



# VIOLENCIA OCUPACIONAL:

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ESTRATEGIAS DE ABORDAJE

Organiza:

**Foment**  
del Treball Nacional

Con la colaboración de:

full *audit*  
YOUR OHSE PARTNER

Con el apoyo de:

 Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Empresa i Treball**

a la feina 



1. INTRODUCCIÓN 3



2. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR VIOLENCIA OCUPACIONAL? 5

2.1. Tipos de violencia ocupacional 8

2.2. Causas que pueden generar una conducta violenta 10



3. CONTEXTO ACTUAL Y TENDENCIA 11

3.1. Sectores más afectados 13

3.2. Perfiles de trabajadores más afectados 15

3.3. Repercusiones sobre el trabajador 17

3.3.1. Lesiones físicas 17

3.3.2. Lesiones psicológicas 17

3.4. Repercusiones sobre la organización 18



4. ¿CÓMO RECONOCER SITUACIONES DE VIOLENCIA OCUPACIONAL? CANALES Y/O MEDIOS PARA LA NOTIFICACIÓN Y REGISTRO 20

4.1. Información importante a tener en cuenta en la notificación de actos violentos 22

4.2. Canales y medios para la notificación de un acto violento en el trabajo 23

4.3. Análisis de la información 25



5. ¿CÓMO ABORDAR LA VIOLENCIA OCUPACIONAL? 32

5.1. Prevención del suceso «cómo evitar que ocurra» 38

5.2. Protección ante el suceso, «si ocurre, cómo mitigar el daño» 49

5.3. Atención post-suceso, el acompañamiento a la víctima 53



6. EXPERIENCIAS PRÁCTICAS 55

Anexo: Referencias bibliográficas 69



INTRODUCCIÓN

La violencia es un importante problema de Salud Pública a nivel mundial prevenible y evitable. Esa violencia impregna todos los ámbitos de la sociedad, incluido el ámbito laboral en cuyo caso nos referimos a la Violencia Ocupacional.

El Convenio 190 (C190) de la Organización Mundial del Trabajo reconoce el derecho de toda persona a un mundo laboral libre de violencia y acoso.

El Convenio fue adoptado en junio de 2019, por la Conferencia Internacional del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y entró en vigor el 25 de junio de 2021.

Los gobiernos que ratifiquen el C190 deberán poner en marcha las leyes y medidas políticas necesarias para prevenir y abordar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. El Convenio representa una oportunidad histórica para configurar un futuro del trabajo basado en la dignidad y el respeto para todos.

Más allá de los tratados internacionales, la violencia debe ser erradicada de las organizaciones porque es un riesgo para la seguridad y la salud de las personas trabajadoras. Por lo tanto, se tiene que gestionar en el marco de la prevención de riesgos laborales.

La violencia puede manifestarse de formas diversas, es por ello que las estrategias para su abordaje también tienen que ser diversas. Dada esa complejidad, esta Guía aborda una parte de la Violencia Ocupacional, en concreto la referida a las agresiones físicas y verbales, tanto de origen interno como externo.

Después de una primera parte de definiciones y contextualización, se expone la necesidad de saber reconocer la agresión para así poder notificarla e investigarla. Una de las grandes carencias en el abordaje de la agresión verbal es la dificultad en su interpretación como tal. Una correcta recogida de toda la información relevante de un suceso violento es vital para identificar las causas y valorar soluciones para evitar su repetición.

El conocimiento de los factores que causan una agresión será lo que determine las estrategias para su prevención o para la mitigación del daño.

En la Guía se propone la recogida de los datos que se consideran más relevantes de un suceso violento y se exponen pautas para el análisis de los sucesos violentos a partir de esa información. Para ello, la Guía va acompañada de una plantilla en formato Excel que puede servir de punto de partida para que cada organización pueda elaborar su propia base de datos de sucesos violentos. La explotación de dicha información puede ser de gran ayuda para la selección de las actuaciones más adecuadas.

En base a la clasificación de los sucesos violentos según origen (interno o externo) o según nos encontremos en la etapa de prevención del suceso o si el suceso ya se ha producido, se proponen una serie de estrategias de abordaje.

Por último, se han recogido las experiencias de algunas empresas que han querido compartirlas y así colaborar entre todos en conseguir entornos laborales más respetuosos.



¿QUÉ SE ENTIENDE POR  
VIOLENCIA OCUPACIONAL?

# ¿QUÉ SE ENTIENDE POR VIOLENCIA OCUPACIONAL?



Desde la perspectiva de la Seguridad y Salud en el Trabajo (en adelante SST), cuando se habla de los riesgos laborales que pueden afectar a la salud de los trabajadores, se tiende a pensar en aquellos riesgos que dan lugar a accidentes relacionados con la actividad y/o las condiciones en las que se desarrolla dicha actividad (tales como: golpes, caídas, cortes, intoxicaciones por exposición a productos químicos, quemaduras, etc.).

No obstante, la actividad laboral se realiza por personas que trabajan y se relacionan con otras personas: compañeros de trabajo, proveedores o incluso usuarios de los servicios que se prestan (clientes), motivo por el que no debe descuidarse el riesgo implícito derivado de la interrelación entre personas.

Del conjunto de problemas derivados de la interrelación entre personas en el ámbito laboral, la «violencia en el trabajo o violencia ocupacional» es probablemente el más significativo, suponiendo un importante riesgo para la salud de los trabajadores.

¿Pero... qué se entiende por violencia en el trabajo o violencia ocupacional?

La violencia es un fenómeno difuso y complejo cuya definición se ve influida por la cultura y está sometida a una continua revisión a medida que los valores y las normas sociales evolucionan.

La Organización Mundial de la Salud (en adelante OMS) en su

informe mundial de 2002 sobre violencia y salud, define la «violencia ocupacional» como aquella que está constituida por incidentes en los cuales los trabajadores sufren abusos, amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con su trabajo, incluyendo el trayecto de ida y vuelta, que pongan en peligro, implícita o explícitamente, su seguridad, su bienestar o su salud.

Por su parte, el repertorio de la Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT) de 2003 define la «violencia en el lugar de trabajo» como toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma.

Este mismo repertorio de la OIT distingue, a su vez, entre:

- Violencia interna en el lugar de trabajo.
- Violencia externa en el lugar de trabajo.

La violencia interna en el lugar de trabajo es la que se da entre los trabajadores, incluyendo mandos intermedios y directivos.

La violencia externa en el lugar de trabajo es la que se da entre trabajadores y terceras personas presentes en el centro de trabajo de manera legítima (clientes, usuarios, pacientes, ...).

Adicionalmente, el mismo repertorio de la OIT define, también, una variante de la violencia externa, aquella ejercida por un individuo que realiza una actividad ilegítima (robo, atraco, etc.).



Las conductas violentas se pueden clasificar, según la forma en que se manifiestan:

### **Agresión física**

- Coacciones: que según el Código Penal consisten en impedir a otro con violencia hacer lo que la ley no prohíbe, o le fuerza a realizar acciones que no quiere, sea justo o injusto.
- Lesiones derivadas del empleo de la fuerza física (empujones, golpes, patadas, puñetazos, mordiscos, arañazos, puñaladas, disparos, etc.) contra otra persona o grupo que produce daños físicos y/o psicológicos.
- También se puede considerar agresión física la restricción de movimientos (ataduras, confinamientos...) así como los daños materiales (por ejemplo, romper un escaparate cuando hay trabajadores en el interior del local).

### **Agresión verbal**

- Insultos o palabras groseras: pueden constituir desde una falta de orden público hasta un desacato a la autoridad.
- Amenazas: suponen el dar a entender a alguien la intención de provocarle algún mal en su persona o en la de sus allegados. Pueden ser constitutivas de delito.
- Calumnia: Acusación o imputación grave y falsa hecha contra alguien. Está tipificada como delito por el Código Penal.
- Injurias: suponen la acción o expresión que lesionan la dignidad de otra persona, menoscabando su fama o atentando contra su propia estimación. Puede igualmente ser constitutiva de delito.

- También se pueden considerar agresiones verbales las humillaciones, las intimidaciones, el comportamiento sarcástico o los gestos que puedan transmitir agresividad.

Existe una tercera conducta violenta en esta clasificación que, sin ser objeto de esta guía, merece ser nombrada para su conocimiento, como es el:

### **Acoso**

- Acoso sexual o por razón de sexo: cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.
- Acoso discriminatorio: entendiéndose como toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o las convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un ambiente intimidatorio, humillante u ofensivo.
- Acoso laboral: de acuerdo a la Nota técnica de prevención (NTP) 854 es la exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica).

La definición de acoso laboral contenida en la Ley Orgánica 5/2010, se considera como acoso psicológico o moral «la ex-



posición a conductas de violencia psicológica intensa, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas, por parte de otra/s que actúan frente a aquella/s desde una posición de poder, no necesariamente jerárquica sino en términos psicológicos, con el propósito o el efecto de crear un entorno hostil o humillante que perturbe la vida laboral de la víctima. Dicha violencia se da en el marco de una relación de trabajo, pero no responde a las necesidades de organización del mismo; suponiendo tanto un atentado a la dignidad de la persona, como un riesgo para su salud».

En cualquiera de los casos anteriores, el despliegue de comportamientos violentos en el ámbito laboral supone un importante riesgo para la seguridad y salud de los trabajadores, que a su vez genera un impacto negativo en la organización, produciendo costes directos (pérdidas en tiempo de trabajo, en mejorar los medios de seguridad, etc.) y costes indirectos (pérdidas en la productividad y la calidad).

El abordaje del acoso es también complejo y merece ser tratado con estrategias específicas por lo que no se ha incluido en esta Guía. La presente Guía se centrará en la agresión física y verbal, tanto de origen interno como externo.

## 2.1. Tipos de violencia ocupacional

Una de las clasificaciones sobre tipología de violencia ocupacional más reconocidas a nivel internacional es la elaborada por la *California Division of Occupational Health and Safety*

(Ca/OSHA). Dicha clasificación divide los eventos violentos en tres grupos según las personas implicadas y el tipo de relación existente entre ellas.

### Violencia Tipo I

Este grupo se caracteriza porque quienes llevan a cabo las acciones violentas no tienen ningún tipo de relación legítima de trato con la víctima, es decir, no existe un trato comercial o de usuario entre el agresor y la víctima.

Los robos y atracos representan los eventos más habituales en este tipo de violencia. Quienes sufren este tipo de violencia son los establecimientos comerciales, bancos, taxistas, lugares de almacenamiento de objetos valiosos, etc.

### Violencia Tipo II

En este tipo de violencia sí existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. El primero puede ser quién recibe un servicio (un cliente, un paciente, un consumidor, etc.) que se da en el lugar donde se produce el hecho violento y que es ofrecido por la propia víctima.

Por lo general, los hechos violentos se producen mientras se ofrece el servicio, por ejemplo:

- Personal sanitario.
- Seguridad pública.
- Profesores.





- Conductores de autobús.
- Vendedores.
- Profesionales que tratan directamente con el cliente presencialmente o no (por ejemplo, trabajadores de *call centers*).
- Otros trabajadores que trabajan de cara al público (administración pública, entre otros).

### Violencia Tipo III

La violencia tipo III se caracteriza porque el causante de la misma (el agresor) tiene algún tipo de vínculo o implicación laboral con el trabajador agredido o el lugar afectado.

Los escenarios que se plantean son muy variados:

- Uno de los más comunes es aquel en el que hay una implicación laboral directa entre el agresor y el trabajador agredido o víctima. El agresor puede ser un trabajador o extrabajador. Las acciones pueden estar motivadas por sentimientos de revancha o ajuste de cuenta contra la persona en cuestión.
- Otro caso muy frecuente es aquel en el que existe una relación personal entre el perpetrador y la víctima (cónyuge o excónyuge, parientes, amigos, ...).
- Otro caso, ya menos habitual, es aquel en el que existe una implicación más indirecta, es decir, el agresor elige el sitio, a priori, por motivos o causas del pasado, y comete un acto violento en el que se pueden ver afectados uno o varios trabajadores que no tienen una relación directa con el agresor.

Es muy habitual que el agresor atente contra el centro de trabajo o empresa por intento propio de hacer justicia.

Los eventos violentos y sus consecuencias varían en función del tipo de que se trate. Los de mayor violencia y peores consecuencias para los trabajadores son los clasificados como tipo I. En el caso de los actos violentos de tipo II son más habituales las agresiones físicas de consecuencias más leves, así como las agresiones verbales y amenazas. Los eventos de tipo I, su periodicidad y ocurrencia son más irregulares e impredecibles, mientras que los actos de tipo II son más frecuentes y fáciles de predecir por el hecho de que proceden de un contacto continuo y habitual entre las víctimas y sus agresores, es decir, entre los trabajadores y los clientes/pacientes/usuarios insatisfechos de bienes y servicios, lo que representa un riesgo continuo para los trabajadores.

En cualquier caso, los diferentes tipos de violencia no son excluyentes, pudiéndose dar más de un tipo de violencia en un mismo centro de trabajo.

Además de los tipos de violencia definidos por la Cal/OSHA, la presente Guía pretende visibilizar un cuarto tipo de violencia. Se trata de la violencia ocupacional llevada a cabo por personas con trastornos de salud mental, siendo un colectivo cada vez mayor en la sociedad.

Si bien este tipo de violencia podría enmarcarse en torno a la violencia tipo II, relación profesional directa entre el agresor (paciente/usuario) y la víctima (trabajador), el origen de la



agresión derivaría de un trastorno mental, por lo que las estrategias de abordaje para la prevención o intervención deberían diseñarse teniendo en cuenta esta circunstancia.

Este tipo de violencia se da con mayor frecuencia entre el personal sanitario y sociosanitario que desempeña sus funciones en centros sanitarios y/o de rehabilitación, o se dedican a la atención domiciliaria de pacientes con trastornos de salud mental.

## 2.2. Causas que pueden generar una conducta violenta

No hay una teoría exacta sobre las causas que pueden generar conductas agresivas entre las personas. Algunas teorías defienden que los comportamientos agresivos pueden proceder del aprendizaje, especialmente en la etapa infantil y de la adolescencia, por imitación de conductas familiares en determinados acontecimientos, así como de movimientos sociales y culturales, medios de comunicación, redes sociales e incluso por la ausencia de consecuencias tras un acto violento (en determinados casos).

También se consideran factores claves en el incremento de la violencia la adopción de valores que soportan la violencia, el consumo de sustancias estupefacientes, el ritmo de vida, factores económicos, desigualdad social y la falta de oportunidades, entre otros.

Pese a que las causas pueden ser inmediatas, como la frustración o la cólera, en muchas ocasiones, los actos violentos siguen un proceso gradual; las situaciones suelen comenzar hablando y poco a poco, según la discrepancia o disconformidad, se va elevando la tensión. La reacción y el comportamiento del trabajador, que a priori será agredido, podrá determinar el curso de los acontecimientos en una dirección u otra, por eso es importante disponer de una estrategia de actuación.



CONTEXTO ACTUAL Y TENDENCIA

## CONTEXTO ACTUAL Y TENDENCIA



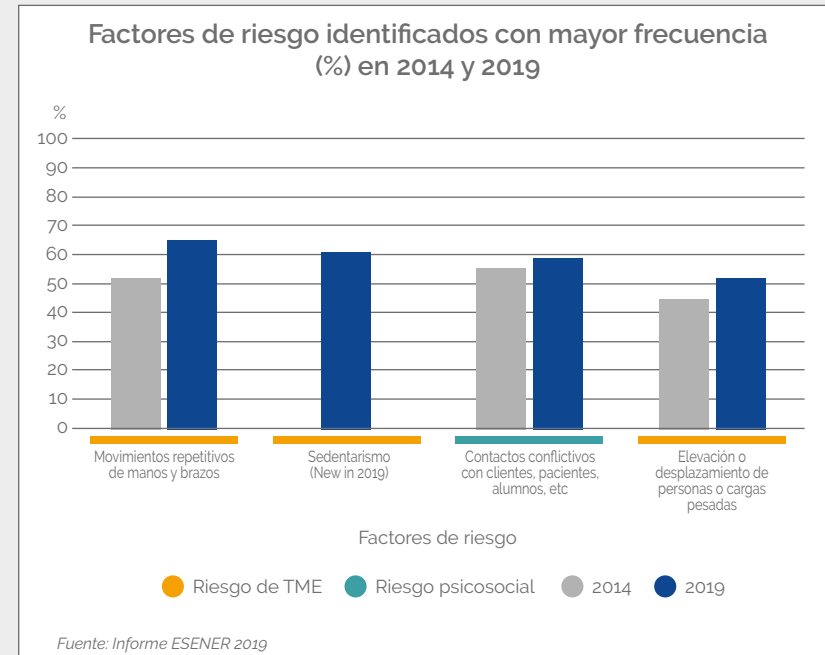
La violencia ocupacional o violencia en el lugar de trabajo se ha convertido en un problema generalizado a nivel mundial, afectando a todos los sectores de la economía, unos más que otros, y categorías profesionales. Es un fenómeno emergente y global, cuya prevención y gestión exige la actuación coordinada de todas las instituciones implicadas.

Pese a las cifras que se disponen en la actualidad, muchos de los actos violentos no se denuncian ni se registran y la información se obtiene principalmente de encuestas de autoinforme, con bajos porcentajes de participación y algunos problemas metodológicos de validez, hecho que dificulta conocer la magnitud real de este fenómeno.

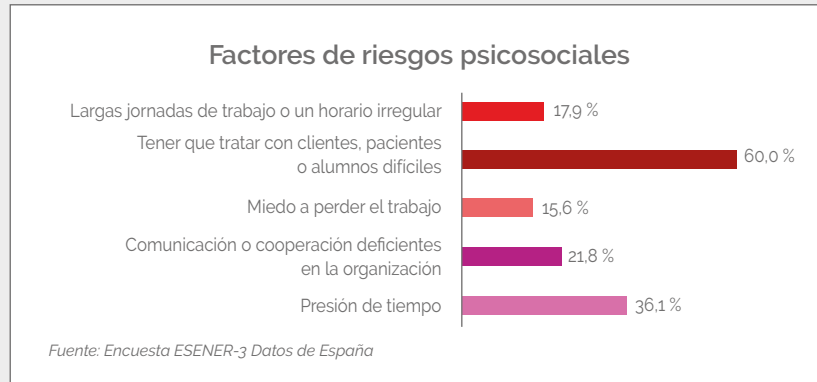
Como referencia se han extraído los datos proporcionados por la tercera encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes de 2019, también conocida como ESENER-3, que viene realizando de forma quinquenal, desde 2009, la Agencia Europea de Seguridad y Salud (EU-OSHA).

En la encuesta han participado un total de 33 países, los 28 miembros de la Unión Europea más Islandia, Macedonia del Norte, Noruega, Serbia y Suiza.

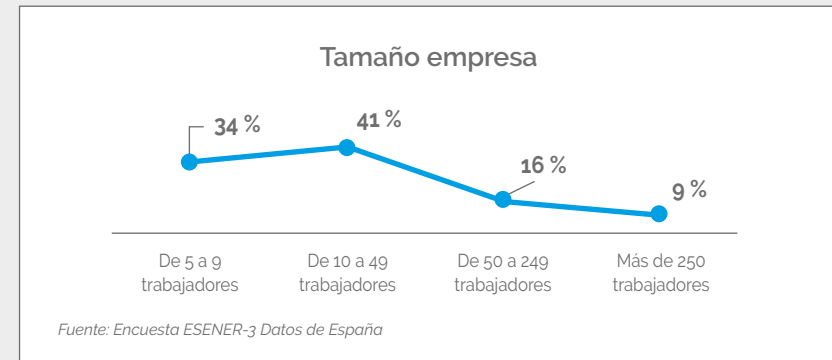
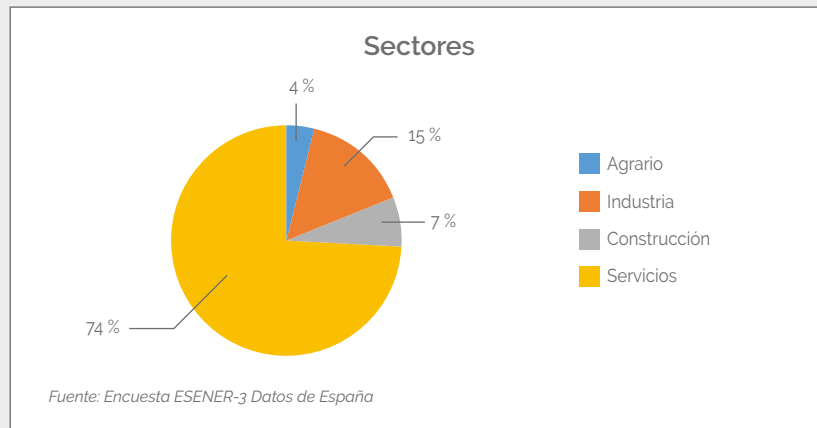
En la figura siguiente se puede observar como el factor de «conflictos con clientes, pacientes o usuarios» es el que se da con mayor frecuencia de entre los riesgos psicosociales, habiendo aumentado ligeramente entre 2014 y 2019.



En la misma línea, los datos proporcionados por la misma encuesta realizada en España, el factor de riesgo psicosocial con mayor frecuencia de nuestro país, con gran diferencia, es el «tener que tratar con clientes, pacientes o alumnos difíciles», llegando a representar un 60%.



Para la conclusión de los resultados, en España se realizaron un total de 3.267 entrevistas, de las que el 74% pertenecían al sector servicios. En cuanto al tamaño de las empresas entrevistadas, tres cuartas partes tenían menos de 50 trabajadores.



### 3.1. Sectores más afectados

Según estudios de la OIT, el sector servicios es el que presenta un mayor riesgo de sufrir agresiones o actos de violencia debido al contacto directo que se establece con el usuario final del servicio (cliente, paciente, ...).

En la línea de los estudios de la OIT, la encuesta ESENER-2 de 2014 ya destacaba el factor de «conflictos relacionales con clientes, pacientes, alumnos, etc.» como factor principal en varios sectores de actividad en el conjunto de la Unión Europea:



Sector	Factores de riesgo registrados con mayor frecuencia (porcentaje de empresas del sector en la EU-28)	
	Primero	Segundo
<b>A:</b> Agricultura, silvicultura y pesca	Riesgo de accidentes con maquinaria o herramientas manuales (78 %)	Riesgo de accidentes con vehículos durante la actividad laboral (73 %)
<b>B, D, E, F:</b> Construcción, gestión de residuos, suministro de agua y electricidad	Riesgo de accidentes con maquinaria o herramientas manuales (82 %)	Elevación o desplazamiento de personas o cargas pesadas (71 %)
<b>C:</b> Industria manufacturera	Riesgo de accidentes con maquinaria o herramientas manuales (77 %)	Movimientos repetitivos de mano y brazo (58 %)
<b>G, H, I, R:</b> Comercio, transporte, hostelería y ocio	Conflictos relacionales con clientes, pacientes, alumnos, etc. (62 %)	Movimientos repetitivos de mano y brazo (49 %)
<b>J, K, L, M, M, S:</b> Tecnología de la información, finanzas, sector inmobiliario y servicios científico-técnicos o personales	Posturas forzadas, como permanecer sentado durante largos periodos de tiempo (64 %)	Conflictos relacionales con clientes, pacientes, alumnos, etc. (56 %)
<b>O:</b> Administración Pública	Posturas forzadas, como permanecer sentado durante largos periodos de tiempo (76 %)	Conflictos relacionales con clientes, pacientes, alumnos, etc. (68 %)
<b>P, Q:</b> Educación, sanidad y trabajo social	Conflictos relacionales con clientes, pacientes, alumnos, etc. (75 %)	Posturas forzadas, como permanecer sentado durante largos periodos de tiempo (61 %)

Fuente: Segunda encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER-2)

En España, según el documento «Estadística de accidentes de trabajo de 2020», publicado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social, el sector servicios es el que reporta mayores casos de actos violentos llegando a representar el 80% de los casos notificados.



Año 2020

	Sorpresa, miedo, violencia, agresión, amenaza y presencia	
Sector	Nº Casos reportados	(%)
Agrario	798	10,69
Industria	371	4,97
Construcción	325	4,35
Servicios	5.971	79,98
Total	7.465	100

### 3.2. Perfiles de trabajadores más afectados

De acuerdo con el punto anterior, los profesionales del sector servicios son, en general, los más afectados debido al mayor trato o exposición a terceras personas durante la jornada de trabajo, por tanto, se basa principalmente en la probabilidad en la que pueda darse un suceso.

Así, estadísticamente hablando, las profesiones con mayor índice de sufrir violencia ocupacional son:

- Personal sanitario.
- Personal de servicios sociales.
- Personal de la administración pública.
- Conductores de transporte público.
- Comerciantes.

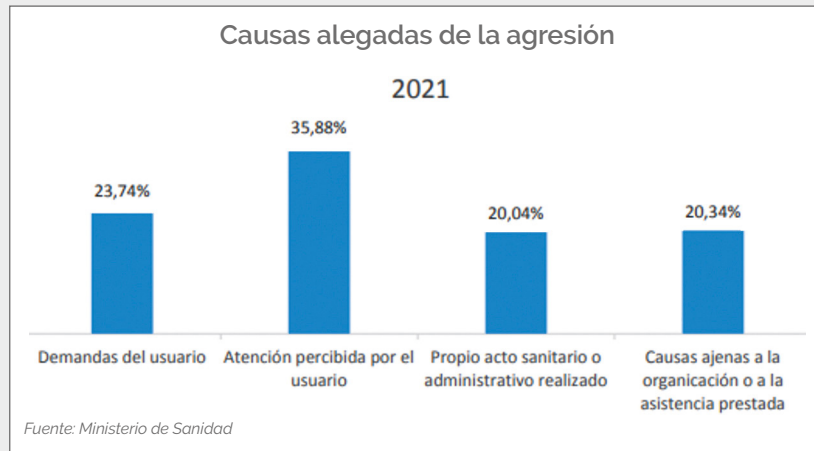
- Profesores.
- Personal de atención al público en general.
- Personal de empresas de servicios en general (*call centers*, suministros...).

El Servicio de Prevención debe incluir el riesgo de agresión en la Evaluación de Riesgos en aquellos casos en que detecte la existencia de factores que posibiliten que se produzca.

En el ámbito sanitario es donde se encuentra más información, donde más se reportan las agresiones y donde se han desarrollado más protocolos de actuación.

En mayo de 2018 se constituyó el «Grupo de trabajo para el análisis y estudio de las agresiones a los profesionales del Sistema Nacional de Salud (SNS)». Ante la inexistencia de un sistema de información previo que recopilara de forma homogénea los datos de las agresiones notificadas en los distintos servicios sanitarios, el grupo de trabajo elaboró un documento consensuado que integra un conjunto mínimo de datos (CMD) de agresiones a profesionales en el ámbito sanitario e inicia la recogida con los datos aportados por las CCAA, Ceuta y Melilla de las agresiones notificadas en 2017 y 2018. A partir de estos datos, se publica un informe anual de agresiones a profesionales del Sistema Nacional de Salud.

Del informe de agresiones a profesionales del sistema nacional de salud 2021, publicado por el Ministerio de Sanidad, los datos más destacables son:

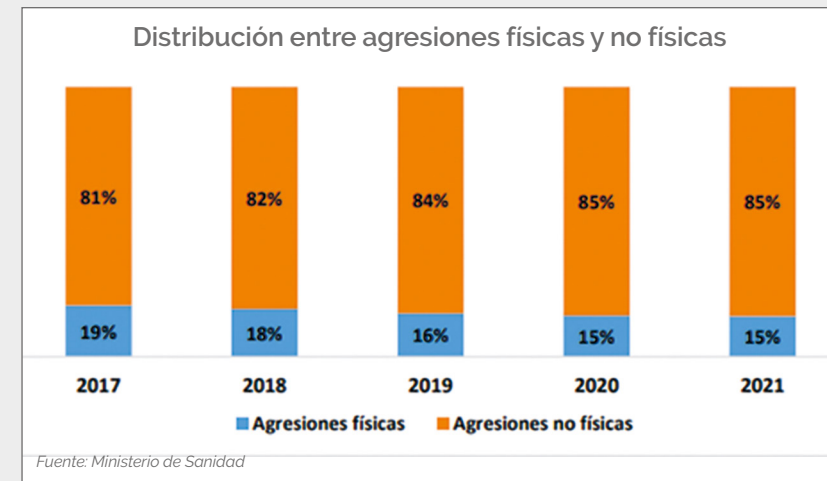


Se puede observar que la percepción por la atención percibida es la primera causa de las agresiones.

Por otro lado, la evolución de la tasa de notificaciones de agresiones en el ámbito sanitario ha sido:



Cabe señalar que de 2017 a 2019 se aprecia un incremento en la tasa, mientras que en 2020 se aprecia una disminución importante debido a la situación anómala provocada por la pandemia de Sars-Cov-2.



Si bien estos datos corresponden sólo al ámbito sanitario, pueden ser el reflejo de los cambios en los comportamientos sociales de nuestro país y las tendencias aquí reflejadas pueden ser extrapolables a otros ámbitos.

Sin embargo, la violencia en el trabajo no afecta a todos los trabajadores por igual, por ello, independientemente del colectivo o sector al que pertenezcan, existe un perfil de trabajador, común en cualquier sector de actividad, que puede resultar más afectado en actos violentos. Se trata de trabajadores con escasas herramientas en la gestión de emociones, espe-





cialmente en situaciones de conflictos o de alta carga emocional y estrés. Como ya se ha mencionado anteriormente, las situaciones de violencia siguen un proceso gradual. Según el comportamiento, la actitud y respuesta que manifieste el trabajador (víctima) ante su posible agresor, determinará el desenlace de la situación.

Por otro lado, la percepción ante un mismo suceso puede diferir de una persona a otra. Lo que para algunas personas sería una agresión verbal, para otras personas podría no serlo. En organizaciones en las que existe un registro de agresiones se ha podido constatar que hay trabajadores que notifican de forma recurrente haber padecido agresiones verbales mientras que otros trabajadores que desempeñan las mismas funciones no realizan apenas notificaciones. Este hecho estaría vinculado a las diversas interpretaciones que se pueden hacer de determinadas palabras o comportamientos.

### 3.3. Repercusiones sobre el trabajador

La violencia en el lugar de trabajo atenta contra la dignidad y los derechos del trabajador, es por ello que la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud advierte que los trabajadores expuestos a ésta pueden padecer graves consecuencias según la naturaleza de la agresión, que va desde la desmotivación profesional hasta el estrés y los daños físicos y/o psíquicos.

#### 3.3.1. Lesiones físicas

Las lesiones físicas proceden de actos o agresiones físicas (pegar, golpear, empujar, disparar, apuñalar, etc.), cuya gravedad depende del uso de la fuerza empleada, así como del uso de otros elementos como armas, herramientas, mobiliario, etc.

Las lesiones físicas más frecuentes suelen ser las contusiones y heridas leves o superficiales, aunque existen casos, menos frecuentes, cuyas consecuencias son mucho mayores, como heridas que precisan de intervención quirúrgica, heridas muy graves de hospitalización e incluso la muerte.

#### 3.3.2. Lesiones psicológicas

Las agresiones físicas, no solo producen lesiones físicas, sino que también pueden ocasionar lesiones psicológicas. El recuerdo de vivir un acto violento perdura en la memoria de las víctimas que en determinados casos puede desencadenar en múltiples trastornos postraumáticos.

Además de lo anterior, las lesiones psicológicas proceden también de las agresiones verbales como son los insultos, las palabras groseras, las amenazas, ... siendo el tipo de agresión más frecuente presente en los puestos de trabajo con interacción con terceras personas.

En cualquiera de los dos casos el daño o lesión psicológica se refiere, por un lado, a las lesiones psíquicas agudas pro-



ducidas por un acto violento que, en determinados casos, remitirán por sí solas con el paso del tiempo, por el apoyo social o por la aplicación de un tratamiento psicológico adecuado; y por otro lado, se refiere también a las secuelas emocionales que persisten en el trabajador de forma crónica interfiriendo negativamente en su vida cotidiana. Es, por tanto, la consecuencia de un suceso negativo o acto violento que desborda la capacidad de afrontamiento y adaptación de la víctima a dicha situación (Pynoos, Sorenson y Steinberg, 1993).

Las lesiones psicológicas, además, pueden trascender más allá del entorno laboral, afectando a la vida familiar y personal. Las más frecuentes son:

- Desmotivación profesional.
- Estrés en el trabajo.
- Síndrome del *Burn-out* o síndrome del trabajador quemado.
- Miedo a vivir un acto similar.
- Agotamiento o fatiga psicológica.
- Sentimientos negativos: humillación, vergüenza, culpa, etc.
- Ansiedad.
- Depresión.
- Pérdida de confianza en uno mismo.
- Disminución de la autoestima.
- Comportamientos hostiles y agresivos, que en determinados casos puede verse acompañado del consumo de ciertas sustancias.
- Afectación a las relaciones personales (aislamiento, dependencia emocional, etc.).

- Alteración de las funciones básicas: sueño y alimentación.
- Somatizaciones.

Los trabajadores con escasas herramientas de gestión emocional tienden a padecer mayores secuelas postraumáticas, acrecentando el temor interno a vivir nuevas situaciones que no se sientan capaces de controlar, motivo por el cual los hace aún más vulnerables.

### 3.4. Repercusiones sobre la organización

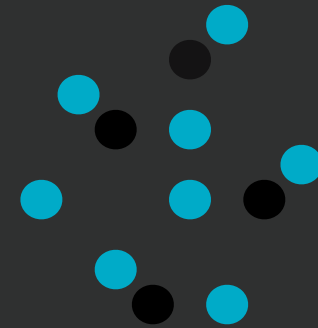
Los actos violentos en un centro de trabajo tienen un alto potencial de dañar, también, la salud colectiva de los trabajadores, impactando negativamente sobre la productividad y generando una degradación del clima laboral, como consecuencia del sentimiento de desprotección o inseguridad.

Así mismo, se tiende a aumentar las medidas de seguridad estableciendo, en la mayoría de los casos, políticas basadas en el distanciamiento o alejamiento de clientes o usuarios, en detrimento de la calidad del servicio.

Por tanto, el impacto de un acto violento tiene efectos que van más allá de la afectación directa de la víctima o trabajador agredido, teniendo consecuencias importantes sobre la organización, ocasionando:



- Costes directos.
  - Pérdida de tiempo de trabajo del/los trabajador/es afectado/s.
  - Pérdidas materiales: destrozos en el establecimiento (mobiliario, fachadas, cristales, etc.) y/o pérdida de productos.
  - Inversión en mejorar los medios de seguridad y protección de los trabajadores.
  - Inversión en recursos para los trabajadores (formación, equipos de protección, etc.).
- Costes indirectos.
  - Disminución de la productividad, como consecuencia de las secuelas en la/s víctima/s y sus compañeros.
  - Inversión de recursos humanos para la elaboración, implantación y gestión de procedimientos de actuación ante nuevos actos violentos.
  - Daños en la imagen corporativa.
  - Pérdida de calidad en el servicio.



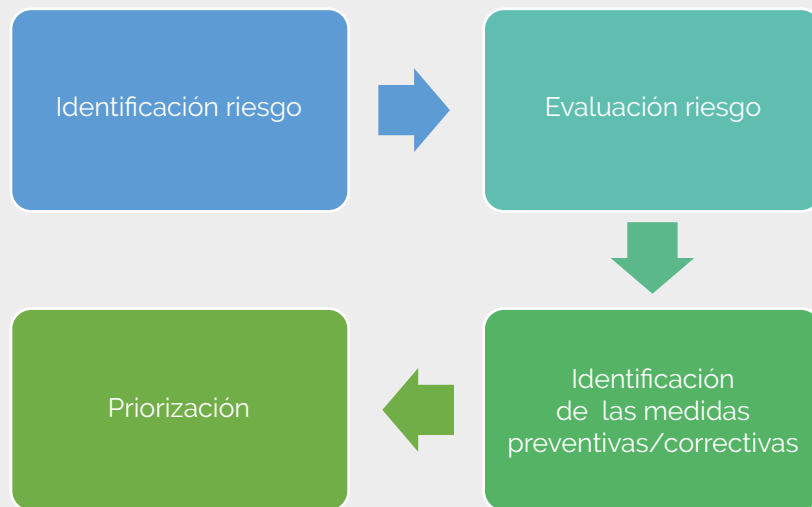
¿CÓMO RECONOCER SITUACIONES  
DE VIOLENCIA OCUPACIONAL?  
CANALES Y/O MEDIOS PARA LA NOTIFICACIÓN Y REGISTRO



## ¿CÓMO RECONOCER SITUACIONES DE VIOLENCIA OCUPACIONAL?

De acuerdo con la Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales, los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud. Así, en cumplimiento de este derecho, el empresario/organización deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo.

La violencia ocupacional es considerada un riesgo laboral que, como tal, debe ser identificado y evaluado, conforme a los principios de la acción preventiva, presentes en el artículo 15 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales; evitar los riesgos, evaluar los riesgos que no se puedan evitar y combatir los riesgos en su origen, entre otros.



De este modo, los actos violentos producidos en el ámbito laboral deben y pueden prevenirse.

Como ocurre con cualquier tipo de riesgo, primero hay que identificar su existencia. La agresión física es más evidente, pero la identificación de la agresión verbal no siempre es clara, tal y como se ha comentado anteriormente. Hay un componente de percepción subjetiva según el cual dos personas pueden o no sentirse agredidas ante una misma situación. A pesar de ello, es importante que no se normalicen situaciones de violencia que no deben tolerarse y que pueden agravarse con el tiempo.

Sensibilizar a todos los trabajadores de la organización acerca de la identificación y notificación de actos violentos es fundamental para obtener la información necesaria para prevenir futuros sucesos

La organización debe formar a los trabajadores para que sepan reconocer y diferenciar qué situaciones producidas durante la jornada de trabajo son consideradas «violencia ocupacional», tanto si procede de personas ajenas a la organización como de la misma.

Por eso es importante que la organización pueda establecer canales y métodos que ayuden a los trabajadores a reconocer un acto violento y que éste pueda ser trasladado de forma ágil a los responsables para su adecuada gestión.

Para ello las organizaciones deberán establecer mecanismos de sensibilización/formación e información, usando todas las herramientas que tengan a su disposición, tales como:



- Campañas periódicas no orientadas a un colectivo específico (departamentos o puestos de trabajo concretos, etc.). A través de intranet, de sesiones informativas presenciales con carácter periódico, tablones de anuncios, o cualquier método de comunicación que se pueda establecer, se lanzarán mensajes continuos sobre este aspecto. El objetivo es poder llegar a la mayor población posible dentro de una organización.
- Campañas periódicas orientadas a un colectivo concreto de la organización, que puede verse más afectado por situaciones potenciales de violencia ocupacional. Esas campañas pueden orientarse según rango de edad, sexo, función, etc.
- Sesiones formativas específicas que aborden la problemática de la violencia ocupacional.
- Elaboración de guías, protocolos, etc., altamente visuales para facilitar la comprensión de los lectores.
- Charlas/coloquios con participación de expertos y/o trabajadores.

#### 4.1. Información importante a tener en cuenta en la notificación de actos violentos

Cada organización debe establecer y poner a disposición de sus trabajadores los canales, herramientas y/o medios que considere oportunos, de acuerdo con la viabilidad técnica y económica, para notificar y registrar las actuaciones violentas que se produzcan en el ámbito laboral.

En cualquier caso, es necesario establecer, dentro de la orga-

nización, mecanismos que permitan una buena recolección de datos, para el adecuado análisis posterior.

Un buen modelo de *base de datos* debería contener, al menos, la siguiente información:

1. Identificación de la persona agredida:
  - Sexo.
  - Edad.
  - Departamento.
  - Categoría profesional.
2. Tipo de agresión:
  - Agresión física: indicar tipo de lesión, alcance y arma utilizada, si procede.
  - Agresión verbal: indicar tipo de insultos o vejaciones, amenazas, coacciones, gestos, etc.
  - Nivel asistencial recibido:
    - Atención primaria y extrahospitalaria: incluye centro de salud, ambulatorios, urgencias no hospitalarias, asistencia domiciliaria y emergencias (transporte sanitario, UVI móvil).
    - Atención hospitalaria: incluye hospitales, centros de especialidades y salud mental.
    - No requiere asistencia sanitaria.
  - Indicar desperfectos en bienes de propiedad del trabajador y/o de la organización, si procede.
  - Lugar y hora de la agresión: la agresión puede darse en el mismo centro y puesto de trabajo, como a la la entrada o salida del mismo.



### 3. Causas alegadas en la agresión:

- Conflictos personales (personas de la misma organización).
- Conflictos laborales (personas de la misma organización).
- Relacionadas con las demandas del usuario (persona ajena a la organización): (ejemplos)
  - Demanda de atención sin cita previa o fuera de horario.
  - Demanda de atención inmediata.
  - Demanda sin presentar la documentación o condiciones requeridas.
- Relacionadas con la atención recibida por el usuario:
  - Desacuerdo en los tiempos de espera.
  - Desacuerdo por falta de información y/o comunicación adecuada.
  - Desacuerdo con el trato recibido (generalmente, por parte de la víctima o en su defecto por la organización).
  - Desacuerdo con las normas internas de la organización en cuanto a la gestión del servicio.
- Insatisfacción con el servicio recibido o producto adquirido.
- Intento de robo/atracó.
- Causas ajenas a la organización o a la asistencia prestada:
  - Discusión entre usuarios, pacientes, clientes, etc.
  - Estado o condición del propio agresor (estado de agitación por trastornos mentales, consumo de sustancias y/o problemas personales).

### 4. Perfil de la persona agresora:

- Sexo.
- Edad.
- Trato relacional. Indicar si el agresor es:

- Compañero de la organización.
- Cliente.
- Usuario.
- Paciente.
- Acompañante del paciente o usuario.
- Familiar de la propia víctima (cónyuge, excónyuge u otras relaciones parentales).
- Otros.
- Indicar si el agresor es reincidente.

En cualquier caso, dado que se trata de un tema sensible, se debe dar la opción de poder omitir alguno de los datos contemplados para garantizar el anonimato y confidencialidad de la persona que notifica el suceso.

Es preferible recibir una notificación incompleta de un suceso a que éste no sea notificado

## 4.2. Canales y medios para la notificación de un acto violento en el trabajo

Una vez que se haya definido que tipo de información que se quiere recopilar y analizar, se establecerá el canal o la herramienta de reporte más adecuada para cada organización o sector.

Entre otras, se pueden usar:



- Aplicaciones móviles.
- Vía web.
- Intranet corporativa.
- Buzón de quejas.
- Canal de denuncias.
- Vía mail.
- Cuestionarios de autoinforme.
- Etc.

Los canales de comunicación pueden diseñarse *ad hoc* de la organización o usando canales ya existentes y de uso abierto.

Hay que ofrecer la posibilidad de que las notificaciones puedan ser anónimas. Esas notificaciones dificultan la investigación, pero facilitan la recogida de sucesos que de otra forma no serían notificados.

A continuación, se destacan algunos ejemplos:

### **APP (aplicaciones para dispositivos móviles).**

Ejemplo:

# ALERTCOPS

La aplicación **AlertCops** es un servicio de alertas de seguridad ciudadanas que permite comunicarse de manera rápida, gratuita y precisa con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (Policía y Guardia Civil). La aplicación también ha sido di-

señada para poder ser utilizada por personas con dificultades auditivas o de comunicación oral.

### **Aplicaciones informáticas. Vía Web**

Ejemplo:



**Modelo Operativo:** AIP.201 - Modelo operativo para la gestión de la violencia ocupacional de origen externo.

Facilita el control de la posible aparición de incidentes de violencia ocupacional externa, proporcionando una herramienta integral, sencilla e intuitiva para identificar, prevenir y controlar los aspectos relacionados con la violencia de origen externo. Está orientado principalmente a las Pymes, y dentro de ellas a las que desarrollan su actividad en el ámbito de la sanidad, hostelería, educación y transporte, almacenamiento, así como en la banca o el comercio.

*Link: Modelo operativo para la gestión de la Violencia Ocupacional de origen externo*





## Intranet Corporativa

En la misma se puede identificar, por un lado, formación e información a los trabajadores, sobre aspectos que pueden ser considerados actos violentos en la organización, y por otro establecer un canal de comunicación seguro para que los trabajadores afectados realicen la comunicación que consideren necesaria.

## Buzón de quejas /canal de denuncias/ e-mail específico

Se trata de establecer buzones de quejas/denuncias y correos electrónicos genéricos que permitan la comunicación directa de los trabajadores con las personas responsables del área de prevención o designadas a tal efecto.

## Cuestionarios o Encuestas

En este caso, debemos tener muy claro qué tipo de cuestionario tenemos que emplear para obtener una respuesta lo más clara posible.

- Cuestionarios abiertos: nos permite conocer con mayor profundidad el aspecto a seguir e identificar.
- Cuestionario cerrado: sirve para obtener gran cantidad de información limitando las respuestas a un si/no, verdadero/falso. No hay opción a respuestas abiertas.

## Entrevistas

Si bien a través de una entrevista podemos obtener mucha información, dado que se trata de un tema sensible, debemos generar un ambiente de confianza.

Si mediante la información recibida se confirma la existencia de agresiones a los trabajadores, obviamente la organización deberá evaluar el riesgo y en consecuencia identificar, priorizar e implantar las medidas preventivas y correctivas correspondientes.

Más allá de la Evaluación del riesgo según una metodología estándar que contemple los parámetros de probabilidad y severidad, se requiere de un análisis de los factores relativos a los sucesos violentos para seleccionar e implantar las medidas más adecuadas en función del tipo de agresión, el perfil-tipo de la persona agresora, de la persona agredida y de las circunstancias en las que se produce la agresión.

Más allá de la Evaluación del riesgo según una metodología estándar que contemple los parámetros de probabilidad y severidad, se requiere de un análisis de los factores relativos a los sucesos violentos para seleccionar e implantar las medidas más adecuadas.

## 4.3. Análisis de la información.

El análisis de la información tiene varias etapas:



Tal y como se ha visto anteriormente, la información que debe recogerse es del tipo:

- Identificación del suceso:

SUCESO VIOLENTO		
ID	Fecha	Centro

- Datos de la persona agredida:

PERSONA AGREDIDA			
Sexo	Edad	Área	Puesto

- Datos de la agresión:

TIPO DE AGRESIÓN	DAÑOS	CAUSAS
------------------	-------	--------

- Datos de la persona agresora:

PERFIL DE LA PERSONA AGRESORA			
Sexo	Edad	Vínculo	Reincidencia

Esta información será transmitida por las personas afectadas y/o sus mandos a través de los canales que la organización establezca para ello.

En aquellos casos en que la información sea incompleta o requiera de mayor exhaustividad, el Servicio de Prevención realizará la investigación oportuna, bien a través del circuito de Investigación de Accidentes Laborales en el caso de agresiones físicas, bien como investigación del incidente violento propiamente dicho.

Con una buena tabulación y tratamiento de esta información, se pueden obtener las incidencias de cada tipo de suceso, así



como los colectivos más afectados, los motivos más frecuentes, etc. Se trata de identificar los factores más recurrentes en las agresiones para identificar claramente los aspectos más críticos. De esta forma se pueden optimizar los recursos orientados a su prevención y mitigación.

Una vez tabulada la información, se pueden calcular las incidencias relativas a las diferentes variables y determinar cuáles son más significativas.

Como complemento de esta Guía, se ha desarrollado una he-

rramienta de análisis de la información mediante una hoja de cálculo (Excel).

A continuación, se expone un ejemplo basado en la utilización de esta herramienta de cálculo:

Ejemplo: Base de datos de sucesos violentos en un centro sanitario.

Se ha recogido la información de sucesos violentos y se ha tabulado así:

ID	SUCESO VIOLENTO		PERSONA AGREDIDA			
	Fecha	Centro	Sexo	Edad	Área	Puesto
1	1-ene.-2022	Aragón	Mujer	30-50	Urgencias	Enfermería
2	2- ene.-2022	Islas Baleares	Mujer	30-50	Urgencias	Auxiliar
3	3- ene.-2022	Canarias	Otros	mayor de 50	Hospitalización	Médico
4	4- ene.-2022	Cantabria	Mujer	mayor de 50	Urgencias	Enfermería
5	5- ene.-2022	Aragón	Hombre	mayor de 50	Recepción	Administración
6	6-ene.-2022	Canarias	Mujer	mayor de 50	Urgencias	Auxiliar
7	7-ene.-2022	Cataluña	Mujer	30-50	Urgencias	Enfermería
8	8-ene.-2022	C. Madrid	Hombre	30-50	Urgencias	Enfermería
9	9-ene.-2022	Castilla-La Mancha	Mujer	menor de 30	Hospitalización	Enfermería
10	11-ene.-2022	Aragón	Hombre	menor de 30	Urgencias	Médico



ID	TIPO DE AGRESIÓN	DAÑOS	CAUSAS	PERFIL DE LA PERSONA AGRESORA			
				Sexo	Edad	Vínculo	Reincidencia
1	Verbal	Sin daños	Tiempo de espera	Mujer	30-50	Familiar	Sí
2	Física	1º Auxilios	Conflictos laborales	Hombre	menor de 30	Compañero de trabajo	No
3	Verbal	Sin daños	Atención recibida	Mujer	menor de 30	Paciente	Sí
4	Verbal	Sin daños	Servicio o producto recibido	Hombre	mayor de 50	Paciente	No
5	Física	Asist. Hospitalaria	Exigencia de un trámite	Otros	30-50	Usuario	No
6	Verbal	Sin daños	Tiempo de espera	Hombre	30-50	Familiar	No
7	Verbal	Sin daños	Tiempo de espera	Mujer	menor de 30	Pareja	No
8	Física	Sin daños	Trastorno mental	Mujer	30-50	Paciente	Sí
9	Verbal	Sin daños	Intento de robo	Mujer	mayor de 50	Usuario	No
10	Verbal	Sin daños	Malos entendidos	Hombre	30-50	Otro	No

Se analiza la variable de «Causas».

Se encuentra que la Causa con mayor incidencia es «Tiempos de Espera», por lo que será una de las variables sobre la que habrá que identificar posibles medidas para:

- Disminuir los tiempos de espera.

- Corregir la percepción acerca de que los Tiempos de Espera son largos.

Mejorar la comunicación acerca de por qué los tiempos de espera son los que son.



Causas	
Conflictos personales	0
Conflictos laborales	1
Atención recibida	1
Servicio o producto recibido	1
Tiempo de espera	3
Malos entendidos	1
Exigencia de un trámite	1
Discusión entre terceros	0
Trastorno mental	1
Intento de robo	1
Otras	0

El 30% de los motivos de los sucesos violentos son los Tiempos de Espera

El 40% de Sucesos Violentos son originados por familiares

Se pueden analizar otras variables, como «Vínculo».

Se encuentra que el «Vínculo» con mayor incidencia es «Familiar del paciente».

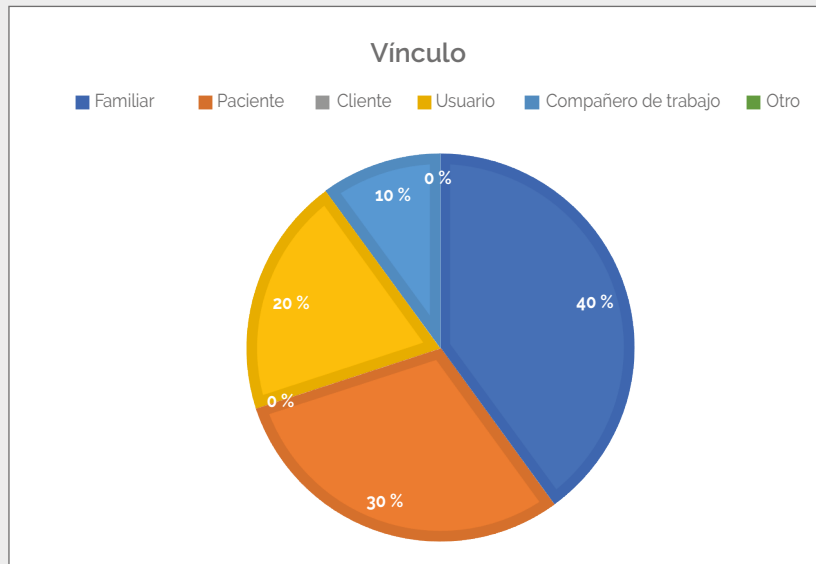
En base a esta información, se pueden concretar más las medidas, como por ejemplo:

- Disponer en la Sala de Espera de una persona de Atención a los familiares, etc.

Vínculo	
Familiar del paciente	4
Paciente	3
Cliente	0
Usuario	2
Compañero de trabajo	1
Otro	0



Esta información, además, puede representarse gráficamente para su fácil comprensión y difusión, lo cual puede ser relevante para priorizar las medidas y solicitar los recursos para su implantación.

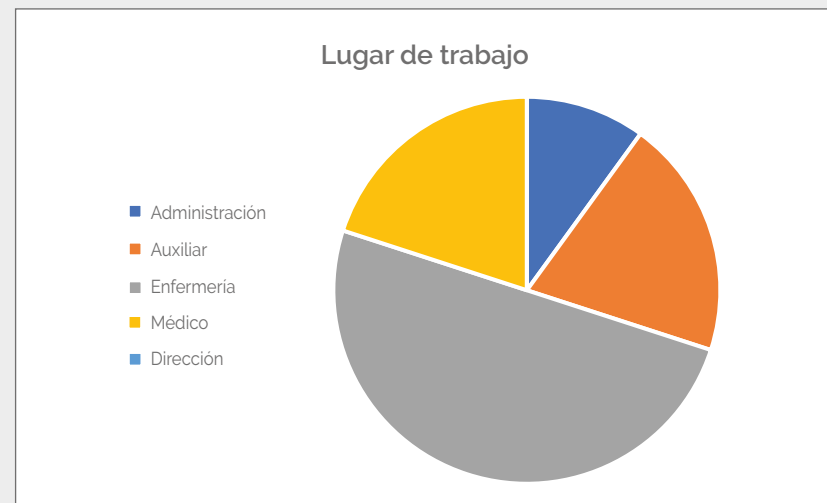


Se puede analizar también la variable «Puesto de la persona agredida».

En el ejemplo, el 50% es personal de enfermería. Este dato puede ayudar a priorizar a este colectivo en sesiones de formación en gestión de conflictos, por ejemplo.

Puesto persona agredida	
Administración	1
Auxiliar	2
Enfermería	5
Médico	2
Dirección	0

El 50% de las personas agredidas son personal de Enfermería

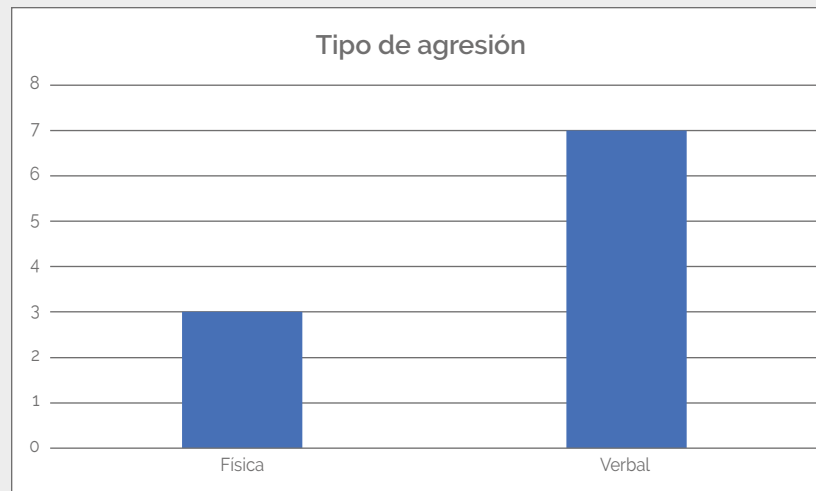




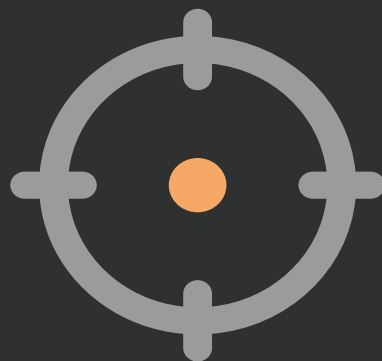
Si se analiza la variable «Tipo de agresión», se obtiene que el 70% son agresiones verbales, lo cual refuerza la idea de que las medidas a implantar tienen que ir más orientadas a la escucha y gestión de las emociones que a medidas tipo «barreira» (pantallas, «botón del pánico», guardias de seguridad...).

Tipo agresión	
Física	3
Verbal	7

← El 70% son agresiones verbales



Analizando todos y cada uno de estos parámetros se puede diseñar una estrategia de actuación a medida.



¿CÓMO ABORDAR  
LA VIOLENCIA OCUPACIONAL?





## ¿CÓMO ABORDAR LA VIOLENCIA OCUPACIONAL?

Tal y como se ha planteado en el capítulo anterior, cada organización analizará las variables de cada suceso violento y determinará su estrategia de actuación.

Es necesario tener en cuenta que cualquier intervención organizativa requiere:

- Sistemas de comunicación claramente definidos y eficaces.
- Dirección organizativa que promueva el dialogo entre todas las partes implicadas.
- Adecuada consulta y participación de los trabajadores.

Previo al establecimiento de cualquier medida preventiva en una organización es necesario la asignación de responsabilidades a todos los niveles. Todo el personal debería recibir la

formación y las cualificaciones apropiadas para cumplir con sus obligaciones.

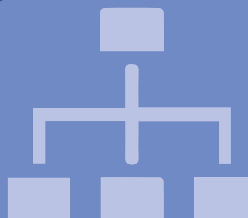
En el establecimiento de las medidas adecuadas, se plantean de manera habitual dos cuestiones que son importantes a la hora de establecer programas de trabajo preventivos, que son:

- a) Asunción del riesgo: existe la creencia de que en ciertas ocupaciones es inherente la aceptación de un cierto grado de violencia como parte del trabajo. Es decir, que el trabajador puede asumir cierto riesgo de sufrir actos violentos cuando acepta el trabajo, y esto nos puede llevar a pensar que no es necesario el establecimiento de ningún tipo de medida preventiva, aunque si tomar medidas que minimicen el peligro.



### **Empresa**

- Elaborar y difundir políticas de prevención.
- Desarrollar y apoyar medidas preventivas y propiciar prácticas laborales que contribuyan a erradicar actos violentos en la organización.
- Facilitar la consulta. Informar y formar a todos los trabajadores.
- Investigar las situaciones producidas y prestar apoyo a los trabajadores afectados.



### **Mando directo**

- Supervisar que todos los trabajadores han sido formados e informados.
- Velar porque su equipo cumpla con las medidas de prevención propuestas.
- Proporcionar apoyo inmediato al trabajador agredido.
- Alentar a los trabajadores que comuniquen las posibles agresiones.
- Colaborar junto con el trabajador para que se lleve a cabo la investigación pertinente.



### Trabajadores

- Colaborar con la empresa en la evaluación de riesgos y la adopción de las medidas de prevención.
- Proponer medidas de mejora.
- Aplicar las medidas correctoras que sean de aplicación.
- Notificar a su superior las posibles agresiones.
- Colaborar en la investigación del incidente.

b) Predictibilidad: existe la creencia también de que los actos violentos en el lugar de trabajo son aleatorios e impredecibles.

Ambas creencias no deben impedir o dificultar la implantación de medidas para prevenir y/o mitigar la agresión. Siempre hay que priorizar las medidas de prevención en todos aquellos casos en los que exista cierta probabilidad de que ocurra un suceso violento, bien porque ya ha sucedido anteriormente o bien porque se dan las circunstancias que pueden favorecer que suceda.

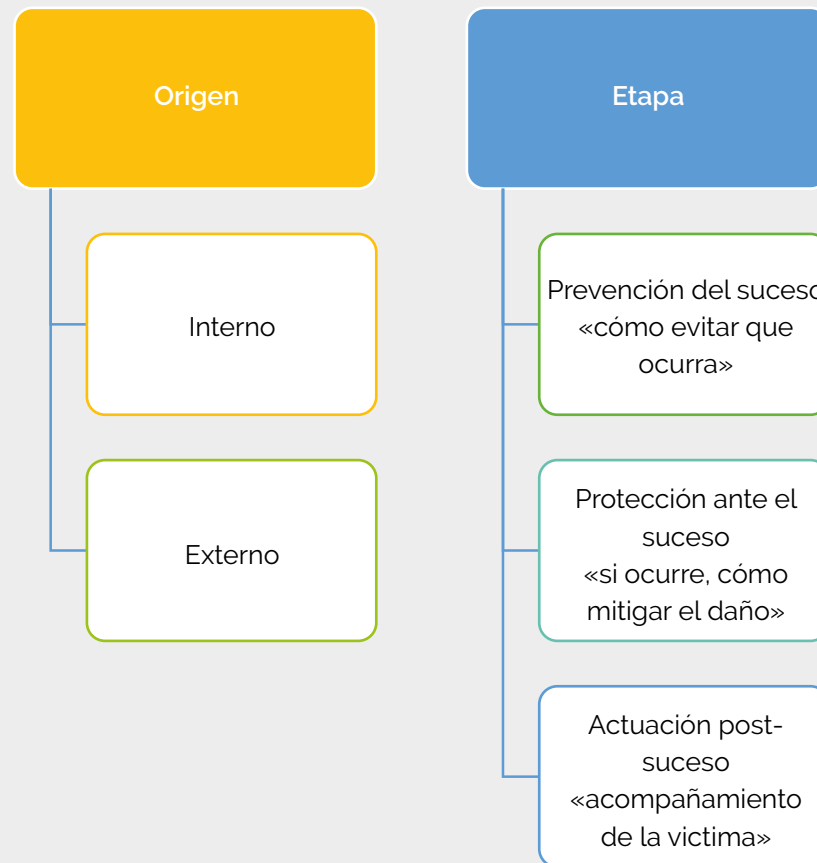
Lo cierto, es que existen factores que pueden incrementar la probabilidad de que se generen actos violentos, como por ejemplo:

- Localización geográfica del centro de trabajo o del lugar de prestación del servicio (zona urbana, rural, extrarradio, características socioeconómicas del entorno, etc.).
- Características del centro o lugar de trabajo (mal iluminado, sin vías de escape...).

- Plantillas mal dimensionadas: escasez de plantilla, reducciones, despidos, ...
- Mala organización del trabajo.
- Estilos de gestión autoritarios por parte de los mandos superiores.
- Trabajos en solitario o en grupos reducidos.
- Escaso control de los accesos.
- Falta de medidas de seguridad (sistemas de seguridad, sistemas de alarma, ...).
- Mala gestión de esperas y colas.
- Mala gestión de quejas y reclamaciones.
- Mala calidad de los servicios o productos.
- Escasa o incorrecta información de los productos o servicios.
- Escasa o incorrecta comunicación.
- Trabajos con mucha exposición al público (clientes, usuarios y/o pacientes).
- Tener objetos valiosos en el centro de trabajo.
- Trabajar con dinero en efectivo.
- Personas con inestabilidad psicológica, toxicomanías, trastorno mental.
- Personas con problemas económicos, familiares o sociales.
- Etc.



Las medidas a abordar pueden clasificarse según el origen del suceso violento (interno o externo), así como por la etapa del suceso:



Con lo que se podría identificar y clasificar medidas tales como:



Etapas y origen	Origen interno	Origen externo
<b>Prevención del suceso</b> <b>«cómo evitar que ocurra»</b>	Evaluación de riesgo psicosocial Medidas organizacionales Formación en estilos de dirección y liderazgo Formación en comunicación asertiva Programas de ayuda al empleado ante posibles toxicomanías Mediación laboral	Control de accesos para evitar usuarios problemáticos o exceso de personas Entorno agradable en atención al cliente Entorno con buena visibilidad e iluminación Evitar zonas oscuras, aisladas, sin posibilidad de escapatoria Evitar trabajos en solitario en zonas/situaciones previsiblemente conflictivas Formación en atención al cliente Selección de personal con aptitudes para la atención al público Formación en comunicación asertiva Gestión de colas y esperas que eviten demoras/ discomfort o agravios comparativos Gestión de quejas y reclamaciones ágil, transparente y respetuosa Información veraz del servicio o producto Información de las normas de la organización No exponer objetos valiosos innecesariamente Disponer de Servicio de vigilancia



Etapas y origen	Origen interno	Origen externo
<b>Protección ante el suceso</b> «si ocurre, como mitigar el daño»	Formación en contención verbal Formación en comunicación asertiva Mediación laboral	Geolocalización de los trabajadores fuera de los centros de trabajo Sistemas de alarma Elementos de protección física Formación en contención verbal Formación en contención verbal ante un paciente psiquiátrico Formación en contención física ante un paciente psiquiátrico Avisar a vigilancia privada o policía
<b>Actuación post-suceso</b> «acompañamiento de la víctima»	Atención sanitaria inmediata si es necesario Notificación del suceso Investigación del suceso Soporte psicológico Mediación laboral Actuación disciplinaria	Atención sanitaria inmediata si es necesario Notificación del suceso Investigación del suceso Soporte psicológico Soporte legal

La elección de una u otra medida dependerá de la casuística de cada organización.

Obviamente se debe priorizar siempre las medidas de prevención para evitar que el suceso violento se produzca.

A continuación, se explican las características generales de algunas de estas medidas clasificadas según la etapa del suceso. En algunos casos, las medidas son aplicables tanto para los sucesos de origen interno como para los de origen externo.



## 5.1. Prevención del suceso «cómo evitar que ocurra»

En esta primera etapa, las organizaciones deben establecer cuantas medidas sean necesarias para evitar que la agresión se produzca. En función del origen de las mismas se podrán identificar diferentes mecanismos de trabajo:

### a. Evaluaciones de Riesgo Psicosocial

En el ámbito de la prevención de riesgos laborales contamos con la Evaluación de Riesgos Psicosociales como una herramienta clave para conocer el estado psicosocial de los trabajadores.

El concepto teórico de factores psicosociales fue definido por el comité mixto OIT/OMS en 1984 como «aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo» (NTP-926 del INSST).

Esta definición ha sufrido varias revisiones y cambios a lo largo del tiempo, pero se mantiene el concepto de interacción entre trabajo y persona.

El impacto sobre la salud debido a una situación psicosocial inadecuada puede afectar a los diversos niveles de salud: alteraciones fisiológicas (enfermedades cardiovasculares, alte-

raciones gastrointestinales, afecciones cutáneas,...), psicológicas (alteraciones de la conducta, de las capacidades cognitivas,...) o emocionales, y pueden darse directamente o estar mediatizados por una situación de estrés o por la interacción con otros factores (por ejemplo, el entorno físico).

Los problemas de salud en el entorno laboral aparecen cuando las exigencias del trabajo no se adaptan a las expectativas o a las capacidades del trabajador. Las consecuencias son perjudiciales tanto para el trabajador como para la organización, ya que aumenta el absentismo, la conflictividad laboral, etc. Dado que la reacción ante una determinada situación no es la misma para todas las personas, las características propias de cada trabajador determinarán la magnitud y la naturaleza tanto de sus reacciones como de sus consecuencias.

Existen diferentes metodologías para evaluar los riesgos psicosociales en el ámbito laboral: F-PSICO, CoPsoQ-istas21, Método Inermap, Cuestionario RED- Grupo Wont, Método de evaluación de los riesgos psicosociales y comportamentales MARC-UV, Método Prevenlab. Batería de Evaluación de Riesgos Psicosociales para las PYMES (MC-UV), Método Psicopreven, etc.

Uno de los métodos más reconocidos para realizar las evaluaciones psicosociales es el método F-PSICO diseñado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), que consta de 44 preguntas, algunas de ellas múltiples, de forma que el número de ítems asciende a 89, ofreciendo una información de 9 factores:



Concepto	Definición	Ítems a valorar
<b>Tiempo de Trabajo (TT)</b>	Hace referencia a distintos aspectos relacionados con la ordenación y estructuración temporal de las actividades laborales a lo largo de la semana y de las jornadas diarias. Se evalúa el impacto desde la consideración de los periodos de descanso.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajos en sábado.</li><li>- Trabajos en domingos y festivos.</li><li>- Tiempo de descanso semanal.</li><li>- Compatibilidad.</li></ul>
<b>Autonomía (AU)</b>	<p>Condiciones que se dan en el trabajo y que afectan a la capacidad y posibilidad que tiene el trabajador de tomar decisiones sobre la actividad laboral. Se recogen aspectos en dos grandes boques.</p> <p>A. Autonomía temporal. Libertad que se puede conceder al trabajador sobre la gestión de algunos aspectos de la organización de la carga de trabajo: elección del ritmo de trabajo, distribución de descansos, etc.</p> <p>a. Autonomía decisional. Capacidad que pueda tener el trabajador para tomar decisiones sobre las tareas en el desarrollo cotidiano del trabajo.</p>	<p>Autonomía temporal:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Posibilidad de atender asuntos personales.</li><li>- Distribución de las pausas reglamentarias.</li><li>- Adopción de pausas no reglamentarias.</li><li>- Determinación del ritmo de trabajo.</li></ul> <p>Autonomía decisional:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Actividades y tareas.</li><li>- Distribución de tareas.</li><li>- Distribución del espacio de trabajo.</li><li>- Métodos, procedimientos y protocolos.</li><li>- Cantidad de trabajo.</li><li>- Calidad del trabajo.</li><li>- Resolución de incidencias.</li><li>- Distribución de turnos.</li></ul>



Concepto	Definición	Ítems a valorar
<b>Carga de trabajo (CT)</b>	<p>Nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente. Grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral. Se evalúa la carga de trabajo a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Presiones en los tiempos de la ejecución de las tareas.</li><li>- Esfuerzo de atención que requiere la tarea.</li><li>- Cantidad y dificultad de la tarea.</li></ul>	<p>Presiones de los tiempos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tiempos asignados a las tareas a realizar.</li><li>- Tiempo de trabajo con rapidez.</li><li>- Aceleración del ritmo de trabajo.</li></ul> <p>Esfuerzo de atención:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tiempo de atención.</li><li>- Intensidad de la atención.</li><li>- Atención de múltiples tareas.</li><li>- Interrupciones.</li><li>- Efectos de las interrupciones.</li><li>- Previsibilidad de las tareas.</li></ul> <p>Cantidad y dificultad de la tarea:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cantidad de trabajo.</li><li>- Dificultad del trabajo.</li><li>- Necesidad de ayuda.</li><li>- Trabajo fuera del horario habitual.</li></ul>
<b>Demandas psicológicas (DP)</b>	<p>Hacen referencia a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo, que suelen ser de naturaleza cognitiva y emocional. Con carácter general, tal esfuerzo va dirigido a reprimir los sentimientos o emociones y a mantener la compostura para dar respuesta a las demandas del trabajo, por ejemplo, en el caso de trato con pacientes, clientes, etc.</p>	<p>Exigencias cognitivas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidades requeridas.</li></ul> <p>Exigencias emocionales:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Requerimientos de trato de con personas.</li><li>- Ocultación de emociones ante superiores.</li><li>- Exposición de situaciones de impacto emocional.</li><li>- Demandas de respuestas de impacto emocional.</li></ul>





Concepto	Definición	Ítems a valorar
<b>Variedad y contenido del trabajo (VC)</b>	Es un factor que comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en si mismo para el trabajador en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general. Evalúan Ítems que estudian en qué medida el trabajo está diseñado con tareas varias y con sentido, se trata por ejemplo de un trabajo importante y goza de un reconocimiento del entorno de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajo rutinario.</li><li>- Sentido del trabajo.</li><li>- Contribución del trabajo.</li><li>- Reconocimiento del trabajo.</li></ul>
<b>Participación / supervisión (PS)</b>	Este factor recoge dos formas de las posibles dimensiones del control sobre el trabajo: el que se ejerce a través de la participación del empleado en diferentes aspectos del trabajo y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de las tareas.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grado de participación.</li><li>- Control del ejercicio por el inmediato superior.</li></ul>
<b>Interés por el trabajador / compensación</b>	Este aspecto hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal por el trabajador. Se puede manifestar a través de la preocupación de la organización acerca la promoción, formación, desarrollo de carrera profesional, etc.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Información proporcionada al trabajador.</li><li>- Facilidades para el desarrollo profesional.</li><li>- Valoración de la formación.</li><li>- Equilibrio entre esfuerzo y recompensas.</li><li>- Satisfacción con el salario.</li></ul>
<b>Desempeño de rol (DR)</b>	Este factor considera los posibles problemas que pueden derivar de la definición de las tareas de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales: <ul style="list-style-type: none"><li>- Claridad del rol.</li><li>- El conflicto del rol.</li><li>- La sobrecarga del rol.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ambigüedad de rol.</li><li>- Conflicto de rol.</li><li>- Sobrecarga de rol.</li></ul>



Concepto	Definición	Ítems a valorar
<b>Relaciones y apoyo social (RAS)</b>	Aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en el entorno de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyo social instrumental de distintas fuentes.</li><li>- Calidad de las relaciones.</li><li>- Exposición a conflictos interpersonales.</li><li>- Exposición a situaciones de violencia.</li><li>- Gestión de la empresa de las situaciones de conflicto.</li><li>- Exposición a discriminación.</li></ul>

El objetivo es aportar información que permita el diagnóstico psicosocial de la organización o de áreas parciales de la misma.

Posibles aplicaciones:

- Evaluación de situaciones específicas. La aplicación del método en un momento dado puede ser contemplada como una toma de temperatura de ese momento.
- Localización de fuentes de problemas. Dada la existencia de un problema y de cara a establecer posibles medios, este sistema permite identificar algunos ámbitos en los que puede estar localizado el problema.
- Diseñar cambios y priorizar actuaciones. El análisis de los resultados tras la aplicación de esta evaluación puede servir de orientación para seleccionar y priorizar acciones.
- Comparación de un grupo en dos momentos distintos o entre distintos grupos. Dado que los resultados que ofrece este método están estandarizados, los datos obtenidos en

un grupo en un momento dado pueden ser comparados con los datos recogidos en otro grupo o en el mismo grupo, pero en momentos distintos.

- Tomar conciencia de la situación. El uso de este método puede ayudar a la difusión de nuevas perspectivas acerca de la organización del trabajo y también a fomentar debates en la organización sobre cuál puede ser el origen de algunos problemas detectados y la mejor manera de afrontarlos.

El método ha sido concebido para obtener valoraciones grupales de trabajadores en situaciones relativamente homogéneas. El método presenta los resultados en dos formatos diferentes; por un lado se ofrecen las probabilidades de riesgo junto con la media aritmética del colectivo analizado para cada uno de los factores (Perfil Valorativo) y, por otro, se ofrece el porcentaje de contestación de cada opción de respuesta de cada pregunta (Informe) por parte del colectivo analizado.



### Perfil valorativo

Tras la obtención de evidencias de validez y fiabilidad de la versión definitiva del instrumento F-PSICO, se realiza un proceso de baremación con el fin de que se puedan interpretar las puntuaciones obtenidas en la administración de la escala en un grupo determinado. Lo que se hace, es transformar las puntuaciones directas en percentiles, lo que permite determinar los distintos tipos de niveles de riesgo.

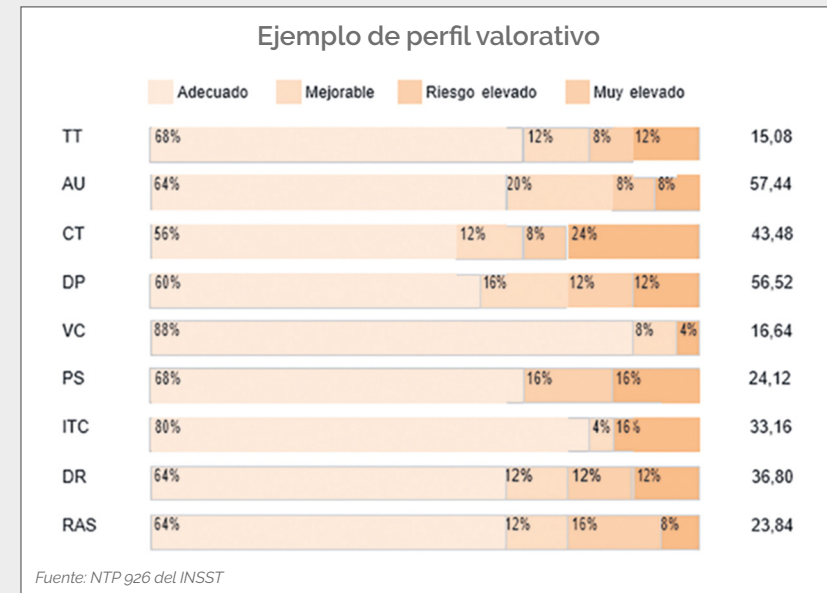
Percentil obtenido	Riesgo
Percentil $\geq$ P85	Muy elevado
P75 $\leq$ Percentil < P85	Elevado
P65 $\leq$ Percentil < P75	Moderado
Percentil < P65	Situación adecuada

Fuente: NTP g26 del INSST

Los cuatro tramos mencionados se presentan gráficamente en distintos tonos de color. Para cada factor se indica el porcentaje de trabajadores que se posiciona en cada uno de los tramos.

Una vez analizados los datos anteriores, se obtienen los resultados del Informe, que ofrece una información detallada de cómo se posicionan los trabajadores de la muestra elegida ante cada una de las preguntas en los 9 factores en los que se presenta el resultado.

Esta información ayudará al establecimiento de acciones y a la priorización de las mismas en función de los porcentajes de los factores con peores resultados.



Aunque los 9 factores de riesgo psicosocial que evalúa este método pueden dar pistas acerca de posibles situaciones conflictivas, hay uno de ellos especialmente relevante y que en aquellos casos en que se visualice riesgo muy elevado o elevado debe ser abordado de inmediato. Se trata de «Relaciones y apoyo social (RAS)». Este factor es un termómetro del clima social y su correcta valoración y abordaje puede prevenir conflictos futuros.



De forma análoga, el resto de metodologías de evaluación de riesgo psicosocial aportan valiosa información acerca de factores de riesgo de violencia. Se trata de saber analizar los resultados.

### **b. Medidas organizacionales**

Tal y como se ha comentado anteriormente, una buena evaluación de riesgos psicosociales nos puede dar mucha información acerca de las carencias o defectos de una organización y las medidas para corregirlas. Con ello se podrían prevenir situaciones conflictivas que podrían derivar en sucesos violentos de origen interno.

Algunas pautas y líneas de actuación genéricas referidas a los distintos factores psicosociales podrían ser:

- Complejidad. Promover estructuras relativamente descentralizadas y flexibles con capacidad de adaptarse a las diferentes situaciones de una forma dinámica y eficaz.
- Participación. Facilitar la involucración de los trabajadores en el diseño e implantación de los procedimientos de trabajo.
- Comunicación. Facilitar una comunicación en todas direcciones clara, sencilla, ágil, dinámica y que garantice una retroalimentación efectiva a corto plazo.
- Supervisión. Promover el desarrollo de estilos de liderazgo que faciliten la implicación, motivación, autonomía y desarrollo individualizado de potenciales capacidades.
- Sistemas de promoción. Establecer un sistema de promo-

ción definido y transparente que dé a conocer de forma abierta y explícita los criterios y posibilidades de promoción.

- Definición de rol. Evitar posibles ambigüedades en cuanto a expectativas y en lo referido a las tareas a desempeñar, clarificando los objetivos y requerimientos específicos.
- Carga de trabajo. Buscar un óptimo ajuste entre los requerimientos del puesto y las capacidades de la persona que lo desarrolla, fomentando el compromiso y el desarrollo de habilidades para lograr maximizar la eficacia de cada persona en su puesto.
- Autonomía. Promover la capacidad de actuación y decisión en lo que respecta a las tareas y su organización temporal.
- Monotonía y aislamiento social. Dar a conocer el proceso global y la finalidad del trabajo, así como facilitar la alternancia periódica de tareas.
- Horarios, turnos, descansos y conciliación. Establecer turnos y horarios flexibles y adaptados. Evitar una excesiva rotación que altere los ciclos de vigilia-sueño y horarios incompatibles con la vida familiar y social.
- Intervención sobre las condiciones ambientales. Existe normativa laboral acerca de la iluminación, ruido, temperatura y humedad, calidad del aire, ventilación, entre otros. Además de la obligación de cumplir con esta normativa, hay que procurar espacios de trabajo agradables tanto para los trabajadores como para el resto de las personas que acudan a esos espacios. Hay otros aspectos, como puede ser el color, sobre los que se puede incidir para conseguir un entorno amistoso. Se ha constatado que el empleo de colores fríos como el azul y el verde producen un efecto relajante, mientras que los tonos más cálidos y chillones suelen generar una activa-



ción que incrementa la excitabilidad. En líneas generales es preferible el empleo de tonos suaves y neutros que relajen el ambiente.

### **c. Formación en estilos de dirección y liderazgo**

Las personas responsables de equipos de trabajo deben contar con formación acerca de un adecuado estilo de dirección y liderazgo.

Los objetivos a conseguir en este tipo de formación serían:

- Aprender qué es el liderazgo y en particular el liderazgo emocional.
- Aprender qué cualidades ha de tener un líder y en qué pilares se basa el liderazgo.
- Conocer qué modelos de liderazgo hay y los estilos de liderazgo que se pueden aplicar.
- Aprender a construir sólidamente las bases para el funcionamiento de un equipo.
- Conocer las características y elementos necesarios que precisan los equipos para su constitución.
- Analizar los diferentes roles que se pueden presentar en un equipo de trabajo.
- Potenciar el desarrollo de habilidades tales como comunicación, organización y distribución de tareas, planificación y liderazgo.
- Analizar las claves que permiten una mayor eficacia.
- Conocer las claves para la gestión de un conflicto en el seno de un equipo.

- Conocer qué mecanismos intervienen e influyen en la motivación de las personas.
- Conocer los procesos de desmotivación.
- Saber gestionar y retener el talento en las organizaciones a través de las herramientas necesarias para tal fin.
- Conocer y diseñar técnicas y metodologías que permitan hacer evaluaciones del potencial humano.
- Incentivar el uso de instrumentos y procedimientos para fortalecer el potencial de las personas en el trabajo.

### **d. Formación en comunicación asertiva**

La comunicación asertiva es la habilidad para exponer opiniones o comentarios de forma respetuosa, sin que nadie se sienta ofendido y evitando la posibilidad de que se generen conflictos.

Se basa en una actitud de respeto hacia uno mismo y hacia el otro. El mensaje se expresa desde el yo, es decir, no se lleva el diálogo al plano del reproche o al ataque personal.

Algunas técnicas especialmente útiles en el trabajo son:

- Poner en práctica la escucha activa para atender la información y el mensaje que nos transmite la persona con la que se está conversando.
- Hablar en primera persona para exponer lo que uno siente es primordial. Esto evita echar la culpa de manera constante a alguien, sin asumir también las responsabilidades propias.
- Comunicarse sin exponer juicios de valor. No es recomen-



dable juzgar ni encorsetar a alguien, ya que eso impide que se pueda poner en práctica una comunicación asertiva.

- Argumentar en lugar de exigir en primera instancia. Es importante exponer razones, motivos y argumentos que den valor a la comunicación.

Pero además, el lenguaje corporal juega un papel muy importante en el proceso comunicativo, ya que el 55% de lo que decimos lo comunicamos de manera no verbal. De ahí que una de las claves de este tipo de comunicación sea que la postura corporal, los gestos, el tono de voz y la mirada acompañen en todo momento la actitud de respeto, escucha activa y tranquilidad que implica la asertividad. Tener una presencia segura y al mismo tiempo receptiva ayuda a crear una conexión con los demás y las personas se sienten más seguras para hablar.

#### **e. Programas de ayuda al empleado ante posibles toxicomanías**

La posible adicción de algún trabajador a alcohol o drogas puede generar situaciones de agresividad.

Desde el entorno laboral se puede ayudar al trabajador con adicciones mediante un Programa de Ayuda al Empleado (PAE).

El PAE debe incluir las actuaciones que la empresa llevará a cabo para ayudar al empleado a superar su adicción. Muchos de estos programas se incluyen en el convenio de la empresa, definiéndose diferentes acciones y grados de participación.

Los aspectos que se contemplan habitualmente son:

- Búsqueda de tratamiento especializado.
- Financiación parcial o total del tratamiento especializado.
- Autorización de ausencias para el tratamiento especializado.
- Ayuda en la reincorporación del trabajador al puesto, si fuera el caso.
- No aplicación de medidas disciplinarias en caso de compromiso del trabajador de aceptar seguir un tratamiento especializado.

Para acceder a un PAE de estas características es conveniente que haya un compromiso documentado por ambas partes que incluya las consecuencias de su incumplimiento.

Tanto si el trabajador ha sido reubicado temporalmente como si ha estado de baja para recibir tratamiento, hay que contemplar un plan de reincorporación al puesto. Esa reincorporación puede ser progresiva o no según valoración del médico del trabajo y de los superiores del trabajador. En cualquier caso requiere un seguimiento cercano para detectar posibles recaídas y garantizar que el trabajador cuenta con las condiciones físicas y psíquicas requeridas para desarrollar su actividad laboral en condiciones de seguridad para sí mismo y para terceros.

#### **f. Mediación laboral**

La mediación laboral es un modelo de resolución de conflictos laborales en el que todas las partes involucradas buscan



soluciones siempre con la mediación de una tercera persona imparcial al problema que actúa como moderador/a de la comunicación.

Se trata de crear dentro de la empresa un espacio de encuentro para que, dos o más partes con un punto de vista distinto sobre un conflicto, dialoguen y cooperen para un entendimiento común. De esta forma, la mediación laboral sirve no solo para resolver ese conflicto en concreto, sino que además plantea las bases para futuros conflictos o problemas dentro de esa organización, marcando la ruta para encontrar soluciones pactadas y que creen buen clima dentro de la empresa.

Los mediadores, en su definición más exacta, son profesionales que facilitan el diálogo entre las partes que tienen el conflicto. Debe ser una figura neutra e imparcial.

Trabajar con un mediador puede ayudar a:

- Identificar los temas más conflictivos sobre los que debe basarse el trabajo de mediación.
- Establecer las normas de interacción adecuadas para fomentar la participación de todas las partes implicadas.
- Eliminar bloqueos en el proceso.
- Fomentar que cada una de las partes participe en la búsqueda de soluciones al conflicto.
- La toma de decisiones, ya que ayudará a elegir una solución viable.

¿Qué requisitos debe cumplir un mediador laboral?

- Habilidades personales como el autocontrol, empatía, cercanía, respecto, actitud reconciliadora, flexible, con sentido del humor y que sepa ponerse en el lugar de la otra persona.
- Habilidades profesionales como formación especializada en comunicación (tanto verbal como no verbal), resolución de conflictos, recursos humanos, etc.
- Sentido ético de su trabajo.

Si se detecta una situación conflictiva, es preferible la mediación antes de que el conflicto derive en una agresión explícita.

La mediación puede ser una buena herramienta en cualquier etapa del conflicto.

### **g. Selección adecuada de personal**

Será necesario que la selección de personal para determinados puestos de trabajo, sobre todo aquellos que estarán expuestos cara al público, se haga teniendo en cuenta aptitudes adecuadas para el mismo.

¿Cuáles son las principales habilidades que deberían tener aquellas personas que trabajen de cara al público?

- Habilidades comunicativas: buen comunicador y persona sociable. Es interesante, en este aspecto, contar con un amplio vocabulario, tener cierta agilidad mental, saber manejar



los problemas y contar con ciertas herramientas de persuasión. En este punto, podemos añadir también el autocontrol y la paciencia como elementos clave de la personalidad de alguien que se expone al público diariamente.

- Sociabilidad: dentro de las características de una persona sociable podemos resaltar la compasión y la sensibilidad, que son aspectos importantes para la atención al cliente, sobre todo en sectores relacionados con la sanidad o con el cuidado de las personas.
- Empatía: si bien es algo que podemos identificar como intrínseco a una persona y todo el mundo nace con esta característica, es algo que se puede desarrollar si se trabaja en ella. Generamos y desarrollamos empatía, cuando escuchamos a los demás.
- Capacidad resolutive: si bien podemos entender que esta habilidad puede estar relacionada con la experiencia en la atención al cliente, es algo que, aunque no se tenga experiencia se puede adquirir con el tiempo.

En cualquier caso, la selección adecuada de personal no ha de realizarse nunca con fines discriminatorios sino para que cada persona desarrolle laboralmente sus capacidades. Muchas de estas habilidades son innatas, pero también pueden desarrollarse con el entrenamiento adecuado.

#### **h. Gestión de quejas y reclamaciones**

Aunque siempre es comprensible que se pueda producir un error en el suministro de un producto o servicio, no lo es tanto en que el error persista en la resolución del mismo.

La mala gestión de una queja o reclamación puede derivar en situaciones violentas que se deben y se pueden evitar. Para su correcta gestión, las pautas a seguir son:

##### **1. Inmediatez a la hora de afrontar el problema.**

Ante una queja o reclamación, lo más importante es actuar con rapidez y evitar que el cliente se enfade más por culpa de la inoperancia. La capacidad de reacción y la inmediatez son claves para aminorar las consecuencias. Una vez se presente una queja o reclamación, la prioridad será tratarla.

##### **2. Escuchar con atención.**

Es primordial conocer los detalles de la queja y hacer ver al cliente que para la empresa lo más importante es la satisfacción de sus clientes.

##### **3. Mostrar comprensión.**

Se debe mostrar comprensión y hacer ver al cliente que se comprende el problema y que se muestra interés en el caso y en ayudarlo.

##### **4. Ofrecer disculpas.**

En el caso de que realmente el cliente esté en lo cierto y su queja o reclamación es legítima, es necesario ofrecer disculpas y hacer ver que nunca más volverá a suceder. Todo el





mundo puede cometer errores y es importante que la empresa saque, en ese momento, su lado humano.

#### 5. Buscar una solución.

Una vez disculpado, se debe ofrecer una solución. Siempre hay que tratar de ofrecer aquella solución que satisfaga a ambas partes teniendo en cuenta las circunstancias.

#### 6. Resolver la queja lo más rápido posible.

Cuanto antes quede resuelto el «problema», mayor será la satisfacción con la que el cliente quedará, pudiendo convertir una queja en una oportunidad.

#### 7. Asegurarse de la conformidad del cliente.

Una vez solucionado el problema hay que asegurarse de que el cliente ha quedado satisfecho. Hacerle ver la preocupación de la empresa en su situación evitará posibles situaciones de violencia.

### 5.2. Protección ante el suceso, «si ocurre, cómo mitigar el daño»

Si aun habiendo establecido todas las medidas necesarias, no hemos podido evitar que se produzca el suceso, debemos mitigar en la medida de lo posible el daño producido.

#### a. Formación en contención verbal

Es necesario que los trabajadores más expuestos a este tipo de agresiones cuenten con la formación adecuada para poder mitigar el impacto si la agresión se produce. Saber conducir la situación hará que esta no vaya a más y pueda, en la medida de lo posible ser solucionada.

Pautas a seguir cuando nos encontremos ante una situación hostil:

- Reconocer internamente la situación y contener emocionalmente nuestra rabia.
- Impulsar la escucha activa y la empatía.
- Mantenernos en «auto observación», es decir, evitar «entrar al trapo».
- No interrumpir con comentarios como «cálmate», «sé razonable».
- Evitar elevar el tono voz.
- Recordar nuestros objetivos: no perder el control y dejar que la persona que nos está hablando se pueda expresar libremente.

Premisas para afrontar una situación de hostilidad:

- Evitar interpretar la conducta agresiva como un ataque personal.
- Mantener una actitud abierta, no defensiva, reconociendo, si existen, los errores.
- Respeto a la persona.



- Aceptar el derecho que toda persona tiene a sentirse incomodo o enfadado por algo.

Una buena comunicación verbal se basará en:

- Tono de voz calmado, neutral y seguro.
- No elevar el tono de voz, no gritar.
- Hablar pausadamente, con tranquilidad.
- Mostrar interés por lo que nos están trasmitiendo.
- Ser flexible en el diálogo.

#### **b. Geolocalización de los trabajadores fuera de los centros de trabajo**

Si bien la geolocalización de los trabajadores fuera de los centros de trabajo puede ser una herramienta de ayuda a los mismos en caso de necesidad, hay que tener muy presente la preservación de la intimidad de estos.

Su implantación puede ser controvertida, por lo que debería consensuarse su aplicación con los representantes de los trabajadores.

Alternativamente, pueden buscarse fórmulas menos intrusivas como la de disponer de un plan de trabajo detallado que permita saber dónde se encuentran los trabajadores en cada momento.

En aquellos casos en que se prevea una posible conflictividad, bien por la zona donde se debe realizar un servicio,

bien por antecedentes violentos en ese tipo de servicio, zona o cliente, puede establecerse que el servicio se realice por dos o más personas o acompañados por personal de seguridad.

#### **c. Sistemas de alarma**

En los centros de trabajo pueden instalarse sistemas de alarma para alertar ante una agresión. La instalación de estas dependerá del grado de seguridad del que se quiera disponer y también de las necesidades de la instalación.

- Alarmas sonoras activadas mediante pulsadores estratégicamente situados con efecto disuasorio.
- Alarmas silenciosas que alerten a compañeros o personal de vigilancia mediante mensajes en las pantallas.
- Sistemas de video vigilancia (circuitos cerrados de televisión) supervisados por personal de vigilancia.
- Alarmas conectadas a la central receptora de alarmas, que en caso necesario dará aviso a la Policía.
- Alarmas activadas mediante el teléfono móvil.

#### **d. Establecimiento de servicios de Seguridad Privada**

Puede ser tanto una medida disuasoria, como una medida de actuación en caso de agresión. Establecer servicios de vigilancia privada en áreas o centros más conflictivos generara en los trabajadores una mayor seguridad.



### e. Elementos de protección física

Se trata de la colocación de barreras entre el trabajador y los usuarios que impidan un acercamiento al trabajador en caso de agresión. Elementos como mamparas de protección, zonas cerradas de acceso limitado, etc., si bien no podrá evitar por ejemplo una agresión verbal si hará que esta se perciba como menos violenta.

### f. Formación en contención verbal y contención física ante un paciente psiquiátrico

Es necesario que los trabajadores que estén más expuestos a este tipo de situaciones cuenten con una formación adecuada, tanto en contención verbal que ayude a mitigar el impacto, como en contención física, si llegado el caso, son víctimas de una agresión física.

Se debe garantizar que los trabajadores cuenten con las herramientas necesarias para su propio cuidado, esto hará que se reduzca el estrés, ya que se sentirán más seguros en su puesto de trabajo.

La contención verbal es la primera pauta de actuación siempre que sea posible. Las medidas de contención verbal tienen como objetivo el «enfriamiento» de la situación de tal manera que se disminuya la ansiedad, la hostilidad y la agresividad.

Algunas pautas de actuación pueden ser:

1. Respetar al paciente y su espacio personal.
  - Mantén una distancia de 2 brazos.
  - No bloqueemos la salida.
  - Contacto ocular normal, sin intimidar.
  - Facilitemos una línea de salida.
2. No provoques ni te apartes.
  - Mantén las manos visibles y una postura relajada.
  - Una actitud calmada, con postura y expresión facial relajada.
  - Habla suave, usando un tono más bajo que el del paciente y que no denote enfado.
  - Muestra preocupación de manera genuina y empática.
  - No cruces los brazos, abre las manos y flexiona las rodillas.
  - No insultes ni ofendas, independientemente de lo que el paciente te diga.
3. Un único comunicador.
  - Inicia el contacto verbal con una sola persona.
  - Preséntate y solicita el nombre del paciente.
  - Reduce sus inquietudes explicando que tu intención es que no se produzcan daños a él ni a otra persona.
  - Oriéntale, déjale claro que vamos a mantener su seguridad, así les ayudaremos a ganar control, que es lo que pretendemos.
4. Ser conciso y usar un lenguaje sencillo.
  - La capacidad de procesar información en estados agitados puede ser menor. Puedes usar la «técnica de disco



rayado», que consiste simplemente en repetir la misma frase una y otra vez, independientemente de lo que diga el paciente agitado.

5. Identifica deseos y emociones.
  - Expresa el deseo de ayudarlo a obtener lo que desea.
  - Puedes ofrecer comida o bebida si eso puede facilitar la comunicación.
  - Ofrécele ir a un lugar tranquilo y dale la oportunidad de hablar de sus preocupaciones
6. Mantén escucha activa.
  - El lenguaje verbal y no verbal debe ser consistente.
  - El uso de técnicas como la aclaración permite ver al paciente que comprendemos lo que dice y estamos interesados en ello, lo que favorece la relación terapéutica.
  - Escucha y pacta, mostrando empatía.
7. Técnica del banco de niebla.
  - Esta técnica consiste en «anular» las críticas que recibimos, reconociendo lo que es real de las mismas pero ignorando aquellos aspectos que pueden llevarnos a responder a la defensiva o al contraataque. Esto requiere de control por nuestra parte.
8. Establece límites.
  - Informa que la lesión a él u otros es inaceptable.
  - Si el paciente hace que te sientas incómodo, díselo y establece consecuencias, pero sin amenazar.
  - Usa refuerzos positivos.
9. Ofrece opciones realistas y optimismo.
  - Muéstrate honesto, aclara al paciente si te asusta o te molesta su actitud, o si crees que existe la posibilidad de que se haga daño él o a otra persona.
  - Avisa de que la contención mecánica podría llevarse a cabo, y que si esto sucede o no, dependerá de sus acciones y no del azar.
9. Aborda el problema de la medicación y averigua qué fue efectivo en una situación similar.
  - Da opciones de elección, pues esto da cierta sensación de control.
  - Aporta esperanza, di que las cosas mejorarán.
  - Evita demostración de fuerza o competición profesional/paciente, pero informa de los riesgos de su conducta.
10. Análisis post-intervención.
  - Después de cualquier intervención, el profesional debe restablecer la relación terapéutica para reducir la experiencia traumática, explicando por qué esta acción fue necesaria.
  - Enfatiza la importancia de dar una opción de diálogo entre los profesionales involucrados en la intervención para criticar y evaluar constructivamente las áreas de mejora.

La contención física, es un recurso terapéutico que se utiliza en situaciones extremas para mantener bajo control conductas que implican un peligro elevado para el propio paciente,



para otros, o para profesionales que estén trabajando en la zona. Se trata de una medida excepcional cuando no han tenido éxito otro tipo de medidas. La formación ha de ser impartida por profesionales expertos.

Todos los trabajadores expuestos a este tipo de agresiones deben ser formados en las diferentes técnicas de contención: verbal, farmacológica (según prescripción facultativa) y física.

### 5.3. Atención post-suceso, el acompañamiento a la víctima

Tras la agresión sufrida por un trabajador, la organización debe disponer de todas las herramientas necesarias para el acompañamiento en las posibles secuelas que le pueda dejar a nivel personal, así como en las consecuencias legales que se puedan derivar.

#### a. Atención sanitaria inmediata si es necesario

Cuando se produce una agresión, los trabajadores se exponen a sufrir daños, tanto psicológico como físicos.

Se trata de un accidente de trabajo, por lo que debe darse a conocer el procedimiento de actuación ante un accidente de trabajo.

El trabajador agredido debe recibir la atención sanitaria necesaria, bien a través de la Mutua Colaboradora de la Seguridad

Social, bien a través del Servicio Médico de Empresa, así como a través de cualquier otro recurso sanitario que se crea conveniente en función del tipo y gravedad de la lesión.

Los trabajadores deben disponer de toda la información relativa del centro al que pueden acudir en caso de necesidad. Dicha información debe estar accesible al trabajador, publicándose a través de la intranet de la empresa, en tablones de anuncios, carteles divulgativos colocados estratégicamente, etc.

#### b. Notificación e investigación del suceso

Tal y como se explica en el capítulo 4, es de vital importancia la notificación del suceso para su investigación e implantación de las medidas necesarias para evitar su repetición.

#### c. Apoyo psicológico

En caso necesario, se debe dar apoyo a la víctima de violencia ocupacional, ya que estos incidentes pueden producir secuelas que pueden perdurar en el tiempo si no son tratadas de manera adecuada. Trabajando en este ámbito con la persona afectada se favorece su recuperación y, en caso de baja, su incorporación en un tiempo menor.

El apoyo psicológico se puede ofrecer mediante:

- Gabinete de terapeutas interno. Algunas organizaciones cuentan con psicólogos en plantilla que pueden ayudar a



las víctimas a superar las situaciones de agresión que hayan sufrido.

- Contratación de gabinetes de terapeutas externos. En este caso o bien estos pueden prestar los servicios dentro de la organización, o bien pueden ser acuerdos con compañías médicas, profesionales independientes, etc., donde pueda acudir el trabajador con tarifas que pueden ser subvencionadas por las empresas.
- A través de los protocolos que se puedan establecer en la vigilancia periódica de la salud a través de los Servicios de Prevención Propios o Ajenos.
- A través del Servicio Médico de Empresa, si existe.

#### **d. Actuación disciplinaria**

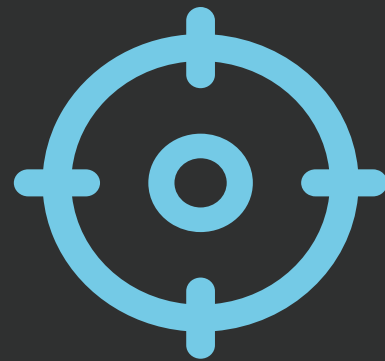
Cuando el agresor es un trabajador de la organización y teniendo en cuenta la actual legislación, tanto el Estatuto de los Trabajadores, como los diferentes convenios sectoriales, en los que se indican los tipos de sanciones regulados por ley, las empresas pueden tomar medidas disciplinarias contra la persona agresora. Además de aquellos aspectos regulados, las organizaciones pueden desarrollar sus propios protocolos de actuación ante actos violentos, que pueden recoger las medidas disciplinarias que se adoptarán en caso de que estos actos se produzcan.

#### **e. Apoyo legal**

Cuando la causa del acto violento es de origen externo a la propia organización (provocado por un cliente, usuario, pa-

ciente, etc.) y pueda ser constitutivo de delito, la empresa debería ofrecer apoyo legal al trabajador.

En estos casos, puede ser que la propia organización cuente con un departamento jurídico que atienda estas demandas o este servicio puede ser subcontratado a un despacho de abogados.



EXPERIENCIAS PRÁCTICAS

## EXPERIENCIAS PRÁCTICAS



A continuación, se recogen las experiencias prácticas de algunas empresas.



### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	AHORRAMAS, S. A.
<b>Sector</b>	Comercio
<b>Número de empleados</b>	12.000
<b>Ámbito geográfico</b>	Comunidad de Madrid Castilla La Mancha

### PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

Mayoritariamente los sucesos violentos se han producido por personas ajenas a la organización, en concreto por clientes durante intentos de robo o clientes con algún trastorno mental.

De momento, dado que se trata de casos puntuales, no hemos creído necesario implantar un protocolo, pero sí que hemos impartido formación a los trabajadores para saber cómo tienen que actuar.

### ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA

Tal y como enseñamos a nuestros empleados, lo más importante es no responder a las provocaciones para evitar un aumento de la agresividad.



### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	Ajuntament de Barcelona
<b>Sector</b>	Dirección de información y atención Ciudadana
<b>Número de empleados</b>	174 (Servicio de Atención Presencial)
<b>Ámbito geográfico</b>	Ciudad de Barcelona

### PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

En la Oficina de atención ciudadana (OAC) se ha detectado un aumento de los sucesos violentos. Las causas son muy diversas, pero por lo general estas situaciones se generan porque la ciudadanía está en desacuerdo con las normas y protocolos que están establecidos, esto provoca en el ciudadano un sen-





timiento de impotencia y reacciona en contra de la persona que le está atendiendo.

El informador/a, ante una agresión verbal de amenaza, insultos o trato con menosprecio por parte de un ciudadano/na, deberá:

- 1) Reconducir la situación sin perder la calma ni contraatacar, con el fin de volver al diálogo.
- 2) Avisar a la persona responsable de la oficina y al Agente Cívico para que intervengan.
- 3) El/la responsable valorará la posibilidad de que sea otra persona del equipo la que siga con la atención, siempre y cuando se pueda volver a establecer un diálogo.
- 4) Si la situación lo requiere se valorará solicitar el servicio de la Guardia Urbana llamando al 112.
- 5) El protocolo también tiene en consideración aspectos físicos del centro que puedan ayudar a hacer disminuir la conflictividad (disposición del mobiliario, asientos, ...).
- 6) El protocolo crea una Comisión de Seguridad, en la que participan también los representantes sindicales, en la que se hace seguimiento y propuestas de mejora.
- 7) En caso necesario, se ofrece un circuito de apoyo psicológico al trabajador/a, bien a través de la Mutua de Accidentes o a través del PAIPEM (Programa de Atención Integral al Personal Municipal).

El protocolo aborda por tanto la prevención primaria (con medidas para prevenir situaciones violentas), la secundaria (detectado el riesgo, lo gestionamos con la Comisión, la comuni-

cación, etc.) y terciaria (apoyo al informador que ha recibido la agresión).

### **ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA**

Es muy importante la figura del Agente Cívico que actúa como mediador en el conflicto. Su intervención aporta seguridad a los/as informadores/as y un soporte al trabajo que realizan como representantes de un organismo público, muchas veces poco reconocido por parte de la ciudadanía. En la mayoría de casos, con la intervención del Agente Cívico es suficiente para reconducir la situación.

Cuando ya se ha dado una situación conflictiva con un ciudadano/a al que proporcionamos cita para volver otro día, en previsión de que no se vuelva a repetir la misma situación, se activa protocolo de «Solicitud de Protección de Guardia Urbana» mediante el cual se informa a la Guardia Urbana que la OAC tiene previsto atender a una persona de la que ya se tienen antecedentes de comportamiento violento o agresivo por lo que se solicita la presencia de la Guardia Urbana el día i hora de su cita.



### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	Avis Alquile un coche SAU
<b>Sector</b>	Servicios
<b>Número de empleados</b>	520
<b>Ámbito geográfico</b>	Nacional

### PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

Las principales agresiones son debidas a clientes que no quieren asumir cargos o daños de los vehículos que han utilizado. Para proteger a los trabajadores de estas agresiones hemos realizado:

1. Protocolo de actuación ante agresiones (con los pasos que deben seguir los trabajadores en caso de que sucedan).
2. Política de conductas inadecuadas de clientes (donde se explica que nuestros empleados no tienen por qué soportar comportamientos vejatorios o denigrantes).
3. Formación en gestión de conflictos.
4. Señalización oficinas.

### ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA

Lo más importante es impartir formación al empleado para saber afrontar situaciones de violencia en la atención al cliente, y que el empleado se sienta respaldado por la empresa.

### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	CIRSA
<b>Sector</b>	Juego y ocio
<b>Número de empleados</b>	5.000
<b>Ámbito geográfico</b>	España

### PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

Disponemos de un Protocolo de actuación para la resolución de conflictos por acoso (todos los tipos) en el entorno laboral donde mediante un canal de denuncia se comunica la situación a PRL/RRHH y se activa un expediente informativo designando un instructor externo a la empresa para esclarecer los hechos y revertir la situación.



Por otro lado, en los centros de atención al cliente, en caso de agresión física/verbal también existe un procedimiento de actuación donde el empleado lo comunica al responsable inmediato y/o centro de control de seguridad para abordar la situación y revertirla.

La empresa también dispone de un canal de denuncia «Canal de Línea Ética» del Dpto. de Compliance para abordar las distintas incidencias quedando trazabilidad de todo el proceso.

#### ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA

Lo más importante es mejorar la comunicación en los equipos y el clima laboral y evitar las agresiones de clientes conflictivos prohibiendo el acceso a los centros o dejar la relación comercial.



**Diputació  
Barcelona**

#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	DIPUTACIÓ DE BARCELONA
<b>Sector</b>	Administración Pública
<b>Número de empleados</b>	3.876
<b>Ámbito geográfico</b>	Provincia de Barcelona

#### PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

Los diferentes ámbitos disponen de protocolos específicos según sus necesidades.

Desde el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales se abordan desde dos vertientes:

- Investigar el accidente/incidente: se lleva a cabo una investigación de la causa que dio lugar a la agresión y se proponen las medidas preventivas necesarias para evitar su repetición.
- Atención psicosocial individualizada: el Servicio de Prevención dispone de dos psicólogos que, en caso de que la agresión hubiera tenido secuelas en el empleado o empleada que lo sufrió, dan el soporte necesario para afrontar la vuelta al trabajo.

Cuando estas agresiones pasan al terreno del acoso psicológico o de índole sexual, o por razón de sexo se dispone de un protocolo para el abordaje de estas situaciones.

#### ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA

La diversidad de orígenes de las agresiones hace que sea difícil abordarlas de manera conjunta y la mayoría de medidas implantadas son de tipo reactivo frente a la agresión, especialmente a las provocadas por usuarios del servicio público.



Entre empleados, se imparte formación acompañada de campañas de sensibilización.

Entre empleado y usuario del servicio, es más complicado porque la mayoría van orientadas al distanciamiento entre empleado público y ciudadano, cosa que va en detrimento de la proximidad y la modernización del servicio público al ciudadano.

En los servicios asistenciales, es importante el conocimiento previo de las patologías o el comportamiento del residente, así como la formación de los empleados para prevenir actuaciones violentas como por ejemplo avisar, explicar y asegurarse que el usuario ha entendido lo que vamos a hacer con él.



#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	CONSORCI SANITARI PENEDES GARRAF CSAPG
<b>Sector</b>	Sanitario
<b>Número de empleados</b>	1.976
<b>Ámbito geográfico</b>	Provincia de Barcelona

#### PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

Prevención, manejo y actuación post incidentes de casos.

- Prevención: incluye Evaluación de Riesgos con método específico <http://sanidadmasamable.org/portada.php> y Planificación Preventiva.
- Manejo: incluye protocolos específicos para diferentes colectivos (enfermo agitado, situación de frustración o estrategia para conseguir un algo).
- Actuación post incidente: soporte médico, psicológico, legal, etc.

#### ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA

- Educación desde la infancia.
- Sistemas de detección y aviso (código usuario agitado).
- Formación de profesionales en manejo de casos: lenguaje verbal, posición corporal, espacios, información a dar, manejo de situaciones frustrantes, etc.



### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	Metro de Madrid S. A.
<b>Sector</b>	Transporte terrestre urbano y suburbano de pasajeros
<b>Número de empleados</b>	7.027
<b>Ámbito geográfico</b>	Comunidad de Madrid

### PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

Metro de Madrid tiene desarrollado y en vigor desde el año 2017 un Protocolo de Prevención y Actuación frente a las agresiones externas en el que, partiendo del principio de tolerancia cero frente a las conductas violentas, se desarrollan medidas y estrategias preventivas que vienen a constituir un instrumento común para la prevención y actuación frente a los casos de agresión.

La elaboración de la citada herramienta fue el resultado de un trabajo común entre todos los agentes implicados, a saber, producción, representación social y prevención, girando su contenido en tres niveles diferenciados bajo un enfoque proactivo.

Derivado de lo anterior, junto a la labor formativa e informativa que se viene produciendo con diversas periodicidades, se realiza un seguimiento caso a caso que permite conocer la evolución cuantitativa y cualitativa, lo que permite retroalimentar el sistema ante desviaciones en la actuación o naturaleza de los incidentes.

### ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA

De forma breve y desde un enfoque preventivo, el principal obstáculo que se observó en el momento de la implantación guardó relación con la visibilización si bien, en dos sentidos: resistencias internas en cuanto a la difusión en un entorno público y, a la vez, un exceso de comunicaciones de incidentes por los afectados que no se correspondían a la práctica habitual.

Por otro lado, la actuación más relevante es la concienciación. Término simple en apariencia pero que trasciende a una toma de conciencia meramente conceptual, alcanzado a aspectos conductuales que, por su propia naturaleza, no siempre resultan susceptibles de modificarse en el corto plazo.

Más allá de lo concerniente a una organización particular, desde el marco conceptual se observan confusiones en los enfoques públicos de los diferentes agentes dado que si bien existe una tipología diferenciada entre tipos de violencia (I, II y III), en la práctica se observa el uso del término genérico lo cual no siempre permite un enfoque adecuado.



## DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	NH HOTEL GROUP
<b>Sector</b>	Hotelero
<b>Número de empleados</b>	5.000
<b>Ámbito geográfico</b>	Nacional

## PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

En NH Hotel Group disponemos, por un lado, de un Protocolo de Prevención de Acoso Sexual (que está enmarcado en nuestro Plan de Igualdad) y de un Código de Conducta. Este Código es de aplicación, no solo a todos los empleados/as de NH Hotel Group, sino a partners, personal de contratas, subcontratas, proveedores y clientes. Este Código establece, entre otras cosas, unas pautas mínimas de comportamiento y prohíbe, expresamente, cualquier trato que suponga una falta de respeto, discriminación, violencia verbal o física, situación de acoso psicológico o sexual, etc.

El Código de Conducta prevé un canal de denuncia a través de una dirección de correo electrónico. Cualquier persona que crea estar sufriendo o sea testigo de una vulneración del

Código de Conducta puede realizar una denuncia a través de ese canal. La comunicación es totalmente confidencial y llega al Departamento Corporativo de Auditoría Interna. En este departamento, se analiza la denuncia y si la misma puede suponer una posible situación de acoso, una vulneración de los derechos laborales del trabajador, etc. se pone en conocimiento del Área de Relaciones Laborales de la Unidad de Negocio. Esto se analiza y, si la situación puede suponer una situación de acoso psicológico, se realiza una intervención psicosocial (la realiza el Health&Safety Manager) consistente en realizar una evaluación de riesgos psicosociales utilizando el método FPSICO (pasamos las encuestas y, además, entrevistamos a todo el personal del departamento/s involucrado/s). Una vez realizadas las actuaciones, elaboramos un informe que pasamos al Área de Relaciones Laborales y a la Dirección de RRHH que realizará las actuaciones disciplinarias si proceden. También, lógicamente, se informa del resultado de la intervención psicosocial a las partes afectadas (denunciante, denunciados, director/a del hotel o departamento afectado y representantes legales de los trabajadores).

## ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA

El principal problema que hemos tenido, por posible desconocimiento de nuestro personal del Código de Conducta, es que la mayoría de las denuncias no se realizan por ese canal sino a través de comunicaciones directas al director/a del hotel, denuncias a la Inspección de Trabajo o demandas judiciales. En las evaluaciones psicosociales que realizamos si hemos identificado que muchos trabajadores no conocen o



recuerdan la existencia del Código de Conducta, a pesar de que, cuando se publicó, no solo se informó de su existencia a la plantilla de NH sino que todo el personal realizó una formación e-learning sobre el Código y cada empleado firmó su adhesión al mismo. Esto mismo se hace cada vez que una persona se incorpora a NH como empleado/a.

Creo que el Código de Conducta es una herramienta muy adecuada y positiva, ya que establece unas reglas de juego claras y unas normas de convivencia que, aunque algunas puedan parecer obvias o sobreentendidas, es importante dejarlas claras. Además, el Código establece un canal de denuncia y un procedimiento de actuación que debe dar garantías no solo a la persona denunciante sino a la persona o personas denunciadas. Pero el Código de Conducta por si solo no es suficiente. Creo que es importante no solo formar sino concienciar y por supuesto, dar ejemplo por lo que, en este sentido, el compromiso de la dirección de la compañía, directores, mandos intermedios y representantes legales de los trabajadores es crucial.



#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	Fundación Oxfam Intermón
<b>Sector</b>	ONG
<b>Número de empleados</b>	450
<b>Ámbito geográfico</b>	España e Internacional

#### PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

En los contextos humanitarios o de desarrollo en los que Oxfam trabaja existen formas de violencia estructural que condicionará que los espacios laborales las reproduzcan.

En España cierto grado de violencia verbal esta normalizado culturalmente. Así, las violencias son multicausales. Nos hemos encontrado con agresiones verbales (amenazas verbales, llamadas) tanto por gente de fuera de la organización como de compañeros/as. Sobre todo, el equipo de calle, está mucho más expuesto.

Las agresiones verbales o físicas se encuentran entre los hechos a los que más se tiene que enfrentar el personal de la or-



ganización en los países en los que tenemos presencia programática. Entre estas agresiones, se encuentran también las producidas con una motivación criminal.

Siendo conscientes de esta problemática, en la organización tenemos varias guías de prevención según la temática, que se complementan con módulos de formación virtuales.

Además, en los lugares en los que trabajamos, realizamos de manera regular diagnósticos de riesgos en los que identificamos las amenazas, las vulnerabilidades y las medidas de mitigación para esos riesgos, para así intentar reducir al máximo la agresividad contra el personal de la organización.

Tenemos dos tipos de documentos para regular el trabajo institucional: las políticas, que constituyen el marco de los compromisos adquiridos por la organización, con el objetivo de asegurar lugares de trabajo sanos y seguros, y los documentos, que regulan y formalizan la respuesta para la gestión de casos.

El protocolo de gestión de conflictos con el voluntariado tiene un enfoque preventivo, no obstante, se establecen pautas para la resolución informal y formal a través de un circuito, con la opción de hacer una denuncia al buzón ético si la situación lo amerita.

Para un colectivo concreto disponemos de un procedimiento de violencia en calle.

En este momento se está finalizando la revisión el protocolo de gestión de conductas inadecuadas, vinculado con un proceso sancionador, como reconocerlo, como actuar, etc.

## ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA

Nos gustaría poder ampliar los recursos destinados a garantizar procesos de prevención, gestión de responsabilidades asociadas a determinados roles, buzones de denuncia y procesos de reparación, de personas y ambientes afectados.

Un reto es mejorar la difusión y el conocimiento de los protocolos en todos los equipos. La rotación de personas hace que, algunas veces se pierda la información.

Lo más importante es un buen conocimiento de los riesgos presentes, de la vulnerabilidad y qué podemos hacer a nivel individual e institucional para no convertirse en una víctima y como hay que actuar si el personal se encuentra ya en una situación en la que la probabilidad de una agresión es alta, la recomendación que solemos ofrecer es la de evitar en la medida posible el enfrentamiento y en el caso de que haya demandas o solicitudes de contrapartidas, cumplir con ellas, ya que la seguridad del personal es más importante que cualquier bien material u objetivo programático.

Importante también es hacer sesiones de sensibilización frecuente sobre el tema, recordar protocolos, hacer prácticas, hacer rol playings de qué hacer en determinadas situaciones. Tener un protocolo no es suficiente, hace falta mucha sensibilización y rendición de cuentas, de casos gestionados, resueltos y dar buen ejemplo (sin violar la confidencialidad).

Cuando hablamos de violencias, acoso y abuso, es importante la solidaridad colectiva y la consciencia personal que permita





un buen conocimiento de los derechos de las personas trabajadoras y las obligaciones de la organización. También es básico el conocimiento de las tipologías asociadas a conductas indeseadas e inadecuadas.

Hay que dar a conocer los canales de denuncia y adquirir habilidades que permitan afrontar o evitar situaciones complejas.

Por ello, es fundamental la formación interna a las personas referentes y que tendrán que actuar en estos casos: responsables, referentes de RRHH. Resulta muy importante impartir formación sobre todo en comunicación no violenta y mejorar los circuitos de comunicación.



#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	PJ ESPAÑA PIZZERIAS S. L. U.
<b>Sector</b>	Restaurantes y puestos de comida
<b>Número de empleados</b>	1.500
<b>Ámbito geográfico</b>	España

#### PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

En primer lugar, los trabajadores tienen un canal para poder comunicar a la empresa cualquier caso o problema. Una vez el trabajador denuncia el problema, la empresa a través del departamento de RR.HH. y del protocolo de acoso, comienza a investigar las causas inicialmente a través de un estudio psicosocial del centro de trabajo y posteriormente a través de entrevistas personales para solucionar el problema, tomando las medidas que la empresa estima oportunas para ello.

#### ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA

En ocasiones el trabajador utiliza medios no institucionales para denunciar y por ello la empresa no puede iniciar el proceso de actuación adecuadamente.

Lo más importante es proporcionar a los trabajadores un canal abierto para todo el mundo donde se integre y promueva el respeto hacia los compañeros, y que el trabajador pueda utilizar ese canal en cualquier momento para denunciar cualquier tipo de comportamiento que pueda considerarse agresión. Es importante que todos los empleados conozcan la existencia del canal porque en muchas ocasiones los trabajadores no actúan por desconocimiento de dicho canal, y la empresa por tanto no tiene conocimiento de las agresiones.



## DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	SUARA COOPERATIVA SCCL
<b>Sector</b>	Sanitario y social
<b>Número de empleados</b>	4.600 (aprox.)
<b>Ámbito geográfico</b>	Principalmente Cataluña

## PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

En Suara cooperativa disponemos de dos protocolos frente al acoso en el ámbito laboral. El acoso lo entendemos en un amplio espectro laboral, sexual, por razón de género, etnia, cultura u orientación afectivo-sexual.

En el ámbito laboral diferenciamos según si la violencia es ejercida entre persona atendida y persona trabajadora o bien entre personas trabajadoras.

**Protocolo de acoso causado por las personas atendidas hacia las personas trabajadoras, en el servicio de atención domiciliaria**

La primera premisa de este protocolo es que, ante una falta de respeto, una posible agresión o frente una agresión física o verbal, la persona trabajadora deberá abandonar inmediatamente el domicilio. Una vez fuera del domicilio se deberá llamar al equipo de coordinación para informar de lo sucedido, el cual se traslada donde está la persona trabajadora para poder hacer la primera contención. En este encuentro se ofrecerá al trabajador/a la ayuda necesaria:

- Ese día no realizará más servicios.
- Se le dará la posibilidad si lo necesita al día siguiente no realizar servicios.
- Se ofrece ayuda psicológica de nuestro servicio «Som bienestar».
- Siempre que sea posible se anula el servicio o se cambia de profesional avisando de lo sucedido con anterioridad y se establecen medidas preventivas ( 2 profesionales, servicios fuera del domicilio).

Una vez reunidos con el/la trabajador/a y para poder aplicar el protocolo se informa al equipo de salud laboral, dando el nombre de las personas trabajadoras que realizan o han realizado el servicio para poder realizar la investigación mediante llamada telefónica a todas ellas.

Una vez valorados todos los testimonios y teniendo el conocimiento del servicio, y de la patología de la persona atendida, se redactan una serie de medidas correctoras y/o preventivas para poder garantizar el servicio de forma correcta, sin atentar a la integridad física y/o moral de las personas trabajadoras.



Todas estas medidas son trasladadas a servicios sociales, para poder firmar un acuerdo entre la familia de la persona atendida, o la misma persona atendida si está en plenas facultades. Una vez se dispone de esto se vuelve a reactivar el servicio, si es que este ha quedado anulado.

Por otro lado, se dispone de un **Protocolo de actuación frente al acoso laboral**. Este protocolo es entre personas trabajadoras de la cooperativa. Este protocolo pretende actuar en un periodo de tiempo lo más corto posible. La comunicación del caso puede venir dada por un compañero o compañera, por un miembro del comité de seguridad y salud o por la misma persona que está sufriendo el acoso. Una vez se comunica el posible caso de acoso, se aplican medidas cautelares, se informa a salud laboral y se crea una comisión donde se encuentra un miembro del comité de seguridad y salud, un miembro del equipo de salud laboral y la responsable del área de personas.

En este caso se mantienen entrevistas con el/la presunta acosado/a, con el presunto acosador/a y con los testimonios que estas personas nos faciliten.

Una vez recabada toda la información se analiza en el seno de la comisión y se decide si es considerado un posible caso de acoso, una vez se obtiene la valoración se proponen las medidas correctoras para poder aplicar. Este protocolo por suerte se ha aplicado excepcionalmente, siendo lo más habitual aplicar el protocolo del servicio de atención domiciliaria.

## ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA

Dentro de nuestra entidad el mayor problema que podemos encontrar es el trabajar en domicilios, ya que la mayoría de las causas derivan del trabajo con personas en situaciones de demencia o salud mental.

En el proceso interviene la familia de la persona atendida si hay, cliente que es servicios sociales del respectivo ayuntamiento y Suara.

En el protocolo entre personas trabajadoras, al ser interno es muy fácil trabajar porque todas las personas que forman Suara vamos alineadas en este aspecto.

Es muy importante la formación, para saber identificar cuando se empieza a producir un caso de acoso laboral, sexual o por razón de género, etnia, cultura u orientación afectivo-sexual y ser conocedores del protocolo.

Para ello, es muy importante poner a disposición de todas las personas trabajadoras el protocolo, una infografía visual y facilitar el contacto para comunicar dichos casos, garantizando la confidencialidad y el acompañamiento en todo el proceso en un clima de seguridad.

Así mismo el protocolo no debe de ser redactado y archivado, debe poder trabajarse continuamente adaptándose a los nuevos cambios sociales, y a la casuística encontrada en la empresa. Este protocolo también deberá de estar abierto a apor-



taciones de los compañeros con la finalidad de llegar a abarcar todos los casos existentes y adaptándolo a la realidad de la empresa para llegar fácilmente a todas las personas que lo conforman.

Con la finalidad de poder sensibilizar frente a los casos de acoso a todas las personas desde Suara, se están planteando diferentes formaciones para dar a conocer el protocolo, así como formaciones para sensibilizar, saber identificar el acoso, cómo actuar frente a él y saber acompañar a las personas que presuntamente están sufriendo el acoso.

Otro punto a destacar son las formaciones de los profesionales de atención directa y domiciliaria sobre los diferentes aspectos de salud mental, y profundizar en la intervención socioeducativa, resolución de conflictos, con la finalidad de dar herramientas a los/las profesionales para prevenirlos.

También cabe remarcar la importancia del seguimiento de los casos de personas atendidas por parte del/de la trabajador/a social de referencia y en coordinación con salud y servicios sociales.



## DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa</b>	Transports de Barcelona SA
<b>Sector</b>	Transporte urbano de superficie
<b>Número de empleados</b>	4.635
<b>Ámbito geográfico</b>	Barcelona y área metropolitana

## PRINCIPALES ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN EL ÁMBITO DE LA VIOLENCIA OCUPACIONAL

- 1) Asistencia inmediata, por parte del operador de seguridad, a partir del momento que el/la trabajador/a comunica la agresión:
  - a. Requiere asistencia sanitaria (si o no). En caso afirmativo se gestiona de manera urgente.
  - b. Soporte inmediato de compañeros o responsables que estén cercanos al lugar de los hechos.
  - c. Desplazamiento de un mando y acompañante a la visita médica, si es necesario, o a su domicilio si la persona afectada presta su consentimiento.
- 2) Comunicación obligatoria urgente a los miembros del comité de seguridad y salud.



- 3) Presentación de la denuncia a Mossos d'Esquadra, con acompañamiento de un mando, indicando el domicilio social de la empresa (no el personal).
- 4) Seguimiento sanitario si se requiere.
- 5) Seguimiento administrativo.
- 6) Asistencia jurídica previa y en sede judicial.

### ASPECTOS A DESTACAR SEGÚN LA EXPERIENCIA VIVIDA

El principal problema que nos hemos encontrado es establecer el criterio acerca de qué actitud se considera agresión. Aunque está incluido en el protocolo, en ocasiones puede haber diferentes interpretaciones.

Es un problema social, por lo que hay que incidir en la educación ciudadana y el respeto entre las personas.

### ANEXO: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#### Bibliografía

Universidad Politécnica de Cartagena, Vicerrectorado de Infraestructuras, equipamiento y sostenibilidad «Acciones en el caso de violencia y agresiones en el trabajo».  
BOE Núm. 295. (2015) Resolución de 26 de noviembre de 2015, de la Secretaría del Estado de Administraciones Públicas,

por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 20 de noviembre de 2015, por el que se aprueba el Protocolo de actuación frente a la violencia en el trabajo en la Administración General del Estado y los organismos públicos vinculados o dependiente de ella. 10 de diciembre. Consejería de Educación y Empleo de la Comunidad de Madrid. (2011). «Violencia en el trabajo».  
Cristina, L.E., Universidad de Cantabria (2014). «Contención Física como medida de Seguridad en el Servicio de Urgencias Psiquiátricas». Julio.  
José M., L.I., (2017). Servicio Navarro de Salud. «Contención Verbal». 8 de junio.  
María de la Victoria, C., M., Documentos de Trabajo social, nº 62. Servicios Sociales Comunitarios del Ayuntamiento de Málaga. «La agresión: no es inherente en el personal de los Servicios Sociales comunitarios».  
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Dirección General de Ordenación Profesional. Comisión de Recursos Humanos del SNS. (2014). «Grupo de Trabajo de Agresiones a Profesionales del Sistema Nacional de Salud». 14 de febrero.  
Junta de Extremadura. Servicio de Salud y Prevención de Riesgos Laborales. «Prevención de la Violencia Ocupacional».  
MC Mutual. Plan de Prevención de la Violencia Laboral. «Guía de Implantación del Plan de Prevención de la Violencia Laboral».  
NTP-489: «Violencia en el Lugar de Trabajo», INSHT.  
NTP-891: «Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I)», INSHT.  
NTP-892: «Procedimiento de solución autónoma de los con-



flictos de violencia laboral (II)», INSHT.  
NTP-926: «Factores Psicosociales: metodología de evaluación», INSHT.  
Junta de Castilla y León. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, (2019). «PE SST 10: Actuación ante situaciones violentas en el trabajo». 27 de septiembre.  
Junta de Castilla y León. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. «PEA SST 81.03: Prevención y actuación frente a conductas problemáticas graves de usuarios en centros de la Gerencia de Servicios Sociales y de la Consejería de Educación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Castilla y León».  
Junta de Castilla y León. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (2021). «PE SST 00.03: Procedimiento de Actuación ante situaciones de Violencia externa en actividades inspectoras, auditoras, de control y similares». Diciembre.  
Conselleria Salut i Consum. Servei Salut Illes Balears. (2020). «Proyecto del Plan Integral de Prevención de las Agresiones en el Ámbito Sanitario Público de las Islas Baleares». 13 de marzo.  
Papeles del Psicólogo, Sección monográfica (2008), «Violencia Ocupacional: El caso de los profesionales sanitarios».  
Patricia, S.G., Virginia S.R., Colegio Oficial de la Psicología de las Palmas. Vocalía de Igualdad. «Protocolo de Prevención e Intervención ante agresiones a psicólogos /as en su puesto de trabajo (público y privado).  
Comissions Obreres de les Illes Balears. «Protocolo de actuación ante a agresiones a terceros. Casino de Palma».  
Consejería de Presidencia, Justicia y Portavocía de Gobierno.

Comunidad de Madrid. (2017). «Protocolo Especifico de Prevención y Actuación frente a todos los tipos de violencia en el trabajo de la Consejería de Presidencia, Justicia y Portavocía del Gobierno de la Comunidad de Madrid». 19 de abril.

Organización Internacional del Trabajo. Programa de Actividades Sectoriales. (2003). «Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla». 15 de octubre.  
Junta de Castilla y León. Guía sobre «Como prevenir la violencia externa en el trabajo».  
Junta de Castilla y León. Guía sobre «Como prevenir la violencia interna en el trabajo».

### Webgrafia

Maria Luisa, R.P., Maria M. N., Jenry Ricardo, B.O., Hospital Universitario Puerta de Hierro, Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2011000500005](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500005)  
AfforHealth. Blog: «Las agresiones verbales en el trabajo. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para prevenir este riesgo psicosocial?»  
<https://afforhealth.com/las-agresiones-verbales-en-el-trabajo-que-pueden-hacer-las-organizaciones-para-prevenir-este-riesgo-psicosocial/>  
Emilio, V.E., Universidad Internacional de Valencia. (2017). «El 11% de los españoles sufre algún tipo de violencia laboral». 9 de enero.



<https://www.universidadviu.com/es/actualidad/noticias/el-11-de-los-espanoles-sufre-algun-tipo-de-violencia-laboral#:~:text=Por%20sectores%2C%20en%20Espa%C3%B1a%20los,expuestos%20a%20padecer%20violencia%20laboral>.

La Vanguardia (2022). «El sindicato de Enfermería suspende a las administraciones por falta de protección ante las agresiones». 1 de junio.

<https://www.lavanguardia.com/vida/20220601/8308642/sindicato-enfermeria-suspende-administraciones-falta-proteccion-agresiones.html>

UGT. FeSMC Madrid. «Aumentan las agresiones a los Vigilantes de Seguridad ante la falta de implicación de las administraciones publicas y del propio Ministerio del Interior.

<http://www.fesmcmadrid.org/es/actualidad/aumentan-las-agresiones-a-vigilantes-de-seguridad-ante-la-falta-de-implicacion-de-las-administraciones-publicas-y-del-propio-ministerio-de-interior-id-5549.html>.

COPE Radio (2021). «Las agresiones a trabajadores de prisiones aumentan un 21%». 12 de noviembre. [https://www.cope.es/emisoras/cataluna/barcelona-provincia/barcelona/noticias/las-agresiones-trabajadores-prisiones-aumentan-20211112\\_1614091](https://www.cope.es/emisoras/cataluna/barcelona-provincia/barcelona/noticias/las-agresiones-trabajadores-prisiones-aumentan-20211112_1614091).

