

# Guía de Apoyo



*Central Sindical Independiente y de Funcionarios*

**Acoso psicológico en el Trabajo**

**Mobbing**

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. ¿QUÉ ES ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO?
3. TIPOS O FORMAS DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO
4. CONDUCTAS-COMPORTAMIENTOS DE ACOSO. ¿CÓMO DETECTARLO?
5. FASES DEL ACOSO PSICOLÓGICO O MOBBING
6. ASPECTOS DE LA PREVENCIÓN DE LA PATOLOGÍA Y DE LA EXCLUSIÓN DE LA VIDA LABORAL.
7. QUÉ NO ES MOBBING Y QUÉ ES MOBBING
8. LOS EFECTOS QUE EL ACOSO PUEDE CAUSAR EN LAS VÍCTIMAS
9. ¿CÓMO HACER FRENTE AL ACOSO?
10. ESTRATEGIAS PREVENTIVAS ANTE EL ACOSO PSICOLÓGICO
11. PERFIL DE LA VÍCTIMA Y PERFIL DEL ACOSADOR
12. LA DETECCIÓN TEMPRANA DE LAS CONDUCTAS DE ACOSO
13. CONSEJOS PARA EVITAR EL MOBBING
14. COMO PODEMOS CONTROLAR LA PREVENCIÓN DE ESTE FENÓMENO
15. BIBLIOGRAFÍA, SABER MAS.

Autor: José María Barrios

Colaboradora: Encarna Abascal



**Objetivos:**

*Sensibilización*  
*Cultura de prevención*  
*Información*  
*Evaluación*  
*Asesoramiento*  
*Actuación en el contexto*  
*Apoyo*  
*Introducción*

## Acoso moral o “Mobbing” ACOSO PSICOLÓGICO EN EL ENTORNO LABORAL

### 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo del trabajo que vivimos actualmente han ocurrido cambios importantes que vienen desarrollándose desde hace décadas. En el siglo XXI, las actividades laborales y sus entornos, las relaciones laborales, y la propia organización del trabajo experimentan profundas transformaciones. Produciéndose, a veces, en el ámbito laboral cambios significativos, lo cual conlleva al planteamiento de nuevos riesgos laborales y de poner en marcha acciones preventivas para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados públicos, cada vez más conscientes de la importancia de determinados riesgos psicosociales y de su influencia a la hora de desempeñar sus tareas laborales.

Cualquier empleado público al servicio de las diferentes administraciones puede ser objeto de acoso psicológico o mobbing, es decir, estar expuesto a un ambiente de trabajo donde se desarrollen actuaciones de intimidación, de amenazas y discusiones violentas de forma reiterada.

Desde **CSI-F** pretendemos que se evalúen los riesgos psicosociales en los centros de trabajo con el objeto de obtener información sobre los factores, su incidencia y las situaciones que son susceptibles de causar daño a los empleados públicos.

Ante el acoso psicológico o mobbing consideramos actuar de forma inmediata y coordinada desde la prevención de riesgos laborales para:

Sensibilizar a los empleados públicos de la importancia del problema del acoso psicológico o mobbing como riesgo laboral.

Que las diferentes Administraciones Públicas implanten una cultura de la prevención contra este riesgo laboral.

El objetivo de este documento es facilitar la información a los empleados públicos sobre este riesgo psicosocial para que puedan detectar las conductas de acoso que puedan darse en su entorno laboral, prevenir y proteger su salud y apoyarles dando una respuesta adecuada.

Si bien la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en su artículo 4, en consonancia con el artículo 3 del Reglamento de los Servicios de Prevención señala que deberán evaluarse las condiciones de trabajo (cualquier característica del mismo) que puedan tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores, incluidas las relativas a su organización y ordenación.

### 2. ¿QUÉ ES EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO?

Cuando se utiliza la expresión acoso laboral, se suele hacer referencia a lo que en términos algo más concretos se conoce como “acoso moral o psicológico en el trabajo”, en terminología inglesa “mobbing”.

Heinz Leymann dio una definición de **mobbing o acoso psicológico en el trabajo** que es la que se recoge en la NTP 476 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo que considera **el acoso moral** como: “Una situación en la que una persona (o en raras ocasiones un grupo de personas) ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (como media unos seis meses) sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus laborales y lograr que finalmente que esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo”.

Hemos elegido esta definición, con respecto a otras, debido a que la jurisprudencia de los tribunales españoles con frecuencia se ha remitido a la misma.

*“El Acoso Moral o Mobbing es violencia psicológica, comportamientos perversos que una persona o grupo ejercen de forma sistemática y recurrente sobre otra persona en su lugar de trabajo con el fin de dañarle intelectual y emocionalmente y eliminarle de su puesto de trabajo”.*

### 3. TIPOS O FORMAS DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

Nadie está a salvo del mobbing, que puede afectar indistintamente a cualquiera de los niveles jerárquicos de la empresa, tanto hombres como mujeres. La mayor parte de los autores coinciden en la existencia de las siguientes **formas o tipos de acoso**:

- **Acoso Ascendente:** en el que una persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización se ve agredida por uno o varios subordinados.  
Generalmente se produce cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos. Otra modalidad sería aquella en que un empleado público es ascendido a un puesto de responsabilidad en virtud del cual se le otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros. La situación se complica si no se ha consultado previamente el ascenso al resto de empleados y éstos no se muestran de acuerdo con la elección, o si el nuevo responsable no marca unos objetivos claros dentro del departamento generando intromisiones en las funciones de alguno o algunos de sus compañeros. En menor proporción puede desencadenarse el mobbing hacia aquellos jefes que se muestran arrogantes en el trato y muestran comportamientos autoritarios.
- **Acoso Horizontal.** En este supuesto un empleado se ve acosado por un compañero en el mismo nivel jerárquico, aunque es posible que si bien no oficialmente, tenga una posición de facto superior. El ataque puede producirse por problemas puramente personales, o bien, porque alguno de los miembros del grupo sencillamente no acepta las pautas de funcionamiento tácitamente o expresamente aceptadas por el resto. Otra circunstancia que da lugar a este comportamiento es la existencia de personas físicas o psíquicamente débiles o distintas, y estas diferencias son explotadas por los demás simplemente para pasar el rato o mitigar el aburrimiento. Una forma específica de este tipo de acoso es el llamado **“acoso mixto”**, que se da entre compañeros cuando la dirección consiente.
- **Acoso Descendente (Bossing).** Esta es la situación más habitual. Se trata de un comportamiento en el que la persona que ostenta el poder a través de desprecios, falsas acusaciones, e incluso insultos pretende minar el ámbito psicológico del trabajador acosado para destacar frente a sus subordinados, para mantener su posición jerárquica o simplemente se trata de una estrategia empresarial para deshacerse de aquellos que no queremos despedir por motivos económicos o sociales. Tiene consecuencias mucho más lesivas para la salud que el horizontal o ascendente dado que la víctima no sabe cómo defenderse.

## 4. CONDUCTAS Y COMPORTAMIENTOS DE ACOSO LABORAL

### ¿CÓMO DETECTARLO?

La expresión de las situaciones de hostigamiento psicológico hacia un individuo se manifiesta de muy diversas maneras, a través de distintas actitudes y comportamientos. Pueden ser acciones contra su dignidad, contra el ejercicio de su trabajo, manipulando la información o comunicación, situaciones de inequidad mediante el establecimiento de diferencias de trato, o mediante la distribución no equitativa del trabajo, o desigualdades remunerativas, etc.

*Es importante poder determinar en qué consisten y cómo se producen, observar y reconocer las conductas de acoso psicológico o mobbing y tener pruebas demostrables de ellos.*

Algunas conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla. 1996):

#### **Ataques a la víctima con medidas organizacionales**

- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar.
- Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros.
- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada.
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
- Juzgar el desempeño de una persona de manera o forma ofensiva.
- Cuestionar las decisiones de una persona.
- No asignar tareas a una persona.
- Asignar tareas degradantes, sin sentido o poco útiles.

#### **Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social**

- Prohibir o restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona.
- Rehusar la comunicación con una persona a través de gestos o miradas o de no comunicarse directamente con ella.
- Tratar a una persona como si no existiera, ignorarla.

#### **Violencia física**

- Ofertas sexuales, violencia sexual.
- Amenazas de violencia física.
- Uso de violencia menor.
- Maltrato físico.

#### **Ataques a las actitudes de la víctima**

- Ataques a las actitudes y creencias políticas.
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas.
- Mofarse de la nacionalidad de la víctima.

#### **Agresiones verbales**

- Gritar o insultar.
- Críticas permanentes del trabajo de la persona.
- Amenazas verbales.

### Rumores

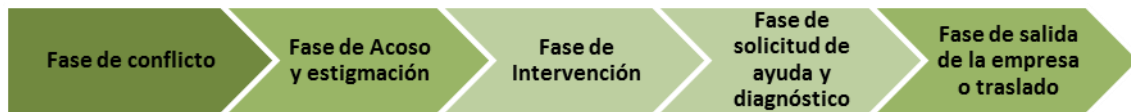
- Hablar mal de una persona por la espalda.
- Difusión de rumores.

Estos comportamientos dañan por ser repetitivos, tener continuidad y cierta frecuencia y no sólo por ser violencia psicológica. Por tanto, el objetivo de la conducta de acoso es dañar psicológicamente al trabajador y alejarle de su puesto de trabajo y también de la organización.

## 5. FASES DEL ACOSO PSICOLÓGICO LABORAL O MOBBING

Es difícil establecer una secuencia común de hechos en el transcurso de un proceso de acoso moral en el trabajo que nos permita determinar una serie fija de fases que abarquen desde su aparición hasta su desenlace. Esta imposibilidad se debe sobre todo a las distintas peculiaridades que en cada caso pueden presentar los acosadores, las víctimas y el entorno en el que se desarrolla el conflicto, así como el modelo de organización en el que se desata el proceso. Podemos decir que el mobbing comienza con la decisión del acosador de destruir psicológicamente a su víctima. Guiado por la envidia y la ausencia de ética. Nunca porque la víctima no cumpla, puesto que a un empleado incumplidor es fácil sancionarlo.

Fases que a continuación enumeramos:



- ⇒ **Fase de conflicto o de incidentes críticos.** La víctima comienza a ser criticada y perseguida por la forma de hacer su trabajo y se utilizan por parte del acosador todo tipo de incidentes, tretas, calumnias y vejaciones, tanto personales como profesionales.
- ⇒ **Fase de Acoso y estigmatización.** La víctima comienza a quedar excluida en lo personal y apartada en lo social, y en lo profesional se la asignan tareas insignificantes o humillantes. Se consolida el conflicto convirtiéndose en una campaña de hostigamiento.
- ⇒ **Fase de intervención de la Dirección de la empresa.** Tras un tiempo a veces interminable, la dirección toma cartas en el asunto. Las medidas suelen consistir en rotaciones de puestos, cambios de departamento, intentos de arreglos amistosos, o bien directamente el despido. Los compañeros de la víctima, en un principio, se solidarizan con ella, tras pasar la barrera de esta fase, la abandonan a su suerte.
- ⇒ **Fase de solicitud de ayuda y diagnóstico.** Si no se solicita ayuda externa, la “víctima” no puede resolver el problema. Sencillamente está desbordada. De no solucionarse esta fase satisfactoriamente, comienzan los efectos indeseables, perjudicando la salud de la víctima. Se puede acudir a denunciar a los organismos autonómicos o a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, la autoridad laboral o a los Tribunales.
- ⇒ **Fase de salida de la empresa o traslado de Administración.** Objetivo del acoso abandono del puesto de trabajo.

Otros autores, consideran que a estas cinco fases debería añadirse una primera fase, denominada **Fase de seducción** es una fase crucial, sin ella no se puede producir el acoso. El acosador se gana a su víctima a través de diferentes acciones pero aún no ha utilizado su potencial violento. En muchas ocasiones no se centra sólo en engatusar a su víctima, sino que se puede centrar, también, en su entorno social y familiar. El objetivo es descubrir las debilidades de la futura víctima para luego atacarle donde más le duele. Puede ser arrebatarse algo que le pertenece (amigos, puesto de trabajo, popularidad...).

Los efectos sobre la salud de la víctima que se pueden dar en cada una de las fases son: Ansiedad, tristeza, culpabilidad, sentimiento de indefensión, depresión, daño psíquico, etc. Por tanto es vital entender el objetivo de las conductas de acoso detectarlo en las fases iniciales y detenerlo.

## 6. ASPECTOS DE LA PREVENCIÓN DE LA PATOLOGÍA Y LA EXCLUSIÓN DE LA VIDA LABORAL

Podemos destacar entre otros, los siguientes **aspectos** a tener en cuenta:

1. Información para poder entender lo que está pasando.
2. Conocer y observar las conductas de acoso, hacerlas frente, detenerlas.
3. Comunicar la situación a los delegados de prevención.
4. Ayuda psicológica, médica, jurídica.
5. Recopilación de datos, recogidos en un diario.
6. Informar a tu responsable sobre las conductas de acoso.
7. Investigación de los hechos.
8. Propuestas de solución.

## 7. QUE NO ES MOBBING Y QUÉ SI ES MOBBING

### **No es Mobbing:**

- ✓ Una situación aislada.
- ✓ Si se da en momentos puntuales.
- ✓ Cuando el objetivo es mejorar el trabajo y el rendimiento.
- ✓ Autoritarismo excesivo por parte del mando superior.
- ✓ Los conflictos del trabajo, los roces, las tensiones.
- ✓ Las malas condiciones del trabajo.
- ✓ El trabajo individual aislado por la propia actividad.
- ✓ El cotilleo no negativo necesariamente.
- ✓ La mala organización del trabajo o la falta de comunicación.
- ✓ Cuando no se mejora profesionalmente por la falta de méritos.
- ✓ La ineficacia para realizar un trabajo.

### **Es Mobbing:**

- ✓ Una situación que se da de forma repetida.
- ✓ Se alarga en el tiempo.
- ✓ Se busca desprestigiar laboral o personalmente.
- ✓ Incluye la manipulación de las personas.
- ✓ La perversión del conflicto, se humilla a la persona.
- ✓ Las malas condiciones de trabajo se utilizan como pretexto para el ataque personal.
- ✓ Se aísla al trabajador.



- ✓ Se crean rumores y mentiras sobre su vida privada.
- ✓ Se le oculta información.
- ✓ Se discrimina para evitar mejora profesional.
- ✓ Se crean sentimientos de incapacidad o ineficacia.

El acosador no suele actuar en público, la víctima debe hacer visibles esos comportamientos perversos. El acosador es un experto generando culpabilidad en los demás, la víctima debe descubrir la manipulación de la que está siendo objeto.

## 8. LOS EFECTOS DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN LAS VÍCTIMAS

La víctima de mobbing no es un enfermo mental, sino un empleado público destrozado psicológicamente. Suele sufrir dos tipos de daño:

- El que recibe del acosador.
- Y el que se hace a sí mismo.

Los diálogos que la víctima mantiene consigo misma como consecuencia de sus conductas:

- ⇒ ¿Por qué me pasa esto a mí?
- ⇒ ¿Qué he hecho yo para merecer esto?
- ⇒ ¿Será que estoy haciendo algo mal?
- ⇒ No quiero que se entere nadie.
- ⇒ Espero que se le pase el enfado.
- ⇒ Haré el trabajo impecable.

**Efectos en la salud física** (Iñaki Piñuel):

- **Efectos cognitivos:** olvidos, pérdidas de memoria, dificultades para concentrarse, apatía, sentimientos de inseguridad.
- **Síntomas psicósomáticos:** Pesadillas, sueños vividos, dolores de estómago y abdominales, náuseas, diarreas, falta de apetito, vómitos, aislamiento y llanto.
- **Síntomas de estrés mantenido en el tiempo:** Dolores de espalda, cervicales, dorsales, lumbares y dolores musculares.
- **Síntomas del Sistema Nervioso Autónomo:** Dolores de pecho, sequedad en la boca, sudoración, palpitaciones, sofocos, hipo o hipertensión y sensación de falta de aire.
- **Trastornos del sueño:** Dificultad para conciliar el sueño, interrupción del sueño y temprano despertar.
- **Debilidad y cansancio:** Temblores, desmayos, debilidad y fatiga crónica.

**Efectos sociales:**

- Absentismo laboral.
- Aislamiento.
- Pérdidas económicas.

## 9. ¿CÓMO HACER FRENTE AL ACOSO LABORAL?.



### 9.1. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS

#### Objetivos:

- ⇒ Realizar una distribución efectiva de normas y valores en toda la organización administrativa, empresarial, institucional.
- ⇒ Asegurar vías para resolver los conflictos de forma democrática.
- ⇒ Garantizar que todos los empleados conozcan, participen y respeten las normas y los valores.
- ⇒ Mejorar la responsabilidad y la competencia de los responsables de los centros de trabajo a la hora de abordar los conflictos y la comunicación.
- ⇒ Implicar a los trabajadores y a sus representantes en las evaluaciones de riesgos psicosociales y en la prevención del acoso laboral.
- ⇒ Implantar un Protocolo de Actuación frente al Acoso Psicológico y códigos de conducta.

#### Propuestas de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Recomendaciones para crear una **cultura organizativa** con normas y valores contra el acoso psicológico y que fomenten la interacción social positiva son las siguientes:

- ✓ Favorecer la difusión del significado de acoso psicológico.
- ✓ Investigar el alcance y naturaleza del acoso psicológico.
- ✓ Formular directrices claras para favorecer la interacción social positiva que incluya entre otras:
  - a. El compromiso ético, tanto por parte de los jefes como de los empleados para impulsar un entorno libre de acoso.
  - b. Explicitar los tipos de acciones que son aceptables y aquellas que no lo son.
  - c. Establecer los valores y normas de la organización y las consecuencias y sanciones del incumplimiento de las normas.
  - d. Indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas.
  - e. Garantizar el derecho a quejarse sin represalias.
  - f. Explicar el procedimiento para formular quejas.
  - g. Especificar las diferentes funciones del director, el compañero de contacto-apoyo y los representantes sindicales.
  - h. Proporcionar datos de servicios de asesoramiento.

## **Es terapéutico hablar cuando se vive algo traumático**

### 9.2. ESTRATEGIAS INDIVIDUALES

#### Objetivos:

- Sanar la vida emocional dañada: Llorar el dolor.
- Recuperar la racionalidad: Comprender lo vivido.
- Fortalecerse: Potenciar la autoestima.
- Relacionarse: Recuperar la vida social.
- Crecer: hacer un aprendizaje valioso.
- Responder: Asertivamente.
- Vivir, un asunto interesante, superada la dura experiencia, valorar el esfuerzo, la lucha y los logros superados.
- Aprender a mirar lo vivido con sentido del humor, para recuperar y superarte definitivamente a ti mismo.

#### ⇒ **Responder no reaccionar, desactivación emocional:**

Reconocer las emociones que sentimos: Miedo, ira, tristeza...

Comprenderlas, entender sus causas y aprender de la valiosa información que aportan.

Transformarlas en fuerza positiva, gestionarlas adecuadamente.

Poner la mente a nuestro favor para resolver el problema, responder desde la razón.

Para tratar de canalizar la ira podemos llevar a cabo una serie de estrategias como pueden ser:

Adoptar la perspectiva de un observador externo que estuviera contemplando desde fuera la escena del ataque para desactivar la reacción de ira.

Aceptar las propias limitaciones, en especial los propios estallidos de cólera, ira o rabia provocados por el acoso psicológico.

Recuperar el control interno, decidir que uno es dueño y señor de sus propias emociones, arrebatándole el poder al acosador.

Transformar la energía negativa de la rabia, la ira y el resentimiento que le perjudican en energía positiva.

Aprovechar la energía positiva para luchar y defenderse.

#### ⇒ **Auto-estima. Auto-confianza. Auto-eficacia.**

Recuperar la autoestima dañada por la situación de acoso, restableciendo la buena relación con nosotros mismos. Dándonos mensajes de: Comprensión, confianza, esperanza, capacidad, poder y eficacia para afrontar los problemas.

#### ⇒ **Relaciones afectivas. Apoyo social.**

Contribuyen a amortiguar los efectos perniciosos de la situación de acoso, y aumenta la capacidad de la persona para hacer frente a dicha situación.

#### ⇒ **Manejo de técnicas de resolución de problemas.**

El objetivo es que el empleado público domine una serie de habilidades y comportamientos para hacer frente a los problemas laborales concretos. Entre ellas se encuentran: el entrenamiento asertivo, el entrenamiento en solución de problemas, el entrenamiento de habilidades sociales y técnicas de autocontrol.

⇒ **Estrategias de psicología positiva**

Como por ejemplo: Promover estados emocionales gratificantes. Desarrollar fortalezas de optimismo, sentido del humor, valentía, creatividad, y perseverancia entre otras. Crecer a través del aprendizaje de la superación de la dura experiencia.

### 9.3.¿DÓNDE BUSCAR APOYO?

Si reconocemos que estamos en una situación de acoso laboral es fundamental actuar rápido y buscar apoyo entre los compañeros de confianza y además dentro y fuera de la empresa si fuera necesario, a continuación citamos algunos ejemplos:

- Delegado de Prevención
- Servicio de Prevención
- Comité de seguridad y salud
- Servicio de Intermediación de riesgos psicosociales de los Organismos Públicos autonómicos
- Inspección de Trabajo y Seguridad Social

## 10. ESTRATEGIAS PREVENTIVAS ANTE EL ACOSO PSICOLÓGICO

### Personales:

- Hábitos saludables y desarrollo de fortalezas.
- Ejercicio físico
- Alimentación adecuada.
- Descanso
- Prácticas de relajación
- Técnicas de control de pensamientos
- Habilidades de comunicación
- Descubrimiento de valores y fortalezas

### Sociales:

- Incrementar el nivel de confianza y seguridad personal.
- Fomentar el compañerismo
- Las actividades sociales y de equipo
- Participar en asociaciones y organizaciones sindicales.

### Organizativas:

- Propuestas de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Recomendaciones para crear una cultura organizativa con normas y valores contra el acoso psicológico y que fomenten la interacción social positiva.

### Otras estrategias para que te sirvan de reflexión:

Ten paciencia, organízate, el tiempo jugará a tu favor tras un periodo de desaliento. No cedas al desaliento ni a la depresión. No pienses en la dimisión. No pienses que eres el único que se encuentra en esta situación. Recoge toda la documentación que puedas de las acciones sufridas. Recoge en un diario todas las acciones que hayas sufrido, escribe todas las consecuencias psicofísicas que has

sufrido. Busca apoyo necesario, busca aliados si es posible. Consulta con el delegado de prevención de tu sección sindical de CSI-F para que te ayude en la estrategia a llevar a cabo.

**Objetivos:**

- Realizar una distribución efectiva de normas y valores en toda la organización administrativa, empresarial, institucional.
- Asegurar vías para resolver los conflictos de forma democrática.
- Garantizar que todos los empleados conozcan, participen y respeten las normas y los valores.
- Mejorar la responsabilidad y la competencia de los responsables de los centros de trabajo a la hora de abordar los conflictos y la comunicación.
- Implicar a los trabajadores y a sus representantes en las evaluaciones de riesgos psicosociales y en la prevención del acoso laboral.

## 11. PERFIL DE LA VÍCTIMA Y PERFIL DEL ACOSADOR

### 11.1. PERFIL HABITUAL DE LA VÍCTIMA:

- Personalidad brillante, profesionales muy capacitados.
- Sensibles a los sentimientos ajenos y con una ética impecable.
- Solidarios y con un alto sentido de la justicia, de la responsabilidad y del trabajo en equipo.
- Son personas populares, apreciados y valorados por sus compañeros.
- Ayudan sin esperar recompensas. Disfrutan de su trabajo y de la relación con los demás.

### 11.2. PERFIL HABITUAL DEL ACOSADOR:

- Paranoicos defensivos, personas y profesionales mediocres.
- Narcisistas, manipuladores y desconfiados.
- Utilizan a los demás para sus fines.

## 12. LA DETECCIÓN TEMPRANA DE LAS CONDUCTAS DE ACOSO

Identificar el problema en las fases iniciales sabiendo distinguir el mobbing de otras situaciones que surgen en el entorno laboral, como pueden ser los conflictos que no implican mobbing, el estrés, el síndrome de profesional quemado, etc. El mobbing tiene unas características muy claras, que podemos diferenciar, como pueden ser: la ilegalidad ética con que actúa el acosador. La repetición de actos en busca del desgaste psicológico de la víctima. La intencionalidad, buscando la destrucción psicológica de la víctima, y no su colaboración y eficacia laboral.

**E; vital detectar el acoso en la; fase; inicial; y detenerlo.**

### 13. CONSEJOS PARA EVITAR EL MOBBING

- **A nivel de equipo de trabajo:**

Crear sentimientos de pertenencia y cohesión de grupo entre los miembros. Los ambientes laborales donde existe compañerismo, las relaciones son de ayuda y colaboración y donde predominan los comportamientos solidarios resultan más eficaces para prevenir los riesgos psicosociales.

- **A nivel de organizaciones:**

Fomentar una cultura organizativa y de prevención, en la que se establezca un código ético con normas y valores contra cualquier tipo de acoso y en el que se ponga en práctica la interacción social positiva. Crear las condiciones necesarias para formar a los directivos y mandos intermedios con capacidad para liderar equipos y motivar a los trabajadores, estimulando lo mejor de cada profesional y consiguiendo con ello una satisfacción laboral, disfrutando con lo que hacen. Por tanto, podemos decir que se deben crear desde las organizaciones las condiciones adecuadas para que todo trabajador pueda alcanzar su desarrollo personal y laboral en el trabajo como un objetivo prioritario a nivel organizacional.

- **Los testigos mudos en el proceso de mobbing o acoso laboral:**

Su papel es vital en el proceso de acoso psicológico. No hay que olvidar el apoyo del entorno al acosador. Estos testigos mudos que piensan que con ellos no va, que miran hacia otro lado cuando ven una denigración o una conducta hostil, incluso aportan y actúan junto al acosador. Si esos testigos mudos no existieran, no existiría jamás el acoso.

- **Protocolo: Acoso Psicológico en el trabajo**

Ante conductas intencionadas, ofensivas y reiteradas por parte de jefes, mandos intermedios, compañeros o subordinados y ante la presencia de síntomas psíquicos o/ y físicos en relación a las conductas ofensivas, intencionadas y reiteradas. Informa a la dirección de tu centro de trabajo, por escrito. Informa a tu médico. Toma notas, escribe lo que te ocurre en cada momento en que te sientas agredido/a, la fecha, las reacciones, la conversación, recoge toda la información y la documentación que puedas, es importante escribirlo todo, como si fuera un diario. Investigación de los hechos. Propuesta de solución. No resolución. Apoyo legal. Denuncia. Hazle frente. Defiende tus derechos. Estamos a tu lado. Actúa. Acude...

**CSI-F**, a través de los delegados de prevención, te presta el apoyo adecuado a tu problema. Puedes ponerte en contacto con el delegado/a de prevención de tu Sección Sindical y solicitar el asesoramiento que precises.

## RECUERDA

Reacciona rápidamente. Nunca debes sentirte culpable del acoso que recibes.

## 14. COMO PODEMOS CONTROLAR LA PREVENCIÓN DE ESTE FENÓMENO.

Desde CSI-F proponemos colaborar, a través de una actuación multidisciplinar, en la que intervienen muchos profesionales: la inspección de trabajo, médico de familia, psiquiatra, abogados, sindicatos, para que en los centros de trabajo, de las diferentes administraciones se lleve a cabo un diseño organizativo a través de:

- ✓ Mejorar la información y divulgación a los empleados públicos en materia preventiva.
- ✓ Formación específica a los mandos intermedios, jefes y delegados de prevención.
- ✓ Elaborar un procedimiento de gestión de resolución de conflictos y discrepancias.
- ✓ Realizar un estudio y control del clima laboral.
- ✓ Mejorar los sistemas de comunicación, motivación y participación.
- ✓ Establecimiento de un protocolo de actuación frente al Acoso psicológico.
- ✓ Evaluación de los riesgos psicosociales.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de noviembre.
- Reglamento de los Servicios de Prevención. Real Decreto 39/1997, de 17 de enero.
- NTP 476. El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing.
- NTP 507: Acoso sexual en el trabajo.
- NTP 854. Acoso psicológico en el trabajo: definición.
- Iñaki Piñuel. 2005. Mobbing: Manual de autoayuda.
- Marie-France Irigoyen. El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana.