


# GUÍA DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO (MOBBING)



*Conocerlo  
Comprenderlo  
Superarlo  
Prevenirlo*

Federación de Servicios Públicos de UGT  
Castilla y León



# INDICE

Introducción .....	3
1. Conceptos .....	4
1.1 Acoso psicológico en el trabajo (Mobbing) .....	4
1.2 Tipos de acoso psicológico.....	4
1.3 ¿Cómo detectarlo? ¿Cómo saber si estoy siendo víctima de mobbing? .....	5
1.3.1 Conductas de acoso .....	5
1.3.2 Objetivo de las conductas de acoso .....	6
2. Inicio y fases del acoso psicológico .....	7
3. Prevención de la enfermedad y de la exclusión de la vida laboral.....	8
4. Perfil del acosador y de la víctima .....	9
5. Qué es y qué no es acoso.....	10
6. Condiciones para que prospere el acoso.....	10
7. Importancia de la detección temprana de las conductas de acoso .....	11
8. Efectos del acoso en las víctimas .....	11
9. Estrategias de afrontamiento ¿Cómo hacerle frente?.....	13
10. Estrategias preventivas .....	16
11. Antídotos ante el mobbing: el compañerismo y las normativas anti-mobbing .....	17
12. Protocolo de actuación ante el mobbing .....	18
El Gabinete Psicológico de la FSP-UGT.....	19
Bibliografía .....	20

## INTRODUCCIÓN

Esta guía es fruto de la experiencia profesional de los psicólogos de la FSP-UGT de Castilla y León con las víctimas de acoso psicológico en el trabajo (Mobbing) y de la necesidad de dar una respuesta eficaz a este riesgo laboral centrándose en la acción preventiva.

### RAZONES:

- ❖ Las víctimas de acoso llegan demasiado tarde cuando el acosador ha cumplido su perverso objetivo, dañarles psicológicamente y alejarles de su trabajo.
- ❖ Llegan sin saber realmente lo que ha pasado, porque les han acosado, preguntándose una y mil veces ¿qué he hecho yo para merecer esto?
- ❖ Llegan avergonzados, culpándose a si mismos y con un enorme sufrimiento.
- ❖ Y sobre todo llegan sintiéndose indefensos, incomprensidos y muy solos.

### EL OBJETIVO DE ESTA GUÍA ES:

Informar y formar a los trabajadores sobre este riesgo laboral emergente para que puedan detectar las conductas de acoso en las fases iniciales, proteger la salud y dar una respuesta eficaz.

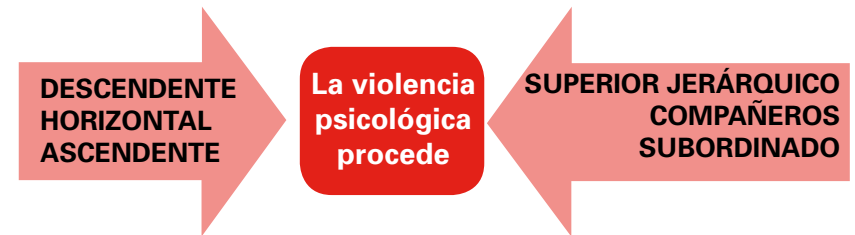
Gabinete Psicológico FSP-UGT (CYL)

## 1.- CONCEPTOS:

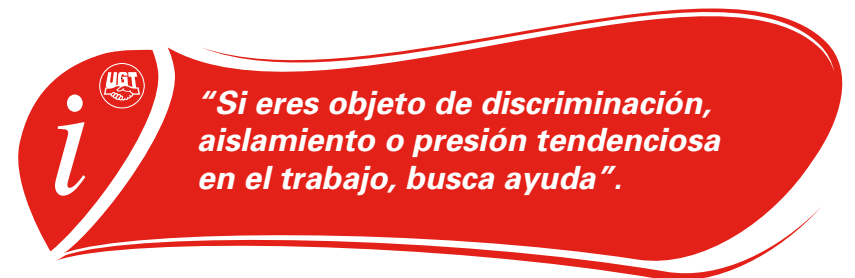
### 1.1.- ¿QUÉ ES EL MOBBING O ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO?

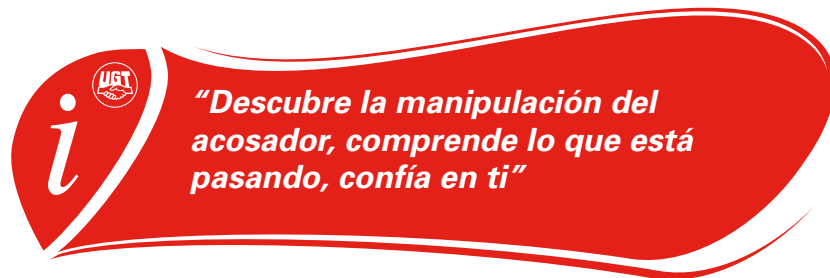
El Mobbing es violencia psicológica, comportamientos perversos que una persona o grupo ejercen de forma sistemática y recurrente sobre otra persona en su lugar de trabajo con el fin de dañarle intelectual y emocionalmente y eliminarle de su puesto de trabajo.

### 1.2.- TIPOS DE ACOSO PSICOLÓGICO



 El acoso descendente es el más frecuente.





### 1.3.- ¿CÓMO DETECTARLO?

#### ¿CÓMO SABER SI ESTOY SIENDO VÍCTIMA DE MOBBING?

- ❖ Observar y reconocer las conductas de acoso, poder determinar en qué consiste exactamente y cómo se produce.

##### 1.3.1.- Conductas de acoso

Conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996)

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

- Se 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 forma ofensiva
- Cuestionar las decisiones de una persona
- No asignar tareas a una persona
- Asignar tareas sin sentido, degradantes o muy por debajo de las capacidades del trabajador.

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

- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona.
- Rehúsar la comunicación con una persona a través de miradas o gestos o de no comunicarse directamente con ella.
- Tratar a una persona como si no existiera.

##### Ataques a la vida privada de la víctima

- Críticas permanentes a la vida privada de una persona.
- Acoso telefónico.
- Hacer parecer estúpida a una persona.
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
- Mofarse de las discapacidades de una persona.
- Imitar los gestos, voces de una persona.
- Mofarse de la vida privada de una persona.

##### 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 creencias políticas.
- Ataques a las 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 la persona a su espalda.
- Difusión de rumores.

- ❖ Estos comportamientos dañan no solo por ser violencia psicológica sino también por ser repetitivos, tener continuidad y cierta frecuencia.

##### 1.3.2.- Objetivo de las conductas de acoso

- ❖ Dañar psicológicamente al trabajador y alejarle de su puesto de trabajo y/o de la organización.

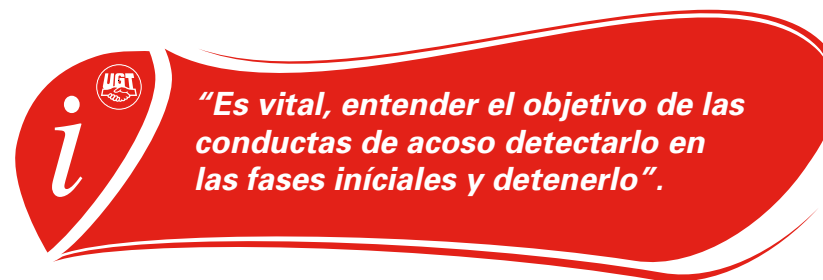
## 2.- INICIO Y FASES DEL ACOSO PSICOLÓGICO

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 trabajador incumplidor es fácil sancionarlo.

### FASES:

#### Desarrollo del Mobbing y efectos sobre la salud de la víctima

Desarrollo	Efectos sobre la salud de la víctima
<b>1.- Aparición del conflicto</b> Manipulación de la comunicación (perversión del conflicto) ⊙ Críticas destructivas, amenazas...	⊙ Ansiedad ⊙ Desconcierto, no entiende lo que está pasando
<b>2.- Instauración del Mobbing</b> Manipulación de la reputación de la víctima y/o modificación de las condiciones de trabajo. ⊙ Calumnias, burlas.... ⊙ Sobrecarga laboral, retirada de tareas, aislamiento....	⊙ Ansiedad ⊙ Tristeza ⊙ Sentimiento de culpabilidad ⊙ Dificultad para responder de forma eficaz.
<b>3.- Intervención de la dirección</b> ⊙ Medidas tendentes a desembarazarse del problema ⊙ Actuar como si fuese un conflicto personal, que no lo es	⊙ Tristeza ⊙ Sentimiento de mayor culpabilidad ⊙ Percepción de que no hay escapatoria
<b>4.- Solicitud de ayuda psicológica</b>	La ayuda llega demasiado tarde ⊙ Tristeza ⊙ Culpabilidad ⊙ Daño psíquico
<b>5.- Marginación o exclusión de la vida laboral</b>	⊙ Tristeza ⊙ Sentimiento de indefensión ⊙ Depresión

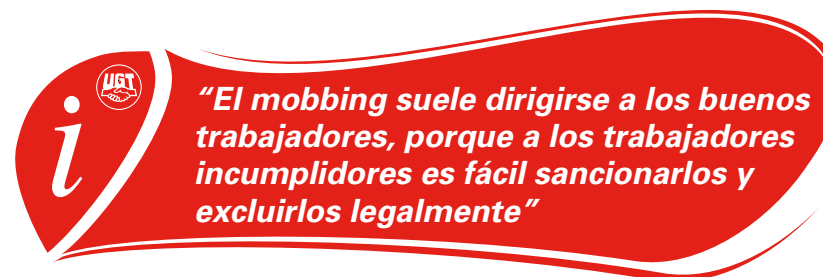


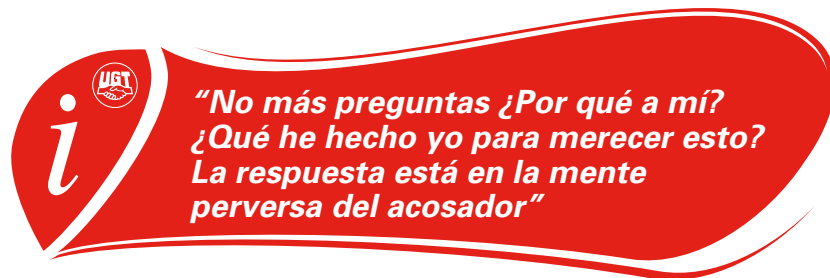
## 3.- PREVENCIÓN DE LA ENFERMEDAD Y DE LA EXCLUSIÓN DE LA VIDA LABORAL:

- 1.- Información para poder entender lo que está pasando, conocer las conductas de acoso para hacerles frente y detenerlas en las primeras fases. (Protocolo, pag. 19)
- 2.- Comunicar la situación a los Delegados de Prevención y/o al Gabinete Psicológico.
- 3.- Ayuda psicológica, medica y/o baja laboral si precisa.
- 4.- Recopilación de datos. Diario de acoso<sup>(1)</sup>
- 5.- Informar a la dirección sobre las conductas de acoso
- 6.- Investigación de los hechos.
- 7.- Propuestas de solución: extrajudicial o judicial<sup>(2)</sup>

(1) El modelo de recogida de datos está disponible en nuestro Gabinete Psicológico.

(2) A nivel legal hay avances importantes, no se recogen en esta guía que está centrada en aspectos psicológicos.

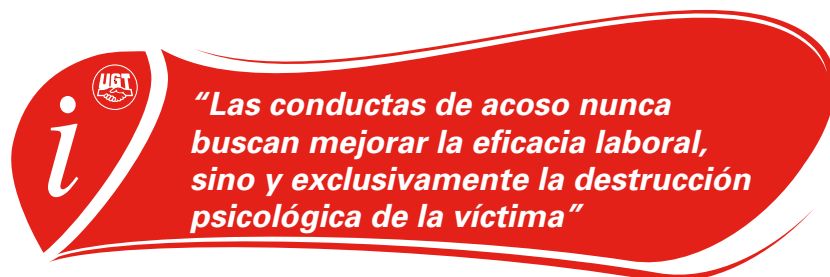




## 4.- PERFIL DEL ACOSADOR Y PERFIL DE LA VÍCTIMA

- ❖ Según las investigaciones y contrariamente a lo que el acosador quiere proyectar

Perfil habitual del ACOSADOR	Perfil habitual de la VÍCTIMA
Profesionales mediocres	Profesionales muy capacitados
Carecen de empatía y de normas éticas	Sensibles a los sentimientos ajenos y con una ética impecable
Utilizan a los demás para sus fines	Solidarios y con un alto sentido de la justicia, de la responsabilidad y del trabajo en equipo
Manipuladores, narcisistas y desconfiados	Personas populares, muy apreciados y valorados por sus compañeros
Si creen que alguien les hace sombra no dudan en hacerle la vida imposible y eliminarle del trabajo	Ayudan sin esperar recompensas. Disfrutan de su trabajo y de la relación con los compañeros



## 5.- QUÉ ES Y QUÉ NO ES ACOSO

MOBBING ES	MOBBING NO ES
Una situación que se da de forma repetida	Una situación aislada
Se alarga en el tiempo	Si se da en momentos puntuales
Se busca desprestigiar laboral o personalmente	Cuando el objetivo es mejorar el trabajo y el rendimiento
Incluye la manipulación de las personas	Autoritarismo excesivo por parte del superior
La pervisión del conflicto	Los conflictos del trabajo
Las malas condiciones de trabajo se utilizan como pretexto para el ataque personal	Las malas condiciones de trabajo
Se aísla al trabajador	El trabajo individual aislado por la propia actividad
Se crean rumores y mentiras sobre su vida privada	El cotilleo no negativo necesariamente
Se le oculta información	La mala organización del trabajo o la falta de comunicación
Se discrimina para evitar la mejora profesional	Cuando no se mejora profesionalmente por la falta de méritos
Se humilla a la persona	Los roces, las tensiones, los conflictos
Se crean sentimientos de incapacidad o ineficacia	La ineficacia para realizar un trabajo

## 6.- CONDICIONES PARA QUE PROSPERE EL MOBBING

- **Secreto:** El acosador no suele actuar en público, la víctima debe hacer visibles esos comportamientos perversos.
- **Vergüenza:** El acosador es un experto generando culpabilidad en los demás, la víctima debe descubrir la manipulación de la que está siendo objeto.
- **Testigos mudos:** Compañeros que presencian los ataques del acosador, pero no quieren implicarse porque tienen miedo.





## 7.- IMPORTANCIA DE 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 mundo laboral, ejemplo los conflictos que no necesariamente implican mobbing, el síndrome del profesional quemado, estrés, etc.

El mobbing tiene unas características diferenciadoras muy claras:

1. La **ilegalidad ética** con que actúa el acosador.
2. La repetición de actos en busca del **desgaste psicológico** de la víctima.
3. La **intencionalidad**, el objetivo no es mejorar la eficacia laboral sino la destrucción psicológica de la víctima.

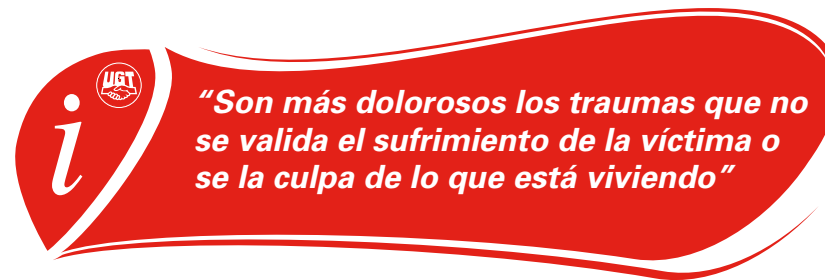
## 8.- EFECTOS DEL ACOSO EN LAS VÍCTIMAS

La víctima de mobbing no es un enfermo mental, sino un trabajador dañado psicológicamente. Sufrir 2 tipos de daño:

- El que recibe del acosador
- El que se hace a si mismo

Conducta de la víctima —→ Diálogos consigo misma

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



### Efectos emocionales:

- Sentimiento de culpabilidad
- Sentimiento de vergüenza
- Miedo intenso (pánico) *Estrés Postraumático*
- Hipervigilancia —→ Crisis de angustia
- Ira (no siempre está presente)
- Secuestro emocional (frecuentes)
- Parálisis (frecuentes)
- Indefensión
- Depresión

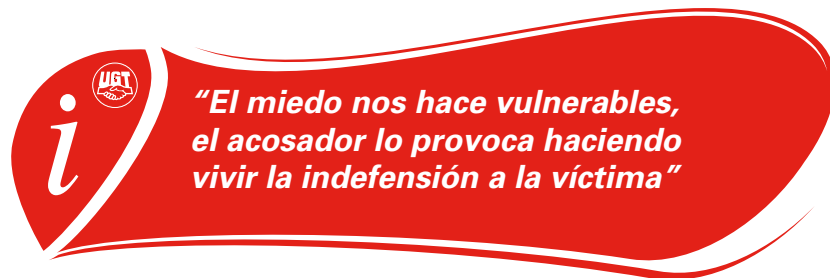
### Efectos en la salud física (Piñuel, 2002):

- ❖ **Efectos cognitivos:** olvidos, pérdidas de memoria, dificultades para concentrarse, sentimientos de inseguridad, apatía.
- ❖ **Síntomas psicósomáticos:** Pesadillas, sueños vívidos, dolores de estómago y abdominales, diarreas, náuseas, vómitos, falta de apetito, llanto y aislamiento.
- ❖ **Síntomas del Sistema Nervioso Autónomo:** Dolores de pecho, sudoración, sequedad de boca, palpitaciones, sofocos, sensación de falta de aire e hiper o hipotensión.
- ❖ **Síntomas de estrés mantenido en el tiempo:** Dolores de espalda cervical, dorsal y lumbar, dolores musculares (fibromialgia).
- ❖ **Trastornos del sueño:** Dificultad para conciliar el sueño, sueño interrumpido y despertar temprano.
- ❖ **Cansancio y debilidad:** Fatiga crónica, debilidad, desmayos y temblores.

### Efectos sociales:

- Absentismo laboral
- Pérdidas económicas
- Aislamiento





## 9.- ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO ¿CÓMO HACERLE FRENTE?

### 9.1.- 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 valioso aprendizaje
- Responder → Asertivamente
- Vivir → Superada la dura experiencia, valorar el esfuerzo, la lucha y las conquistas alcanzadas.
- Aprender a mirar lo vivido con sentido del humor, para recuperarte definitivamente a ti mismo.

#### 9.1.1.- Desactivación emocional, responder no reaccionar:

- Reconocer las emociones que sentimos: Ira, miedo, tristeza...
- Comprenderlas, entender sus causas y aprender de la valiosa información que nos aportan
- Gestionarlas adecuadamente, transformarlas en fuerza positiva
- Responder desde la razón, poner la mente a nuestro favor para resolver el problema

#### Estrategias para canalizar la ira

1. Aceptar las propias limitaciones, en especial los propios estallidos de cólera, ira o rabia provocados por el acoso psicológico.
2. Recuperar el control interno: Decidir que uno es dueño y señor de sus propias emociones, arrebatándole el poder al acosador
3. Adoptar la perspectiva de un observador externo que estuviera contemplando desde fuera la escena del ataque para desactivar la reacción de ira.

4. Transformar la energía negativa de la rabia, la ira y el resentimiento que le perjudican en energía positiva: el humor
5. Aprovechar la energía positiva para luchar y defenderse

### 9.1.2- Autoestima, autoconfianza y autoeficacia

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

### 9.1.3 - Relaciones afectivas. Apoyo social

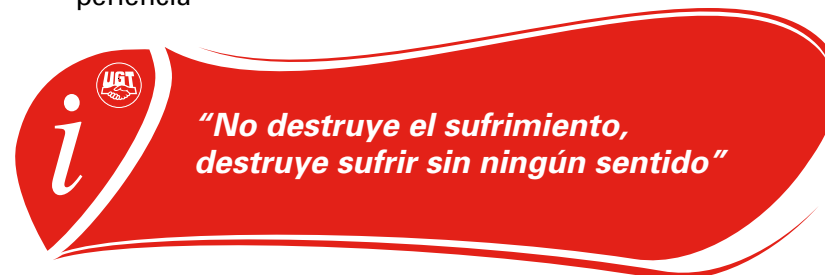
Amortigua los efectos perniciosos de la situación de acoso, e incrementa la capacidad del individuo para hacerle frente.

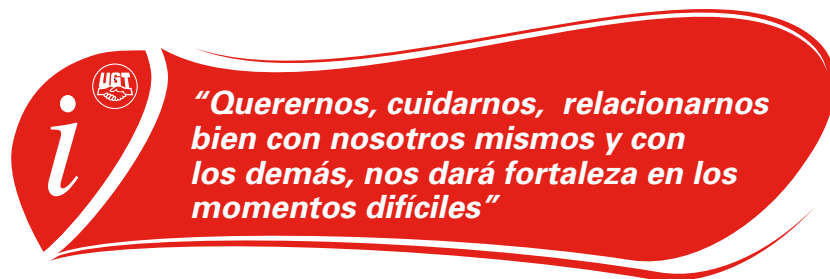
### 9.1.4.- Manejo de técnica de resolución de problemas

El objetivo es que el sujeto domine un conjunto de habilidades y comportamiento para el afrontamiento de problemas laborales concretos. Entre ellas se encuentra el entrenamiento en solución de problemas, el entrenamiento asertivo, el entrenamiento en habilidades sociales y las técnicas de autocontrol

### 9.1.5.- Estrategias de psicología positiva

- Promover estados emocionales gratificantes
- Desarrollar fortalezas: Optimismo, sentido del humor, valentía, creatividad, perseverancia...
- Crecer a través del aprendizaje de la superación de la dura experiencia





## 10.- ESTRATEGIAS PREVENTIVAS PARA EL ACOSO LABORAL

### 10.1.- 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

### 10.2.- Sociales: Incrementan el nivel de confianza y seguridad personal.

- Fomentar el compañerismo
- Las actividades sociales y de equipo
- Participar en asociaciones laborales o sindicales

### 10.3.- Organizativas: Propuestas de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo.

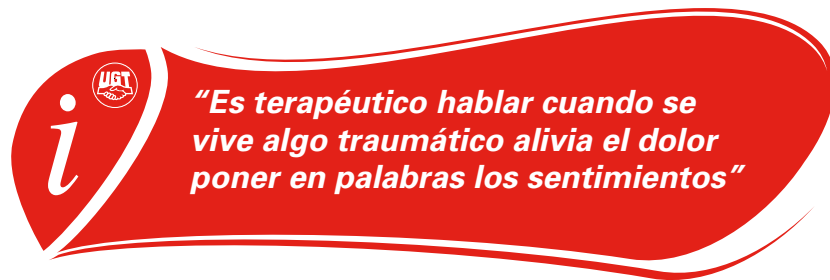
Recomendaciones para crear una **cultura organizativa** con normas y valores contra el acoso laboral y que fomenten la interacción social positiva son las siguientes:

- Favorecer la difusión del significado de acoso laboral.
- Investigar el alcance y naturaleza del problema de acoso laboral.

- Formular directrices claras para favorecer interacción social positiva que incluya:
  1. El compromiso ético, tanto por parte del empresario como de los trabajadores para impulsar un entorno libre de acoso.
  2. Explicitar los tipos de acciones que son aceptables y aquellas que no lo son.
  3. Establecer los valores y normas de la organización y las consecuencias y sanciones del incumplimiento de las normas.
  4. Indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas.
  5. Garantizar el derecho a quejarse sin represalias.
  6. Explicar el procedimiento para formular quejas.
  7. Especificar la función del director, el supervisor, el compañero de contacto-apoyo y los representantes sindicales.
  8. Proporcionar datos de servicios de asesoramiento.
  9. Poner ayuda a disposición de la víctima y del acosador.
  10. Mantener la confidencialidad.
  11. No exponer innecesariamente a la víctima a careos con el agresor.
  12. Escuchar a ambas partes de forma objetiva y no tendenciosa.

### OBJETIVOS:

- Realizar una distribución efectiva de normas y valores en toda la organización.
- Asegurar vías para resolver los conflictos de forma democrática. **Cultura de Mediación**
- Garantizar que todos los empleados conozcan y respeten las normas y los valores.



- Mejorar la responsabilidad y la competencia de la dirección a la hora de abordar los conflictos y la comunicación.
- Establecer contactos independientes con los trabajadores.
- Implicar a los trabajadores y a sus representantes en la evaluación de riesgos y en la prevención del acoso laboral.

## 11.- ANTÍDOTOS ANTE EL MOBBING: EL COMPAÑERISMO Y LAS NORMATIVAS ANTI-MOBBING

### ❖ A nivel de equipo de trabajo:

Crear sentimientos de pertenencia y cohesión entre los miembros del grupo. Los ambientes laborales donde existe **compañerismo**, las relaciones son de ayuda y colaboración y donde predominan los comportamientos solidarios, resultan ser un eficaz antídoto contra el mobbing.

### ❖ A nivel de organizaciones:

Crear una **cultura organizativa** en la línea propuesta por la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo, con normas y valores contra el acoso laboral y que fomente la interacción social positiva.

Designar directivos y mandos intermedios con capacidad para **liderar equipos** y motivar a los trabajadores, estimulando lo mejor

de cada profesional y consiguiendo que disfruten con lo que hacen. Está comprobado que los trabajadores más felices y motivados son los más productivos.

La felicidad en el trabajo es fruto de una decisión personal. Crear las condiciones para que el trabajador pueda alcanzarla, debe ser un objetivo prioritario a nivel organizacional.

### RECUERDA:

- *Reacciona rápidamente, no permitas que la situación se agrave.*
- *Nunca debes sentirte culpable del acoso que recibes, puesto que tú eres la víctima.*
- *Nunca debes sentirte indefenso ante el acoso, sabes que hay posibilidades de detenerlo y sancionarlo.*



## 12.- PROTOCOLO: ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

- ❖ ANTE CONDUCTAS OFENSIVAS INTENCIONADAS Y REITERADAS POR PARTE DE: COMPAÑEROS, JEFES O SUBORDINADOS.
- ❖ ANTE LA PRESENCIA DE SÍNTOMAS FÍSICOS Y/ O PSÍQUICOS EN RELACIÓN A ESAS CONDUCTAS OFENSIVAS.

ACTÚA:



HAZLE FRENTE  
NO ESTAS INDEFENSO, ESTAMOS A TU LADO



## EL GABINETE PSICOLÓGICO DE LA FSP-UGT

La FSP-UGT de Castilla y León dispone de un **gabinete psicológico** para ayudar a los trabajadores que estén viviendo una situación difícil en el terreno profesional y/o personal.

## LOS DATOS DE CONTACTO DEL GABINETE:

**Regional:** 980 10 10 11 Móvil: 671 600 077

**Ávila:** 920 25 44 88 Móvil: 607 389 120

**León:** 987 07 04 00

**Salamanca:** 923 27 19 93

**Segovia:** 921 43 50 04 Móvil: 671 659 883

**Soria:** 975 21 43 53

**Valladolid:** 983 32 90 79

**Zamora:** 980 167 314 Móvil: 671 600 077 y 671 600 078

## BIBLIOGRAFÍA

Avia, M.D. Y Vázquez, C. (1999). Optimismo inteligente. Madrid: Alianza Editorial.

Álava, M.J. (2007). La Psicología que nos ayuda a vivir. Madrid: La Esfera de los Libros.

Boqué, M.C. (2003). Cultura de mediación y cambio social. Barcelona: Gedisa

Ellis, A. (1993). Razón y emoción en psicoterapia. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Garrido, V. (2000). El psicópata. Valencia: Algar.

Goleman, D. (1996). La inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.

Gonzalez de la rivera, J.L. (2002). El maltrato psicológico: Cómo defenderse del Mobbing y otras formas de acoso. Madrid: Espasa calpe.

Hirigoyen, M.F. (2001). El Acoso Moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso. Barcelona: Paidós Iberica.

Lerner, H. (2005). El miedo y otras emociones indeseables. Barcelona: Oniro.

Piñuel, I. (2001). Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander: Sal Terrae.

Piñuel, I. (2005). Mobbing: Manual de autoayuda. Barcelona: Debolsillo.

Rodríguez, N. (2002). Mobbing. Vencer el acoso moral. Barcelona: Planeta.

Rojas, L. (2005). La fuerza del optimismo. Madrid: Santillana Ediciones.

Rojas, L. (2010). Superar la adversidad. Madrid: Espasa Libros.

Seligman, M. (1991). Indefensión. Madrid: Debate.

Vázquez, C. y Hervás, G. (2008). Psicología positiva aplicada. Bilbao: Desclée de Brouwer.



## **GABINETE PSICOLÓGICO**

- ▶ **Regional:** 980 16 73 14 / 671 600 077
- ▶ **Ávila:** 920 25 44 88 / 607 389 120
- ▶ **León:** 987 07 04 00
- ▶ **Salamanca:** 923 271 993
- ▶ **Segovia:** 921 435 004 / 671 659 883
- ▶ **Soria:** 975 21 43 53
- ▶ **Valladolid:** 983 32 90 79
- ▶ **Zamora:** 980 16 73 14 / 671 600 078

<http://castillayleon.fspugt.es>  
[gabinetepsicologico@fsp.ugt.org](mailto:gabinetepsicologico@fsp.ugt.org)



**FSP**  
Servicios  
Públicos

**Castilla y León**

C / Huertas, 34  
47005 Valladolid  
<http://castillayleon.fspugt.es>