



# METODOLOGÍA PREVIO®

## PASAR DEL ANÁLISIS A LA PREVENCIÓN EFECTIVA

Albert Rimbau Alfonso

*Àrea de Cambio Organizativo y Desarrollo de Personas*



## 1

### GRAVEDAD

Interés social y  
cifra oculta

- 15% de empleados afectados (España)
- 7 personas de cada 10 no denuncian
- Visibilidad en medios de comunicación
- Sensibilización *Milenials y Zetas*

## 2

### VIOLENCIA

Una realidad  
incómoda

- “Carácter fuerte”
- “No es para tanto”
- “Otro que se va”
- “Mal clima”
- “Falta cohesión”
- “Conflicto enquistado”

## 3

### IMPACTO

Judicialización,  
reputación,  
resultados...

- Acoso laboral y abandono de 10 personas (300.000€)
- Humillación pública a representantes sindicales (90.000€)
- Aislamiento y degradación (76.000€)
- Acoso sexual (20.500€)
- Cuestionar una baja médica (2.500€)



**MIEDO**

A ENCONTRAR PROBLEMAS DEMASIADO GRAVES

**DEPENDENCIA**

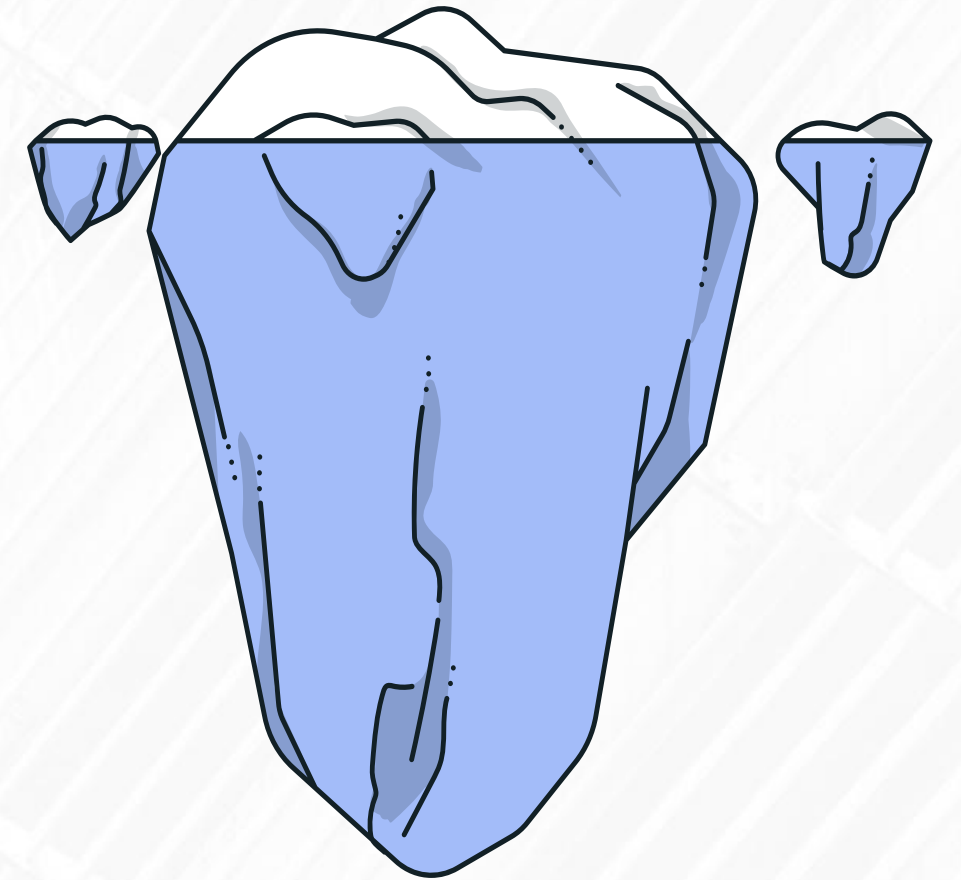
DE HERRAMIENTAS NO ESPECÍFICAS

**SOBRECARGA**

DE PROYECTOS DE PRL Y RH

**LIDERAZGO**

DESALINEADO O POCO FORMADO





- Mirada integral de la Salud
- No diluir en acciones *institucionalizadas*
- Anticipar desde la *tolerancia cero*

**ABORDAJE DIRECTO  
Y ESPECÍFICO**

- Dimensionar el riesgo
- Priorizar la prevención *real*
- Seguimiento y *lluvia fina*

**ACCIÓN  
SOSTENIDA**

- Tomar mejores decisiones
- Evitar conclusiones precipitadas
- No abusar del *sentido común*

**EVIDENCIA  
CIENTÍFICA**



# PREVIO<sup>®</sup>

**Diagnóstico y prevención de la violencia laboral interna (OIT, Tipo 3) para cualquier empresa o institución.**

## OBJETIVOS:

- Identificar el nivel de riesgo de incidentes violentos a corto o medio plazo
- Proporcionar una valoración objetiva de la efectividad de las políticas y recursos preventivos
- Establecer líneas de acción complementarias para reforzar la prevención de cualquier tipo de violencia interna



## Aspectos diferenciales

1. Foco en el entorno
2. Evidencia científica disponible
3. Decisiones operativas y acciones de alta efectividad
4. Conclusiones adaptadas a cada organización
5. Equipos y proceso productivo sin alteraciones
6. Mínima dedicación de recursos
7. Mejora en continuo



## 16 factores generales de riesgo – 4 ejemplos

- Antigüedad laboral
- Turno nocturno
- Consumo de drogas/alcohol
- ***Limpieza, orden, mantenimiento de instalaciones***



El estudio apoya la *teoría de las ventanas rotas*, que sugiere que el desorden visible puede fomentar más desorden y conductas incívicas, llevando a un deterioro general de la norma social en una comunidad. Mantener un ambiente de trabajo limpio y ordenado podría no solo mejorar la estética y la funcionalidad del espacio, sino también promover un comportamiento más cívico y cooperativo entre los empleados, reduciendo la incidencia de comportamientos antisociales.

## 8 ámbitos de análisis – 6/7 ítems por ámbito (49-56 total)



1. Política general preventiva
2. Selección y contratación de personal
3. Pautas y código de conducta
4. Implementación de la prevención
5. Entorno físico
6. Contexto organizativo
7. Incidentes, denuncias y acusaciones
8. Formación, sensibilización y capacitación

ÁMBITOS DE ANÁLISIS

+

Ítem 1

Ítem 2

Ítem 3

Ítem 4

Ítem 5

Ítem 6

Ítem 7

+

*evidencias específicas para confirmar la presencia de cada ítem*

EJEMPLO

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PREVENCIÓN

**Ítem 4** ¿La organización revisa de forma periódica la eficacia de las medidas preventivas adoptadas?

Actas o informes de revisión documentados, ajustes o mejoras a partir de evaluaciones previas, personas responsables asignadas a esta tarea...



## ENVÍOS PREVIOS

- Cumplimentar y validar ambas partes un **acuerdo de confidencialidad y protección de datos** a partir de una propuesta nuestra o del cliente
- Cumplimentar y validar ambas partes un **contrato de prestación del servicio de consultoría PREVIO** a partir de una propuesta nuestra

## ENCUENTRO 1 (PRESENCIAL U O/L) con los aliados e interlocutores clave del proyecto (CEO, HR, PRL, Q...)

- Fijar el **marco de referencia (concepto de violencia interna-5 tipologías)** y consolidar el compromiso e implicación mutuos
- Firmar acuerdo de confidencialidad y protección de datos
- Firmar contrato de prestación del servicio de consultoría PREVIO (compromisos mutuos, condiciones de trabajo...)
- Explicación del **listado de documentos, datos e informaciones** que necesitamos recolectar >> activación de PLANNER por Microsoft Teams
- **Rememoración de incidentes** violentos en la entidad en los 12 últimos meses
- **Examen ocular del entorno y de las instalaciones, y toma de fotografías (recomendable)**
- **Recogida de testimonios (anónimos) de empleados**

## RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – PLANNER compartido

## PRIMERA FASE INTERNA DE TRABAJO

- Análisis de toda la información recolectada y **primeras valoraciones**
- Listado de ¿? a resolver con el cliente y de informaciones complementarias necesarias
- Envío a cliente de ¿? a resolver y solicitud de informaciones para la próxima reunión

## ENCUENTRO 2 (PRESENCIAL U O/L) con los aliados e interlocutores clave del proyecto (CEO, HR, PRL, Q...)

- Resolución conjunta de ¿? mediante solicitud e intercambio de documentos y datos
- Aplazamiento de los ítems que requieran revisión interna

## SEGUNDA FASE INTERNA DE TRABAJO

- Integración de las informaciones complementarias en las valoraciones
- Detección y cierre con el cliente de los últimos aspectos a resolver
- Elaboración del **informe de conclusiones y devolución**

1 semana

3 semanas

1 semana

1 semana

2 semanas



 **Planner**

 Mi día

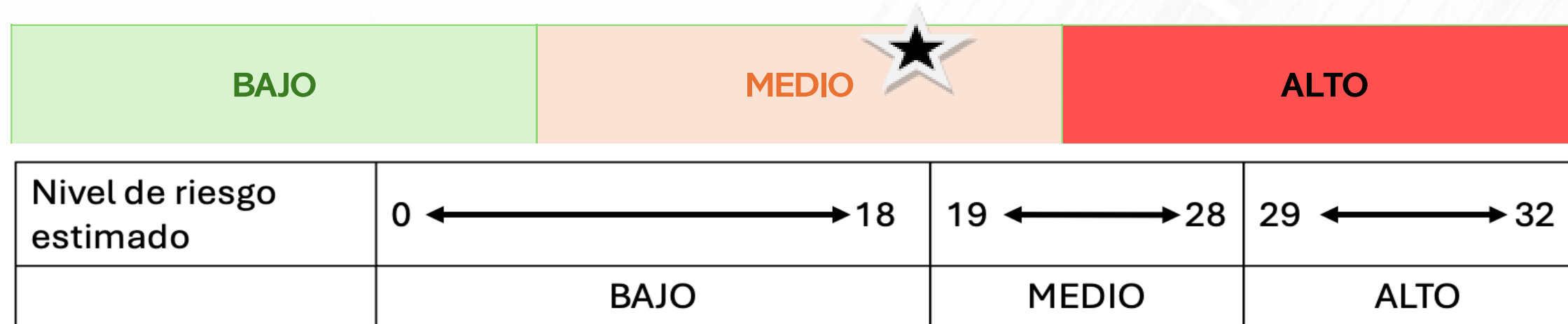
 **Mis tareas**

<input type="checkbox"/>	↑ Nombre de tarea ▾	Tarea ▾	Cubo ▾	Progreso ▾
<input type="checkbox"/>	01- Datos empresa 1		Tasca pendent	<input type="checkbox"/> No iniciado
<input type="checkbox"/>	02- Datos empresa 2		Tasca pendent	<input type="checkbox"/> No iniciado
<input type="checkbox"/>	03- Plantilla		Tasca pendent	<input type="checkbox"/> No iniciado
<input type="checkbox"/>	04- Turnos de trabajo		Tasca pendent	<input type="checkbox"/> No iniciado
<input type="checkbox"/>	05- Política/Estructura salarial		Tasca pendent	<input type="checkbox"/> No iniciado
<input type="checkbox"/>	06- Desconexión digital		Tasca pendent	<input type="checkbox"/> No iniciado
<input type="checkbox"/>	07- Gestión y desarrollo personas/RH		Tasca pendent	<input type="checkbox"/> No iniciado
<input type="checkbox"/>	08- Documento Política preventiva violencia		Tasca pendent	<input type="checkbox"/> No iniciado
<input type="checkbox"/>	09- Acciones prevención violencia laboral		Tasca pendent	<input type="checkbox"/> No iniciado
<input type="checkbox"/>	10- Herramientas evaluación psicológica		Tasca pendent	<input type="checkbox"/> No iniciado

**28 tareas** – compartir información – contestar preguntas – adjuntar documentación

## 1. Nivel de riesgo general

### Clasificación del riesgo según los indicadores y factores analizados



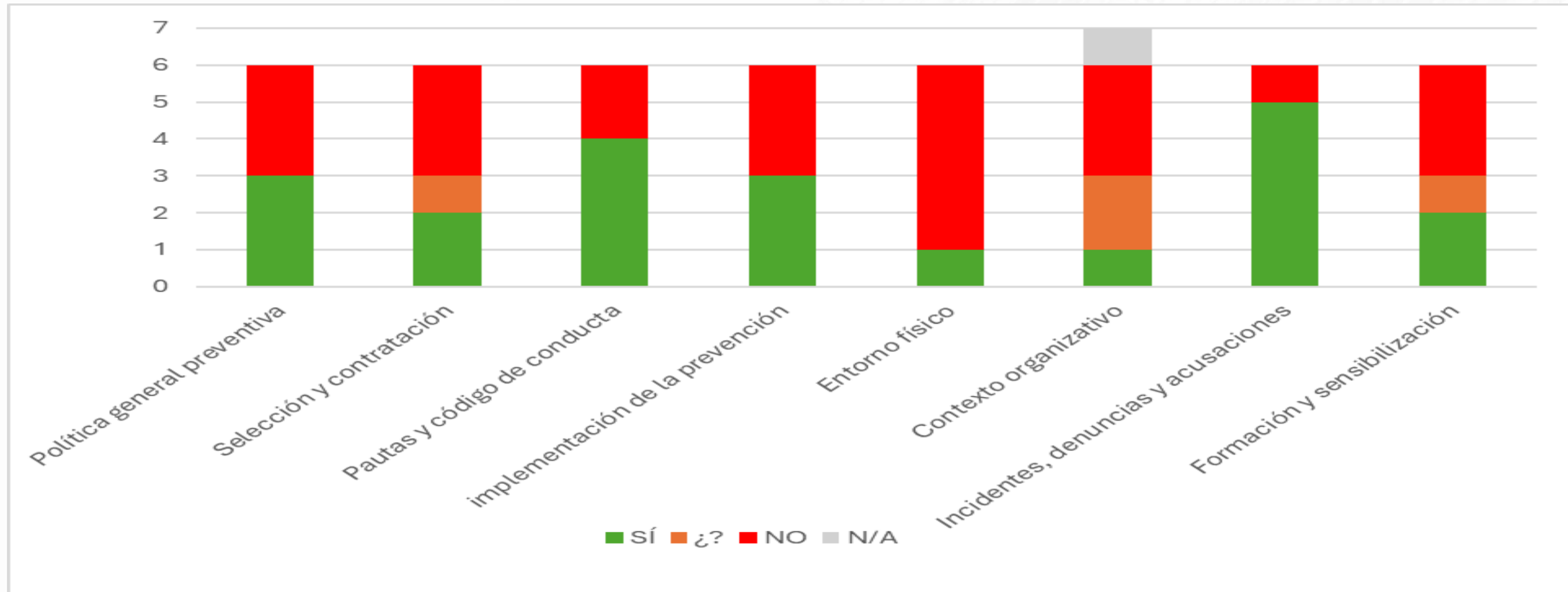
### Alertas específicas de violencia detectadas

A partir de todos los factores organizativos que hemos analizado, hacemos una mención especial sobre el **riesgo de que, en el entorno evaluado, puedan producirse con mayor facilidad estos tres tipos de violencia** en particular.

<b>DISCRIMINATIVA</b>	Favoritismos, burlas, ofensas más o menos sutiles por factores sociales o personales
<b>INTERPERSONAL</b>	Broncas, frases o gestos intimidatorios, empujones, invasión de espacio...
<b>PSICOLÓGICA</b>	Humillación, aislamiento, manipulación psicológica, rumores, coacción, extorsión...
<b>SEXUAL</b>	Tocamientos no deseados, acoso sexual por medios digitales, ofrecimientos sexuales no consentidos, comentarios no solicitados, exhibicionismo, chantaje...
<b>(CASI)LETAL-AMENAZAS</b>	Sucesos con resultado potencial de muerte o daños muy graves, lesiones invalidantes permanentes, secuelas psicológicas permanentes, pérdida de autonomía...

## 2. Evaluación de las políticas preventivas

### Análisis y valoración general de la situación



SÍ	Presencia clara y relevante	¿?	Probable, evidencias insuficientes	NO	Ausencia en base a evidencias	0	Falta evidencias o info relevante
----	-----------------------------	----	------------------------------------	----	-------------------------------	---	-----------------------------------

## 2. Evaluación de las políticas preventivas

### Efectividad de las medidas implementadas

#### ÁMBITO 2 – SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

*Proceso ordenado para identificar y contratar personas con habilidades y actitudes correspondientes a cada puesto de trabajo y necesarias para desenvolverse en un entorno libre de violencia, minimizando el riesgo de que personas con comportamientos violentos sean contratadas o promocionadas.*

MUY BAJA	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	ALTA	MUY ALTA
----------	-------------	--------------	------	----------

Los procesos y prácticas actuales no contribuyen suficientemente a minimizar el riesgo de que personas con comportamientos violentos sean contratadas o promocionadas.

#### ÁMBITO 3 – PAUTAS Y CÓDIGO DE CONDUCTA

*Conjunto de reglas internas que establecen los comportamientos aceptables e inaceptables en el entorno laboral para prevenir la violencia laboral y promover un clima de respeto y colaboración.*

MUY BAJA	BAJA	MEDIA	<b>ALTA</b>	MUY ALTA
----------	------	-------	-------------	----------

#### ÁMBITO 4 – IMPLEMENTACIÓN DE LA PREVENCIÓN

*Medidas que se llevan a cabo para poner en práctica la política general preventiva de la violencia laboral y reducir el riesgo de que se produzcan incidentes.*

### 3. Conclusiones y recomendaciones

#### Valoración general

Obstante, por las observaciones recogidas *in situ* (entrevistas aleatorias y conducción de talleres de sensibilización) y los indicadores analizados, consideramos que esta organización está una dirección clara de mejora a corto plazo.

Por un lado, destacan muy positivamente el compromiso y el liderazgo por parte de la alta dirección, así como los esfuerzos recientemente realizados en formación y sensibilización. Por otro lado, es muy notable la tarea llevada a cabo para definir unas políticas y pautas de conducta claras, y facilitar al máximo las denuncias y las quejas.

Sin embargo, se observa un margen de mejora significativo en lo que respecta a la integración de las políticas preventivas en todos los ámbitos de la vida cotidiana de la organización. Aspectos como los mecanismos de selección, la gestión de los espacios, la calidad del liderazgo, la comunicación interna

#### Estrategias de mejora

Líneas generales de actuación que proponemos para reforzar la cultura preventiva y reducir la probabilidad de incidentes de violencia laboral interna:

1. **Mejorar la seguridad y el entorno físico y emocional:** Promover espacios compartidos, y señales visibles de seguridad y respeto.
2. **Revisar el protocolo de selección y contratación:** Incorporar herramientas que evalúen actitudes prosociales y riesgos de comportamiento violento en los procesos de selección.
3. **Visibilizar de manera activa el compromiso institucional:** Promover, mediante múltiples canales y formatos, el mensaje claro de tolerancia cero frente a la violencia laboral.

### 3. Conclusiones y recomendaciones

#### Propuestas específicas

- 4 o 5 acciones agrupadas por ámbitos (los que han obtenido peor puntuación)
- Para priorizar, proponemos multiplicar Prioridad x Impacto x Viabilidad - Alto/a = 3; Medio/a = 2; Bajo/a = 1

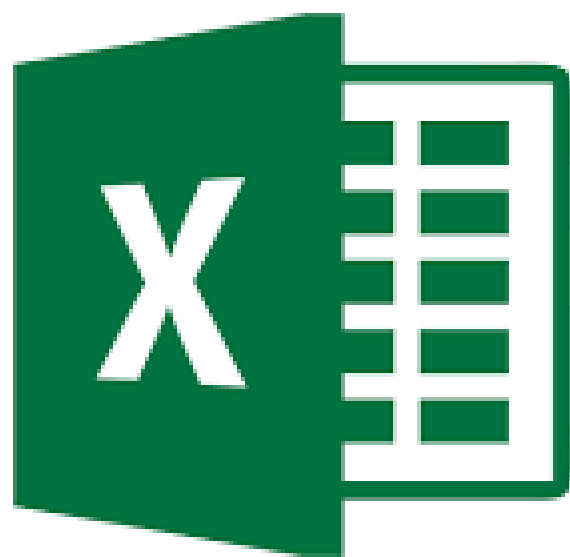
Prioridad por ámbitos (máx.= 108)	Puntuación total
<i>Selección y contratación</i>	75
<i>Formación y sensibilización</i>	74
<i>Implementación de la prevención</i>	51
<i>Otros ámbitos</i>	48
<i>Seguridad en el entorno</i>	42

Acciones (ejemplos)	Prioridad	Impacto	Viabilidad
Mezclar personas con distintos niveles de jerarquía y variar la ubicación de las reuniones (rotación de espacios arriba-abajo)			
Talleres prácticos para toda la plantilla sobre cómo realizar una denuncia, con simulaciones de casos			
Crear una guía de observación para facilitar las supervisiones de espacios y departamentos que se lleven a cabo			
Añadir información breve y esencial sobre la violencia laboral interna y sus tipos en el plan de acogida de la empresa			
Revisar el guion de las entrevistas semiestructuradas y formular preguntas, a medida de la organización, específicamente enfocadas a evaluar la capacidad de actuar de manera no violenta			
Programar con cierta regularidad (1 o 2 cada año) actividades de cohesión grupal, motivación y conocimiento interdepartamental e interpersonal			
Incluir específicamente sesiones de entrenamiento de comunicación no violenta y gestión emocional en el itinerario formativo de todos los managers de la empresa			

## 4. Resumen ejecutivo

### INCLUYE:

LISTADO DE MÁS DE 15 ACCIONES CONCRETAS DE MEJORA PRIORIZADAS Y AGRUPADAS POR ÁMBITO DE ANÁLISIS



compromiso y liderazgo de la alta dirección; esfuerzos recientes en formación y sensibilización; una definición de políticas y pautas de conducta; apoyo a denuncias y quejas.

**X** Integración de las políticas preventivas en todos los ámbitos de la vida cotidiana: selección, gestión de los espacios, calidad del liderazgo, comunicación interna y supervisión preventiva.

El nivel general de riesgo se sitúa en una franja **medio-baja**, pero hay que estar atentos a dos factores:

- posibilidad de situaciones de **violencia discriminativa o interpersonal**, a corto o medio plazo
- **bajo nivel de efectividad detectado** en el entorno, la selección y el contexto organizativo

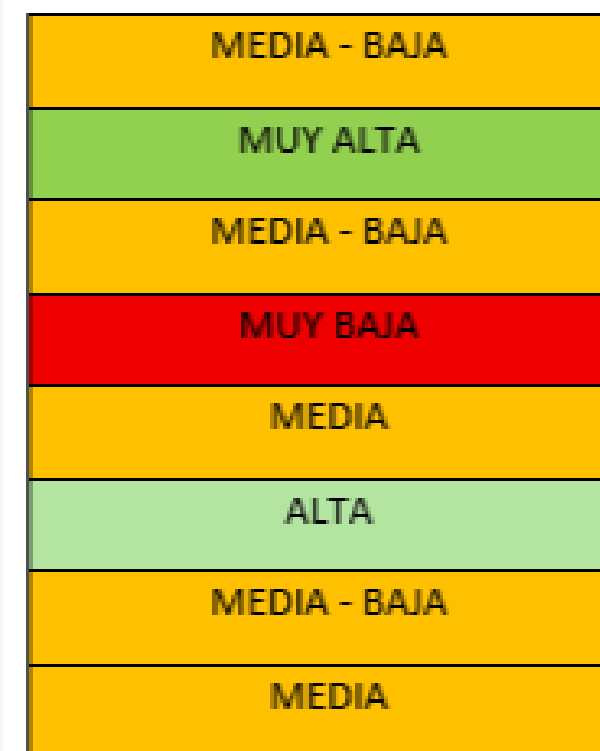
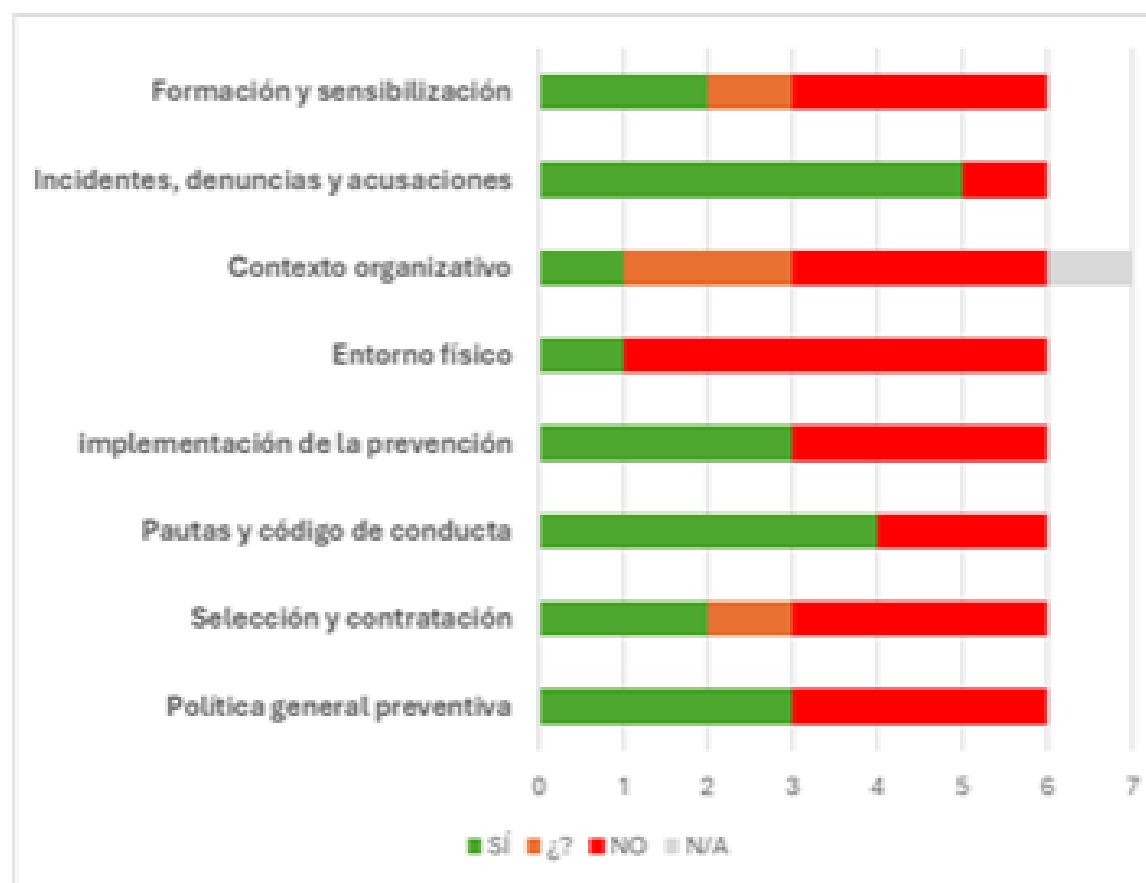
Riesgo de hechos violentos a corto plazo



Prestar especial atención a posibles situaciones de violencia:

- **INTERPERSONAL:** broncas, frases o gestos intimidatorios, empujones, invasión de espacio...
- **DISCRIMINATIVA:** favoritismos, burlas, ofensas por factores sociales o personales...

Efectividad de las estrategias y recursos actuales



# Aprendizajes

1. Cuidar la comunicación del proyecto
2. Compromiso y relato de la alta dirección
3. Alianza con los representantes de los trabajadores
4. Gestión adecuada de los resultados





La violencia no gestionada no desaparece: se acumula y escala

**¡GRACIAS!**

Albert Rimbau  
arimbau@asecorp.com

