



VIOLENCIA OCUPACIONAL:

DIAGNÒSTIC DE LA SITUACIÓ ACTUAL I ESTRATÈGIES D'ABORDATGE

Organitza:

Foment
del Treball Nacional







Amb la col·laboració de:

full *audit*
YOUR OHSE PARTNER

Amb el suport de:

 Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Treball

a la feina **cap risc**

	1. INTRODUCCIÓ	3
	2. QUÈ S'ENTÉN PER VIOLÈNCIA OCUPACIONAL?	5
	2.1. Tipus de violència ocupacional	8
	2.2. Causes que poden generar una conducta violenta	10
	3. CONTEXT ACTUAL I TENDÈNCIA	11
	3.1. Sectors més afectats	13
	3.2. Perfils de treballadors més afectats	15
	3.3. Repercussions sobre el treballador	17
	3.3.1. Lesions físiques	17
	3.3.2. Lesions psicològiques	17
	3.4. Repercussions sobre l'organització	18
	4. COM ES RECONeixEN LES SITUACIONS DE VIOLÈNCIA OCUPACIONAL? CANALS I/O MITJANS PER A LA NOTIFICACIÓ I REGISTRE	20
	4.1. Informació important que cal tenir en compte en la notificació d'actes violents	22
	4.2. Canals i mitjans per a la notificació d'un acte violent en el lloc de treball	23
	4.3. Anàlisi de la informació	25
	5. COM S'ABORDA LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL?	32
	5.1. Prevenció del succés «com s'evita que es produeixi»	38
	5.2. Protecció davant del succés, «si es produeix, com es mitiga el dany»	49
	5.3. Atenció postsuccés, l'acompanyament a la víctima	52
	6. EXPERIÈNCIES PRÀCTIQUES	55
	Annex: Referències bibliogràfiques	69



INTRODUCCIÓ

La violència és un problema important de Salut Pública en l'àmbit mundial que es pot prevenir i evitar. Afecta a tots els àmbits de la societat, inclòs l'àmbit laboral, en aquest cas parlem de violència ocupacional.

El Conveni 190 (C190) de l'Organització Mundial del Treball reconeix el dret de tota persona a un món laboral lliure de violència i assetjament.

El Conveni es va adoptar al juny de 2019, per la Conferència Internacional del Treball de l'Organització Internacional del Treball (OIT), i va entrar en vigor el 25 de juny de 2021.

Els governs que ratifiquin el C190 han de posar en marxa les lleis i mesures polítiques necessàries per prevenir i abordar la violència i l'assetjament en el món del treball. El Conveni és una oportunitat històrica per configurar un futur del treball que es basi en la dignitat i el respecte per a tothom.

Més enllà dels tractats internacionals, la violència s'ha d'erradicar de les organitzacions, ja que és un risc per a la seguretat i la salut dels treballadors. Per tant, cal gestionar-la en el marc de la prevenció de riscos laborals.

La violència pot manifestar-se de maneres diferents, per aquest motiu les estratègies per abordar-la també han de ser diverses. Tenint en compte aquesta complexitat, aquesta Guia aborda una part de la violència ocupacional, concretament la que es refereix a les agressions físiques i verbals, tant d'origen intern com extern.

Després d'una primera part de definicions i contextualització, s'exposa la necessitat de saber reconèixer l'agressió per poder notificar-la i investigar-la. Una de les grans mancances a l'hora d'abordar l'agressió verbal és la dificultat d'interpretar-la com a tal. Una recollida correcta de tota la informació rellevant d'un succés violent és fonamental per poder identificar-ne les causes i valorar solucions per evitar que es repeteixi.

El coneixement dels factors que causen una agressió és el que determina les estratègies per prevenir-la o per mitigar el mal.

En la Guia es proposa la recollida de les dades que es consideren més rellevants d'un succés violent, i s'hi exposen pautes per analitzar els successos violents a partir d'aquesta informació. Per a això, la Guia s'acompanya d'una plantilla en format Excel que pot servir de punt de partida perquè cada organització elabori la seva base de dades de successos violents. L'exploració d'aquesta informació pot ser de gran ajuda per a la selecció de les actuacions més adients.

Sobre la base de la classificació dels successos violents segons l'origen (intern o extern) o si estem en l'etapa de prevenció del succés o si el succés ja s'ha produït, es proposen una sèrie d'estratègies d'abordatge.

Finalment, s'han recollit les experiències d'algunes empreses que han volgut compartir-les per col·laborar entre tots a aconseguir entorns laborals més respectuosos.



QUÈ S'ENTÉN PER
VIOLÈNCIA OCUPACIONAL?

QUÈ S'ENTÉN PER VIOLÈNCIA OCUPACIONAL?



Des de la perspectiva de la Seguretat i Salut en el Treball (d'ara endavant SST), quan es parla dels riscos laborals que poden afectar la salut dels treballadors, s'acostuma a pensar en els riscos que donen lloc a accidents relacionats amb l'activitat i/o les condicions en què es desenvolupa aquesta activitat (com ara: caigudes, talls, cops, intoxicacions per exposició a productes químics, cremades, etc.).

No obstant això, l'activitat laboral la duen a terme persones que treballen i es relacionen amb altres persones: companys de feina, proveïdors o fins i tot usuaris dels serveis que es presten (clients), per aquest motiu cal tenir present el risc implícit que es deriva de la interrelació entre persones.

De tots els problemes que es deriven de la interrelació entre persones en l'àmbit laboral, la «violència en el treball o violència ocupacional» és possiblement el més significatiu, ja que comporta un risc important per a la salut dels treballadors.

Però... què s'entén per violència en el treball o violència ocupacional?

La violència és un fenomen difús i complex la definició del qual es veu influïda per la cultura, i està sotmesa a una contínua revisió a mesura que els valors i les normes socials evolucionen.

L'Organització Mundial de la Salut (d'ara endavant OMS) en el seu informe mundial de 2002 sobre violència i salut, defineix la «violència ocupacional» com la que està constituïda per inci-

dents en què els treballadors pateixen abusos, amenaces o atacs en circumstàncies relacionades amb el seu treball, incloent-hi el trajecte d'anada i tornada, que posin en perill, implícita o explícitament, la seva seguretat, el seu benestar o la seva salut.

D'altra banda, el repertori de l'Organització Internacional del Treball (d'ara endavant OIT) de 2003 defineix la «violència en el lloc de treball» com tota acció, incident o comportament que s'aparta d'allò que és raonable, mitjançant el qual una persona és amenaçada, humiliada, agredida o lesionada per una altra en l'exercici de la seva activitat professional o com a conseqüència directa d'aquesta.

Aquest mateix repertori de l'OIT distingeix, al seu torn, entre:

- Violència interna en el lloc de treball.
- Violència externa en el lloc de treball.

La violència interna en el lloc de treball és la que té lloc entre els treballadors, incloent-hi comandaments intermedis i directius.

La violència externa en el lloc de treball és la que té lloc entre treballadors i terceres persones presents en el centre de treball de manera legítima (clients, usuaris, pacients,...).

A més, el mateix repertori de l'OIT també defineix una variant de la violència externa, la que exerceix un individu que duu a terme una activitat il·legítima (robatori, atracament, etc.).



Segons la manera en què es manifesten, les conductes violentes és classifiquen en:

Agressió física

- Coaccions: que segons el Codi Penal consisteixen a impedir amb violència a un altre fer allò que la llei no prohibeix, o el força a fer accions que no vol, sigui just o injust.
- Lesions derivades de l'ús de la força física (empentes, cops de puny, cops de peu, mossegades, esgarrapades, punyalades, trets, etc.) contra una altra persona o grup que produeix danys físics i/o psicològics.
- També es pot considerar agressió física la restricció de moviments (lligams, confinaments, etc.), així com els danys materials (per exemple, trencar un aparador quan hi ha treballadors a l'interior del local).

Agressió verbal

- Insults o paraules grolleres: poden constituir des d'una falta d'ordre públic fins a un desacatament a l'autoritat.
- Amenaces: comporten el fet de donar a entendre a algú la intenció de provocar-li algun mal en la seva persona o en la dels seus afins. Poden ser constitutives de delictes.
- Calúmnia: acusació o imputació greu i falsa que es fa contra algú. Està tipificada com a delictes pel Codi Penal.
- Injúries: comporten l'acció o expressió que lesionen la dignitat d'una altra persona, menyscabant la seva fama o atemptant contra la seva estimació. També pot ser constitutiva de delictes.

- Així mateix es poden considerar agressions verbals les humiliacions, les intimidacions, el comportament sarcàstic o els gestos que puguin transmetre agressivitat.

Hi ha una tercera conducta violenta en aquesta classificació que, tot i que no és objecte d'aquesta guia, cal anomenar-la perquè en prengueu coneixement, com és:

L'assetjament

- Assetjament sexual o per raó de sexe: qualsevol comportament, verbal o físic, de naturalesa sexual que tingui el propòsit o produeixi l'efecte d'atemptar contra la dignitat d'una persona, en particular quan es crea un entorn intimidatori, ofensiu o degradant.
- Assetjament discriminatori: s'entén com tota conducta no desitjada relacionada amb l'origen racial o ètnic, la religió o les conviccions, la discapacitat, l'edat o l'orientació sexual d'una persona, que tingui com a objectiu o conseqüència atemptar contra la seva dignitat i crear un ambient humiliant, intimidatori o ofensiu.
- Assetjament laboral: d'acord amb la Nota tècnica de prevenció (NTP) 854 és l'exposició a conductes de violència psicològica, dirigides de manera reiterada i prolongada en el temps, vers una o més persones per part d'una/es altra/es que actuen davant d'aquella/es des d'una posició de poder (no necessàriament jeràrquica).

La definició d'assetjament laboral, que es conté en la Llei orgànica 5/2010, considera com a assetjament psicològic o mo-



ral «l'exposició a conductes de violència psicològica intensa, dirigides de manera reiterada i prolongada en el temps vers una o més persones, per part d'una/es altra/es que actuen davant d'aquella/es des d'una posició de poder, no necessàriament jeràrquica sinó en termes psicològics, amb el propòsit o l'efecte de crear un entorn hostil o humiliant que pertorbi la vida laboral de la víctima. Aquesta violència té lloc en el marc d'una relació de treball, però no respon a les necessitats d'organització d'aquest; i comporta un atemptat a la dignitat de la persona i un risc per a la seva salut».

En qualsevol dels casos anteriors, el desplegament de comportaments violents en l'àmbit laboral comporta un risc important per a la seguretat i la salut dels treballadors, que al seu torn genera un impacte negatiu en l'organització, i produeix costos directes (pèrdues en temps de treball, en millorar els mitjans de seguretat, etc.) i costos indirectes (pèrdues en la productivitat i la qualitat).

L'abordatge de l'assetjament també és complex i cal tractar-lo amb estratègies específiques, per la qual cosa no s'ha inclòs en aquesta Guia. Aquesta Guia se centra en l'agressió física i verbal, tant d'origen intern com extern.

2.1. Tipus de violència ocupacional

Una de les classificacions sobre la tipologia de violència ocupacional més reconegudes internacionalment és l'elaborada per la *California Division of Occupational Health and Safety*

(Ca/OSHA). Aquesta classificació divideix els esdeveniments violents en tres grups segons les persones implicades i el tipus de relació que hi ha entre elles.

Violència Tipus I

Es caracteritza perquè els qui duen a terme les accions violentes no tenen cap mena de relació legítima de tracte amb la víctima, és a dir, no hi ha un tracte comercial o d'usuari entre l'agressor i la víctima.

Els robatoris i atracaments representen els esdeveniments més habituals en aquesta mena de violència. Els qui pateixen aquest tipus de violència són els bancs, taxistes, establiments comercials, llocs d'emmagatzematge d'objectes valuosos, etc.

Violència Tipus II

En aquest tipus de violència sí que hi ha alguna mena de relació professional entre el causant de l'acte violent i la víctima. El primer pot ser qui rep un servei (un client, un pacient, un consumidor, etc.) que té lloc on es produeix el fet violent i que és ofert per la mateixa víctima.

En general, els fets violents es produeixen mentre s'ofereix el servei, per exemple:

- Personal sanitari.
- Seguretat pública.
- Professors.



- Conductors d'autobús.
- Venedors.
- Professionals que tracten directament amb el client presencialment o no (per exemple, treballadors de *call centers*).
- Altres treballadors que treballen de cara al públic (Administració pública, entre d'altres).

Violència Tipus III

La violència tipus III es caracteritza perquè la persona que la causa (l'agressor) té alguna mena de vincle o implicació laboral amb el treballador agredit o el lloc afectat.

Els escenaris que es plantegen són molt diversos:

- Un dels més habituals és quan hi ha una implicació laboral directa entre l'agressor i el treballador agredit o víctima. L'agressor pot ser un treballador o ext treballador. Les accions poden estar motivades per sentiments de venjança contra la persona en qüestió.
- Un altre cas molt freqüent és quan hi ha una relació personal entre el perpetrador i la víctima (cònjuge o excònjuge, parents, amics, etc.).
- Un altre cas, no tan comú, és quan hi ha una implicació més indirecta, és a dir, l'agressor tria el lloc, a priori, per motius o causes del passat, i comet un acte violent en què es poden veure afectats un o diversos treballadors que no tenen una relació directa amb l'agressor. És molt habitual que l'agressor atempti contra el centre de treball o l'empresa per intentar fer justícia.

Els esdeveniments violents i les seves conseqüències varien en funció del tipus de què es tracti. Els de més violència i pitjors conseqüències per als treballadors són els que es classifiquen com a tipus I. Pel que fa als actes violents de tipus II, són més habituals les agressions físiques de conseqüències més lleus, així com les agressions verbals i amenaces. Quant als esdeveniments de tipus I, la seva periodicitat i ocurrència són més irregulars i impredecibles, en canvi, els actes de tipus II són més freqüents i fàcils de predir, ja que procedeixen d'un contacte continu i habitual entre les víctimes i els agressors, és a dir, entre els treballadors i els clients/pacients/usuaris insatsfets de béns i serveis, la qual cosa representa un risc continu per als treballadors.

En qualsevol cas, els diversos tipus de violència no són excloents, i pot tenir lloc més d'un tipus de violència en un mateix centre de treball.

A més dels tipus de violència que defineix la Cal/OSHA, aquesta Guia vol visibilitzar un quart tipus de violència: la violència ocupacional que duen a terme persones amb trastorns de salut mental, que és un col·lectiu cada vegada més gran en la societat.

Si bé aquest tipus de violència podria emmarcar-se al voltant de la violència tipus II, relació professional directa entre l'agressor (pacient/usuari) i la víctima (treballador), l'origen de l'agressió derivaria d'un trastorn mental, per la qual cosa caldria dissenyar les estratègies d'abordatge per a la prevenció o intervenció tenint en compte aquesta circumstància.



Aquest tipus de violència té lloc més habitualment entre el personal sanitari i sociosanitari que exerceix les seves funcions en centres sanitaris i/o de rehabilitació, o que es dediquen a l'atenció domiciliària de pacients amb trastorns de salut mental.

2.2. Causes que poden generar una conducta violenta

No es pot saber exactament per quins motius es generen conductes agressives entre les persones. Algunes teories defensen que els comportaments agressius poden procedir de l'aprenentatge, sobretot en l'etapa infantil i de l'adolescència, per imitació de conductes familiars en esdeveniments determinats, així com de moviments socials i culturals, mitjans de comunicació, xarxes socials i fins i tot per l'absència de conseqüències després d'un acte violent (en alguns casos).

Així mateix, es consideren factors claus en l'increment de la violència l'adopció de valors que suporten la violència, el consum de substàncies estupefaents, el ritme de vida, els factors econòmics, la desigualtat social i la manca d'oportunitats, entre d'altres.

Malgrat que les causes poden ser immediates, com la còlera o la frustració, moltes vegades, els actes violents segueixen un procés gradual; s'acostuma a començar parlant i, a poc a poc, segons la discrepància o disconformitat, la tensió s'eleva. La reacció i el comportament del treballador, que a priori serà

agredit, pot determinar el curs dels esdeveniments en una direcció o una altra, per això és important disposar d'una estratègia d'actuació.



CONTEXT ACTUAL I TENDÈNCIA

CONTEXT ACTUAL I TENDÈNCIA



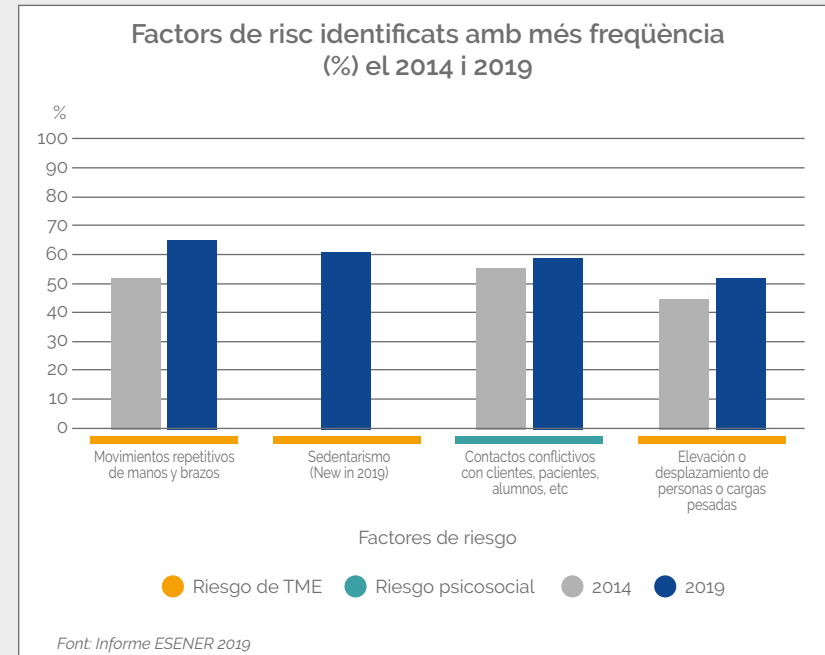
La violència ocupacional o violència en el lloc de treball és un problema generalitzat en l'àmbit mundial, que afecta a tots els sectors de l'economia, uns més que altres, i categories professionals. És un fenomen emergent i global, la prevenció i la gestió del qual exigeix l'actuació coordinada de totes les institucions que hi estan implicades.

Malgrat les xifres de què es disposen actualment, molts actes violents no es denuncien ni es registren, i la informació s'obté sobretot d'enquestes d'autoinforme, amb baixos percentatges de participació i alguns problemes metodològics de validesa, aquest fet dificulta saber la magnitud real d'aquest fenomen.

Com a referència, s'han extret les dades proporcionades per la tercera enquesta europea d'empreses sobre riscos nous i emergents de 2019, anomenada també ESENER-3, que duu a terme quinquennalment, des de 2009, l'Agència Europea de Seguretat i Salut (EU-OSHA).

En l'enquesta, hi han participat un total de 33 països, els 28 membres de la Unió Europea més Islàndia, Macedònia del Nord, Noruega, Sèrbia i Suïssa.

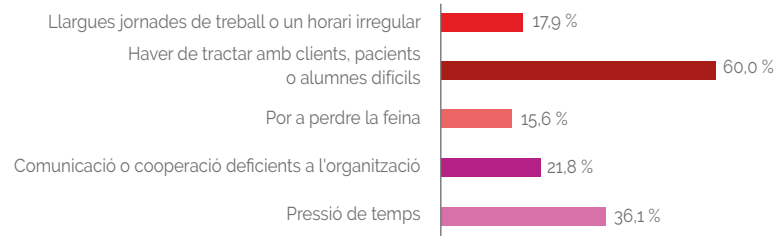
En la figura següent s'observa com el factor de «conflictes amb clients, pacients o usuaris» és el que té lloc més freqüentment entre els riscos psicosocials, i ha augmentat lleugerament entre 2014 i 2019.



En la mateixa línia, les dades que proporciona la mateixa enquesta duta a terme a Espanya, el factor de risc psicosocial amb més freqüència del nostre país, amb una gran diferència, és el fet «d'haver de tractar amb clients, pacients o alumnes difícils», que representa un 60%.



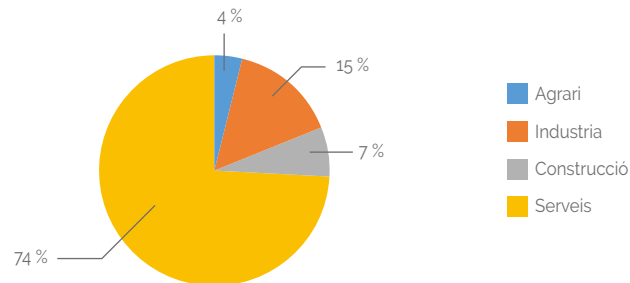
Factors de riscos psicosocials



Font: Enquesta ESENER-3 Dades d'Espanya

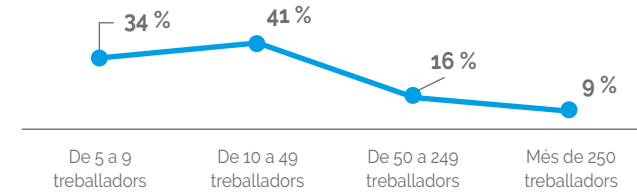
Per a la conclusió dels resultats, a Espanya es van dur a terme un total de 3.267 entrevistes, de les quals el 74% pertanyien al sector serveis. Quant a la grandària de les empreses entrevistades, tres quartes parts tenien menys de 50 treballadors.

Sectors



Font: Enquesta ESENER-3 Dades d'Espanya

Tamany empresa



Font: Enquesta ESENER-3 Dades d'Espanya

3.1. Sectors més afectats

Segons estudis de l'OIT, el sector serveis és el que presenta un risc més elevat de patir agressions o actes de violència a causa del contacte directe que s'estableix amb l'usuari final del servei (client, pacient, etc.).

En la línia dels estudis de l'OIT, l'enquesta ESENER-2 de 2014 ja destacava el factor de «conflictes relacionals amb clients, pacients, alumnes, etc.» com a factor principal en diversos sectors d'activitat en el conjunt de la Unió Europea:



Sector	Factores de riesgo registrados con mayor frecuencia (porcentaje de empresas del sector en la EU-28)	
	Primero	Segundo
A: Agricultura, silvicultura y pesca	Riesgo de accidentes con maquinaria o herramientas manuales (78 %)	Riesgo de accidentes con vehículos durante la actividad laboral (73 %)
B, D, E, F: 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 %)
C: Industria manufacturera	Riesgo de accidentes con maquinaria o herramientas manuales (77 %)	Movimientos repetitivos de mano y brazo (58 %)
G, H, I, R: Comercio, transporte, hostelería y ocio	Conflictos relacionales con clientes, pacientes, alumnos, etc. (62 %)	Movimientos repetitivos de mano y brazo (49 %)
J, K, L, M, M, S: 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 %)
O: Administración Pública	Posturas forzadas, como permanecer sentado durante largos periodos de tiempo (76 %)	Conflictos relacionales con clientes, pacientes, alumnos, etc. (68 %)
P, Q: Educación, sanidad y trabajo social	Conflictos relacionales con clientes, pacientes, alumnos, etc. (75 %)	Posturas forzadas, como permanecer sentado durante largos periodos de tiempo (61 %)

Font: Segona enquesta europea d'empreses sobre riscos nous i emergents (ESENER-2)

A Espanya, segons el document «Estadística d'accidents de treball de 2020», publicat pel Ministeri de Treball i Economia Social, el sector serveis és el que reporta més casos d'actes violents, ja que representa el 80% dels casos notificats.



Any 2020

	Sorpresa, por, violència, agressió, amenaça i presència	
Sector	Nombre casos reportats	(%)
Agrari	798	10,69
Indústria	371	4,97
Construcció	325	4,35
Serveis	5.971	79,98
Total	7.465	100

3.2. Perfils de treballadors més afectats

D'acord amb el punt anterior, en general, les professions del sector serveis són les més afectades perquè tenen més tracte o exposició a terceres persones durant la jornada de treball, per tant, es basa fonamentalment en la possibilitat en què pugui tenir lloc un succés.

Estadísticament parlant, les professions amb un índex més elevat de patir violència ocupacional són:

- Personal sanitari.
- Personal de serveis socials.
- Personal de l'Administració pública.
- Conductors de transport públic.
- Comerciants.

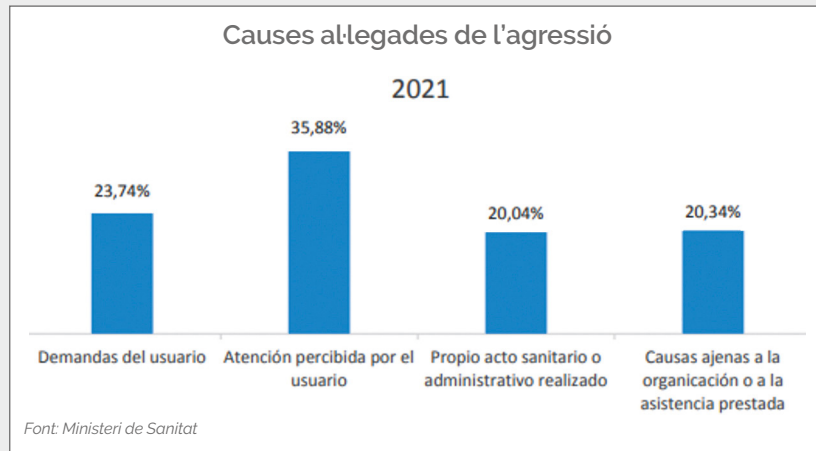
- Professors.
- Personal d'atenció al públic en general.
- Personal d'empreses de serveis en general (*call centers*, *subministraments*, etc.).

El Servei de Prevenció ha d'incloure el risc d'agressió en l'Avaluació de Riscos en els casos en què detecti l'existència de factors que possibilitin que es produeixi.

On hi ha més informació és en l'àmbit sanitari, és on es reporten més les agressions i on s'han desenvolupat més protocols d'actuació.

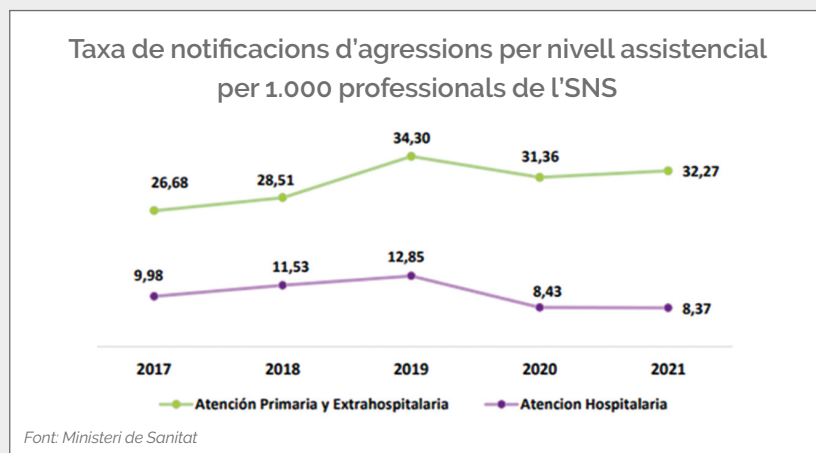
Al maig de 2018 es va constituir el «Grup de treball per a l'anàlisi i estudi de les agressions als professionals del Sistema Nacional de Salut (SNS)». Com que no hi havia un sistema d'informació previ que recopilés homogeniament les dades de les agressions que es van notificar en els diferents serveis sanitaris, el grup de treball va elaborar un document consensuat que integrava un conjunt mínim de dades (CMD) d'agressions a professionals en l'àmbit sanitari, i va iniciar la recollida amb les dades aportades per les CA, Ceuta i Melilla de les agressions que es van notificar els anys 2017 i 2018. A partir d'aquestes dades, es va publicar un «Informe anual d'agressions a professionals del Sistema Nacional de Salut».

De l'INFORME D'AGRESSIONS A PROFESSIONALS DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUT 2021 publicat pel Ministeri de Sanitat, les dades més destacables són:

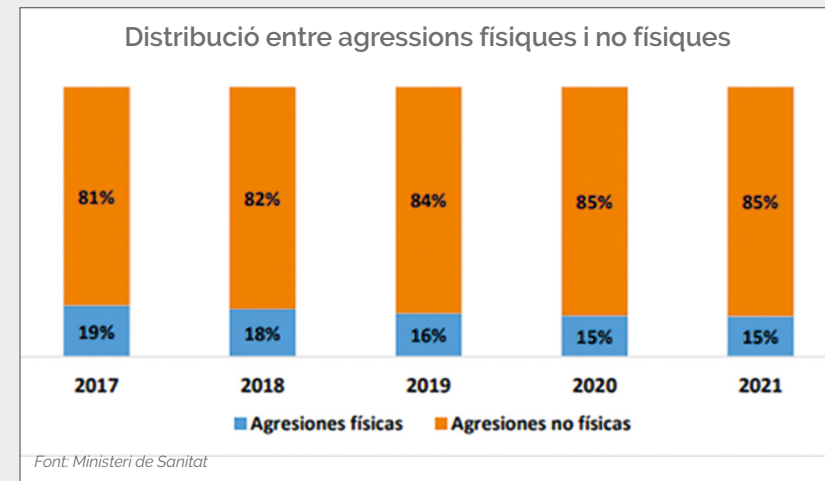


Es pot veure que la primera causa de les agressions és la percepció per l'atenció percebuda.

D'altra banda, l'evolució de la taxa de notificacions d'agressions en l'àmbit sanitari ha estat:



Cal assenyalar que de 2017 a 2019 s'aprecia un increment en la taxa, mentre que en 2020 s'aprecia una disminució important a causa de la situació anòmla provocada per la pandèmia de Sars-Cov-2.



Aquestes dades corresponen només a l'àmbit sanitari, però poden ser el reflex dels canvis en els comportaments socials del nostre país, i les tendències que aquí es reflecteixen poden extrapolar-se a altres àmbits.

No obstant això, la violència en el treball no afecta de la mateixa manera a tots els treballadors, per això, independentment del col·lectiu o sector al qual pertanyin, hi ha un perfil de treballador, comú en qualsevol sector d'activitat, que pot resultar més afectat en actes violents. Es tracta de treballadors amb escasses eines en la gestió d'emocions, sobretot en si-



tuacions de conflictes o d'alta càrrega emocional i estrès. Com ja s'ha esmentat anteriorment, les situacions de violència segueixen un procés gradual. El comportament, l'actitud i resposta que manifesti el treballador (víctima) davant del possible agressor ha de determinar el desenllaç de la situació.

D'altra banda, la percepció davant d'un mateix succés pot diferir d'una persona a una altra. Allò que per a algunes persones és una agressió verbal, per a d'altres pot no ser-ho. En les organitzacions en què hi ha un registre d'agressions s'ha constatat que hi ha treballadors que notifiquen de manera recurrent haver patit agressions verbals mentre que altres treballadors que exerceixen les mateixes funcions gairebé no fan notificacions. Això està vinculat a les diverses interpretacions que es poden fer de determinats comportaments o paraules.

3.3. Repercussions sobre el treballador

La violència en el lloc de treball atempta contra la dignitat i els drets del treballador, per aquest motiu l'Agència Europea per a la Seguretat i la Salut adverteix que els treballadors que hi estan exposats poden patir greus conseqüències segons la naturalesa de l'agressió, que va des de la desmotivació professional fins a l'estrès i els danys físics i/o psíquics.

3.3.1. Lesions físiques

Les lesions físiques procedeixen d'actes o agressions físiques (empènyer, disparar, pegar, colpejar, apunyalat, etc.) la gravetat de les quals depèn de l'ús de la força emprada, així com de l'ús d'altres elements com armes, eines, mobiliari, etc.

Les lesions físiques més freqüents acostumen a ser les contusions i les ferides lleus o superficials, tot i que hi ha casos, no tan freqüents, les conseqüències dels quals són molt més greus, com ferides que necessiten una intervenció quirúrgica, ferides molt greus d'hospitalització i fins i tot la mort.

3.3.2. Lesions psicològiques

Les agressions físiques no només produeixen lesions físiques, sinó també psicològiques. El record de viure un acte violent perdura en la memòria de les víctimes, i en casos determinats pot produir múltiples trastorns posttraumàtics.

A més de tot això que s'ha dit anteriorment, les lesions psicològiques també procedeixen de les agressions verbals com els insults, les paraules grolleres, les amenaces, etc., que és el tipus d'agressió més freqüent present en els llocs de treball amb interacció amb terceres persones.

En qualsevol d'ambdós casos, el dany o la lesió psicològica es refereix, d'una banda, a les lesions psíquiques agudes produïdes per un acte violent que, en casos determinats, remet



per si soles amb el pas del temps, pel suport social o per l'aplicació d'un tractament psicològic adequat; i d'altra banda, es refereix també a les seqüeles emocionals que persisteixen en el treballador de manera crònica i que interfereixen negativament en la seva vida quotidiana. Per tant, és la conseqüència d'un succés negatiu o acte violent que desborda la capacitat d'afrontament i d'adaptació de la víctima a aquesta situació (Pynoos, Sorenson i Steinberg, 1993).

A més, les lesions psicològiques poden transcendir més enllà de l'entorn laboral, i poden arribar a afectar la vida familiar i personal. Les més freqüents són:

- Desmotivació professional.
- Estrès a la feina.
- Síndrome del *Burn-out* o síndrome del treballador cremat.
- Por de viure un acte semblant.
- Esgotament o fatiga psicològica.
- Sentiments negatius: humiliació, vergonya, culpa, etc.
- Ansietat.
- Depressió.
- Pèrdua de confiança en un mateix.
- Disminució de l'autoestima.
- Comportaments hostils i agressius, que en determinats casos pot veure's acompanyat del consum d'algunes substàncies.
- Afectació a les relacions personals (aïllament, dependència emocional, etc.).
- Alteració de les funcions bàsiques: son i alimentació.
- Somatitzacions.

Els treballadors que compten amb escasses eines de gestió emocional tendeixen a patir més seqüeles posttraumàtiques, i veuen augmentat el temor intern de viure noves situacions que no siguin capaços de controlar, per aquest motiu encara els fa més vulnerables.

3.4. Repercussions sobre l'organització

Els actes violents en un centre de treball tenen un alt potencial de danyar, també, la salut col·lectiva dels treballadors, la qual cosa impacta negativament sobre la productivitat i genera una degradació del clima laboral, a conseqüència del sentiment de manca de protecció o inseguretat.

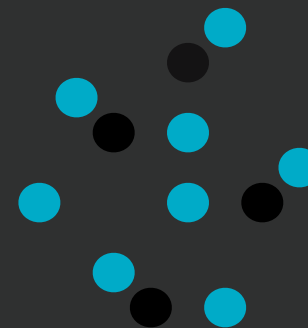
De la mateixa manera, es tendeix a augmentar les mesures de seguretat, per la qual cosa s'estableixen, en la majoria dels casos, polítiques basades en el distanciament o allunyament de clients o usuaris, en detriment de la qualitat del servei.

Per tant, l'impacte d'un acte violent té efectes que van més enllà de l'afectació directa de la víctima o treballador agredit, ja que tenen conseqüències importants sobre l'organització que provoquen:

- Costos directes.
 - Pèrdua de temps de treball del/dels treballador/s afectat/s.
 - Pèrdues materials: destrosses en l'establiment (mobiliari,



- façanes, vidres, etc.) i/o pèrdua de productes.
- Inversió per millorar els mitjans de seguretat i protecció dels treballadors.
- Inversió en recursos per als treballadors (formació, equips de protecció, etc.).
- Costos indirectes.
 - Disminució de la productivitat, a conseqüència de les seqüeles en la/les víctima/es i els seus companys.
 - Inversió de recursos humans per a l'elaboració, implantació i gestió de procediments d'actuació davant de nous actes violents.
 - Danys en la imatge corporativa.
 - Pèrdua de qualitat en el servei.



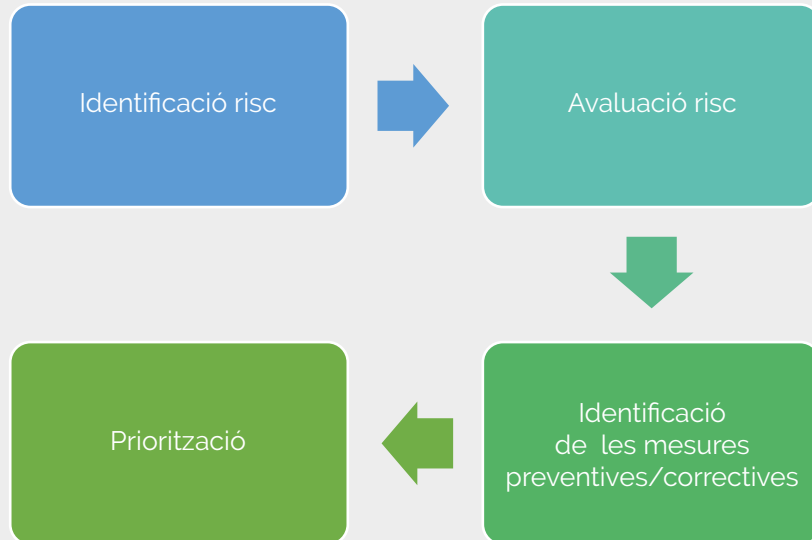
COM ES RECONeixEN LES SITUACIONS DE VIOLÈNCIA OCUPACIONAL? CANALS I/O MITJANS PER A LA NOTIFICACIÓ I REGISTRE



COM ES RECONEIXEN LES SITUACIONS DE VIOLÈNCIA OCUPACIONAL?

D'acord amb la Llei 31/1995 de prevenció de riscos laborals, els treballadors tenen dret a una protecció eficaç en matèria de seguretat i salut. D'aquesta manera, en compliment d'aquest dret, l'empresari/organització ha de garantir la seguretat i la salut dels treballadors que tingui al seu servei en tots els aspectes relacionats amb el treball.

La violència ocupacional es considera un risc laboral que, com a tal, cal identificar i avaluar, d'acord amb els principis de l'acció preventiva, presents en l'article 15 de la Llei de prevenció de riscos laborals; evitar els riscos, avaluar els riscos que no es puguin evitar i combatre els riscos en l'origen, entre d'altres.



D'aquesta manera, els actes violents que tinguin lloc en l'àmbit laboral es poden i s'han de prevenir.

Com passa amb qualsevol tipus de risc, primer cal identificar-ne l'existència. L'agressió física és més evident, però la identificació de l'agressió verbal no sempre és clara, com s'ha comentat anteriorment. Hi ha un component de percepció subjectiva segons el qual dues persones poden o no sentir-se agredides davant d'una mateixa situació. Malgrat això, és important que no es normalitzin situacions de violència que no han de tolerar-se i que poden agreujar-se amb el temps.

Sensibilitzar a tots els treballadors de l'organització sobre la identificació i notificació d'actes violents és fonamental per obtenir la informació necessària per prevenir successos futurs.

L'organització ha de formar els treballadors perquè sàpiguen reconèixer i diferenciar quines situacions produïdes durant la jornada de treball es consideren «violència ocupacional», tant si procedeix de persones alienes a l'organització com de la mateixa organització.

Per això és important que l'organització pugui establir canals i mètodes que ajudin als treballadors a reconèixer un acte violent, perquè es pugui traslladar de manera àgil als responsables per gestionar-lo adequadament.

Per a això les organitzacions han d'establir mecanismes de sensibilització/formació i informació, i han d'emprar totes les eines que tinguin a la seva disposició, com ara:



- Campanyes periòdiques no orientades a un col·lectiu específic (departaments o llocs de treball concrets, etc.). Mitjançant intranet, sessions informatives presencials amb caràcter periòdic, taulers d'anuncis, o qualsevol mètode de comunicació que es pugui establir, cal llançar missatges continus sobre aquest aspecte. L'objectiu és poder arribar a la major part de població possible dins d'una organització.
- Campanyes periòdiques orientades a un col·lectiu concret de l'organització, que pot veure's més afectat per situacions potencials de violència ocupacional. Aquestes campanyes poden orientar-se segons rang d'edat, sexe, funció, etc.
- Sessions formatives específiques que abordin la problemàtica de la violència ocupacional.
- Elaboració de guies, protocols, etc., altament visuals per facilitar la comprensió dels lectors.
- Xerrades/col·loquis amb participació d'experts i/o treballadors.

4.1. Informació important que cal tenir en compte en la notificació d'actes violents.

Cada organització ha d'establir i posar a la disposició dels seus treballadors els canals, eines i/o mitjans que consideri oportuns, d'acord amb la viabilitat tècnica i econòmica, per notificar i registrar les actuacions violentes que tinguin lloc en l'àmbit laboral.

En qualsevol cas, cal establir, dins de l'organització, mecanismes que permetin una bona recollecció de dades, per a una anàlisi posterior adequada.

Un bon model de base de dades ha de contenir, almenys, la informació següent:

1. Identificació de la persona agredida:
 - Sexe.
 - Edat.
 - Departament.
 - Categoria professional.
2. Tipus d'agressió:
 - Agressió física: cal indicar el tipus de lesió, abast i arma emprada, si s'escau.
 - Agressió verbal: cal indicar el tipus d'insults o vexacions, amenaces, coaccions, gestos, etc.
 - Nivell assistencial rebut:
 - Atenció primària i extrahospitalària: inclou centre de salut, ambulatoris, urgències no hospitalàries, assistència domiciliària i emergències (transport sanitari, UVI mòbil).
 - Atenció hospitalària: inclou hospitals, centres d'especialitats i salut mental.
 - No requereix assistència sanitària.
 - Cal indicar els desperfectes en béns que siguin propietat del treballador i/o de l'organització, si s'escau.
 - Lloc i hora de l'agressió: l'agressió pot tenir lloc en el mateix centre i lloc de treball o a la sortida del centre.



3. Causes que s'alleguen en l'agressió:

- Conflictes personals (persones de la mateixa organització).
- Conflictes laborals (persones de la mateixa organització).
- Relacionades amb les demandes de l'usuari (persona aliena a l'organització): (exemples).
 - Demanda d'atenció sense cita prèvia o fora d'horari.
 - Demanda d'atenció immediata.
 - Demanda sense presentar la documentació o condicions requerides.
- Relacionades amb l'atenció rebuda per l'usuari.
 - Desacord en els temps d'espera.
 - Desacord per manca d'informació i/o comunicació adient.
 - Desacord amb el tracte rebut (generalment, per part de la víctima o, si no n'hi ha, per l'organització).
 - Desacord amb les normes internes de l'organització pel que fa a la gestió del servei.
- Insatisfacció amb el servei rebut o producte adquirit.
- Intent de robatori/atracament.
- Causes alienes a l'organització o a l'assistència prestada:
 - Discussió entre usuaris, pacients, clients, etc.
 - Estat o condició del mateix agressor (estat d'agitació per trastorns mentals, consum de substàncies i/o problemes personals).

4. Perfil de la persona agressora:

- Sexe.
- Edat.
- Tracte relacional. Cal indicar si l'agressor és:

- Company de l'organització.
- Client.
- Usuari.
- Pacient.
- Acompanyant del pacient o usuari.
- Familiar de la víctima (cònjuge, excònjuge o altres relacions parentals).
- Altres.
- Cal indicar si l'agressor és reincident.

En qualsevol cas, atès que es tracta d'un tema sensible, cal donar l'opció de poder ometre algunes de les dades per garantir l'anonimat i confidencialitat de la persona que notifica el succés.

És preferible rebre una notificació incompleta d'un succés, que no pas que no es notifiqui.

4.2. Canals i mitjans per a la notificació d'un acte violent en el lloc de treball

Així que s'hagi definit quin tipus d'informació es vol recopilar i analitzar, cal establir el canal o l'eina de report més adient per a cada organització o sector.

Entre d'altres, es poden emprar:



- Aplicacions mòbils.
- Via web.
- Intranet corporativa.
- Bústia de queixes.
- Canal de denúncies.
- Via correu electrònic.
- Qüestionaris d'autoinforme.
- Etc.

Els canals de comunicació poden dissenyar-se ad hoc de l'organització o fent servir canals ja existents i d'ús obert.

Cal oferir la possibilitat que les notificacions siguin anònimes. Aquestes notificacions dificulten la investigació, però faciliten la recollida de successos que d'una altra manera no es notifi-carien.

A continuació, es destaquen alguns exemples:

APP (aplicacions per a dispositius mòbils).

Exemple:

ALERTCOPS

L'aplicació **AlertCops** és un servei d'alertes de seguretat ciutadanes que permet comunicar-se de manera ràpida, gratuïta i precisa amb les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat (Policia i Guàrdia Civil). L'aplicació també ha estat dissenyada perquè

la puguin fer servir persones amb dificultats auditives o de comunicació oral.

Aplicacions informàtiques. Via Web

Exemple:



Model Operatiu: AIP.201 - Model operatiu per a la gestió de la violència ocupacional d'origen extern.

Facilita el control de la possible aparició d'incidents de violència ocupacional externa; i proporciona una eina integral, senzilla i intuïtiva per identificar, prevenir i controlar els aspectes relacionats amb la violència d'origen extern. Està orientat principalment a les Pimes, i dins d'aquestes a les que desenvolupen activitat en l'àmbit de la sanitat, hostaleria, educació i transport, emmagatzematge, així com en la banca o el comerç.

Enllaç: Model operatiu per a la gestió de la violència ocupacional d'origen extern



Intranet corporativa

D'una banda, s'hi pot identificar formació i informació als treballadors, sobre aspectes que poden considerar-se actes violents en l'organització, i d'altra banda, establir un canal de comunicació segur perquè els treballadors afectats hi duguin a terme la comunicació que creguin necessària.

Bústia de queixes /canal de denúncies / correu electrònic específic

Es tracta d'establir bústies de queixes/denúncies i correus electrònics genèrics que permetin la comunicació directa dels treballadors amb les persones responsables de l'àrea de prevenció o designades a aquest efecte.

Qüestionaris o enquestes

Hem de tenir molt clar quin tipus de qüestionari hem d'emprar per obtenir una resposta el més clara possible.

- Qüestionaris oberts: ens permet conèixer amb més profunditat l'aspecte que cal seguir i identificar.
- Qüestionari tancat: serveix per a obtenir gran quantitat d'informació limitant les respostes a un sí/no, veritable/fals. No hi ha opció a respostes obertes.

Entrevistes

Si bé mitjançant una entrevista podem obtenir molta informació, atès que es tracta d'un tema sensible, hem de generar un ambient de confiança.

Si mitjançant la informació rebuda es confirma l'existència d'agressions als treballadors, l'organització ha d'avaluar-ne el risc i, en conseqüència, identificar, prioritzar i implantar les mesures preventives i correctives corresponents.

Més enllà de l'avaluació del risc, segons una metodologia estàndard que prevegi els paràmetres de probabilitat i severitat, es requereix una anàlisi dels factors relatius als successos violents per seleccionar i implantar les mesures més adients en funció del tipus d'agressió, el perfil-tipus de la persona agressora, de la persona agredida i de les circumstàncies en què té lloc l'agressió.

Més enllà de l'avaluació del risc, segons una metodologia estàndard que prevegi els paràmetres de probabilitat i severitat, es requereix una anàlisi dels factors relatius als successos violents per seleccionar i implantar les mesures més adients.

4.3. Anàlisi de la informació

L'anàlisi de la informació té diverses etapes:



Tal com s'ha vist anteriorment, la informació que cal recollir és del tipus:

- Identificació del succés:

SUCCÉS VIOLENT		
ID	Data	Centre

- Dades de la persona agredida:

PERSONA AGREDIDA			
Sexe	Edat	Àrea	Lloc

- Dades de l'agressió:

TIPUS D'AGRESSIÓ	DANYS	CAUSES
------------------	-------	--------

- Dades de la persona agressora:

PERFIL DE LA PERSONA AGRESSORA			
Sexe	Edat	Víncle	Reincidència

Aquesta informació la transmetran les persones afectades i/o els seus comandaments mitjançant els canals que l'organització estableixi per a això.

En els casos en què la informació sigui incompleta o requereixi més exhaustivitat, el Servei de Prevenció ha de dur a terme la investigació oportuna, bé mitjançant el circuit d'Investigació d'Accidents Laborals en el cas d'agressions físiques, bé com a investigació de l'incident violent pròpiament dit.

Amb una bona tabulació i tractament d'aquesta informació, es poden obtenir les incidències de cada tipus de succés, així com els col·lectius més afectats, els motius més freqüents, etc. Cal identificar els factors més recurrents en les agressions per identificar clarament els aspectes més crítics. D'aquesta



manera es poden optimitzar els recursos orientats a prevenir-los i mitigar-los.

Una vegada tabulada la informació, es poden calcular les incidències relatives a les diferents variables i determinar quines són més significatives.

Com a complement d'aquesta Guia, s'ha desenvolupat una eina d'anàlisi de la informació mitjançant un full de càlcul (Excel).

A continuació, s'exposa un exemple basat en la utilització d'aquesta eina de càlcul:

Exemple: Base de dades de successos violents en un centre sanitari.

S'ha recollit la informació de successos violents i s'ha tabulat així:

ID	SUCCÉS VIOLENT		PERSONA AGREDIDA			
	Data	Centre	Sexe	Edat	Àrea	Lloc
1	1-gen.-2022	Aragó	Dona	30-50	Urgències	Infermeria
2	2- gen.-2022	Illes Balears	Dona	30-50	Urgències	Auxiliar
3	3- gen.-2022	Canàries	Altres	més de 50	Hospitalització	Metge
4	4- gen.-2022	Cantàbria	Dona	més de 50	Urgències	Infermeria
5	5- gen.-2022	Aragó	Home	més de 50	Recepció	Administració
6	6-gen.-2022	Canàries	Dona	més de 50	Urgències	Auxiliar
7	7-gen.-2022	Catalunya	Dona	30-50	Urgències	Infermeria
8	8-gen.-2022	C. Madrid	Home	30-50	Urgències	Infermeria
9	9-gen.-2022	Castella-La Manxa	Dona	menys de 30	Hospitalització	Infermeria
10	11-gen.-2022	Aragó	Home	menys de 30	Urgències	Metge



ID	TIPUS D'AGRESSIÓ	DANYS	CAUSES	PERFIL DE LA PERSONA AGRESSORA			
				Sexe	Edat	Víncle	Reincidència
1	Verbal	Sense danys	Temps d'espera	Dona	30-50	Familiar	Si
2	Física	Primers auxilis	Conflictes laborals	Home	menys de 30	Company de feina	No
3	Verbal	Sense danys	Atenció rebuda	Dona	menys de 30	Pacient	Si
4	Verbal	Sense danys	Servei o producte rebut	Home	més de 50	Pacient	No
5	Física	Assist. hospitalària	Exigència d'un tràmit	Altres	30-50	Usuari	No
6	Verbal	Sense danys	Temps d'espera	Home	30-50	Familiar	No
7	Verbal	Sense danys	Temps d'espera	Dona	menys de 30	Parella	No
8	Física	Sense danys	Trastorn mental	Dona	30-50	Pacient	Si
9	Verbal	Sense danys	Intent de robatori	Dona	més de 50	Usuari	No
10	Verbal	Sense danys	Malentesos	Home	30-50	Altres	No

S'analitza la variable «Causes»:

La causa amb més incidència és «Temps d'espera», per la qual cosa és una de les variables sobre la qual cal identificar possibles mesures per:

- Disminuir els temps d'espera.
- Corregir la percepció sobre que el temps d'espera són llargs.
- Millorar la comunicació sobre per què els temps d'espera són els que són.



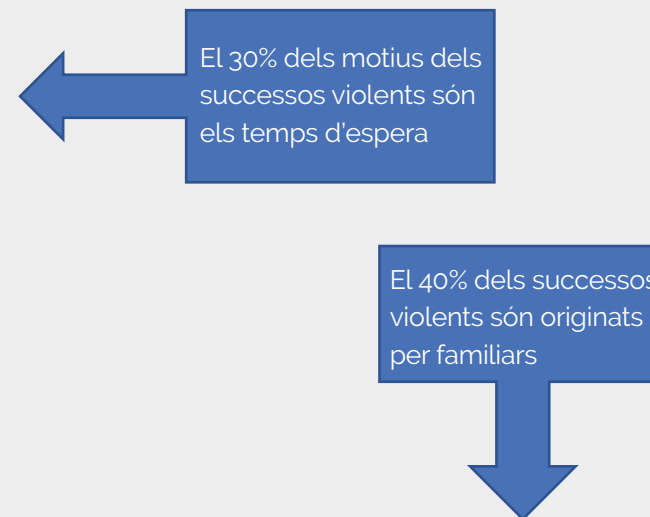
Causes	
Conflictes personals	0
Conflictes laborals	1
Atenció rebuda	1
Servei o producte rebut	1
Temps d'espera	3
Malentesos	1
Exigència d'un tràmit	1
Discussió entre tercers	0
Trastorn mental	1
Intent de robatori	1
Altres	0

Es poden analitzar altres variables, com «Vincle».

El «Vincle» amb més incidència és «Familiar del pacient».

Sobre la base d'aquesta informació, es poden concretar més les mesures, com per exemple:

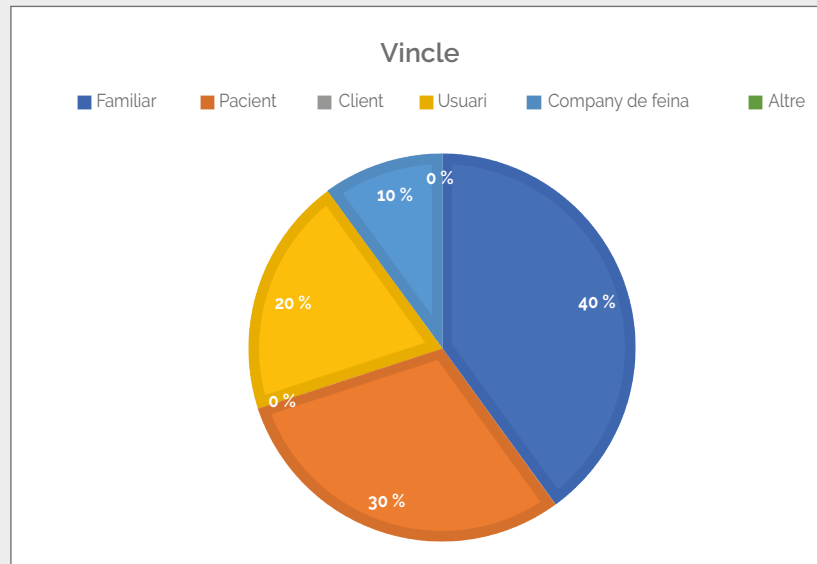
- Disposar a la sala d'espera d'una persona d'atenció als familiars, etc.



Vincle	
Familiar del pacient	4
Pacient	3
Client	0
Usuari	2
Company de feina	1
Altres	0



A més, aquesta informació pot representar-se gràficament perquè es pugui entendre i difondre millor, la qual cosa pot ser rellevant a l'hora de prioritzar les mesures i sol·licitar els recursos per implantar-les.



També es pot analitzar la variable «Lloc de treball de la persona agredida».

En l'exemple, el 50% és personal d'infermeria. Aquesta dada pot ajudar a prioritzar aquest col·lectiu en sessions de Formació en gestió de conflictes, per exemple.

Lloc de treball de la persona agredida	
Administració	1
Auxiliar	2
Infermeria	5
Metge	2
Direcció	0

El 50% de les persones agredides són personal d'infermeria

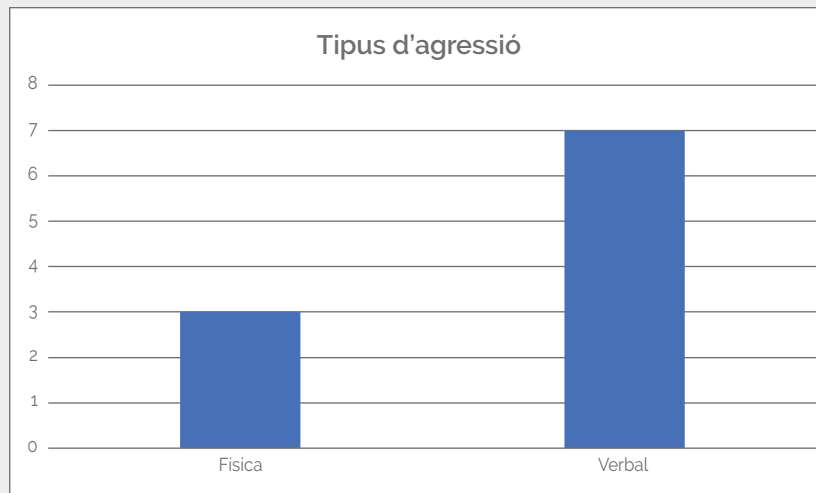




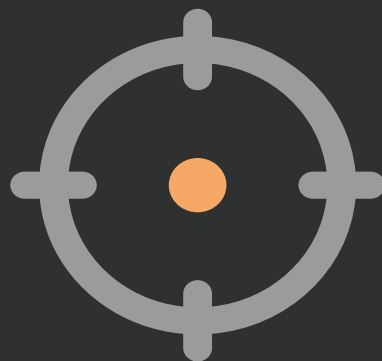
Si s'analitza la variable «Tipus d'agressió», s'obté que el 70% són agressions verbals, la qual cosa reforça la idea que les mesures que cal implantar han d'anar més orientades a l'escolta i gestió de les emocions que a mesures tipus «barrera» (pantalles, «botó del pànic», guàrdies de seguretat, etc.).

Tipus agressió	
Física	3
Verbal	7

← El 70% són agressions verbals



Analitzant tots i cadascun d'aquests paràmetres es pot dissenyar una estratègia d'actuació a mida.



COM S'ABORDA
LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL?

COM S'ABORDA LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL?

Tal com s'ha plantejat en el capítol anterior, cada organització ha d'analitzar les variables de cada succés violent i n'ha de determinar l'estratègia d'actuació.

Cal tenir en compte que qualsevol intervenció organitzativa requereix:

- Sistemes de comunicació clarament definits i eficaços.
- Direcció organitzativa que promogui el diàleg entre totes les parts implicades.
- Adequada consulta i participació dels treballadors.

Abans de l'establiment de qualsevol mesura preventiva en una organització cal assignar responsabilitats en tots els ni-

vells. Han de rebre la formació i les qualificacions adients per complir amb les seves obligacions.

A l'hora d'establir les mesures adequades, habitualment es plantegen dues qüestions que són importants per establir programes de treball preventius, que són:

- a) Assumpció del risc: es creu que en algunes ocupacions és inherent l'acceptació d'un cert grau de violència com a part del treball. És a dir, que el treballador pot assumir un cert risc de patir actes violents quan accepta la feina, la qual cosa ens pot fer pensar que no cal establir cap mena de mesura preventiva, però sí cal prendre mesures que minimitzin el perill.



Empresa

- Elaborar i difondre polítiques de prevenció.
- Desenvolupar i recolzar mesures preventives i promoure pràctiques laborals que contribueixin a erradicar actes violents a l'organització.
- Facilitar la consulta. Informar i formar a tots els treballadors.
- Investigar les situacions produïdes i recolzar als treballadors afectats.



Comandament directe

- Supervisar que tots els treballadors hagin estat formats i informats.
- Vetllar pel compliment de les mesures de prevenció proposades.
- Proporcionar recolzament immediat al treballador agredit.
- Promoure que els treballadors comuniquin les possibles agressions.
- Col·laborar amb el treballador en la investigació pertinent.



Treballadors

- Col·laborar amb l'empresa en l'avaluació dels riscos.
- Proposar accions de millora.
- Aplicar les mesures correctores que siguin d'aplicació.
- Notificar als superiors les possibles agressions.
- Col·laborar en la investigació de l'incident.

b) Predictibilitat: també es creu que els actes violents en el lloc de treball són aleatoris i impredecibles.

Totes dues creences no han d'impedir o dificultar la implantació de mesures a l'hora de prevenir i/o mitigar l'agressió. Cal prioritzar sempre les mesures de prevenció en tots els casos en què hi hagi alguna probabilitat que es produeixi un succés violent, bé perquè ja ha tingut lloc anteriorment o bé perquè es donen les circumstàncies que poden afavorir que succeeixi.

La veritat és que hi ha factors que poden incrementar la probabilitat que es generin actes violents, com per exemple:

- Localització geogràfica del centre de treball o del lloc de prestació del servei (zona urbana, rural, extraradi, característiques socioeconòmiques de l'entorn, etc.).
- Característiques del centre o lloc de treball (mal il·luminat, sense vies d'escapament, etc.).
- Plantilles mal dimensionades: escassetat de plantilla, reduccions, acomiadaments, etc.

- Mala organització del treball.
- Estils de gestió autoritaris per part dels comandaments superiors.
- Treballs en solitari o en grups reduïts.
- Escàs control dels accessos.
- Manca de mesures de seguretat (sistemes de seguretat, sistemes d'alarma, etc.).
- Mala gestió d'esperes i cues.
- Mala gestió de queixes i reclamacions.
- Mala qualitat dels serveis o productes.
- Escassa o incorrecta informació dels productes o serveis.
- Escassa o incorrecta comunicació.
- Treballs amb molta exposició al públic (clients, usuaris i/o pacients).
- Tenir objectes valuosos en el centre de treball.
- Treballar amb diners en efectiu.
- Persones amb inestabilitat psicològica, toxicomanies, trastorn mental.
- Persones amb problemes econòmics, familiars o socials.
- Etc.



Les mesures que cal abordar poden classificar-se segons l'origen del succés violent (intern o extern), així com per l'etapa del succés:



Amb la qual cosa, es podrien identificar i classificar mesures com ara:



Etapas i Origen	Origen intern	Origen extern
Prevenió del succés «com s'evita que es produeixi»	Avaluació de risc psicosocial Mesures organitzacionals Formació en estils de direcció i lideratge Formació en comunicació assertiva Programes d'ajuda a l'empleat davant de possibles toxicomanies Mediació laboral	Control d'accessos per evitar usuaris problemàtics o excés de persones Entorn agradable en atenció al client Entorn amb bona visibilitat i il·luminació Evitar zones fosques, aïllades, sense possibilitat d'escapatòria Evitar feines en solitari en zones/situacions previsiblement conflictives Formació en atenció al client Selecció de personal amb aptituds per a l'atenció al públic Formació en comunicació assertiva Gestió de cues i esperes que evitin demores/ desconfort o greuges comparatius Gestió de queixes i reclamacions àgil, transparent i respectuosa Informació veraç del servei o producte Informació de les normes de l'organització No exposar objectes valuosos innecessàriament Disposar de Servei de vigilància



Etapas i Origen	Origen intern	Origen extern
Protecció davant del succés «si es produeix, com es mitiga el dany»	Formació en contenció verbal Formació en comunicació assertiva Mediació laboral	Geolocalització dels treballadors fora dels centres de treball Sistemes d'alarma Elements de protecció física Formació en contenció verbal Formació en contenció verbal davant d'un pacient psiquiàtric Formació en contenció física davant d'un pacient psiquiàtric Avisar a la vigilància privada o policia
Actuació postsuccés «acompanyament de la víctima»	Atenció sanitària immediata, si cal Notificació del succés Investigació del succés Suport psicològic Mediació laboral Actuació disciplinària	Atenció sanitària immediata, si cal Notificació del succés Investigació del succés Suport psicològic Suport legal

L'elecció de l'una o l'altra mesura depèn de la casuística de cada organització.

Lògicament, cal prioritzar sempre les mesures de prevenció per evitar que es produeixi el succés violent.

A continuació, s'expliquen les característiques generals d'algunes d'aquestes mesures classificades segons l'etapa del succés. En alguns casos, les mesures són aplicables tant per als successos d'origen intern com per als d'origen extern.



5.1. Prevenció del succés «com s'evita que es produeixi»

En aquesta primera etapa, les organitzacions han d'establir les mesures que calguin per evitar que es produeixi l'agressió. En funció de quin sigui l'origen es poden identificar diversos mecanismes de treball:

a. Avaluacions de Risc Psicosocial

En l'àmbit de la prevenció de riscos laborals comptem amb l'Avaluació de Riscos Psicosocials com una eina clau per conèixer l'estat psicosocial dels treballadors.

El concepte teòric de factors psicosocials va ser definit pel comitè mixt OIT/OMS el 1984 com «aquelles condicions presents en una situació de treball, relacionades amb l'organització, el contingut i la realització del treball susceptibles d'afectar tant el benestar i la salut (física, psíquica o social) dels treballadors com el desenvolupament del treball.» (NTP-926 de l'INSST)

Aquesta definició ha sofert diverses revisions i canvis al llarg del temps, però es manté el concepte d'interacció entre treball i persona.

L'impacte sobre la salut a causa d'una situació psicosocial inadequada pot afectar els diversos nivells de salut: alteracions fisiològiques (malalties cardiovasculars, alteracions gastroin-

testinals, afeccions cutànies, etc.), psicològiques (alteracions de la conducta, de les capacitats cognitives, etc.) o emocionals, i poden produir-se directament o estar mediatitzats per una situació d'estrès o per la interacció amb altres factors (per exemple, l'entorn físic).

Els problemes de salut en l'entorn laboral apareixen quan les exigències del treball no s'adapten a les expectatives o a les capacitats del treballador. Les conseqüències són perjudicials tant per al treballador com per a l'organització, ja que augmenta l'absentisme, la conflictivitat laboral, etc. Atès que la reacció davant d'una determinada situació no és la mateixa per a totes les persones, les característiques pròpies de cada treballador determinen la magnitud i la naturalesa de les seves reaccions i conseqüències.

Hi ha diferents metodologies a l'hora d'avaluar els riscos psicosocials en l'àmbit laboral: F-PSICO, CoPsoQ-istas21, Mètode Inermap, Qüestionari XARXA - Grup Wont, Mètode d'avaluació dels riscos psicosocials i de comportaments MARC-UV, Mètode Prevenlab, Bateria d'Avaluació de Riscos Psicosocials per a les PIMES (MC-UV), Mètode Psicopreven, etc.

Un dels mètodes més reconeguts per dur a terme les avaluacions psicosocials és el mètode F-PSICO, dissenyat per l'Institut Nacional de Seguretat i Salut en el Treball (INSST), que consta de 44 preguntes, algunes de les quals múltiples, de manera que el nombre d'ítems puja a 89, i ofereix una informació de 9 factors:



Concepte	Definició	Ítems que cal valorar:
Temps de Treball (TT)	Fa referència a diferents aspectes relacionats amb l'ordenació i estructuració temporal de les activitats laborals al llarg de la setmana i de les jornades diàries. S'avalua l'impacte des de la consideració dels períodes de descans.	<ul style="list-style-type: none">- Treballs en dissabte.- Treballs en diumenges i festius.- Temps de descans setmanal.- Compatibilitat.
Autonomia (AU)	<p>Condicions que tenen lloc a la feina i que afecten la capacitat i possibilitat que té el treballador de prendre decisions sobre l'activitat laboral. Es recullen aspectes en dos grans blocs.</p> <p>A. Autonomia temporal. Llibertat que es pot concedir al treballador sobre la gestió d'alguns aspectes de l'organització de la càrrega de treball: elecció del ritme de treball, distribució de descansos, etc.</p> <p>a. Autonomia en la presa de decisions. Capacitat que pot tenir el treballador per prendre decisions sobre les tasques en el desenvolupament quotidià del treball.</p>	<p>Autonomia temporal:</p> <ul style="list-style-type: none">- Possibilitat d'atendre assumptes personals.- Distribució de les pauses reglamentàries.- Adopció de pauses no reglamentàries.- Determinació del ritme de treball. <p>Autonomia en la presa de decisions.</p> <ul style="list-style-type: none">- Activitats i tasques.- Distribució de tasques.- Distribució de l'espai de treball.- Mètodes, procediments i protocols.- Quantitat de treball.- Qualitat del treball.- Resolució d'incidències.- Distribució de torns.



Concepte	Definició	Ítems que cal valorar:
Càrrega de treball (CT)	<p>Nivell de demanda de treball a què ha de fer front el treballador. Grau de mobilització que es requereix per resoldre allò que exigeix l'activitat laboral. S'avalua la càrrega de treball a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none">- Pressions en els temps de l'execució de les tasques.- Esforç d'atenció que requereix la tasca.- Quantitat i dificultat de la tasca.	<p>Pressions dels temps:</p> <ul style="list-style-type: none">- Temps assignats a les tasques que cal fer.- Temps de treball amb rapidesa.- Acceleració del ritme de treball. <p>Esforç d'atenció:</p> <ul style="list-style-type: none">- Temps d'atenció.- Intensitat de l'atenció.- Atenció de múltiples tasques.- Interrupcions.- Efectes de les interrupcions.- Previsibilitat de les tasques.- Quantitat i dificultat de la tasca.- Quantitat de treball.- Dificultat del treball.- Necessitat d'ajuda.- Treball fora de l'horari habitual.
Demandes psicològiques (DP)	<p>Fan referència a la naturalesa de les diferents exigències a què s'ha de fer front en el treball, que acostumen a ser de naturalesa cognitiva i emocional. Generalment, aquest esforç va dirigit a reprimir els sentiments o emocions i a mantenir les bones formes per donar resposta a les demandes del treball, per exemple, en el cas de tracte amb pacients, clients, etc.</p>	<p>Exigències cognitives.</p> <ul style="list-style-type: none">- Capacitats requerides. <p>Exigències emocionals.</p> <ul style="list-style-type: none">- Requeriments de tracte amb persones.- Ocultació d'emocions davant dels superiors.- Exposició de situacions d'impacte emocional.- Demandes de respostes d'impacte emocional.



Concepte	Definició	Ítems que cal valorar:
Varietat i contingut del treball (VC)	És un factor que comprèn la sensació que el treball té un significat i utilitat en si mateix per al treballador en el conjunt de l'empresa i per a la societat en general. Avaluen ítems que estudien en quina mesura el treball està dissenyat amb diferents tasques i amb sentit, es tracta, per exemple, d'un treball important i gaudeix d'un reconeixement de l'entorn de treball.	<ul style="list-style-type: none">- Treball rutinari.- Sentit del treball.- Contribució del treball.- Reconeixement del treball.
Participació / supervisió (PS)	Aquest factor recull dues formes de les possibles dimensions del control sobre el treball: el que exerceix el treball mitjançant la participació en diversos aspectes del treball i el que exerceix l'organització sobre el treballador mitjançant la supervisió de les tasques.	<ul style="list-style-type: none">- Grau de participació.- Control de l'exercici pel superior immediat.
Interès pel treballador / compensació	Aquest aspecte fa referència al grau en què l'empresa mostra una preocupació de caràcter personal pel treballador. Es pot manifestar mitjançant la preocupació de l'organització pel que fa a la promoció, la formació, el desenvolupament de carrera professional, etc.	<ul style="list-style-type: none">- Informació que es proporciona al treballador.- Facilitats per al desenvolupament professional.- Valoració de la formació.- Equilibri entre esforç i recompenses.- Satisfacció amb el salari.
Exercici de rol (ER)	Aquest factor considera els possibles problemes que es poden derivar de la definició de les tasques de cada lloc de treball, es tenen en compte tres aspectes fonamentals: <ul style="list-style-type: none">- Claredat del rol.- El conflicte del rol.- La sobrecàrrega del rol.	<ul style="list-style-type: none">- Ambigüitat de rol.- Conflicte de rol.- Sobrecàrrega de rol.



Concepte	Definició	Ítems que cal valorar:
Relacions i suport social (RAS)	Aquells aspectes de les condicions de treball que es deriven de les relacions que s'estableixen entre les persones en l'entorn laboral.	<ul style="list-style-type: none">- Suport social instrumental de diverses fonts.- Qualitat de les relacions.- Exposició a conflictes interpersonals.- Exposició a situacions de violència.- Gestió de l'empresa de les situacions de conflicte.- Exposició a discriminació.

L'objectiu és aportar informació que permeti el diagnòstic psicossocial de l'organització o d'àrees parcials d'aquesta.

Possibles aplicacions:

- Avaluació de situacions específiques. L'aplicació del mètode en un moment determinat es pot imaginar com una presa de temperatura d'aquest moment.
- Localització de fonts de problemes: atesa l'existència d'un problema i de cara a establir possibles mitjans, aquest sistema permet identificar alguns àmbits en què pot estar localitzat el problema.
- Dissenyar canvis i prioritzar actuacions. L'anàlisi dels resultats després de l'aplicació d'aquesta avaluació pot servir d'orientació a l'hora de seleccionar i prioritzar accions.
- Comparació d'un grup en dos moments diferents o entre diversos grups. Atès que els resultats que ofereix aquest mètode estan estandarditzats, les dades que s'obtenen en

un grup en un moment determinat es poden comparar amb les dades que es recullen en un altre grup o en el mateix grup, però en moments diferents.

- Prendre consciència de la situació: l'ús d'aquest mètode pot ajudar a difondre noves perspectives sobre l'organització del treball i també a fomentar debats en l'organització sobre quin pot ser l'origen d'alguns problemes detectats i quina és la millor manera d'afrontar-los.

El mètode s'ha concebut per obtenir valoracions grupals de treballadors en situacions relativament homogènies. El mètode presenta els resultats en dos formats diferents; d'una banda, s'ofereixen les probabilitats de risc juntament amb la mitjana aritmètica del col·lectiu analitzat per a cadascun dels factors (perfil valoratiu) i, d'una altra, s'ofereix el percentatge de contestació de cada opció de resposta de cada pregunta (Informe) per part del col·lectiu que s'analitza.



Perfil valoratiu

Després de l'obtenció d'evidències de validesa i fiabilitat de la versió definitiva de l'instrument F-PSICO, es duu a terme un procés de baremació perquè es puguin interpretar les puntuacions que s'han obtingut en l'administració de l'escala en un grup determinat. Les puntuacions directes es transformen en percentils, la qual cosa permet determinar els diversos tipus de nivells de risc.

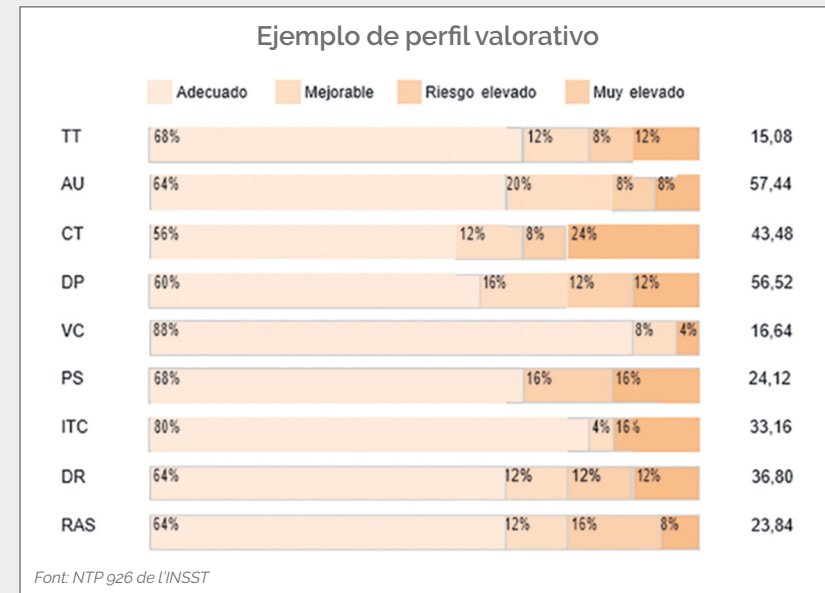
Percentil obtenido	Riesgo
Percentil \geq P85	Muy elevado
P75 \leq Percentil < P85	Elevado
P65 \leq Percentil < P75	Moderado
Percentil < P65	Situación adecuada

Font: NTP 926 de l'INSST

Els quatre trams esmentats es presenten gràficament en diferents tons de color. Per a cada factor s'indica el percentatge de treballadors que es posiciona en cadascun dels trams.

Així que s'han analitzat les dades anteriors, s'obtenen els resultats de l'informe, que ofereix una informació detallada de com es posicionen els treballadors de la mostra que s'ha triat davant de cadascuna de les preguntes en els 9 factors en què es presenta el resultat.

Aquesta informació ha d'ajudar a establir accions i a prioritzar-les en funció dels percentatges dels factors amb pitjors resultats.



Tot i que els 9 factors de risc psicosocial que avalua aquest mètode poden donar pistes sobre possibles situacions conflictives, n'hi ha un especialment rellevant i que en els casos en què es visualitzi risc molt elevat o elevat s'ha d'abordar immediatament. Es tracta de «Relacions i suport social (RAS)». Aquest factor és un termòmetre del clima social i la correcta valoració i abordatge pot prevenir conflictes futurs.

De la mateixa manera, la resta de metodologies d'avaluació



de risc psicosocial aporten una informació valuosa sobre els factors de risc de violència. Cal saber analitzar els resultats.

b. Mesures organitzacionals.

Com s'ha comentat anteriorment, una bona avaluació de riscos psicosocials ens pot donar molta informació sobre les mancances o defectes d'una organització i les mesures per corregir-los. Amb això es poden prevenir situacions conflictives que poden derivar en successos violents d'origen intern.

Algunes pautes i línies d'actuació genèriques referides als diversos factors psicosocials poden ser:

- Complexitat. Promoure estructures relativament descentralitzades i flexibles amb capacitat d'adaptar-se a les diverses situacions d'una manera eficaç i dinàmica.
- Participació. Facilitar que els treballadors s'involucrin en el disseny i la implantació dels procediments de treball.
- Comunicació. Facilitar una comunicació en totes direccions, clara, senzilla, àgil, dinàmica i que garanteixi una retroalimentació efectiva a curt termini.
- Supervisió. Promoure el desenvolupament d'estils de lideratge que facilitin la implicació, motivació, autonomia i desenvolupament individualitzat de capacitats potencials.
- Sistemes de promoció. Establir un sistema de promoció definit i transparent que doni a conèixer de manera oberta i explícita els criteris i possibilitats de promoció.
- Definició de rol. Evitar possibles ambigüitats pel que fa a les

expectatives i en allò que es refereix a les tasques que cal exercir, aclarint els objectius i requeriments específics.

- Càrrega de treball. Cercar un ajust òptim entre els requeriments del lloc de treball i les capacitats de la persona que el desenvolupa, fomentant el compromís i el desenvolupament d'habilitats per aconseguir maximitzar l'eficàcia de cada persona en el seu lloc.
- Autonomia. Promoure la capacitat d'actuació i decisió pel que fa a les tasques i l'organització temporal.
- Monotonia i aïllament social. Donar a conèixer el procés global i la finalitat del treball, així com facilitar l'alternança periòdica de tasques.
- Horaris, torns, descansos i conciliació. Establir torns i horaris flexibles i adaptats. Evitar una excessiva rotació que alteri els cicles de son-vigília i horaris incompatibles amb la vida familiar i social.
- Intervenció sobre les condicions ambientals. Hi ha normativa laboral sobre la il·luminació, soroll, temperatura i humitat, qualitat de l'aire i ventilació, entre d'altres. A més de l'obligació de complir amb aquesta normativa, cal procurar espais de treball agradables tant per als treballadors com per a la resta de les persones que acudeixin a aquests espais. Hi ha altres aspectes, com ara el color, sobre els quals es pot incidir per aconseguir un entorn amistos. S'ha comprovat que la utilització de colors freds com el blau i el verd produeixen un efecte relaxant, en canvi, els tons més càlids i virolats acostumen a generar una activació que incrementa l'excitabilitat. En general, és preferible l'ús de tons suaus i neutres que relaxin l'ambient.



c. Formació en estils de direcció i lideratge

Les persones responsables d'equips de treball han de comptar amb formació sobre un estil de direcció i lideratge adequat.

Els objectius que s'han d'aconseguir en aquesta mena de formació són:

- Aprendre què és el lideratge i en particular el lideratge emocional.
- Aprendre quines qualitats ha de tenir un líder i en quins pilars es basa el lideratge.
- Conèixer quins models de lideratge hi ha i els estils de lideratge que es poden aplicar.
- Aprendre a construir sòlidament les bases per al funcionament d'un equip.
- Conèixer les característiques i els elements que necessitin els equips per constituir-los.
- Analitzar els diferents rols que hi poden haver en un equip de treball.
- Potenciar el desenvolupament d'habilitats com ara la comunicació, l'organització i la distribució de tasques, la planificació i el lideratge.
- Analitzar les claus que permeten ser més eficaços.
- Conèixer les claus per a la gestió d'un conflicte en el si d'un equip.
- Conèixer quins mecanismes intervenen i influeixen en la motivació de les persones.
- Conèixer els processos de desmotivació.

- Saber gestionar i retenir el talent en les organitzacions mitjançant les eines necessàries per a això.
- Conèixer i dissenyar tècniques i metodologies que permetin fer avaluacions del potencial humà.
- Incentivar l'ús d'instruments i procediments per enfortir el potencial de les persones en el treball.

d. Formació en comunicació assertiva.

La comunicació assertiva és l'habilitat per exposar opinions o comentaris respectuosament, sense que ningú se senti ofès i evitant que es generin conflictes.

Es basa en una actitud de respecte vers un mateix i vers l'altre. El missatge s'expressa des del jo, és a dir, no es porta el diàleg al pla del retret o a l'atac personal.

Algunes tècniques especialment útils en el treball són:

- Posar en pràctica l'escolta activa per atendre la informació i el missatge que ens transmet la persona amb la qual s'està conversant.
- És primordial parlar en primera persona per exposar el que un sent. Això evita donar la culpa de manera constant a algú, sense assumir també les responsabilitats pròpies.
- Comunicar-se sense exposar judicis de valor. No és recomanable jutjar ni encotillar algú, ja que això impedeix que es pugui posar en pràctica una comunicació assertiva.
- Argumentar en lloc d'exigir en primera instància. És important exposar raons, motius i arguments que donin valor a la comunicació.



A més, però, el llenguatge corporal té un paper molt important dins el procés comunicatiu, ja que el 55% del que diem ho comuniquem de manera no verbal. Per això és fonamental en aquesta mena de comunicació que la postura corporal, els gestos, el to de veu i la mirada acompanyin en tot moment l'actitud de respecte, escolta activa i tranquil·litat que implica l'assertivitat. Tenir una presència segura i alhora receptiva ajuda a crear una connexió amb els altres, i les persones se senten més segures per parlar.

e. Programes d'ajut a l'empleat davant de possibles toxicomanies

La possible addicció d'algun treballador a l'alcohol o les drogues pot generar situacions d'agressivitat.

Des de l'entorn laboral es pot ajudar al treballador amb addiccions mitjançant un Programa d'Ajuda a l'Empleat (PAE).

El PAE ha d'incloure les actuacions que l'empresa ha de dur a terme per ajudar l'empleat a superar l'addicció. Molts d'aquests programes s'inclouen en el conveni de l'empresa, i es defineixen diferents accions i graus de participació. Els aspectes que es preveuen habitualment són:

- Cerca de tractament especialitzat.
- Finançament parcial o total del tractament especialitzat.
- Autorització de les absències per al tractament especialitzat.
- Ajuda en la reincorporació del treballador al lloc de treball, si cal.

- No aplicació de mesures disciplinàries en cas de compromís del treballador d'acceptar seguir un tractament especialitzat.

Per accedir a un PAE d'aquestes característiques cal que hi hagi un compromís documentat per totes dues parts que inclogui les conseqüències de l'incompliment.

Tant si el treballador ha estat reubicat temporalment com si ha estat de baixa per rebre tractament, cal preveure un pla de reincorporació al lloc de treball. Aquesta reincorporació pot ser progressiva o no segons la valoració del metge del treball i dels superiors del treballador. En qualsevol cas, requereix un seguiment proper per detectar possibles recaigudes i garantir que el treballador compta amb les condicions físiques i psicològiques que es requereixen per desenvolupar la seva activitat laboral en condicions de seguretat per a si mateix i per a tercers.

f. Mediació laboral

La mediació laboral és un model de resolució de conflictes laborals en què totes les parts involucrades cerquen solucions, sempre amb la mediació d'una tercera persona imparcial al problema que actua com a moderador/a de la comunicació.

Es tracta de crear un espai de trobada dins de l'empresa perquè dues o més parts, amb un punt de vista diferent sobre un conflicte, dialoguin i cooperin per arribar a una entesa. Així, la mediació laboral no només serveix per a resoldre aquest conflicte en concret, sinó que, a més, planteja les bases per a fu-



turs conflictes o problemes dins d'aquesta organització, i marca la ruta per trobar solucions pactades i que creïn bon clima dins de l'empresa.

Els mediadors, en la definició més exacta, són professionals que faciliten el diàleg entre les parts que tenen el conflicte. Cal que sigui una figura neutra i imparcial.

Treballar amb un mediador pot ajudar a:

- Identificar els temes més conflictius sobre els quals ha de basar-se el treball de mediació.
- Establir les normes d'interacció adequades per fomentar la participació de totes les parts implicades.
- Eliminar bloquejos en el procés.
- Fomentar que cadascuna de les parts participi en la cerca de solucions al conflicte.
- La presa de decisions, ja que ajudarà a triar una solució viable.

Quins requisits ha de complir un mediador laboral?

- Habilitats personals com ara l'autocontrol, l'empatia, la proximitat, el respecte, l'actitud reconciliadora, flexible, amb sentit de l'humor i que sàpiga posar-se en el lloc de l'altra persona.
- Habilitats professionals com ara la formació especialitzada en comunicació (tant verbal com no verbal), la resolució de conflictes, els recursos humans, etc.
- Sentit ètic del seu treball.

Si es detecta una situació conflictiva, és preferible la mediació abans que el conflicte derivi en una agressió explícita.

Però la mediació pot ser una bona eina en qualsevol etapa del conflicte.

g. Selecció adequada de personal.

Cal que la selecció de personal per a determinats llocs de treball, sobretot els que són de cara al públic, es faci tenint en compte les aptituds adequades per a aquest lloc.

Quines són les habilitats principals que han de tenir les persones que treballin de cara al públic?

- Habilitats comunicatives: ha de ser un bon comunicador i sociable. És important comptar amb un vocabulari ampli, tenir una certa agilitat mental, saber resoldre els problemes i comptar amb unes certes eines de persuasió. També podem afegir l'autocontrol i la paciència com a elements clau de la personalitat d'algú que s'exposa al públic diàriament.
- Sociabilitat: dins de les característiques que ha de tenir una persona sociable podem remarcar la compassió i la sensibilitat, que són aspectes importants per a l'atenció al client, sobretot en sectors relacionats amb la sanitat o amb la cura de les persones.
- Empatia: si bé és quelcom que podem identificar com a intrínsec a una persona i tothom neix amb aquesta característica, és quelcom que es pot desenvolupar si s'hi treballa. Generem i desenvolupem empatia quan escoltem els altres.



- Capacitat resolutiva: si bé podem entendre que aquesta habilitat pot estar relacionada amb l'experiència en l'atenció al client, és quelcom que, tot i que no es tingui experiència, es pot adquirir amb el temps.

En qualsevol cas, la selecció adequada de personal no ha de fer-se mai amb finalitats discriminatòries sinó perquè cada persona desenvolupi laboralment les seves capacitats. Moltes d'aquestes habilitats són innates, però també poden desenvolupar-se amb l'entrenament adequat.

h. Gestió de queixes i reclamacions.

Tot i que sempre és comprensible que es pugui produir un error en el subministrament d'un producte o servei, no ho és tant en què l'error persisteixi a l'hora de resoldre'l.

La mala gestió d'una queixa o reclamació pot derivar en situacions violentes que cal i es poden evitar. Per a una gestió correcta, les pautes que cal seguir són:

1. Immediatesa a l'hora d'afrontar el problema.

Davant d'una queixa o reclamació, el més important és actuar amb rapidesa i evitar que el client s'enfadi més per culpa de la inoperància. La capacitat de reacció i la immediatesa són claus per minorar les conseqüències. Una vegada es presenti una queixa o reclamació, la prioritat ha de ser tractar-la.

2. Escoltar amb atenció.

És primordial conèixer els detalls de la queixa i fer veure al client que per a l'empresa el més important és la satisfacció dels clients.

3. Mostrar comprensió.

S'ha de mostrar comprensió i fer veure al client que es comprèn el problema i que es mostra interès en el cas i a ajudar-lo.

4. Oferir disculpes.

En el cas que realment el client tingui raó i la queixa o reclamació sigui legítima, cal demanar disculpes i dir que mai més tornarà a succeir. Tothom es pot equivocar i és important que l'empresa tregui, en aquest moment, el seu costat humà.

5. Cercar una solució.

Una vegada s'hagin demanat disculpes, cal oferir una solució. Sempre cal mirar d'oferir la solució que satisfaci a totes dues parts, tenint en compte les circumstàncies.

6. Resoldre la queixa com més aviat millor.

Com més aviat es resolgui el «problema», més satisfet quedarà el client, amb la qual cosa una queixa es pot convertir en una oportunitat.



7. Assegurar-se de la conformitat del client.

Una vegada solucionat el problema cal assegurar-se que el client ha quedat satisfet. Fer-li veure la preocupació de l'empresa per la seva situació evitarà possibles situacions de violència.

5.2. Protecció davant del succés, «si es produeix, com es mitiga el dany»

Si fins i tot havent establert totes les mesures necessàries, no hem pogut evitar que es produeixi el succés, hem de mitigar el dany produït, en la mesura que sigui possible.

a. Formació en contenció verbal.

Cal que els treballadors que estan més exposats a aquesta mena d'agressions comptin amb la formació adequada per poder mitigar l'impacte, si l'agressió es produeix. Saber portar la situació farà que no vagi a més i que es pugui solucionar, en la mesura que sigui possible.

Pautes que cal seguir quan ens trobem davant d'una situació hostil:

- Reconèixer internament la situació i contenir emocionalment la nostra ràbia.
- Impulsar l'escolta activa i l'empatia.
- Mantenir-nos en «auto observació», és a dir, evitar «caure en la provocació».

- No interrompre amb comentaris com «calma't», «sigues raonable».
- Evitar elevar el to veu.
- Recordar els nostres objectius: no perdre el control i deixar que la persona que ens està parlant es pugui expressar lliurement.

Premisses per afrontar una situació d'hostilitat:

- Evitar interpretar la conducta agressiva com un atac personal.
- Mantenir una actitud oberta, no defensiva, reconeixent, si n'hi ha, els errors.
- Respecte a la persona.
- Acceptar el dret que tota persona té a sentir-se incòmode o enfadat per alguna cosa.

Una bona comunicació verbal s'ha de basar en:

- To de veu calmat, neutral i segur.
- No elevar el to de veu, no cridar.
- Parlar pausadament, amb tranquil·litat.
- Mostrar interès per allò que ens estan transmetent.
- Ser flexible en el diàleg.

b. Geolocalització dels treballadors fora dels centres de treball.

Si bé la geolocalització dels treballadors fora dels centres de treball pot ser una eina d'ajuda per ajudar-los en cas de necessitat, cal tenir molt present la preservació de la seva intimitat.



La implantació pot ser controvertida, per la qual cosa cal consensuar l'aplicació amb els representants dels treballadors.

Alternativament, poden buscar-se fórmules menys intrusives com ara disposar d'un pla de treballs detallat que permeti saber on són els treballadors en cada moment.

En els casos en què es prevegi una possible conflictivitat, bé per la zona on s'ha de dur a terme un servei, bé per antecedents violents en aquesta mena de servei, zona o client, pot establir-se que el servei es dugui a terme per dues persones o més acompanyades de personal de seguretat.

c. Sistemes d'alarma.

En els centres de treball poden instal·lar-se sistemes d'alarma per alertar davant d'una agressió. La instal·lació dependrà del grau de seguretat de què es vulgui disposar i també de les necessitats de la instal·lació.

- Alarmes sonores activades mitjançant pulsadors estratègicament situats amb efecte dissuasiu.
- Alarmes silencioses que alertin els companys o el personal de vigilància mitjançant missatges en les pantalles.
- Sistemes de videovigilància (circuit tancat de televisió) supervisats per personal de vigilància.
- Alarmes connectades a la central receptora d'alarmes, que en cas que sigui necessari ha de donar avis a la Policia.
- Alarmes activades mitjançant el telèfon mòbil.

d. Establiment de serveis de seguretat privada.

Pot ser una mesura dissuasiva i també una mesura d'actuació en cas d'agressió. Establir serveis de vigilància privada en àrees o centres més conflictius generarà més seguretat en els treballadors.

e. Elements de protecció física.

Es tracta de col·locar barreres entre el treballador i els usuaris per impedir un acostament al treballador en cas d'agressió. Elements com mampares de protecció, zones tancades d'accés limitat, etc., no podran evitar, per exemple, una agressió verbal, però farà que es percebi com menys violenta.

f. Formació en contenció verbal i contenció física davant d'un pacient psiquiàtric.

Cal que els treballadors que estiguin més exposats a aquesta mena de situacions comptin amb una formació adequada, tant en contenció verbal que ajudi a mitigar l'impacte, com en contenció física, si arribat el cas són víctimes d'una agressió física.

S'ha de garantir que els treballadors tinguin les eines necessàries per a la pròpia cura, això farà que es redueixi l'estrès, ja que se sentiran més segurs en el seu lloc de treball.

La contenció verbal és la primera pauta d'actuació sempre que sigui possible. Les mesures de contenció verbal tenen



com a objectiu el «refredament» de la situació de tal manera que es disminueixi l'ansietat, l'hostilitat i l'agressivitat.

Algunes pautes d'actuació poden ser:

1. Cal respectar el pacient i el seu espai personal.
 - Mantingues una distància de 2 braços.
 - No bloquegem la sortida.
 - Contacte ocular normal, sense intimidar.
 - Facilitem una línia de sortida.
2. No provoquis ni t'apartis.
 - Mantingues les mans visibles i una postura relaxada.
 - Una actitud calmada, amb postura i expressió facial relaxada.
 - Parla suau, fes servir un to més baix que el del pacient i que no denoti agitació.
 - Mostra preocupació de manera genuïna i empàtica.
 - No encreuis els braços, obre les mans i flexiona els genolls.
 - No insultis ni ofenguis, independentment del que ens digui el pacient.
3. Un únic comunicador.
 - Inicia el contacte verbal una sola persona.
 - Presenta't i sol·licita el nom del pacient.
 - Redueix les seves inquietuds explicant-li que la teva intenció és que no es produeixin danys a ell ni a cap altra persona.
 - Orienta'l, deixa-li clar que mantindrem la seva seguretat,

així l'ajudarem a guanyar control, que és el que intentem.

4. Cal ser concís i fer servir un llenguatge senzill.
 - La capacitat de processar informació en estats agitats pot ser menor. Pots fer servir la «tècnica de disc ratllat», que consisteix a repetir la mateixa frase una vegada i una altra, independentment del que digui el pacient agitat.
5. Identifica desitjos i emocions.
 - Expressa el desig d'ajudar-lo a obtenir allò que vol.
 - Pots oferir-li menjar o beguda, si això pot facilitar la comunicació.
 - Ofereix-li anar a un lloc tranquil i dona-li l'oportunitat de parlar de les seves preocupacions.
6. Mantingues escolta activa.
 - El llenguatge verbal i no verbal ha de ser consistent.
 - L'ús de tècniques com l'aclariment fa que el pacient vegi que entenem allò que diu i que hi estem interessats, la qual cosa afavoreix la relació terapèutica.
 - Escolta i pacta, mostrant empatia.
7. Tècnica del banc de boira.
 - Aquesta tècnica consisteix a «anullar» les crítiques que rebem, reconeixent allò que és real d'aquestes però ignorant els aspectes que poden portar-nos a respondre a la defensiva o al contraatac. Això requereix de control per part nostra.



8. Estableix límits.
 - Informa que la lesió a ell o altres és inacceptable.
 - Si el pacient fa que et sentis incòmode, digues-l'hi i estableix conseqüències però no l'amenaça.
 - Fes servir reforços positius.
 - Mostra't honest, aclareix al pacient si t'espanta o et molesta la seva actitud, o si creus que hi ha la possibilitat que es faci mal ell mateix o que el faci a una altra persona.
 - Avisa que la contenció mecànica podria dur-se a terme, i que si això succeeix o no, dependrà de les seves accions i no de l'atzar.

9. Ofereix opcions realistes i optimisme.
 - Aborda el problema de la medicació i esbrina què va ser efectiu en una situació similar.
 - Ofereix opcions d'elecció, perquè això dona una certa sensació de control.
 - Aporta esperança, digues que les coses milloraran.
 - Evita demostració de força o competició professional/pacient, però informa dels riscos de la seva conducta.

10. Anàlisi postintervenció.
 - Després de qualsevol intervenció, el professional ha de restablir la relació terapèutica per reduir l'experiència traumàtica, i ha d'explicar per què ha estat necessària aquesta acció.
 - Emfatitza la importància de donar una opció de diàleg entre els professionals involucrats en la intervenció per criticar i avaluar constructivament les àrees de millora.

La contenció física és un recurs terapèutic que s'utilitza en situacions extremes per mantenir sota control conductes que impliquen un perill elevat per al mateix pacient, per a altres, o per als professionals que estiguin treballant en la zona. És una mesura excepcional quan no han tingut èxit altre tipus de mesures. La formació ha de ser impartida per professionals experts.

Tots els treballadors exposats a aquesta mena d'agressions s'han de formar en les diverses tècniques de contenció: verbal, farmacològica (segons prescripció facultativa) i física.

5.3. Atenció postsuccés, l'acompanyament a la víctima

Després de l'agressió que hagi patit un treballador, l'organització ha de disposar de totes les eines necessàries per a l'acompanyament en les possibles seqüeles que li puguin quedar a nivell personal, així com en les conseqüències legals que es puguin derivar.

a. Atenció sanitària immediata, si cal.

Quan es produeixi una agressió, els treballadors s'exposen a patir danys, tant psicològics com físics.

Es tracta d'un accident de treball, per la qual cosa cal donar a conèixer el procediment d'actuació davant d'un accident de treball.



El treballador agredit ha de rebre l'atenció sanitària necessària, bé mitjançant la Mútua Col·laboradora de la Seguretat Social, bé mitjançant el Servei Mèdic d'Empresa, així com mitjançant qualsevol altre recurs sanitari que es consideri convenient en funció del tipus i gravetat de la lesió.

Els treballadors han de disposar de tota la informació relativa del centre al qual poden acudir en cas que ho necessitin. Aquesta informació ha d'estar accessible al treballador, i s'ha de publicar mitjançant la intranet de l'empresa, en taulers d'anuncis, cartells divulgatius col·locats estratègicament, etc.

b. Notificació i investigació del succés.

Tal com s'explica en el capítol 4, és molt important que es notifiqui el succés per investigar-lo i per implantar les mesures que calguin per evitar que es repeteixi.

c. Suport psicològic.

Si cal, s'ha de donar suport a la víctima de violència ocupacional, ja que aquests incidents poden produir seqüeles que poden durar molt de temps si no es tracten adequadament. Treballant en aquest àmbit amb la persona afectada s'afavoreix la seva recuperació i, en cas de baixa, la seva incorporació en menys temps.

El suport psicològic es pot oferir mitjançant:

- Gabinet de terapeutes intern. Algunes organitzacions compten amb psicòlegs en plantilla que poden ajudar a les víctimes a superar les situacions d'agressió que hagin sofert.
- Contractació de gabinets de terapeutes externs, els quals poden prestar els serveis dins de l'organització, o poden ser acords amb companyies mèdiques, professionals independents, etc., on pugui acudir el treballador amb tarifes que poden ser subvencionades per les empreses.
- Mitjançant els protocols que es puguin establir en la vigilància periòdica de la salut mitjançant els serveis de prevenció propis o aliens.
- Mitjançant el servei mèdic d'empresa, si n'hi ha.

d. Actuació disciplinària.

Quan l'agressor és un treballador de l'organització i, tenint en compte l'actual legislació, tant l'Estatut dels Treballadors com els diferents convenis sectorials, en els quals s'indiquen els tipus de sancions regulats per llei, les empreses poden prendre mesures disciplinàries contra la persona agressora. A més dels aspectes regulats, les organitzacions poden desenvolupar els seus propis protocols d'actuació davant d'actes violents, que poden recollir les mesures disciplinàries que cal adoptar en cas que aquests actes tinguin lloc.

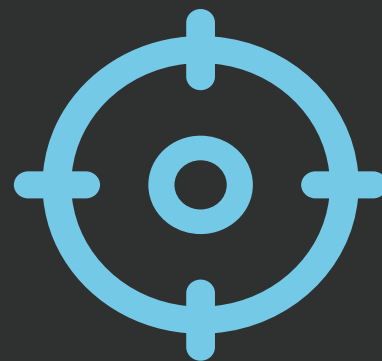
e. Suport legal.

Quan la causa de l'acte violent és d'origen extern a l'organització (provocat per un client, usuari, pacient, etc.) i pugui ser



constitutiu de delictes, l'empresa ha d'oferir suport legal al treballador.

Pot ser que l'organització compti amb un departament jurídic que atengui aquestes demandes o, si no és així, aquest servei es pot subcontractar a un despatx d'advocats.



EXPERIÈNCIES PRÀCTIQUES

EXPERIÈNCIES PRÀCTIQUES



A continuació, es recullen les experiències pràctiques d'algunes empreses.



DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	AHORRAMAS, S. A.
Sector	Comerç
Nombre d'empleats	12.000
Àmbit geogràfic	Comunitat de Madrid Castella-La Manxa

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

Majoritàriament aquests successos s'han produït per part de persones alienes a l'organització, en concret per clients durant intents de robatori o clients amb algun trastorn mental.

De moment, atès que es tracta de casos puntuals, no hem cregut necessari implantar un protocol, però hem impartit formació als treballadors per saber com han d'actuar.

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUDA

Tal com ensenyem als nostres empleats, no s'ha de respondre a les provocacions, així s'evita un augment de l'agressivitat.



DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	Ajuntament de Barcelona
Sector	Direcció d'Informació i Atenció Ciutadana
Nombre d'empleats	174 (Servei d'Atenció Presencial)
Àmbit geogràfic	Ciutat de Barcelona

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

A l'Oficina d'atenció ciutadana (OAC) s'ha detectat un augment de successos violents. Les causes són molt diverses, però en general aquestes situacions es generen perquè la ciutadania està en desacord amb les normes i protocols que estan establerts, això provoca un sentiment d'impotència i es reacciona en contra de la persona que està atenant.



L'informador/a, davant d'una agressió verbal d'amenaça, insults o tracte amb menyspreu per part d'un ciutadà/ana, ha de:

- 1) Reconduir la situació sense perdre la calma ni contraatacar, amb la finalitat de tornar al diàleg.
- 2) Avisar a la persona responsable de l'oficina i l'agent cívic perquè intervinguin.
- 3) El/la responsable ha de valorar la possibilitat que sigui una altra persona de l'equip la que segueixi amb l'atenció, sempre que es pugui tornar a establir un diàleg.
- 4) Si la situació ho requereix, cal valorar el fet de sol·licitar el servei de la Guàrdia Urbana telefonant al 112.
- 5) El protocol també té en consideració aspectes físics del centre que puguin ajudar a fer disminuir la conflictivitat (disposició del mobiliari, seients, etc.).
- 6) El protocol crea una Comissió de Seguretat, en què participen també els representants sindicals, i en la qual es fa seguiment i propostes de millora.
- 7) Si cal, s'ofereix un circuit de suport psicològic al/la treballador/a, mitjançant la Mútua d'Accidents o mitjançant el PAIPEM (Programa d'Atenció Integral al Personal Municipal).

Per tant, el protocol aborda la prevenció primària (amb mesures per prevenir situacions violentes), la secundària (detectat el risc, el gestionem amb la Comissió, la comunicació, etc.) i terciària (suport a l'informador que ha rebut l'agressió).

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUDA

És molt important la figura de l'agent cívic que actua com a mediador en el conflicte. La seva intervenció aporta seguretat als/les informadors/res i un suport al treball que duen a terme com a representants d'un organisme públic, moltes vegades poc reconegut per part de la ciutadania. En la majoria de casos, n'hi ha prou amb la intervenció de l'agent cívic per reconduir la situació.

Quan ja s'ha produït una situació conflictiva amb un/a ciutadà/ana al/la qual proporcionem cita per tornar un altre dia, per prevenir que no es torni a repetir la mateixa situació, s'activa el protocol de «Sol·licitud de Protecció de Guàrdia Urbana», mitjançant el qual s'informa a la Guàrdia Urbana que l'OAC té previst atendre una persona de la qual ja es tenen antecedents de comportament violent o agressiu, per la qual cosa se sol·licita la presència de la Guàrdia Urbana el dia i l'hora de la cita.



AVIS®

DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	Avis Alquile un coche SAU
Sector	Serveis
Nombre d'empleats	520
Àmbit geogràfic	Nacional

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

Les principals agressions són per part de clients que no volen assumir càrrecs o danys dels vehicles que han utilitzat. Per protegir els treballadors d'aquestes agressions hem dut a terme:

1. Protocol d'actuació davant d'agressions (amb els passos que han de seguir els treballadors en cas que es produïxin).
2. Política de conductes inadequades de clients (on s'explica que els nostres empleats no tenen per què suportar comportaments vexatoris o denigrants).
3. Formació en gestió de conflictes.
4. Senyalització d'oficines.

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUDA

El més important és impartir formació a l'empleat per saber afrontar situacions de violència en l'atenció al client, i que l'empleat se senti protegit per l'empresa.

CIRSA

DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	CIRSA
Sector	Joc i oci
Nombre d'empleats	5.000
Àmbit geogràfic	Espanya

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

Disposem d'un protocol d'actuació per a la resolució de conflictes per assetjament (tots els tipus) en l'entorn laboral on mitjançant un canal de denúncia es comunica la situació a PRL/ RH, i s'activa un expedient informatiu designant un instructor extern a l'empresa per esclarir els fets i revertir la situació.



D'altra banda, en els centres d'atenció al client, en cas d'agressió física/verbal també hi ha un procediment d'actuació en què l'empleat ho comunica al responsable immediat i/o centre de control de seguretat per abordar la situació i revertir-la.

L'empresa també disposa d'un canal de denúncia «Canal de Línia Ètica» del Dept. de Compliance per abordar les diverses incidències, amb la qual cosa queda traçabilitat de tot el procés.

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUDA

El més important és millorar la comunicació en els equips i el clima laboral i evitar les agressions de clients conflictius prohibint l'accés als centres o deixar la relació comercial.



DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	DIPUTACIÓ DE BARCELONA
Sector	Administració pública
Nombre d'empleats	3.876
Àmbit geogràfic	Província de Barcelona

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

Els diferents àmbits disposen de protocols específics segons les seves necessitats.

Des del Servei de Prevenció de Riscos Laborals s'aborden des de dos vessants:

- Investigar l'accident/incident: es duu a terme una investigació de la causa que va donar lloc a l'agressió i es proposen les mesures preventives necessàries per evitar que es repeteixi.
- Atenció psicosocial individualitzada: el Servei de Prevenció disposa de dos psicòlegs que, en cas que l'agressió hagi tingut seqüeles en l'empleat o empleada que l'ha patit, donen el suport necessari per afrontar la tornada a la feina.

Quan aquestes agressions passen al terreny de l'assetjament psicològic o d'índole sexual, o per raó de sexe, es disposa d'un protocol per abordar aquestes situacions.

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUDA

La diversitat d'origens de les agressions fa que sigui difícil abordar-les de manera conjunta, i la majoria de mesures implantades són de tipus reactiu davant de l'agressió, especialment a les provocades per usuaris del servei públic.

Entre empleats s'imparteix formació acompanyada de campanyes de sensibilització.



Entre empleat i usuari del servei és més complicat, perquè la majoria van orientades al distanciament entre l'empleat públic i el ciutadà, la qual cosa va en detriment de la proximitat i la modernització del servei públic al ciutadà.

En els serveis assistencials és important el coneixement previ de les patologies o el comportament del resident, així com la formació dels empleats per prevenir actuacions violentes com, per exemple, avisar, explicar i assegurar-se que l'usuari ha entès allò que farem amb ell.



DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	CONSORCI SANITARI PENEDÈS GARRAF CSAPG
Sector	Sanitari
Nombre d'empleats	1.976
Àmbit geogràfic	Província de Barcelona

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

Prevenició, maneig i actuació postinidents de casos.

- Prevenició, inclou l'avaluació de riscos amb mètode específic <http://sanidadmasamable.org/portada.php> i la planificació preventiva.
- Maneig, inclou protocols específics per a diferents col·lectius (malalt agitat, situació de frustració o estratègia per aconseguir quelcom).
- Actuació postincident (suport mèdic, psicològic, legal, etc.).

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUDA

- Educació des de la infància.
- Sistemes de detecció i avis (codi usuari agitat).
- Formació de professionals en maneig de casos: llenguatge verbal, posició corporal, espais, informació que cal donar, maneig de situacions frustrants, etc.



DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	Metro de Madrid S. A.
Sector	Transport terrestre urbà i suburbà de passatgers
Nombre d'empleats	7.027
Àmbit geogràfic	Comunitat de Madrid

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

Metro de Madrid té desenvolupat i en vigor des de l'any 2017 un Protocol de Prevenció i Actuació davant de les agressions externes en el qual, partint del principi de tolerància zero davant de les conductes violentes, es desenvolupen mesures i estratègies preventives que constitueixen un instrument comú per a la prevenció i l'actuació davant dels casos d'agressió.

L'elaboració de l'eina esmentada va ser el resultat d'un treball comú entre tots els agents implicats, és a dir, producció, representació social i prevenció, i el seu contingut gira en tres nivells diferenciats sota un enfocament proactiu.

Derivat d'això anterior, juntament amb les tasques formativa i informativa que tenen lloc amb diverses periodicitats, es fa un seguiment cas per cas que permet conèixer l'evolució quantitativa i qualitativa, la qual cosa permet retroalimentar el sistema davant de desviacions en l'actuació o naturalesa dels incidents.

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUDA

De manera breu i des d'un enfocament preventiu, l'obstacle principal que es va observar en el moment de la implantació va tenir relació amb la visibilització, si bé, en dos sentits: resistències internes quant a la difusió en un entorn públic i, alhora, un excés de comunicacions d'incidentes pels afectats que no es corresponien a la pràctica habitual.

El més important és la conscienciació. Terme simple en aparença però que transcendeix a una presa de consciència merament conceptual, abarcant aspectes conductuals que, per la seva naturalesa, no sempre són susceptibles de modificar-se en el curt termini.

Més enllà d'allò que concerneix a una organització particular, des del marc conceptual s'observen confusions en els enfocaments públics dels diferents agents, atès que si bé hi ha una tipologia diferenciada entre tipus de violència (I, II i III), en la pràctica s'observa l'ús del terme genèric, la qual cosa no sempre permet un enfocament adequat.



NH | HOTEL GROUP

DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	NH HOTEL GROUP
Sector	Hoteler
Nombre d'empleats	5.000
Àmbit geogràfic	Nacional

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

A NH Hotel Group disposem, d'una banda, d'un Protocol de Prevenció d'Assetjament Sexual (que està emmarcat en el nostre Pla d'Igualtat) i d'un Codi de Conducta. Aquest Codi és aplicable no només a tots els empleats/des de NH Hotel Group sinó a partners, personal de contractes, subcontractes, proveïdors i clients. Aquest Codi estableix, entre altres coses, unes pautes mínimes de comportament i prohibeix, expressament, qualsevol tracte que comporti una falta de respecte, discriminació, violència verbal o física, situació d'assetjament psicològic o sexual, etc.

El Codi de Conducta preveu un canal de denúncia mitjançant una adreça de correu electrònic. Qualsevol persona que cregui estar patint o sigui testimoni d'una vulneració del Codi de

Conducta pot fer una denúncia mitjançant aquest canal. La comunicació és totalment confidencial i arriba al Departament Corporatiu d'Auditoria Interna on s'analitza la denúncia, i si pot comportar una possible situació d'assetjament, una vulneració dels drets laborals del treballador, etc., es posa en coneixement de l'Àrea de Relacions Laborals de la Unitat de Negoci. Tot això s'analitza i, si la situació pot comportar una situació d'assetjament psicològic, es duu a terme una intervenció psicossocial (la fa el Health&Safety Manager) que consisteix a dur a terme una avaluació de riscos psicossocials fent servir el mètode FPSICO (passem les enquestes i, a més, entrevistem a tot el personal del/s departament/s involucrat/s). Una vegada s'han dut a terme les actuacions, elaborem un informe que passem a l'Àrea de Relacions Laborals i a la Direcció d'RH que ha de fer les actuacions disciplinàries, si cal. Òbviament, també s'informa del resultat de la intervenció psicossocial a les parts afectades (denunciants, denunciats, director/a de l'hotel o departament afectat i representants legals dels treballadors).

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUDA

El principal problema ha estat el possible desconeixement per part del nostre personal del Codi de Conducta, ja que la majoria de les denúncies no es duen a terme per aquest canal sinó mitjançant comunicacions directes al/a la director/a de l'hotel, denúncies a la Inspecció de Treball o demandes judicials. En les avaluacions psicossocials que duem a terme ens hem adonat que molts treballadors no coneixen o no recorden l'existència del Codi de Conducta, malgrat que, quan es va pu-



blicar, no només se'n va informar a la plantilla d'NH sinó que tot el personal va fer una formació e-learning sobre el Codi i cada empleat va signar la seva adhesió. Això també es fa cada vegada que una persona s'incorpora a NH com a empleat/ada.

Crec que el Codi de Conducta és una eina molt adequada i positiva, ja que estableix unes regles de joc clares i unes normes de convivència que, tot i que algunes puguin semblar òbvies o sobreenteses, és important deixar-les clares. A més, el Codi estableix un canal de denúncia i un procediment d'actuació que ha de donar garanties no només a la persona denunciant sinó també a la persona o persones denunciades. Però no n'hi ha prou només amb el Codi de Conducta. Penso que no només és important formar sinó conscienciar i, òbviament, donar exemple, per la qual cosa, és fonamental el compromís de la direcció de la companyia, directors, comandaments intermedis i representants legals dels treballadors.



DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	Fundació Oxfam Intermón
Sector	ONG
Nombre d'empleats	450
Àmbit geogràfic	Espanya i internacional

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

Més enllà de l'existència de polítiques, procediments i canals de denúncia és clau la prevenció. En matèria de prevenció és fonamental la reflexió intencional sobre els límits del que és acceptable i del que no ho és a la llum del nostre codi de conducta, els nostres valors i els nostres principis.

L'origen de les violències físiques i verbals difereix en funció del col·lectiu: equips d'oficina, equips de captació al carrer, equips de botiga i equips humanitaris i de desenvolupament a països.

A Espanya hi ha una certa naturalització de la violència verbal que es reflecteix en l'activitat dels equips de captació al carrer i de botigues.



A les oficines a Espanya i entre el voluntariat, els conflictes mal gestionats també poden desembocar en episodis d'agressió verbal.

En contextos humanitaris o de desenvolupament on Oxfam treballa hi ha formes de violència estructural que condiciona que els entorns laborals les reproduïxin i que estiguin exposats a agressions externes d'origen criminal com el robatori o la intimidació.

Per tot això, cal que les polítiques i els procediments estiguin adaptats a la naturalesa de l'agressió i al col·lectiu. No és el mateix gestionar un episodi de robatori a la botiga que una agressió en context humanitari, al carrer o a l'oficina. Disposar de guies que orientin el comportament en cadascun dels casos és fonamental.

Quan qui agredeix és una persona de l'equip cal disposar d'un marc sancionador d'acord amb la gravetat i la naturalesa de l'episodi, amb la finalitat de trencar amb el cicle de naturalització de qualsevol tipus d'agressió.

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUDA

Quan parlem de violència física i verbal és important la solidaritat col·lectiva i la consciència personal que permeti un bon coneixement dels drets de les persones treballadores i les obligacions de l'organització per protegir, gestionar, sancionar quan sigui necessari i reparar el dany ocasionat.

Qualsevol inversió a capacitar i incrementar les habilitats en la gestió de situacions estressants i complexes estarà ben invertida. En aquest sentit, la formació específica per a managers, equip de RRHH i equips en general és clau. Un dels continguts que destaquem és la formació en comunicació no violenta com a eina que contribueix a desescalar la intensitat dels conflictes i dels episodis que poden desembocar en violència verbal i física. També insistim en l'entrenament d'habilitats en casos concrets a través del role playing.

En contextos agressius on les persones estan especialment exposades a aquests riscos, posem en valor la seguretat de l'equip per sobre de qualsevol bé material o objectiu laboral. Hem de continuar sent molt contundents a llançar aquest missatge de manera inequívoca als nostres equips.

La rendició de comptes és molt important: tant internament (a través de sessions de divulgació) com externament (a través de la nostra memòria institucional): ens permet avaluar l'eficàcia i la transparència en la gestió, així com identificar àrees de millora i reptes a abordar en el futur.

Un repte fonamental és continuar invertint en prevenció i en millorar la socialització de les polítiques, els protocols i els canals de denúncia i demostrar tolerància zero a la inacció quan apareixen episodis de violència verbal i física als nostres entorns de treball i de col·laboració.



DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	PJ ESPAÑA PIZZERIAS S. L. U.
Sector	Restaurants i llocs de menjar
Nombre d'empleats	1.500
Àmbit geogràfic	Espanya

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

Els treballadors tenen un canal per poder comunicar a l'empresa qualsevol cas o problema. En el moment en què el treballador denuncia el problema, l'empresa, mitjançant el departament d'RH i del protocol d'assetjament, comença a investigar-ne les causes, en un primer moment mitjançant un estudi psicosocial del centre de treball i posteriorment mitjançant entrevistes personals per solucionar el problema, i es prenen les mesures que l'empresa creu oportunes.

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUADA

De vegades el treballador fa servir mitjans no institucionals per denunciar, motiu pel qual l'empresa no pot iniciar el procés d'actuació d'una manera adequada.

El més important és proporcionar als treballadors un canal obert per a tothom on s'integrin i es promogui el respecte vers els companys, i que el treballador pugui utilitzar aquest canal en qualsevol moment per denunciar qualsevol tipus de comportament que pugui ser considerat com una agressió. És important que tots els empleats coneguin l'existència del canal, perquè moltes vegades els treballadors no actuen perquè desconeixen aquest canal, i, per tant, l'empresa no té coneixement de les agressions.



DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	SUARA COOPERATIVA SCCL
Sector	Sanitari i social
Nombre d'empleats	4.600 (aprox.)
Àmbit geogràfic	Principalment Catalunya

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

A Suara cooperativa comptem amb dos protocols davant de l'assetjament en l'àmbit laboral. Entenem l'assetjament en un ampli espectre laboral, sexual, per raó de gènere, ètnia, cultura o orientació afectiva-sexual.

En l'àmbit laboral diferenciem segons si la violència és exercida entre persona atesa i persona treballadora o bé entre persones treballadores.

Protocol d'assetjament causat per les persones ateses vers les persones treballadores, en el servei d'atenció domiciliària.

La primera premissa d'aquest protocol és que, davant d'una falta de respecte, una possible agressió o davant d'una agressió física o verbal, la persona treballadora ha d'abandonar immediatament el domicili i ha d'avisar l'equip de coordinació per informar d'allò que ha succeït. Tot seguit, l'equip de coordinació s'ha de traslladar on hi ha la persona treballadora per poder fer la primera contenció. En aquesta trobada s'ofereix a la persona treballadora l'ajuda necessària:

- Aquest dia no farà més serveis.
- Si cal, se li donarà la possibilitat de no fer serveis l'endemà.
- S'ofereix ajuda psicològica del nostre servei «Som benestar».
- Sempre que sigui possible s'anulla el servei o es canvia de professional, cal avisar d'allò que ha succeït amb anterioritat, i s'estableixen mesures preventives (2 professionals, serveis fora del domicili, etc.).

Una vegada reunits amb el/la treballador/a i per poder aplicar el protocol s'informa l'equip de salut laboral, i es dona el nom de les persones treballadores que fan o han fet el servei per poder dur a terme la investigació mitjançant una trucada telefònica a totes elles.

Així que s'han valorat tots els testimoniatges, i tenint el coneixement del servei i de la patologia de la persona atesa, es redacten una sèrie de mesures correctores i/o preventives per garantir el servei de manera correcta, sense atemptar a la integritat física i/o moral de les persones treballadores.



Aquestes mesures es traslladen als serveis socials, per poder signar un acord entre la família de la persona atesa o la mateixa persona atesa, si està en plenes facultats. Una vegada es disposa d'això es reactiva el servei, si és que s'ha anul·lat.

D'altra banda, es disposa d'un **Protocol d'actuació davant de l'assetjament laboral**. Aquest protocol és entre persones treballadores de la cooperativa i pretén actuar en un període de temps el més curt possible. El cas pot ser comunicat per un company o companya, per un membre del comitè de seguretat i salut o per la mateixa persona que pateix l'assetjament. Tan aviat com es comunica el possible cas d'assetjament, s'apliquen mesures cautelars, s'informa a Salut Laboral i es crea una comissió on hi ha un membre del Comitè de Seguretat i Salut, un membre de l'equip de Salut Laboral i la responsable de l'Àrea de Persones.

En aquest cas es mantenen entrevistes amb el/la presumpte/a assetjat/ada, amb el presumpte assetjador/a i amb els testimoniatges que aquestes persones ens facilitin.

Així que es recapta tota la informació, s'analitza en el si de la comissió i es decideix si es considera un possible cas d'assetjament, una vegada s'obté la valoració es proposen les mesures correctores per poder-les aplicar. Afortunadament, aquest protocol s'ha aplicat excepcionalment, és més habitual aplicar el protocol del servei d'atenció domiciliària.

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUDA

Dins de la nostra entitat el problema més gran que podem trobar és el fet de treballar en domicilis, ja que la majoria de les causes deriven del treball amb persones en situacions de demència o salut mental.

En el procés intervé la família de la persona atesa, si n'hi ha; el client, que és Serveis Socials del respectiu ajuntament, i Suara.

En el protocol entre persones treballadores, en ser intern és molt fàcil treballar perquè totes les persones que formen Suara anem alineades en aquest aspecte.

És molt important la formació per saber identificar quan es comença a produir un cas d'assetjament laboral, sexual o per raó de gènere, ètnia, cultura o orientació afectiva-sexual i ser co-neixedors del protocol.

És molt important posar a la disposició de totes les persones treballadores el protocol, una infografia visual i facilitar el contacte per comunicar aquests casos, garantint la confidencialitat i l'acompanyament en tot el procés en un clima de seguretat.

Així mateix, el protocol no s'ha de redactar i arxivar, ha de poder treballar-se contínuament adaptant-se als nous canvis socials i a la casuística de l'empresa. Aquest protocol també ha d'estar obert a aportacions dels companys, per arribar a abastar tots els casos existents i adaptant-lo a la realitat de l'empresa per arribar fàcilment a totes les persones que el componen.



Per tal de poder sensibilitzar davant dels casos d'assetjament a totes les persones des de Suara, es plantegen diverses formacions per donar a conèixer el protocol, així com formacions per sensibilitzar, saber identificar l'assetjament, com actuar, i saber acompanyar a les persones que presumptament pateixen l'assetjament.

Un altre punt que cal destacar són les formacions dels professionals d'atenció directa i domiciliària sobre els diversos trastorns de salut mental, i aprofundir en la intervenció socioeducativa, la resolució de conflictes, per tal de donar eines als professionals per prevenir-los.

També cal remarcar la importància del seguiment dels casos de persones ateses per part de la persona treballadora social de referència i en coordinació amb Salut i Serveis Socials.



DADES GENERALS DE L'EMPRESA

Nom de l'empresa	Transports de Barcelona SA
Sector	Transport urbà de superfície
Nombre d'empleats	4.635
Àmbit geogràfic	Barcelona i àrea metropolitana

PRINCIPALS ACTUACIONS REALITZADES DINS DE L'ÀMBIT DE LA VIOLÈNCIA OCUPACIONAL

- 1) Assistència immediata, per part de l'operador de seguretat, a partir del moment que el/la treballador/a comunica l'agressió:
 - a. Requereix assistència sanitària (sí o no). En cas afirmatiu es gestiona de manera urgent.
 - b. Suport immediat de companys o responsables que estiguin prop del lloc dels fets.
 - c. Desplaçament d'un comandament i un acompanyant a la visita mèdica, si cal, o al seu domicili si la persona afectada dona el seu consentiment.
- 2) Comunicació obligatòria urgent als membres del Comitè de Seguretat i Salut.



- 3) Presentació de la denúncia als Mossos d'Esquadra, amb acompanyament d'un comandament, amb indicació del domicili social de l'empresa (no el personal).
- 4) Seguiment sanitari, si cal.
- 5) Seguiment administratiu.
- 6) Assistència jurídica prèvia i en seu judicial.

ASPECTES A DESTACAR SEGONS L'EXPERIÈNCIA VISCUDA

El principal problema ha estat establir un criteri de quina actitud es considera agressió. Tot i que s'inclou en el protocol, de vegades pot haver-hi diverses interpretacions.

És un problema social, per la qual cosa cal incidir en l'educació ciutadana i el respecte entre les persones.

ANNEX: REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Bibliografia

Universitat Politècnica de Cartagena, Vicerectorat d'Infraestructures, equipament i sostenibilitat «Accions en el cas de violència i agressions a la feina».

BOE Núm. 295. (2015) Resolució de 26 de novembre de 2015, de la Secretaria de l'Estat d'Administracions Públiques, per

la qual es publica l'Acord del Consell de Ministres de 20 de novembre de 2015, pel qual s'aprova el Protocol d'actuació davant de la violència en el treball a l'Administració General de l'Estat i els organismes públics vinculats o que hi depenguin.

Conselleria d'Educació i Ocupació de la Comunitat de Madrid. (2011). «Violència a la feina».

Cristina, L. E., Universitat de Cantàbria (2014). «Contenció Física com a mesura de Seguretat al Servei d'Urgències Psiquiàtriques».

José M., L. I., (2017). Servei Navarrès de Salut. Contenció Verbal. Maria de la Victoria, C., M., Documents de Treball social, núm. 62. Serveis Socials Comunitaris de l'Ajuntament de Màlaga. «L'agressió: no és inherent al personal dels Serveis Socials comunitaris».

Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat. Direcció General d'Ordenació Professional. Comissió de Recursos Humans de l'SNS. (2014). Grup de Treball d'Agressions a Professionals del Sistema Nacional de Salut.

Junta d'Extremadura. Servei de Salut i Prevenció de Riscos Laborals. Prevenció de la Violència Ocupacional.

MC Mutual. Pla de Prevenció de la Violència Laboral. Guia d'Implantació del Pla de Prevenció de la Violència Laboral.

NTP-48g: «Violència al Lloc de Treball», INSHT.

NTP-891: «Procediment de solució autònoma dels conflictes de violència laboral (I)», INSHT.

NTP-892: «Procediment de solució autònoma dels conflictes de violència laboral (II)», INSHT.

NTP-926: «Factors psicossocials: metodologia d'avaluació», INSHT.



Junta de Castilla i Lleó. Sistema de Gestió de Seguretat i Salut al Treball, (2019). «PE SST 10: Actuació davant de situacions violentes a la feina».

Junta de Castilla i Lleó. Sistema de gestió de seguretat i salut en el treball. PEA SST 81.03: Prevenció i actuació davant de conductes problemàtiques greus d'usuaris en centres de la Gerència de Serveis Socials i de la Conselleria d'Educació de l'Administració de la Comunitat Autònoma de Castilla i Lleó. Conselleria Salut i Consum. Servei Salut Illes Balears. (2020). «Projecte del Pla Integral de Prevenció de les Agressions a l'Àmbit Sanitari Públic de les Illes Balears».

Papers del Psicòleg, Secció monogràfica (2008), «Violència Ocupacional: El cas dels professionals sanitaris».

Patricia, S. G., Virginia S. R., Col·legi Oficial de Psicologia de les Palmes. Vocalia d'Igualtat. «Protocol de Prevenció i Intervenció davant d'agressions a psicòlegs/gues en el seu lloc de treball (públic i privat).

Comissions Obreres de les Illes Balears. «Protocol d'actuació davant d'agressions a tercers. Casino de Palma».

Conselleria de Presidència, Justícia i Portavocia de Govern. Comunitat de Madrid. (2017). «Protocol Específic de Prevenció i Actuació davant de tots els tipus de violència en el treball de la Conselleria de Presidència, Justícia i Portavocia del Govern de la Comunitat de Madrid».

Organització Internacional del Treball. Programa d'activitats sectorials. (2003). «Repertori de recomanacions pràctiques sobre la violència al lloc de treball al sector dels serveis i mesures per combatre-la».

Junta de Castilla i Lleó. Guia sobre «Com prevenir la violència externa a la feina».

Junta de Castilla i Lleó. Guia sobre «Com prevenir la violència interna a la feina».

Webgrafia

María Luisa, R. P., Maria M. N., Jenry Ricardo, B. O., Hospital Universitari Puerta de Hierro, Servei de Prevenció de Riscos Laborals https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500005

AfforHealth. Blog: «Les agressions verbals a la feina. Què poden fer les organitzacions per prevenir aquest risc psicossocial?»

<https://afforhealth.com/las-agresiones-verbales-en-el-trabajo-que-pueden-hacer-las-organizaciones-para-prevenir-este-riesgo-psicosocial/>

Emilio, V. E., Universitat Internacional de València. (2017). «L'11% dels espanyols pateix algun tipus de violència laboral».

<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 sindicat d'Infermeria suspèn les administracions per falta de protecció davant les agressions». <https://www.lavanguardia.com/vida/20220601/8308642/sindicato-enfermeria-suspende-administraciones-falta-proteccion-agresiones.html>

UGT. FeSMC Madrid. «Augmenten les agressions als Vigilants de Seguretat davant de la manca d'implicació de les administracions públiques i del mateix Ministeri de l'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-propi-ministeri-d'interior-id-5549.html>

COPE Ràdio (2021). «Les agressions a treballadors de presons augmenten un 21%». 12 de novembre.

https://www.cope.es/emisoras/cataluna/barcelona-provincia/barcelona/noticias/las-agresiones-trabajadores-prisiones-aumentan-20211112_1614091

