicial.

- Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.
- Ley 15/2009, de 22 de julio, de mediación en el ámbito del derecho privado.

Art. 1. La mediación, como método de gestión de conflictos, pretende evitar la apertura de procesos judiciales de carácter contencioso, poner fin a los ya iniciados o reducir su alcance.

- Decreto 135/2012 de 23 de octubre, por el que se aprueba el reglamento de la ley 15/2009, de 22 de julio, de mediación en el ámbito del derecho privado.
- Proyecto de ley de medidas de eficiencia procesal del servicio público de justicia. Título I de medios adecuados de solución de controversias MASC.

Art. 1-3. En el orden jurisdiccional civil, a todos los efectos, se considerará requisito acudir previamente a algún medio adecuado de solución de controversias para que sea admisible la demanda (...).

## Apéndice D. Bibliografía secundaria

Álvarez, C., Baig, M., Casado, C., Gómez, A., Llenas, M., Martínez, M., ... y Rodríguez, A. (2015). *Making the balanced approach between victim and offender a reality: integrating a proactive approach towards the victim*. *Ljetopis Socijalnog Rada/Annual of Social Work*, 22(1).

Annalise Acorn (2017) *Reclaiming a restorative understanding of the victim–offender dichotomy*, *Restorative Justice*, 5:3, 468-480, DOI: 10.1080/20504721.2017.1391000.

Armour, M., y Umbreit, M. S. (2006). *Victim forgiveness in restorative justice dialogue*. *Victims and offenders*, 1(2), 123-140.

Australian Council for International Development. *Guidance for the Development of a Prevention of Sexual Exploitation, Abuse and Harassment Policy*. [Guidance for the development of a PSEAH Policy.pdf \(acfid.asn.au\)](#).

Baron, R. A., y Neuman, J. H. (1996). *Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes*. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.

Bies, R. J., Tripp, T. M., Kramer, R. M., y Tyler, T. R. (1996). *Beyond distrust. Trust in organizations: Frontiers of theory and research*.

Black, L. W. (2008). *Deliberation, storytelling, and dialogic moments*. *Communication Theory*, 18(1), 93-116.

Block, P. (2018). *Community: The structure of belonging*. Berrett-Koehler Publishers.

Boardman, S.K. and Horowitz, S.V. (1994), *Constructive Conflict Management and Social Problems: An Introduction*. *Journal of Social Issues*, 50: 1-12.

Bohoslavsky, R., Bojart, J. M. V., y Penteado, W. M. A. (1971). *Orientación vocacional: la estrategia clínica* (pp. 45-91). Editorial Galerna.

Bolívar D. (2015), "The local practice of restorative justice: are victims sufficiently involved?", in Vanfraechem, I., Bolívar, D. and Aertsen. I. (eds.), *Victims and Restorative Justice*, Abingdon, Oxon: Routledge, pp. 203–238.

Bolivar, D. (2012). *Victim-Offender Mediation and Victim's Restoration: a Victimological Study in the Context of Restorative Justice*.

Bowling, N. (2006). *Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and metaanalysis*. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.

Bradfield, M., y Aquino, K. (1999). *The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace*. *Journal of management*, 25(5), 607-631.

Brown, R. E., y Dandurand, Y. V. O. N. (2007). *Successful strategies that contribute to safer communities*. *International Centre for Criminal Law Reform and Criminal Justice Policy*.

Brunilda Pali, Giuseppe Maglione (2021) *Discursive representations of restorative justice in international policies*. *European Journal of Criminology* 10, pages 147737082110130.

Bush, R. A. B., y Folger, J. P. (2004). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. John Wiley y Sons.

Bush, R. A. B., y Folger, J. P. (2012). *Mediation and social justice: Risks and opportunities*. *Ohio St. J. on Disp. Resol.*, 27, 1.

Butterfield, Kenneth y Cook, Warren y Goodstein, Jerry y Liberman, Natalie. (2020). *Self-Repair in the Workplace: A Qualitative Investigation*. *Academy of Management Proceedings*. 2020. 13525. [10.5465/AMBPP.2020.13525abstract](https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.13525abstract).

Chapman, T., y Murray, D. (2015). *Restorative Justice, Social Capital and Desistance from Offending*. *Social Work Review/Revista de Asistentia Sociala*, 14(4).

Chenlin Liu, Siwei Sun, and Francisca N. Mapiye Dube (2021). *The Buffering Effects of Subordinates' Forgiveness and Communication Openness on Abusive Supervision and Voice Behavior*. *SAGE Open July-September 2021: 1–17* © The Author(s) 2021 DOI: [10.1177/21582440211041081](https://doi.org/10.1177/21582440211041081) [journals.sagepub.com/home/sgo](https://journals.sagepub.com/home/sgo).

Choya Forés, N. (2015). *Prácticas restaurativas: círculos y conferencias*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de [Sociedadvascavictimologia.org](http://Sociedadvascavictimologia.org).

Clamp, K. (2013). *Restorative justice in transition*. Routledge.

Cooper-Thomas, H. et al (2013). *Neutralizing workplace bullying: the buffering effects of contextual factors*. *Journal of Managerial Psychology*, 28(4), 384-407. *Workplace Bullying and Harassment: Exploring Promising Practices* 53.

Covadonga Rodríguez Giménez, A (2021) *Tesi doctoral: La justicia restaurativa: una transformación ética de la justicia Penal tradicional*.

Crawshaw, L. (2007). *Taming the abrasive manager: how to end unnecessary roughness in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Crawshaw, L. (2009). *Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 263-267.

Davey, L. (2007). *Restorative practices: A vision of hope*. In 10th International Institute for Restorative Practices World Conference, Budapest, Hungary.

Deborah Thompson Eisenberg, *The Restorative Workplace: An Organizational Learning Approach to Discrimination*, 50 U. RICH. L. REV. 487 (2016).

Diane Crocker (2016) *Balancing justice goals: restorative justice practitioners' views*, *Contemporary Justice Review*, 19:4, 462-478, DOI: [10.1080/10282580.2016.1226815](https://doi.org/10.1080/10282580.2016.1226815).

Dirks, K. T., Lewicki, R. I., y Zaheer, A. (2009). *Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation*. *Academy of Management Review*, 34(1), 68-84.

Dorothy Vaandering (2013) *A window on relationships: reflecting critically on a current restorative justice theory*, *Restorative Justice*, 1:3, 311-333, DOI: [10.5235/20504721.1.3.311](https://doi.org/10.5235/20504721.1.3.311).

Duncan, S. (2011) *Workplace bullying and the role restorative practices can play in preventing and addressing the problem*. *Industrial Law Journal*, 32, 2331-2366.

Erin Lynn Frey *Repair, Restoration, and Reintegration Following Work-Related Failures*. Harvard University's DASH repository.

Evans, J. (2006). *Integrating victims into restorative justice*. *Practice*, 18(4), 279-289.

Faldetta, Guglielmo. (2021). *Forgiving the Unforgivable: The Possibility of the 'Unconditional' Forgiveness in the Workplace*. *Journal of Business Ethics*. 180. 1-13. 10.1007/s10551-021-04885-2.

Fisher, R. y Keasly, L. (1990). *Third party consultation as a method of intergroup and international conflict resolution*. In R. Fisher (Ed.), *The social psychology of intergroup and international conflict resolution* (pp.211-238). New York: Springer.

Folger, J. P. (2008). *La mediación transformativa: preservación del potencial único de la mediación en situación de disputas*. *Revista de mediación*.

Fox, S. y Stallworth, L. (2009). *Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: alternative dispute resolution and training*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 220-241.

Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos: paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bakeaz.

Gehm, J.R. (2003), "The function of forgiveness in the criminal justice system", in Johnstone, G. (Ed.), *A Restorative Justice Reader: Texts, Sources, Context*, Willan Publishing, Uffculme, pp. 280-5.

Gerard Clarke (2021) *The Credibility of International Non-Governmental Organizations (INGOs) and the Oxfam Scandal of 2018*, *Journal of Civil Society*, 17:3-4, 219-237, DOI: 10.1080/17448689.2021.1994200.

Gerry Johnstone (2017) *Restorative justice for victims: inherent limits?*, *Restorative Justice*, 5:3, 382-395, [Restorative justice for victims: inherent limits? \(tandfonline.com\)](https://www.tandfonline.com)

Goodstein, A. S. J., Aquino, K., y Skarlicki, D. (2011). *Opening a new conversation in organizational justice*. *Emerging perspectives on organizational justice and ethics*, 75.

Harris, M.K. (2006). *Transformative justice: the transformation of restorative justice*. In Sullivan, D. y Tifft, L. (Eds), *The handbook of restorative justice* (pp. 555-566). New York: Routledge.

Hoyle, C. (2012). *Restorative justice, victims and the police*. In *Handbook of policing* (pp. 822-851). Willan.

International Institute for Restorative Practices (IIRP). *A science of human dignity: belonging, voice and agency as universal human needs*. Paper presented at International Institute for Restorative Practices (IIRP) Conference: "Strengthening the Spirit of Community" Detroit, Michigan October 24–26, 2018 John W. Bailie, Ph.D. [A Science of Human Dignity 2020-10-20.pdf \(iirp.edu\)](https://www.iirp.edu/A_Science_of_Human_Dignity_2020-10-20.pdf)

International Institute for Restorative Practices (IIRP). *Processing trauma using the relational care ladder*. [Processing Trauma Using the Relational Care Ladder.pdf \(iirp.edu\)](https://www.iirp.edu/Processing_Trauma_Using_the_Relational_Care_Ladder.pdf)

International Institute for Restorative Practices (IIRP). *Sparking Creativity*. [IIRP Sparking Creativity.pdf](https://www.iirp.edu/IIRP_Sparking_Creativity.pdf)

Jones, F.F., Scarpello, V. and Bergmann, T. (1999), "Pay procedures: what makes them fair?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 129-45

Josep Tamarit y Eulalia Luque (2016) *Can restorative justice satisfy victims' needs? Evaluation of the Catalan victim-offender mediation programme*, *Restorative Justice*, 4:1, 68-85, DOI: 10.1080/20504721.2015.1110887

Jung Jin Choi , Diane L. Green y Stephen A. Kapp (2010) *A Qualitative Study of Victim Offender Mediation: Implications for Social Work*, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 20:7, 857-874, DOI: 10.1080/10911359.2010.494918

Keasly, L. y Nowell, B. (2003). *Conflict, conflict resolution and bullying*. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, y C. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice* (pp. 339-358). New York: Taylor y Francis.

Lederach, J. P. (1998). *Construyendo la Paz. Reconciliación en sociedades divididas*. Op. Cit. *Mediación con familias multiproblemáticas en contextos no convencionales*.

Lederach, J. P. (2009). *El pequeño libro de Transformación de Conflictos. Una presentación clara de los principios orientadores por un pionero en este campo*.

Leymann, H. (1996). *The content and development of mobbing at work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

Lise-lotte Rytterbro (2003) *Victim and Offender Viewed from the Perspective of Mediation* , *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention*, 4:1, 101-122, DOI: 10.1080/14043850310011207

Liu, Chenlin y Sun, Siwei y Mapiye Dube, Francisca. (2021). *The Buffering Effects of Subordinates' Forgiveness and Communication Openness on Abusive Supervision and Voice Behavior*. *SAGE Open*. 11. 215824402110410. 10.1177/21582440211041081.

Maglione, Giuseppe. (2017) *Communities at Large: An Archaeological Analysis of the 'Community' Within Restorative Justice Policy and Laws*. *Critical Criminology* 25:3, pages 453-469.

Maglione, Giuseppe. (2017) *Embodied victims: An archaeology of the 'ideal victim' of restorative justice*. *Criminology y Criminal Justice* 17:4, pages 401-417.

Maglione, Giuseppe. (2017) *Imaging victims, offenders and communities. An investigation into the representations of the crime stakeholders within restorative justice and their cultural context*. *International Journal of Law, Crime and Justice* 50, pages 22-33.

Maglione, Giuseppe. (2018) *Immature offenders. A critical history of the representations of the offender in restorative justice*, *Contemporary Justice Review*, 21:1, 44-59, DOI: 10.1080/10282580.2017.1413360

Maree Pardy y Kalissa Alexeyeff (2023) *Response to a scandal: sex work, race, and the development sector in Haiti*, *International Feminist Journal of Politics*, 25:1, 76-100, DOI: 10.1080/14616742.2022.2072359

Maruna, S. (2014). *The role of wounded healing in restorative justice: an appreciation of Albert Eglash*. *Restorative Justice*, 2(1), 9–23.

McCold (2004). *DANGERS AND OPPORTUNITIES OF SETTING STANDARDS FOR RJ PRACTICES*, *International Institute for Restorative Practices, Bethlehem, PA (USA)*

McCold, P. (2013). *La historia reciente de la justicia restaurativa: Mediación, círculos y conferencias*. *Delito y sociedad*, 22(36), 9-44.

McColloch, B. (2010). *Dealing with bullying behaviours in the workplace: what works—a practitioner's view*. *Journal of the International Ombudsman Association*, 3(2), 39-51.

Morris, A. (2002). *Critiquing the critics: A brief response to critics of restorative justice*. *British Journal of Criminology*, 42(3), 596-615.

Niamh Joyce-Wojtas y Marie Keenan (2016) *Is restorative justice for sexual crime compatible with various criminal justice systems?*, *Contemporary Justice Review*, 19:1, 43-68, DOI: 10.1080/10282580.2015.1101689

Ochoa Díaz, C. E., Hernández Ramos, E., Guamán Chacha, K., y Pérez Teruel, K. (2021). *El acoso laboral*. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 113-118.

Parsons, J., y Bergin, T. (2010). *The impact of criminal justice involvement on victims' mental health*. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of the International Society for Traumatic Stress Studies*, 23(2), 182-188.

Patrick M. Gerkin (2012) *Who owns this conflict? The challenge of community involvement in restorative justice*, *Contemporary Justice Review*, 15:3, 277-296, DOI: 10.1080/10282580.2012.707423

Paul, G. D. (2016). *But does it work? The influence of presumed goal attainment effectiveness on willingness to use legalistic and restorative responses to offensive behavior*. *Communication Studies*, 67(2), 239-258.

Pearce, W. B., y Littlejohn, S. W. (1997). *Moral conflict: When social worlds collide*. Sage.

Pfarrer, M. D., DeCelles, K. A., Smith, K. G., y Taylor, S. M. (2008). *After the fall: Reintegrating the corrupt organization*. *Academy of Management Review*, 33, 730–749.

Piñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* (Vol. 67). Editorial Sal Terrae.

Pranis, K. (2004) *The Practice and Efficacy of Restorative Justice*, *Journal of Religion y Spirituality in Social Work: Social Thought*, 23:1-2, 133-157, DOI: 10.1300/J377v23n01\_08

Pranis, K. (2006). *Healing and accountability in the criminal justice system: applying restorative justice processes in the workplace*. Benjamin N. Cardozo School of Law *Journal of Conflict Resolution*, 8(2), 659-676.

RSH-Resource and Support Hub. *8 actions each organization should take on psea*. [8 ACTIONS ON PSEA-En.pdf \(safeguardingsupporthub.org\)](#)

RSH-Resource and Support Hub. *Community-based complaint mechanism (CBCM) in South Sudan*. [Community based complaints mechanism in South Sudan Tip sheet South Sudan ENG ready to upload .pdf \(safeguardingsupporthub.org\)](#)

RSH-Resource and Support Hub. *Contextualising global safeguarding standards A case study from South Sudan December 2022*. [Contextualising the global standards in South Sudan FINAL.pdf \(safeguardingsupporthub.org\)](#)

RSH-Resource and Support Hub. *How-to note Safeguardingsupporthub.org | Measuring a culture of safeguarding | September 2022*. [How-to note Measuring a culture of safeguarding Nigeria Hub.pdf \(safeguardingsupporthub.org\)](#)

RSH-Resource and Support Hub. *Introduction to safeguarding – RSH South Sudan*. [Introduction to Safeguarding South Sudan 1 \(safeguardingsupporthub.org\)](#)

RSH-Resource and Support Hub. Report handling: Handling and managing reports of Sexual Exploitation, Abuse and Harassment (SEAH). [RSH Tip sheet Handling and managing reports of Sexual Exploitation Abuse and Harassment.pdf \(safeguardingsupporthub.org\)](#)

RSH-Resource and Support Hub. Safeguarding roles and responsibilities. [Template Safeguarding roles and responsibilities Nigeria English REVISED \(002\).pdf \(safeguardingsupporthub.org\)](#)

RSH-Resource and Support Hub. Tip Sheet Engaging Survivors of Sexual Exploitation, Abuse and Sexual Harassment (SEAH). [RSH Tip Sheet Engaging Survivors of SEAH Final.pdf \(safeguardingsupporthub.org\)](#)

Saam, N. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 19(1), 51-75.

Sebok, T. (2010) Can bullying be mediated? Workplace bullying Institute. From <http://www.workplacebullying.org/2010/12/08/sebok-restorative-justice/>

Shapland, J. (2003). Restorative justice and criminal justice: Just responses to crime? In A. Von Hirsch, J. V. Roberts, A. Bottoms, K. Roach, y M. Schiff (Eds.), *Restorative justice and criminal justice: Competing or reconcilable paradigms?* (pp. 195–217). Oxford and Portland, Oregon: Hart Publishing.

Shapland, J., Atkinson, A., Atkinson, H., Dignan, J., Edwards, L., Hibbert, J., . . . Sorsby, A. (2008). Does restorative justice affect reconviction? The fourth report from the evaluation of three schemes.

Smith, J., Flowers, P. y Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: theory, method and research*. London: Sage.

Strelan, P., Feather, N. T., y McKee, I. (2011). Retributive and inclusive justice goals and forgiveness: The influence of motivational values. *Social Justice Research*, 24, 126-142.

Tamarit, J. (2013). Reparación y asistencia a las víctimas. En Beltran, N., y Sumalla, J. *Victimología teórica y aplicada*. Barcelona: Huygens. 315-321

Tara Ney (2012) Contesting policy that undermines restorative justice for victims of crime, *Contemporary Justice Review*, 15:3, 297-308, DOI: [10.1080/10282580.2012.707426](https://doi.org/10.1080/10282580.2012.707426)

Theo Gavrielides (2017) Collapsing the labels ‘victim’ and ‘offender’ in the Victims’ Directive and the paradox of restorative justice, *Restorative Justice*, 5:3, 368-381, DOI: [10.1080/20504721.2017.1390998](https://doi.org/10.1080/20504721.2017.1390998)

Theo Gavrielides (2017) The Victims’ Directive and What Victims Want From Restorative Justice, *Victims y Offenders*, 12:1, 21-42, DOI: [10.1080/15564886.2014.982778](https://doi.org/10.1080/15564886.2014.982778)

Thompson, D. (2016). From exclusion to inclusion: the role of circles of support and accountability. *Prison Service Journal*, 228, 35-40.

Umbreit M.S., Jean Greenwood (2000). *Guidelines for Victim-Sensitive Victim-Offender Mediation: Restorative Justice Through Dialogue*. Center for Restorative Justice y Peacemaking (formerly Center for Restorative Justice y Mediation) School of Social Work University of Minnesota St. Paul, Minnesota April 2000

- Umbreit, M. S., y Armour, M. P. (2011). *Restorative Justice and Dialogue: Impact, Opportunities, and Challenges in the Global Community Challenges in the Global Community*. A Law y Policy (Vol. 36).
- Van Heugten, Kate y D'Cruz, Premilla y Mishra, Nidhi. (2021). *Surviving Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*. 10.1007/978-981-13-0935-9\_10.
- Wachtel, T., Costello, B., y Wachtel, J. J. (2009). *The Restorative Practices Handbook for Teachers. Disciplinarians and Administrators* (Bethlehem, PA: International Institute of Restorative Practices, 2009).
- Walgrave, L. (2013). *Restorative justice, self-interest and responsible citizenship*. Willan.
- Walker, M. U. (2006). *Moral repair: Reconstructing moral relations after wrongdoing*. Cambridge University Press.
- Wallbank, Sonya y Wonnacott, Jane. (2015). *The integrated model of restorative supervision for use within safeguarding*. *Community practitioner: the journal of the Community Practitioners' y Health Visitors' Association*. 88. 41-5.
- Wash. y Lee L. Rev. 1045 (2022) *Sexual Violence, Intangible Harm, and the Promise of Transformative Remedies*, Engle, Jill C. [ 48 pages, 1045 to 1092 ]
- Wenzel, M., Okimoto, T. G., Feather, N. T., y Platow, M. J. (2008). *Retributive and restorative justice*. *Law and human behavior*, 32(5), 375.
- Wenzel, M., y Okimoto, T. G. (2012). *The varying meaning of forgiveness: Relationship closeness moderates how forgiveness affects feelings of justice*. *European Journal of Social Psychology*, 42(4), 420-431.
- Zapata, M. M. B., y Puerta, M. M. O. (2009). *Los conflictos al interior de los equipos de trabajo desde la naturaleza de la asociación humana y el desarrollo humano y organizacional*. *Scientia Et Technica*, 1(41), 153–158. <https://doi.org/10.22517/23447214.2895>
- Zapf, D. y Einarsen, S. (2005). *Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations*. (pp. 237-270.)
- Zapf, D. y Goss, C. (2001). *Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522.
- Zernova, M. (2007). *Restorative justice: Ideals and realities*. Hampshire: Ashgate
- Zheng, Michelle Xue y van Dijke, Marius. (2020). *Expressing forgiveness after interpersonal mistreatment: Power and status of forgivers influence transgressors' relationship restoration efforts*. *Journal of Organizational Behavior*.
- Zuber, F. *Spread of Unethical Behavior in Organizations: A Dynamic Social Network Perspective*. *J Bus Ethics* 131, 151–172 (2015).
- Xu, Y. E., y Chopik, W. J. (2020). *Identifying Moderators in the Link Between Workplace Discrimination and Health/Well-Being*. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.004>



## Apéndice E. Consentimiento informado de los participantes en los grupos focales

### Autorización para la utilización de las opiniones y expresiones.

Yo, ....., con DNI/NIE nº ....., participando como profesional en el ámbito de la gestión de salvaguarda, gestión de personas y/o la mediación y las prácticas restaurativas;

DECLARO que libremente he decidido participar en un grupo focal para el estudio de las prácticas restaurativas en el ámbito de la gestión de conflictos y casos de salvaguarda, que se realiza en el marco del TFM sobre *Cultura de la Reparación en las Organizaciones: Aplicabilidad de las Prácticas Restaurativas para la gestión de comportamientos no deseados y casos de salvaguarda en las organizaciones del tercer sector*, que Marc Bosch, Marina Muñoz y Núria Tió realizan en el marco del Máster en Mediación Profesional, en la Universidad Pompeu Fabra - Barcelona School of Management (UPF-BSM).

El objetivo de mi participación es aportar mi conocimiento sobre la gestión de casos de salvaguarda desde el ámbito de la gestión de personas y/o las prácticas restaurativas, y discutir temas relacionados que contribuyan a fortalecer el pensamiento conjunto entorno a esta temática.

Conozco que todas las discusiones mantenidas durante los Focus Groups se regirán por la regla de la confidencialidad y me comprometo a no difundir la información relativa a ninguno de los casos o ejemplos tratados durante la sesión.

AUTORIZO la utilización de mis aportaciones para una finalidad de transferencia de conocimiento que ayude a consensuar conceptos y metodologías en el ámbito de las publicaciones académicas. Con este objetivo, y con ningún otro, acepto que pueda ser grabada mi participación en el grupo focal.

Soy concededor/a de que, una vez utilizada la grabación para las finalidades del estudio, ésta será destruida y que las opiniones vertidas por los participantes de los Focus Groups se tratarán de forma anonimizada en cualquier publicación de ámbito académico.










Una vez presentado y evaluado el TFM, se proporcionará una copia electrónica del mismo a las personas que hayan participado en los diferentes Focus Groups sin que ésta pueda utilizarse ni difundirse externamente sin permiso expreso de los autores.

Acepto que pueda mencionarse en el estudio y/o publicaciones académicas mi nombre y la institución para la que estoy trabajando.

Firma de la persona interesada.

Barcelona, en ..... de ..... de 2023.

## Apéndice F. Propuesta Modelo de Negocio - Canvas

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Consultores SEAH</p> <p>Equipos de atención y protección a la víctima (psicólogos, psiquiatras, peritos, abogados, etc).</p> <p>Traductores/intérpretes</p> <p>Organizaciones expertas en procesos de salvaguarda (CHS Alliance, HUB, etc.)</p> <p>Organizaciones e institutos expertos en prácticas restaurativas</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Facilitar prácticas restaurativas en las organizaciones</p> <p>Asesoramiento técnico para incorporar las prácticas restaurativas en los protocolos de gestión de denuncias</p> <p>Asesoramiento para la implantación de una cultura reparadora.</p> <p>Coaching y Mentoring en liderazgo restaurativo</p> <p>Mediación transformativa</p> <hr/> <p><b>Recursos clave</b> </p> <p>Mediadores expertos en prácticas restaurativas con conocimiento de distintas lenguas.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Cuidar las personas y reparar las relaciones dañadas por situaciones de acoso, abuso sexual y otros comportamientos no deseados, para que la organización pueda desarrollar su misión social con efectividad y sin riesgos reputacionales.</p> <p>Mejorar el clima laboral, disminuir la rotación del personal y retener el talento.</p>	<p><b>Relaciones clientes</b> </p> <p>Relación directa, individualizada, personal, cercana, de gran confianza, periódica y regular</p> <p>Mail, teléfono, en persona</p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <p>Networking</p> <p>Conferencias y eventos (en persona/online)</p> <p>Publicaciones académicas</p> <p>Página web y RRSS</p> <p>Noticias de prensa</p> <p>Oficinas físicas</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <p>Organizaciones Internacionales</p> <p>ONGs Internacionales</p> <p>Organizaciones Nacionales</p> <p>Fundaciones</p> <p>Empresas del tercer sector</p> <p>Sector público</p> <p>Universidades</p> <p>Escuelas</p> <p>Hospitales</p>
<p><b>Costes</b> </p> <p>Salarios y cotizaciones</p> <p>Marketing y comunicación</p> <p>Costes transporte y viajes</p> <p>Espacios físicos (coworking) y virtuales para los encuentros</p> <p>Recursos tecnológicos (ordenadores, teléfonos, etc)</p>		<p><b>Ingresos</b> </p> <p>B2B</p> <p>Tarifas por servicios profesionales/consultoría por proyecto</p> <p>Servicios de mediación/prácticas restaurativas, facturación por horas</p> <p>Tarifa plana por asesoría</p>		