

ENFRENTAR LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO DE VIOLENCIA

IFPO.es

Prevención a través del Conocimiento

Contenido

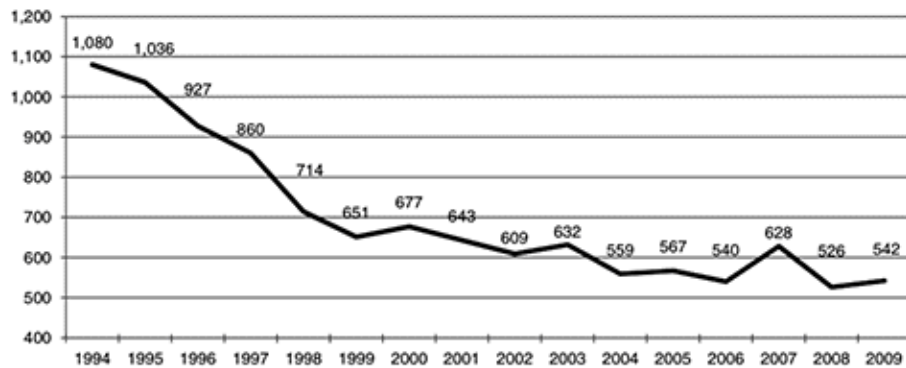
ENFRENTAR LA VILENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO DE VIOLENCIA.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
MARCO CONCEPTUAL	5
ÁREAS CENTRALES.....	6
RESPONSABILIDAD Y CONSIDERACIONES LEGALES.....	8
DINÁMICA DE COMPORTAMIENTO DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO	10
EQUIPO DE GESTIÓN DE INCIDENTES Y RECURSOS	13
PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGO DE VIOLENCIA	15
NOTIFICACIÓN	15
EVALUACIÓN	16
INTERVENCIÓN Y RESOLUCIÓN SITUACIONAL QUE NO SEA DE EMERGENCIA.....	21
VIGILANCIA.....	22
REVISIÓN E INFORME.....	24
FUTURO DE LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO.....	24
ANEXOS	26
MODELO DE POLÍTICA PARA LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO	26

INTRODUCCIÓN

Por largo tiempo las personas han estado preocupadas por la violencia, pero el uso de la evaluación conductual y de la intervención para prevenir el comportamiento violento es bastante nuevo. Durante fines del siglo XIX y principios del XX, en Estados Unidos el sistema legal empezó a solicitar a los “alienistas”, que ahora se denominan psiquiatras, para que dieran sus opiniones respecto a la propensión (probabilidad) de que ciertos individuos cometieran violencia en el futuro. Estas opiniones fueron usadas en los procedimientos civiles y criminales para determinar si la gente debía ser encarcelada y por cuánto tiempo, dónde deberían estar y bajo qué circunstancias debían ser liberados. Desafortunadamente, los estudios psicológicos de 1960 a 1990 muestran que los psiquiatras y psicólogos que usan solamente su propio juicio en ese tipo de casos tienen sólo un 40 a 70 por ciento de precisión en la predicción del comportamiento violento, dependiendo de cómo se defina la violencia, la duración del seguimiento de la predicción y la población evaluada. Rara vez los juicios clínicos solos superan los enfoques exclusivamente actuariales. Estos estudios desencadenaron una explosión de investigaciones psicológicas en relación a cómo aumentar la exactitud de las predicciones y crearon una especialidad llamada evaluación y gestión del riesgo de violencia.

Al mismo tiempo, el público empezó a oír hablar más de violencia en el lugar de trabajo, particularmente homicidios individuales y masivos. Además, el gobierno de Estados Unidos comenzó a reunir estadísticas y a desarrollar expectativas de lo que debieran hacer los empleadores para proporcionar un lugar de trabajo seguro. Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Seguridad Ocupacional y Salud para el periodo de 1980 a 1995 (National Institute for Occupational Safety and Health, 2001) mostró que el asesinato fue la principal causa de muerte en el lugar de trabajo para las mujeres y la segunda causa principal de muerte en el lugar de trabajo para todos los trabajadores de Estados Unidos durante ese periodo. Sin embargo, el número de homicidios per cápita en el lugar de trabajo disminuyó en EE.UU. desde esos años de mayor incidencia hasta inicios de la década de 1990 (ver la [Figura 12-1](#)).

Homicidio en el Lugar de Trabajo, Estados Unidos



Lesiones Laborales Fatales, por Causa	Promedio 1994-1997	Promedio 1998-2002	Promedio 2003-2007	2008	2009
Asaltos y actos violentos	1219	910	31	816	837
Homicidios	976	659	585	562	542
Tiroteos	791	519	458	421	434
Apuñalamientos	70	61	54	33	49
Otro (incluyendo bombas)	115	79	73	72	59
Auto-infligido	214	218	202	263	263

Fuente: *Census of Fatal Occupational Injuries*, Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, http://www.bls.gov/iif/osh_nwrl.htm#efoi. Nota: Las cifras de homicidio muestran un marcado descenso desde la más alta de 1994, de 1.080 homicidios en el lugar de trabajo. Estas cifras son sólo para lugares de trabajo en el sector privado.

Figura 12-1
Lesiones Ocupacionales Fatales por evento o exposición, 1994-2009 en U.S.

Ilustración 1 Lesiones Ocupacionales Fatales por evento o exposición

La mayoría de los homicidios en el lugar de trabajo son producto de robos y violencia criminal similar. Una revisión de los incidentes de violencia en el lugar de trabajo que no implican robo, revela que los autores se mueven

progresivamente hacia etapas que terminan en violencia. No obstante, un subconjunto de violencia más preocupante ha llegado a ser predominante y es una constante preocupación para los empleadores y empleados –los asesinatos masivos por individuos que están estrechamente conectados con el lugar de trabajo. Ellos incluyen empleados, cónyuges u otros seres queridos, compradores o clientes antiguos, accionistas y proveedores. Cometen actos específicos de violencia contra personal de la compañía que, desde su punto de vista, les ha provocado algún tipo de pérdida.

Aún cuando estos individuos no cometan homicidio, ellos provocan problemas que deben ser evaluados y resueltos. Un estudio hecho por Northwestern National Life Insurance Company (1993) afirmó que 2 millones de estadounidenses fueron atacados en el lugar de trabajo en 1992, 6 millones fueron amenazados y 16 millones fueron acosados. Los incidentes de homicidio, asalto, amenazas y acoso en el lugar de trabajo probablemente continuarán contribuyendo a la turbulencia de la sociedad moderna y refuerza la percepción de algunos individuos de que la violencia es una forma aceptable para lograr sus objetivos.

MARCO CONCEPTUAL

La profesión de seguridad ha desarrollado cuantiosos medios para hacer frente a los robos y otros actos criminales que pueden conducir a la violencia: iluminación, cerraduras, barreras anti-asalto, cajas fuertes temporizadas, circuito cerrado de televisión y más. Pero sólo en los últimos 20 años se ha desarrollado un nuevo método –un proceso interdisciplinario de evaluación y gestión del riesgo de violencia en el lugar de trabajo- que permite la identificación y evaluación de los individuos que pueden ser alejados de la violencia antes que actúen. Al igual que otras formas de evaluación de riesgos, la evaluación del riesgo de violencia provee información que ayuda a la adecuada asignación de recursos para minimizar el daño. La evaluación del riesgo de violencia ayuda a diferenciar entre individuos que representan una real amenaza y aquellos que sólo amenazan.

Los programas de seguridad apuntan primero a alejar a alguien de cometer un acto inseguro o dañino, y luego, si no consigue alejarlo, a demorar el avance de la persona en cometer el acto, hasta que personas entrenadas reciban el

aviso y respondan al problema. Todos los programas de seguridad eficaces asumen que si el delincuente no es alejado, se producirá una respuesta efectiva del personal entrenado. En el caso de amenazas de violencia en el lugar de trabajo, esto significa que una de las respuestas previstas debiera ser (en un umbral predeterminado de posibilidades de violencia física inmediata) una respuesta del personal debidamente entrenado, armado, que manejará la situación. En algunas situaciones de violencia en el trabajo, este personal de respuesta pueden ser las fuerzas policiales. Sin embargo, debido al promedio de tiempo de respuesta de las fuerzas policiales a los actos de violencia (más de 11 minutos en el 40 por ciento de los casos en EE.UU.) y que la compañía se de cuenta del problema, la única opción legalmente defendible puede ser el uso de personal calificado de seguridad privada.

Al igual que un programa de seguridad, el programa de evaluación de riesgos de violencia emplea la distracción, demora y respuesta, pero son los últimos elementos en el programa. Los elementos más característicos e importantes son el reconocimiento conductual, la notificación, evaluación e intervención por una interrupción planificada. Esos elementos se usan antes que los elementos de seguridad física entren en juego. Las soluciones a largo plazo para cada situación potencial de violencia en el trabajo, radican en la comprensión del estado emocional y mental del agresor y en alejarlo de la violencia, y no solamente en el fortalecimiento de las medidas de seguridad. La sensibilización temprana sobre el problema permite una evaluación cuidadosa y una intervención exitosa. Por consiguiente, las compañías deben hacer una exhaustiva evaluación de los riesgos de violencia y desarrollar un sistema de gestión que exija la notificación de amenazas a un puesto central en la compañía, una evaluación completa de las amenazas y dar una respuesta coordinada para la evaluación, involucrando el área legal, recursos humanos, seguridad, conductual y otros elementos de la organización y la comunidad.

ÁREAS CENTRALES

Todo empleador en Estados Unidos tiene la obligación de proveer un lugar de trabajo seguro. Esta obligación puede emanar de las leyes federales, leyes estatales, ordenanzas locales, precedentes judiciales o de todas esas fuentes. La obligación se extiende a los empleados, contratistas, visitantes e invitados a las instalaciones y, por lo general, no distingue entre fuentes de peligro internas o

externas. Consecuentemente, si un empleador o su representante tiene una causa razonable para creer que alguien podría cometer un acto de violencia en las instalaciones o contra uno de sus empleados, o que esté actuando dentro del alcance de sus responsabilidades legales en otra instalación, el empleador tiene la obligación de proteger a la potencial víctima. No importa si el agresor es un empleado, un cónyuge o algún ser querido del empleado, un accionista, contratista, proveedor, vendedor, cliente, invitado o un tercero. Por ejemplo, en *Tepel v. Equitable Life Assurance Society* (1990) una empleada, cuyo marido vino a su oficina y la asaltó, demandó a su empleador. El jurado sostuvo que el empleador había tenido conocimiento sobre anteriores amenazas del marido de dañar a la empleada y no había tomado las medidas adecuadas para protegerla, a ella o sus compañeros de trabajo. Este nivel de obligación puede ser mayor a lo que se entiende por comunidad de negocios, no obstante, se ha hecho cumplir en las cortes federales y estatales y en los procedimientos reglamentarios.

Un programa de evaluación de riesgos de violencia debe abordar una variedad de comportamientos en el lugar de trabajo. Las políticas y programas que tratan con las conductas inapropiadas en el lugar de trabajo, incluyendo el acoso, intimidación y discriminación, deben ser vistas como relacionadas al programa de evaluación de riesgos de violencia, porque en algunos casos dichos comportamientos son señales de alerta que pueden llevar a la violencia. Otros comportamientos que caerían directamente en el programa de evaluación de riesgos de violencia incluyen las amenazas verbales y escritas, los asaltos con o sin agresión, acoso, sabotaje o vandalismo y el homicidio.

Las preocupaciones relacionadas con los negocios que el programa debiera abordar incluyen la responsabilidad civil, productividad, moral en el lugar de trabajo y los costos asociados. La principal fuente de preocupación puede ser el costo de haber comprobado la responsabilidad civil por negligencia en un incidente trágico de violencia en el trabajo. Hay una buena razón para preocuparse, ya que las demandas judiciales por negligencia de seguridad continúan creciendo en número y costo para las empresas en Estados Unidos. Las sentencias y resoluciones por casos de muerte por negligencia están promediando más de \$2.8 millones de dólares (Anderson, 2002). Sin embargo, los grandes costos económicos para la organización por los actos de violencia, pueden originarse por la pérdida de la moral y la productividad. Cientos de miles de dólares por incidente se pueden perder en la productividad del grupo

de trabajo debido al ausentismo, permisos por enfermedad, huelgas de manos caídas, distracción de la gerencia y los empleados, e interrupciones generales que pueden seguir a la violencia en el trabajo. Los costos por el tratamiento de lesiones tampoco deben ser ignorados. Los tratamientos por lesiones de un crimen simple pueden fácilmente costar diez mil dólares. Más información sobre los costos de la productividad y lesiones se pueden encontrar en **Victim Costs and Consequences: A New Look** (National Institute of Justice, 1996).

Especial consideración tiene el nivel de apoyo externo que la compañía puede utilizar en un programa de gestión y evaluación de riesgos de violencia. Una compañía debe estar lista para enfrentar los siguientes problemas: (1) recursos limitados de las fuerzas policiales para responder a una posible violencia en el lugar de trabajo; (2) limitada, pero creciente experiencia legal en el manejo de violencia en el trabajo; (3) limitado número de expertos en psicopatologías y comportamientos asociados a la violencia; y (4) limitado número de empresas de seguridad que entiendan los límites de su rol y sean capaces de proveer un amplio espectro de respuestas necesarias. Muchas personas y empresas no calificadas afirman tener experiencia en gestión y evaluación de riesgos de violencia.

RESPONSABILIDAD Y CONSIDERACIONES LEGALES

Varias leyes y reglamentos exigen a los empleadores de EE.UU. que provean un lugar de trabajo seguro. Un ejemplo de la ley federal es la OSHA 29 U.S.C. § 654(a)(1). Muchos estados, entre ellos California, han promulgado directrices similares o adicionales (por ejemplo, California Labor Code-6400 e Injury and Illness Prevention Program (6401.7)). Una compañía con instalaciones en varias jurisdicciones debe investigar las leyes de cada lugar. Entre los tipos de disposiciones para buscar, se incluyen aquellos que cubren las amenazas o los comportamientos amenazantes, amenazas terroristas, acosos, amenaza u hostigamiento telefónico, irrupción después de emitir una amenaza, violación de una orden de restricción o de protección, posesión de armas ilegales o peligrosas, blandir o exhibir armas mortales, asaltos, agresiones, asaltos con armas mortales, violación sexual, robo, robo con armas, mutilación, intento homicida, rapto y homicidio.

Además, ciertas obligaciones legales y conceptos de responsabilidad civil se han asociado a reclamos y demandas derivadas de la violencia en el trabajo. Algunas demandas de violencia en el lugar de trabajo han sido interpuestas por denuncias de violaciones al Título VII de protección contra discriminaciones, por violaciones a la ley de Estadounidenses con Discapacidades, por violaciones a la ley de Rehabilitación, por difamación, calumnia, invasión de propiedad, acoso, negligencia de seguridad, negligencia en la contratación, negligencia en la supervisión, negligencia en la retención, responsabilidad subsidiaria del empleador y otras responsabilidades. Los ejemplos incluyen los siguientes:

- antiguo empleado que vuelve para matar a sus compañeros de trabajo después que un programa de apoyo al empleado declara que él podría ser despedido (Allman v. Dormer Tools, Inc.)
- agresión al supervisor/compañero de trabajo (Clark v. Pangan, 2000)
- violencia doméstica en el lugar de trabajo (Civil Action, 2001)
- amenaza de violencia del director de seguridad contra un empleado (Herrick v. Quality Inn Hotel, 1993)
- **empleado que dispara a un supervisor** (Smith v. National Railroad Passenger Corporation, 1988)

Es importante que la compañía investigue, documente y comprenda el método por el cual la compañía o sus empleados pueden obtener órdenes de restricción o de protección contra los individuos que amenacen con provocarles daño. En muchas jurisdicciones esas órdenes las pueden obtener sólo las víctimas individuales (personas naturales). Sin embargo, la ley está empezando a reconocer que las entidades empresariales también pueden ser víctimas de amenazas y actos de hostigamiento y que pueden necesitar órdenes judiciales de protección (por ejemplo, 527.8 California Code of Civil Procedure). Algunas personas cuestionan el valor de un pedazo de papel como protección contra la violencia. Los estudios (como el de Meloy, 1997) han demostrado que la mayoría de las órdenes de protección o restricción ayudan en el cese de la violencia. No obstante, es importante obtenerlas tempranamente dentro del ciclo de la violencia. Por ejemplo, en 1988, después de acosar a una compañera de trabajo durante años, incluso después de ser despedido, Richard Farley fue a disparar a su antiguo lugar de trabajo, en Electromagnetic Systems Labs in

California, matando a siete personas e hiriendo a otras tres. El objeto de su acoso, Laura Black, no obtuvo una orden de restricción contra él hasta dos años después de que fuera despedido por su comportamiento acosador, y ella ahora piensa que si la hubiera obtenido antes podría haberse evitado la tragedia.

DINÁMICA DE COMPORTAMIENTO DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

Antes de cometer un acto violento en el lugar de trabajo, un agresor primero debe determinar que la violencia es un medio aceptable para establecer o restablecer el control ([Corcoran and Cawood, 2003](#), p.6). Después, el agresor elige los objetivos (contra los cuales el ataque le dará a la persona la sensación de control) y los lugares (que le permitirán tener éxito). Luego, puede ocurrir el acto de violencia ([Corcoran and Cawood, 2003](#), p.6). La decisión del agresor de cometer un acto violento “no es instantánea”, sino que pasa por un proceso de escalada emocional o, en el caso de los psicópatas, de toma de decisiones no emocional.

Para los profesionales de la seguridad, el medio más efectivo para la prevención de la violencia en el trabajo es la temprana detección de esta dinámica de comportamiento emocional y psicológica. La manera de detectar a los individuos que están inestables y en búsqueda del control es evaluando su nivel mental y emocional junto con un continuum de comportamiento violento, y luego desarrollar un plan para alejarlos de la violencia a través del uso concreto de la comunicación, los recursos de la compañía, los recursos de la comunidad y el sistema legal.

No está dentro del ámbito de este documento explicar a fondo la diferencia entre violencia psicopática y afectiva (basada en la emoción). Basta con decir que en la primera investigación y evaluación de una agresión, el asesor debe estar atento a los grupos de comportamientos que indicarían que el agresor puede ser un psicópata. La intervención apropiada es mucho más compleja cuando se está tratando con psicópatas. Para mayor información sobre psicopatías, un buen punto de inicio es **Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us** ([Hare, 1993](#)). Este libro plantea los elementos y grupos de comportamiento a observar, pero sólo los asesores entrenados y con experiencia en riesgos de violencia deben intentar intervenir

en casos que impliquen un potencial psicópata. Debido a que la gran mayoría de los casos involucran agresores basados en la emoción, este documento se centra en ellos, no en los psicópatas.

En general, el continuum de comportamiento violento empieza con un descontento general con una empresa o persona (Calhoun & Weston, 2003, p.60). Luego, en la medida que la situación escala, se puede observar intimidación verbal no específica, amenazas verbales no específicas, amenazas verbales específicas, amenazas escritas, violencia física contra la propiedad, acoso, violencia física contra las personas sin utilizar armas y, finalmente, violencia física contra las personas con el uso de armas. En un caso determinado, el agresor podría exhibir una o más de estas conductas, aumentándolas o no con el tiempo. En general, en los casos más graves, en la medida en que se desarrolla el ciclo, cada movimiento descendente en la curva implica un comportamiento más serio. El proceso completo que conduce a la violencia física puede ocurrir dentro de un corto periodo si hay suficientes factores que influyan. La [Figura 12-2](#) muestra un gráfico que describe una curva de escalada potencial. La curva fue el resultado de la investigación realizada por James S. Cawood, CPP, que trató de definir un consenso entre los profesionales de evaluación de riesgos de violencia en relación al ranking de comportamientos agresores por la intensidad emocional percibida.

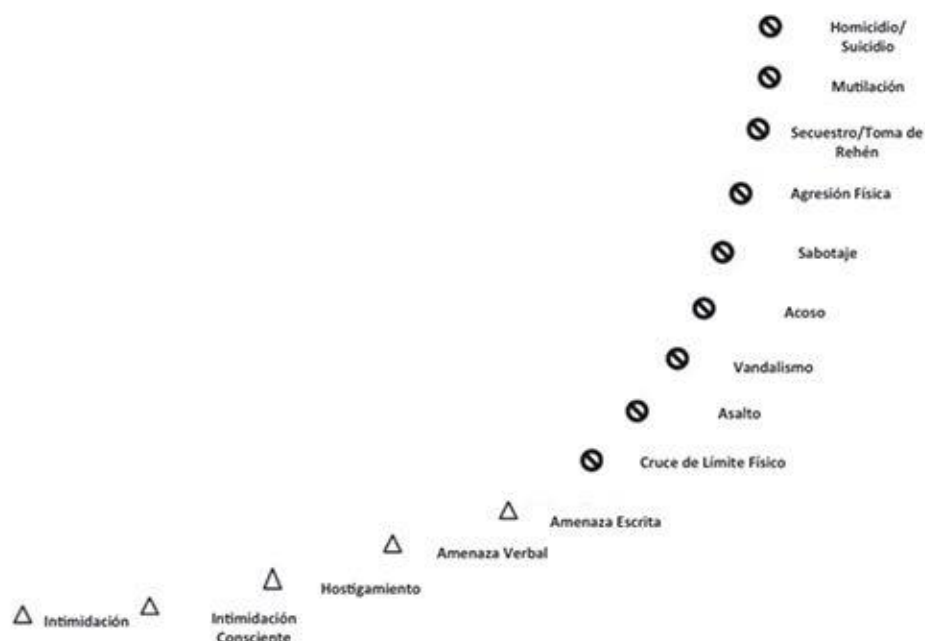


Figura 12-2
Una Curva Teórica de Escalada del Comportamiento de la Violencia
Basada en la Emoción

Ilustración 2 Una curva Teórica de Escalada del Comportamiento de la Violencia Basada en la Emoción

La evaluación del comportamiento usa mucha información y requiere tanta información del individuo como sea posible. Se debe prestar particular atención a la historia de situaciones estresantes del agresor (muerte, divorcio, pérdida del trabajo, presión financiera, etc.) y su reacción ante ellas. Una sentencia en la cual todos los investigadores psicológicos en este campo están de acuerdo es que “el mejor predictor de un comportamiento futuro es un comportamiento en el pasado” (U.S. Merit Systems Protection Board, 2003). Por consiguiente, cuánto más se sepa de la historia emocional, historia de violencia, comportamiento reciente, reacciones al estrés y factores actuales de estrés del agresor, mejor se puede evaluar el nivel de riesgo de violencia para la compañía o sus empleados.

EQUIPO DE GESTIÓN DE INCIDENTES Y RECURSOS

Un enfoque integral de la violencia en el trabajo incluye la creación de un equipo de gestión de incidentes (IMT de ahora en adelante, por sus siglas en inglés). El IMT debe incluir, al menos, un representante de la alta dirección, un gerente de recursos humanos, un gerente de seguridad y un representante legal que esté familiarizado con los litigios de leyes laborales y de empleo. El rol del equipo puede ser definido de manera diferente en las distintas organizaciones. El rol más simple es para:

- recibir reportes de agresión, amenazas, acoso, o potencial violencia en el lugar de trabajo de gerentes, supervisores, empleados y otros,
- evaluar esos reportes,
- obtener más información si es necesario, y
- intervenir según corresponda para mantener la seguridad de la organización.

Esta estructura simple puede ser implementada exitosamente por un equipo para una corporación multinacional o una organización en un solo lugar. Algunas grandes empresas han establecido equipos regionales junto con un equipo de supervisión de toda la empresa para facilitar la consistencia de la práctica, comunicar las lecciones aprendidas y proporcionar apoyo. Debido a que este rol de evaluación de la situación e intervención es similar al rol de los equipos de gestión de crisis, puede ser posible asignar un equipo existente para gestionar la evaluación de riesgos de violencia o desarrollar un subgrupo del equipo establecido que asuma ese rol.

Se pueden añadir miembros externos al equipo si es necesario, para proveer un nivel de experiencia más alto en los aspectos centrales del proceso, incluyendo evaluación del comportamiento, aspectos legales y aspectos de seguridad. Los miembros de soporte operacional podrían asesorar el IMT durante el desarrollo de ciertas partes del plan de incidentes o llevar a cabo instrucciones del IMT, pero no servir en forma permanente en el IMT.

Es esencial que el IMT esté facultado para comprometer los activos y el personal de la compañía para resolver un incidente. Si el IMT debe informar a otro gerente para obtener una determinación sobre algún tipo de acción

respecto al empleo, al despliegue de personal o al pago de costos, el proceso de evaluación será lento y se incrementará significativamente el riesgo de una resolución fallida. Las siguientes funciones organizacionales normalmente están representadas en un IMT y entre sus recursos:

- Equipo de gestión de incidentes (uno de los miembros debe ser un representante de la alta dirección)

– Recursos Humanos

– Seguridad

– Asesor legal

- Recursos externos de asesoría

– Profesional de evaluación de riesgos de violencia

– Profesional de seguridad e investigaciones

– Apoyo legal adicional

- Recursos de apoyo operacional

– Programa de apoyo al empleado (EAP)

– Relaciones públicas, relaciones con los medios o comunicaciones corporativas

- Registros y beneficios
- Personal de Enlace
- Servicios de salud
- Servicios de la instalación
- Contratistas de seguridad en la instalación

PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGO DE VIOLENCIA

NOTIFICACIÓN

La notificación puede venir de fuentes internas o externas de la compañía. En ambos casos, la compañía necesita políticas, procedimientos y entrenamiento que dirija la denuncia de comportamientos anteriores inapropiados, incidentes o la notificación a una persona en particular o grupo en la compañía, responsable del ingreso inicial de la información y de la primera evaluación del riesgo inmediato. Esto quiere decir que después de la denuncia de una fuente, por cualquier medio (observación, e-mail, correo postal, llamada telefónica, mensaje de texto, fax, etc.), los operadores de la compañía, recepcionistas, gerentes, supervisores, representantes del servicio al cliente y otros empleados sabrán que deben pasar inmediatamente la denuncia a la persona o grupo asignado. Podría ser necesario que los receptores de la notificación estén disponibles las 24 horas del día, los siete días de la semana, y estar capacitados para manejar estas denuncias adecuadamente. La violencia puede escalar si la gerencia no responde a las señales de alerta temprana.

EVALUACIÓN

Varios niveles de evaluación pueden ocurrir después de la notificación, dependiendo de si el agresor es conocido o desconocido y la cantidad y calidad de la información proporcionada en la notificación inicial. Si no se conoce la identidad del agresor (por ejemplo, si las amenazas fueron hechas anónimamente), no se puede llevar a cabo una evaluación válida del riesgo de violencia. Se puede hacer algún análisis preliminar del comportamiento desde el material presentado, pero la validez de la evaluación del riesgo de violencia será baja. Las evaluaciones de riesgo de violencia válidas requieren la profundidad de la información disponible sólo para los sujetos conocidos. Esta es una de las diferencias entre el análisis de investigación del comportamiento (perfil) y la evaluación del riesgo de violencia. El perfil es usado para excluir personas de un grupo de sujetos de investigación de modo de conservar los recursos de investigación, mientras la evaluación del riesgo de violencia se centra en los riesgos de un individuo en particular de que cometa un acto violento. Si la persona es desconocida, las investigaciones pueden conducir a determinar de qué persona se trata y la respuesta de la organización a las acciones del agresor desconocido serán guiadas por las políticas o procedimientos. Si el individuo es conocido, al menos por su nombre, se puede iniciar una evaluación mayor.

La evaluación de un sujeto conocido puede ser dividida en tres niveles de evaluación: inicial, umbral y completa. Cada nivel de evaluación se realiza por uno o más miembros del IMT y se intenta determinar qué recursos y qué nivel de recursos son los apropiados. El primer nivel, **evaluación inicial**, intenta determinar si hay un riesgo inmediato de daño. Si la evaluación inicial señala una posibilidad importante de un daño inmediato, se activan los procedimientos de emergencia hasta que la situación esté lo suficientemente estable para permitir más acciones que no sean de emergencia.

Si la evaluación inicial sugiere que no hay una posibilidad significativa de daño inmediato, entonces se realiza una evaluación mayor que lleva a una **evaluación umbral**. Esta evaluación determina si debe continuarse con la evaluación (se basa en la evaluación umbral de riesgo definida por la compañía) o si la situación sólo requiere monitoreo.

Si se ha alcanzado un umbral predeterminado, se reúne información adicional y se realiza una evaluación completa. Esta evaluación utiliza fuentes

de información adicional, fuera y dentro de la compañía, y proporciona la base para el diseño y la implementación de un plan de resolución de emergencias no inmediatas. Cada una de estas tres evaluaciones se analizan en detalle más adelante.

Evaluación Inicial

Cuando se ha hecho una notificación, el receptor de esa información decide, basado en el criterio de la compañía, si la situación requiere una respuesta de emergencia inmediata. Ciertamente, los gerentes y supervisores debieran estar entrenados para responder a riesgos inmediatos avisando a los recursos de emergencia de la comunidad. Sin embargo, no siempre es así. Por lo tanto, la evaluación inicial debe examinar qué ha sucedido y qué se ha hecho, si es que se hizo algo, al tomar la decisión de pedir ayuda a los recursos de emergencia de la comunidad.

Si la evaluación inicial lleva a tomar la decisión de acudir a los recursos de emergencia inmediata de la comunidad, entonces la persona que recibió la notificación debe ser capaz de hacer esa llamada o decirle a alguien que la haga. Una compañía que tiene instalaciones en varios países, regiones, estados o ciudades, necesita información anticipada de la cantidad y calidad de los recursos de emergencia de la comunidad, así como la información de contacto.

La siguiente decisión, basándose en la disponibilidad de los recursos de emergencia de la comunidad, podría ser si evacuar la instalación o, en caso de una amenaza de bomba, si los empleados son los más adecuados para registrar la instalación. Pueden pasar muchas cosas en el tiempo que demora que las fuerzas policiales respondan. La compañía debe considerar si se protegería mejor a los empleados y otros ocupantes haciendo un bloqueo, refugiándose en el lugar o evacuando la instalación. Por ejemplo, cuando un agresor tiene un arma de fuego en la instalación, la mejor estrategia es una evacuación de 360 grados, en la cual los evacuados se alejan del edificio y buscan refugio en otros edificios o fuera de la vista del edificio, de preferencia detrás de otros objetos (como edificios o árboles). Este método minimiza la concentración de potenciales víctimas a las cuales el agresor puede disparar. Si el agresor está fuera del edificio, entonces el bloqueo podría ser lo más apropiado. Si el perímetro es violado, entonces puede ser necesaria una evacuación. El uso de

un proceso único, inamovible, como el encierro de los estudiantes en una sala de clases, independientemente de la ubicación del agresor, no funciona. Esto se ilustra en los tiroteos ocurridos en Estados Unidos, tanto en Columbine High School en 1999 como en el de Red Lake High School en 2005. En esos incidentes, los estudiantes recibieron disparos mientras se encontraban en la biblioteca (Columbine) o encerrados en una sala de clases (Red Lake). La experiencia que dejó el tiroteo en la oficina ubicada en 101 California Street, en San Francisco, en 1993, nos dice que “aquellos que corren, viven y aquellos que se esconden, mueren” (Cawood, 2005).

Una vez que la situación se estabiliza, es probable que se tenga que hacer una evaluación más profunda. Si el agresor no está muerto, se requiere llevar a cabo una evaluación de riesgo mayor para determinar si el individuo u otros relacionados con él (por ejemplo, cónyuge, miembros de la familia, miembros de la comunidad, personas que comparten su ideología, etc.) representan un riesgo de daño permanente para la compañía y su personal o para los visitantes. Algunas consideraciones en este aspecto refieren a que si el agresor permanece en la comunidad, podría obtener libertad bajo fianza, o si ha declarado un deseo de continuar con su objetivo de ataque. Esta evaluación completa del riesgo de violencia debería ser hecha conjuntamente con los esfuerzos de manejar el trauma, de realizar reuniones informativas del incidente y de retornar las operaciones a la normalidad. Si el agresor está muerto, la compañía también podría iniciar el manejo del trauma, la reunión informativa del incidente y una evaluación post-incidente (lo que se sabía, en qué momento se supo y qué se hizo al respecto) para ayudar a la compañía a volver a su funcionamiento pleno y manejar aquellos temas como la publicidad, demandas judiciales y preguntas de la comunidad.

Evaluación de Umbral

Si la evaluación inicial sugiere que no hay una posibilidad significativa de daño inmediato, entonces se realiza una evaluación de umbral para determinar si, con base en lo definido por la compañía como evaluación de umbral, la situación amerita realizar más acciones o solamente un monitoreo. Esta evaluación puede ser realizada por la misma persona o personas que realizaron la evaluación inicial, o podría involucrar a otros miembros entrenados del IMT. Incluir al menos dos personas entrenadas en este nivel de evaluación tiene

algunas ventajas: se comparte la carga de trabajo, se reúnen distintos puntos de vista y se garantiza que cada caso tiene al menos dos personas que conocen sus detalles (en caso que una de ellas no esté disponible).

La evaluación de umbral es originada por:

- la información obtenida a través de entrevistas a testigos clave del comportamiento,
- la revisión de los registros pertinentes de la compañía fácilmente obtenibles, y
- la coincidencia entre la información del comportamiento aprendido de esas fuentes y una herramienta objetiva de evaluación de riesgos de violencia adoptada por la compañía.

Si se alcanza el umbral predeterminado, se da inicio a una evaluación completa. Si no se alcanza el umbral, se notifica a las personas apropiadas para que informen cualquier otro comportamiento de preocupación, y no se deben tomar más acciones en ese momento.

Evaluación Completa

La evaluación completa usa la información más detallada y los recursos disponibles para hacer una evaluación profunda del potencial de riesgos de violencia. Se reúne toda la información legalmente obtenible y se revisa para determinar el comportamiento histórico del agresor y los actuales factores de estrés. Esa información generalmente incluye lo siguiente:

- contacto con las fuerzas policiales
- registros criminales y judiciales
- otros registros de la comunidad
- estado financiero
- información médica
- relaciones personales, incluyendo las relaciones familiares y las estructuras de apoyo

- uso de alcohol u otras sustancias que afecten el comportamiento
- posesión de, acceso a, y entrenamiento en el uso de armas o explosivos
- historial de empleos
- acontecimientos predecibles que podrían aumentar el estrés

Se debe tener cuidado al definir qué registros revisar y qué personas entrevistar, para determinar cómo podría reaccionar el agresor si ella o él supiera de la evaluación. Suele ser prudente mantener oculta la investigación si es posible. Si la reacción potencial del agresor reemplaza el valor de la información que podría ser obtenida de un registro o fuente (si el contacto fue divulgado prematuramente), podría ser mejor posponer o renunciar al uso de esa fuente.

Colocar esta información detallada en orden cronológico hace que sea posible analizar los patrones de comportamiento del pasado desde una perspectiva causa y efecto. Ver las elecciones de comportamiento que el agresor hizo en respuesta a determinados eventos, puede proporcionar un conocimiento del rango de comportamientos al que el agresor podría optar en el futuro. En conjunto con la línea de tiempo, el uso de una herramienta de evaluación válida puede proveer una forma más objetiva de determinar el real potencial de violencia de este agresor en comparación con otros agresores para los cuales se ha concebido la herramienta. Algunas herramientas o instrumentos de evaluación se han desarrollado para poblaciones especiales, y otras han sido usadas con una amplia gama de agresores. Por ejemplo, si el agresor fuera un potencial atacante de su cónyuge, la herramienta apropiada podría ser la Spousal Assault Risk Assessment Guide ([SARA, 1995](#)). Si el agresor fuera a atacar a un compañero de trabajo o un miembro de la comunidad, la herramienta apropiada podría ser el [HCR-20 versión 2](#), la Risk Assessment Guideline Elements for Violence (RAGE-V), o la Assessment/Response Grids.

En la mayoría de los casos, después de la recopilación de información detallada, del desarrollo de un comportamiento cronológico y del uso de una herramienta de evaluación, se completa la evaluación de riesgos de violencia con la asignación de un valor del riesgo, tales como bajo, moderado o alto. Con base en el nivel de riesgo de violencia asignado y la información de

comportamiento reunida, se diseña un plan de intervención y resolución situacional y se pone en práctica.

INTERVENCIÓN Y RESOLUCIÓN SITUACIONAL QUE NO SEA DE EMERGENCIA

El objetivo principal de la intervención y resolución es la seguridad a corto plazo, e idealmente a largo plazo, del o los blancos identificados. La intervención y resolución situacional tienen la intención de alejar o desviar al agresor de los actos de agresión o violencia hacia comportamientos socialmente más aceptables, con el fin de resolver su necesidad de control. En cualquier estrategia de intervención y resolución, la consideración principal es, en primer lugar, no hacer daño al blanco o al agresor. Ese objetivo se logra cuando el agresor está dispuesto a terminar con el comportamiento que preocupa. Cualquier cosa menor que esa decisión voluntaria es una solución menos valiosa porque, a excepción de la muerte del agresor, una resolución no voluntaria probablemente es sólo temporal. Por lo tanto, las intervenciones que impliquen órdenes de restricción o protección, arresto, o encarcelamiento criminal o por salud mental son sólo de corto plazo. Si la actitud del agresor hacia su objetivo no ha cambiado, estas medidas eventualmente fracasarán.

Las opciones de intervención generalmente pueden ser clasificadas de la siguiente manera (Cawood, 2005):

- entrevistas, incluyendo “llama a la puerta y habla”**35**
- acciones administrativas o disciplinarias, incluyendo evaluaciones de idoneidad para el empleo
- órdenes de parar y desistir (oral y escrita)
- órdenes de no traspasar
- órdenes de restricción o protección
- evaluación voluntaria o involuntaria de salud mental
- presentación de demanda judicial y procesamiento
- libertad condicional y libertad bajo palabra con estrecha supervisión

La elección de un tipo de intervención depende de la evaluación de la probable reacción del agresor a la intervención, y si la intervención tiene una probabilidad de corregir la percepción que tiene el agresor de su objetivo (blanco).

En una intervención se debe considerar cualquier forma de comunicación o interacción, ya sea directa o indirecta (a través de terceros). Por ejemplo, entrevistar al agresor no sólo proporciona información sobre su percepción, nivel emocional y cognitivo, su impulsividad y límites, sino también permite al entrevistador y al agresor modificar los objetivos del agresor, exponer y conversar métodos alternativos de comportamiento, discutir la causa y efecto, conversar las consecuencias y encontrar otros medios para resolver el problema. Las órdenes de restricción y protección crean un límite, pero sólo tienen un valor real si el blanco reporta las violaciones y las órdenes se hacen cumplir con prontitud.

En muchos casos, la intervención empieza con una técnica, pero se preparan otras técnicas que pueden ser necesarias. Por ejemplo, antes que comience la entrevista con el agresor, se podría redactar el lenguaje y testimonio de una orden de restricción, preparar una advertencia disciplinaria o un paquete de despido y también contactar las fuerzas policiales (para determinar qué crimen constituye el comportamiento, cómo hacer un informe criminal y qué respuestas podrían proporcionar las fuerzas policiales).

VIGILANCIA

La vigilancia en busca de un nuevo comportamiento es una parte fundamental y subvalorada del proceso de evaluación de riesgos de violencia. La supervisión crea una espiral de retroalimentación del comportamiento que permite que se actualice la evaluación del riesgo de violencia, se pruebe el valor de la intervención y se determine la resolución final del incidente o situación. En cualquier caso, el IMT puede establecer un monitoreo pasivo o activo. El monitoreo pasivo se basa en el objetivo y otros que podrían ser testigos del nuevo comportamiento para informar de ese comportamiento al IMT en el momento oportuno. Esto es efectivo sólo en casos de muy bajo riesgo, en el cual una falla en el aviso inmediato no se traduciría en un riesgo de daño significativo. Un ejemplo podría ser una víctima que ha recibido sólo un correo

electrónico o de voz anónimo diciendo, “Te odio y vas a pagar”. Si la investigación no encuentra otra causa para preocuparse, una estrategia viable sería el método “esperar y ver” y monitorear pasivamente la situación pidiendo a la víctima que informe cualquier otro contacto o evento perturbador al IMT.

El monitoreo activo significa que el evaluador buscará activamente información del nuevo comportamiento en lugar de esperar pasivamente por un informe. Mientras más elevado sea el riesgo, más frecuentes deben ser los contactos. El monitoreo activo es la mejor opción para una situación de riesgo moderado a alto, o en el cual el objetivo o testigo no puede confiar en informar el nuevo comportamiento. Esta falta de confianza en informar se podría deber a estado de shock, negación, racionalización, minimización u otro mecanismo psicológico de defensa, miedo a la venganza o desquite, o una mala percepción de la habilidad del blanco de manejar la situación sin ayuda. Independiente de la razón, la información se busca activamente. Un ejemplo de esto podría ser un riesgo de violencia doméstica, donde el objetivo recibe llamadas de amenaza en el trabajo, en las que el agresor dice que hará que el objetivo pague y amenaza con ir al lugar de trabajo a enfrentar al objetivo. En una entrevista, el objetivo dice que el agresor no es una amenaza y espera que nada pase, pero la investigación revela que el agresor tiene antecedentes de haber cometido violencia doméstica contra el objetivo y anteriores parejas, incluyendo confrontaciones en el lugar de trabajo de su anterior pareja. En este caso, el objetivo puede ocultar o restar importancia a cualquier contacto del agresor (debido a vergüenza, preocupación de mantener su empleo o la creencia de que ella o él no es un peligro) y podría no ser una fuente de información confiable en nuevas interacciones. En este caso, el IMT podría localizar los trabajadores que pueden ser testigos de nuevos contactos del agresor e informar de los contactos. El IMT también podría chequear con ellos varias veces al día para ver si se han producido nuevos contactos. Si estos han sido reportados, el IMT puede contactar al objetivo y pedirle una actualización. Si el objetivo niega una interacción, el IMT podría intentar disminuir la resistencia del objetivo a entregar información. La frecuencia de un monitoreo activo puede aumentarse o disminuirse dependiendo del nivel actual de riesgo inminente de violencia.

REVISIÓN E INFORME

La revisión del incidente se produce de manera continua en la medida que se obtiene información del nuevo comportamiento de todas las fuentes. Este ciclo permanente de reevaluación, revisión de opciones de intervención, implementación de las opciones de intervención y monitoreo de nuevas señales de comportamiento, continúa hasta que la situación se considera resuelta por los estándares del IMT. La revisión puede ser utilizada continuamente para afinar los procesos operacionales y tácticos con el fin de proporcionar la máxima seguridad.

El informe de incidentes y recopilación de lecciones aprendidas es una parte fundamental de la gestión de incidentes y del proceso de mejora. Permite una mirada estratégica de cómo un incidente particular podría afectar la mejora de los procesos en gran medida. Algunas compañías realizan reuniones breves de incidentes después de una ronda inicial de evaluación e intervención y, posteriormente, llevan a cabo en forma mensual, trimestral, semestral o anual, reuniones informativas para actualizar casos específicos y discutir posibles mejoras en los procesos.

Las revisiones de incidentes, reuniones informativas, o la mezcla de ambas, puede permitir una mejora continua en la gestión de un caso en particular y de todo el proceso en general.

FUTURO DE LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO

Las mejoras en la evaluación, intervención y monitoreo están llevando a una mayor comprensión de las señales del comportamiento que indican una conducta violenta inminente. Además, la literatura disponible de investigación psicológica sobre violencia en el lugar de trabajo se ha multiplicado en la última década. La Alliant University, en Estados Unidos, está intentando desarrollar un programa de psicología forense acreditado, con una especialización en violencia en el lugar de trabajo. Este programa probablemente será seguido por otros que reflejen el mismo tipo de especialización vista en los programas de graduados en negocios, con un enfoque en la seguridad. También parecen probables en el futuro nuevas herramientas, incluyendo programas computacionales más precisos de evaluación del comportamiento.

Respecto a la intervención, nuevas metodologías y leyes podrían proporcionar más herramientas para alejar a los agresores en casos específicos. Recientemente, Austria y Alemania han aprobado nuevas leyes de acoso y están buscando la forma de utilizarlas para proteger a sus ciudadanos de los comportamientos que no habían sido regulados por las leyes anteriormente.

En relación a la supervisión, la tecnología del sistema de posicionamiento global (GPS por sus siglas en inglés) se está utilizando en el sistema de justicia criminal para controlar a los infractores (por ejemplo, a través de pulseras en los tobillos). Las imágenes de resonancia magnética funcional (fMRI por sus siglas en inglés) actualmente está siendo estudiadas para su uso en un mapeo del funcionamiento del cerebro, con el fin de detectar el engaño en las personas. En el futuro, esta tecnología, junto con la investigación sobre la agresión y el comportamiento violento, podrían dar lugar a la capacidad de monitorear los cambios neuronales de los agresores, que indicaría su intento inmediato de causar daño físico. Estos y otros avances tecnológicos, junto con las nuevas metodologías para alentar y apoyar la participación de las víctimas y los testigos en los procesos de monitoreo del comportamiento, pueden llevar a una mejora significativa en la seguridad de las personas, comunidades y naciones.

ANEXOS

ANEXO A

MODELO DE POLÍTICA PARA LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO

Nada es más importante para [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA] que la seguridad y protección de su personal; por lo tanto, no se tolerará la violencia contra los empleados, visitantes, invitados u otros individuos por ninguna persona dentro de la propiedad de [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA].

Cualquier persona que haga amenazas, exhiba un comportamiento amenazador o se involucre en actos de intimidación, de amenazas o violentos dentro de la propiedad de [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA] será sacado de las instalaciones tan rápidamente como lo permita la seguridad, y deberá permanecer fuera de las instalaciones de [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA] a la espera del resultado de una investigación sobre el o los incidentes. Si la investigación confirma que ha ocurrido una violación a esta política, [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA] seguirá adelante con la implementación de una respuesta decisiva y apropiada. Esta respuesta puede incluir, pero no está limitada a, suspensión y/o despido de cualquier relación de negocios, reasignación de trabajos, suspensión o despido del empleo, y/o búsqueda de arresto y procesamiento de la persona o las personas involucradas.

En el cumplimiento de todas la políticas de [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA], es esencial que todo el personal entienda que no existe política, práctica, o procedimiento de [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA] que pueda prohibir decisiones diseñadas para evitar que una amenaza se lleve a cabo, se produzca un acto violento o se desarrolle una situación que amenace la vida.

Un elemento esencial de esta política es que todo el personal es responsable de notificar al representante de la gerencia más abajo designado (DMR por sus siglas en inglés), de cualquier amenaza o percepción de amenaza, o que le hubiera dicho otra persona que la ha presenciado o recibido. También deben alertar a este representante de cualquier comportamiento que se haya presenciado que se considere como intimidación, amenaza o violencia, cuando ese comportamiento está relacionado con el trabajo o el empleado tiene la creencia de que el comportamiento que le preocupa puede ser, o podría ser

llevado a cabo en un lugar controlado por la compañía o está conectado a negocios de la compañía. Los empleados son responsables de hacer esta denuncia sin importar la naturaleza de la relación entre el individuo que inició la amenaza o comportamiento de preocupación y la o las personas que están siendo amenazadas o fueron el centro de la amenaza o comportamiento violento.

Esta política también exige a todas las personas que soliciten u obtengan una orden de restricción o protección, mencionando las ubicaciones de la empresa como áreas protegidas, que provean una copia de dicha solicitud y declaraciones utilizadas para pedir la orden de restricción o protección, una copia de cualquier orden temporal de restricción o protección que se conceda, y una copia de cualquier orden de restricción o protección que se convierta en permanente, al mismo representante de la gerencia indicado más abajo. [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA] tiene la obligación de proporcionar un lugar de trabajo seguro y proteger a los empleados de amenazas a su seguridad y no puede cumplirla efectivamente a menos que [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA] reciba la información respecto a los individuos a los que se les ha ordenado por la corte, u otra entidad legalmente constituida, mantener distancia de las ubicaciones de la compañía [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA].

[NOMBRE DE SU COMPAÑÍA] comprende la sensibilidad de esta información y ha desarrollado procedimientos para que pueda ser recibida, mantenida, y actuada, la cual reconoce la privacidad del empleado que denuncia.

El representante de la gerencia designado es:

Nombre:

Cargo:

Teléfono:

E-Mail:

Oficina de correo: