Nora Quiroz
Liderazgo, Innovación y Bibliotecas
www.noraquiroz.com

Cuaderno de trabajo "Mobbing" o acoso laboral en bibliotecas

Siete herramientas de autoliderazgo para pasar de la queja a un plan de acción.

ANTES DE EMPEZAR

Léelo con calma

Para qué sirve. Para ordenar lo que está pasando, aclarar qué quieres y elegir un primer paso. No te dice si lo que vives es o no “mobbing” o acoso laboral: eso lo determinan las instancias competentes y la norma de tu país.

Cómo usarlo. Reserva entre 60 y 90 minutos, mejor en dos o tres momentos. Responde sin presión. No tienes que completarlo todo: una herramienta bien trabajada vale más que siete a medias. Puedes escribir directamente en este documento o imprimirlo.

ADVERTENCIA. Las herramientas de autoliderazgo por si solas ayudan a decidir y a cuidarte, pero no cambian una cultura laboral. El cambio duradero requiere acciones de la organización. Si diriges una biblioteca o un equipo, la última sección es para ti.

Tu privacidad

Este cuaderno puede contener información delicada. Considera imprimirlo y guardarlo en un lugar seguro, fuera del trabajo, o guardar el archivo solo en un dispositivo personal. Evita completarlo en computadores o cuentas de la institución. No anotes datos de usuarios ni información confidencial de la biblioteca.

Cuándo este cuaderno no es suficiente

- ☐ Si hay violencia física, amenazas, acoso sexual o riesgo para tu seguridad, acude directamente a una ruta institucional o legal.
- ☐ Si duermes mal desde hace tiempo, sientes temor constante antes de ir a trabajar o notas que tu salud se deteriora, consulta a un profesional de la salud mental.
- ☐ Si piensas en hacerte daño o sientes que no puedes más, busca ayuda inmediata: llama a la línea de emergencias de tu país o a una línea de atención en salud mental de tu región, o acude ahora mismo a una persona cercana.

HERRAMIENTA 1 DE 7

Separar hechos, interpretaciones y emociones

Cuando algo duele, mezclamos lo que pasó con lo que creemos que significa. Separarlos te da claridad y también honestidad contigo: a veces la interpretación se confirma y a veces no.

Un hecho es lo que registraría una cámara: quién, qué, cuándo y dónde. Sin adjetivos y sin intenciones. **Una interpretación** es lo que crees que significa. **Una emoción** es lo que sientes, con su intensidad.

Ejemplo (Luis, un personaje imaginario). Hecho: «El martes, en la reunión, me corrigieron frente a tres usuarios.» **Interpretación:** «Quieren dejarme mal.» **Emoción:** vergüenza y rabia, 7/10. **Qué lo confirma o contradice:** es la tercera vez en un mes; falta saber si también le ocurre a otras personas.

Hecho Lo que registraría una cámara	**Mi interpretación** Lo que creo que significa	**Emoción** e intensidad (0–10)	**¿Qué confirma o contradice mi interpretación?**

Al mirar lo que anoté: ¿qué se repite? ¿Qué otra explicación posible tendría cada hecho, aunque no la crea? ¿Qué información me falta?

HERRAMIENTA 2 DE 7

Llevar un registro útil

Un registro útil es breve, fechado y objetivo. Sirve para ver patrones y, si decides escalar, para no depender de la memoria. No es un diario de agravios: las emociones van en la herramienta 1.

Reglas del registro. Anota pronto y solo hechos. Guarda únicamente lo que te corresponde: tus correos, tus mensajes, tus notas. No copies documentos confidenciales ni datos de usuarios. Guárdalo fuera de equipos o cuentas de la institución. Copia y pega una tarjeta nueva cada vez que la necesites.

Registro 1	
Fecha y hora	**Lugar**
¿Qué pasó? (solo hechos)	
¿Quién estaba presente?	**Evidencia que tengo** ☐ Correo ☐ Mensaje ☐ Documento ☐ Testigo ☐ Otra
Impacto en mi trabajo o mi salud	**Lo que hice yo**

Registro 2	
Fecha y hora	**Lugar**
¿Qué pasó? (solo hechos)	
¿Quién estaba presente?	**Evidencia que tengo** ☐ Correo ☐ Mensaje ☐ Documento ☐ Testigo ☐ Otra
Impacto en mi trabajo o mi salud	**Lo que hice yo**

Cada semana, relee tu registro. ¿Se repite? ¿Con qué frecuencia? ¿Quién, dónde y en qué contexto? ¿Ha cambiado algo? Un patrón persistente y documentado te da más claridad para decidir.

HERRAMIENTA 3 DE 7

Definir qué quiero

Sin un objetivo, cualquier herramienta queda en el aire. Marca lo que se acerca a lo que buscas; puedes elegir varias opciones.

- ☐ Que la conducta cese.
- ☐ Cambiar mis funciones o mis condiciones de trabajo.
- ☐ Una conversación mediada con la otra parte.
- ☐ Que se reconozca lo ocurrido.
- ☐ Cambiar de área o de equipo.
- ☐ Salir de la institución en buenos términos.
- ☐ Todavía no lo sé (también es una respuesta válida).

¿Qué sería suficientemente bueno para mí dentro de tres meses?

¿Qué no quiero perder en este proceso? (relaciones, ingresos, mi trabajo, mi reputación, mi salud…)

¿Qué señales observables me dirían que la situación mejora?

De todo lo anterior, ¿qué depende de mí y qué no?

Depende de mí	No depende de mí

HERRAMIENTA 4 DE 7

Marcar un límite con una frase

Marcar un límite no es pelear. Es decir, con claridad qué ocurrió, cómo te afecta y qué necesitas, con la estructura **hecho, efecto, petición**.

> **Ejemplo.** «Cuando me corriges frente a los usuarios, me cuesta atenderlos con tranquilidad. Prefiero que cualquier observación la hablemos en privado. ¿Lo acordamos?»

HECHO — «Cuando…»

EFECTO — «Me pasa… / Me cuesta…»

PETICIÓN — «Te pido… / Prefiero… ¿Lo acordamos?»

SI SE REPITE — «Ya lo conversamos. Si vuelve a ocurrir, lo llevaré a…» (anuncia solo lo que de verdad estés dispuesto a hacer)

Antes de usarla, revisa tu seguridad

- ☐ ¿Es seguro para mí hablar directamente con esta persona?
- ☐ ¿Tiene poder sobre mi contrato, mis horarios o mi evaluación?
- ☐ ¿Temo represalias?
- ☐ ¿Alguien de confianza sabe que voy a hacerlo?

Si no es seguro, o si temes represalias, puedes saltarte este paso e ir directo a la herramienta 6. Confrontar es una opción, no una obligación.

Ensayaré mi frase en voz alta con: _____ el día: _____

HERRAMIENTA 5 DE 7

Cuidar el cuerpo antes y después

El acoso también se vive en el cuerpo. Estas prácticas alivian la carga del momento; no eliminan la causa y no sustituyen la ayuda profesional cuando hace falta.

ANTES de una reunión o encuentro difícil	**DURANTE** mientras ocurre	**DESPUÉS** al terminar
Unas respiraciones lentas, con la exhalación más larga que la inhalación. Decide en una frase cómo quieres comportarte.	Una pausa antes de responder. Pies firmes en el suelo. Responde a los hechos, no al tono.	Mueve el cuerpo (caminar, estirarte). Habla con alguien de confianza. Ponle límite a la rumiación: anota y cierra.
Mi plan:	**Mi plan:**	**Mi plan:**

Señales para consultar a un profesional

Marca las que reconozcas.

- ☐ Duermo mal o me despierto con angustia pensando en el trabajo.
- ☐ Siento temor o tensión constante antes de ir a trabajar.
- ☐ Tengo molestias físicas que antes no tenía (dolores de cabeza, de estómago, tensión muscular).
- ☐ Me siento irritable, sin energía o sin interés en lo que antes disfrutaba.
- ☐ Pienso que nada va a cambiar o que no vale la pena intentarlo.

> **Si marcas alguna y se mantiene, o simplemente te preocupa, consulta a un profesional de la salud.** No esperes a que sea «grave» para pedir ayuda.

HERRAMIENTA 6 DE 7

Mapa de apoyo y opciones

Nadie debería decidir solo. Primero identifica con quién cuentas; en la página siguiente compararás tus opciones.

1. Personas de confianza (dentro o fuera del trabajo)

Nombre	Cómo puede ayudarme	Cómo la contacto

2. Instancias a las que puedo acudir

Instancia	¿Sé cómo contactarla?	¿Qué necesito averiguar?
Comité de convivencia laboral (o su equivalente)	Sí / No	
Talento humano o gestión humana	Sí / No	
Representante de los trabajadores o sindicato	Sí / No	
Autoridad laboral competente de mi país (en Colombia: inspector de trabajo)	Sí / No	

Pregunta por el procedimiento de cada instancia y por cómo protege la confidencialidad. Las reglas cambian según el país y la norma vigente.

3. Profesionales que puedo consultar

Tipo de apoyo	Nombre y contacto
Salud mental - Psicólogo	
Abogado o asesor laboral	
Coach o asesor	

Importante. Si tu vínculo no es un contrato laboral de dependencia (por ejemplo, prestación de servicios), averigua cómo te protege la norma de tu país: puede ser distinto.

HERRAMIENTA 6 DE 7 (CONTINUACIÓN)

Matriz de opciones

Compara tus opciones con honestidad: qué podrías ganar, qué arriesgas y en cuánto tiempo. En «prioridad», escribe un número del 1 (menos) al 5 (más).

Opción	Qué podría ganar	Qué arriesgo	Plazo	Prioridad (1–5)
Hablar directamente con la persona				
Llevarlo al comité de convivencia				
Hablar con talento humano o con la dirección				
Presentar una queja formal ante la autoridad competente				
Pedir cambio de área o de equipo				
Planear una salida				
Otra:				

La opción con la que empiezo es… porque…

Antes de actuar necesito averiguar…

> **Si trabajas en Colombia,** revisa la vigencia y el alcance de la Ley 1010 de 2006, la Ley 2466 de 2025 y la Resolución 3461 de 2025 (comités de convivencia laboral), y averigua los plazos que aplican a tu caso. Este cuaderno no es asesoría legal: consulta a un abogado laboral.

HERRAMIENTA 7 DE 7

Plan B y mi paso de 48 horas

Tener un plan B no es rendirse: es recuperar margen de decisión. Y una decisión pequeña, concreta y con fecha vale más que un gran propósito.

Mi margen de decisión

- ☐ Mi hoja de vida y mi perfil profesional están al día.
- ☐ Tengo a mano mis propios documentos laborales (contrato, certificaciones, evaluaciones).
- ☐ Sé qué opciones existen en otras instituciones o proyectos.
- ☐ He revisado mi situación económica para decidir con más margen.
- ☐ Tengo a alguien con quien conversar mis opciones.

Mi plan B, en una frase:

Mi compromiso de las próximas 48 horas

¿Qué haré? (un paso pequeño y concreto)	
¿Cuándo? (fecha y hora)	
¿Con quién o con qué apoyo?	
¿Qué obstáculo puede aparecer y cómo lo manejaré?	
¿Cómo sabré que lo hice?	

Revisión a los 7 días

¿Qué hice?	¿Qué aprendí?	¿Qué ajusto?

Fecha de mi revisión: _____

PARA QUIEN LIDERA

Autoevaluación en seis herramientas

Las revisiones disponibles sugieren que las acciones organizacionales, con apoyo de la dirección y participación del equipo, son las más prometedoras. Responde con honestidad y elige una acción para esta semana.

Herramienta	¿Cómo estoy hoy?	Una acción concreta para esta semana
1. Mirarme primero ¿Qué comportamientos míos o de mi equipo estoy normalizando?	☐ Sí ☐ A veces ☐ No	
2. Medir la seguridad psicológica Encuesta anónima corta, más indicadores como rotación, ausentismo y quejas.	☐ Sí ☐ A veces ☐ No	
3. Pactar reglas de reunión Correcciones en privado, turnos de palabra y crédito a quien propone.	☐ Sí ☐ A veces ☐ No	
4. Aprender a recibir una queja Escuchar sin defenderme, sin minimizar y sin prejuzgar. Registrar, cuidar la confidencialidad, escuchar a todas las partes y derivar a la instancia competente.	☐ Sí ☐ A veces ☐ No	
5. Proteger de represalias Decir explícitamente que nadie pagará un precio por hablar, y vigilarlo en la práctica.	☐ Sí ☐ A veces ☐ No	
6. Una ruta que exista de verdad Comité o instancia conformada y vigente, conocida por el equipo y con integrantes formados.	☐ Sí ☐ A veces ☐ No	

> **Pregunta para tu equipo:** «¿Puede alguien de este equipo equivocarse, discrepar o señalar un problema sin miedo a ser expuesto o castigado?»

Mi compromiso: esta semana aplicaré la herramienta número _____ el día _____.

PARA SEGUIR

Fuentes y alcance de este cuaderno

Para leer más

Entrada de la serie en el blog: noraquiroz.com/post/acoso-laboral-en-las-bibliotecas. Encuentra la serie completa en noraquiroz.com.

Sobre la evidencia

Este cuaderno combina herramientas habituales de liderazgo y coaching con lo que sugieren las revisiones disponibles. Una revisión Cochrane (2017) encontró evidencia de muy baja calidad sobre la prevención del acoso en el trabajo, y una revisión sistemática (Hodgins y MacCurtain, 2014) señala que las intervenciones multicomponente de nivel organizacional parecen más prometedoras. Ninguna es específica de bibliotecas.

Alcance y límites

Material orientativo. No sustituye la atención de un profesional de la salud mental ni la asesoría legal, y no determina si una situación constituye acoso laboral. Las normas citadas pueden cambiar: verifica su vigencia.

> Si esto te toca de cerca, busca a alguien que pueda ayudarte: tu comité de convivencia, talento humano o un profesional de la salud mental. **No tienes que cargarlo solo.**

© Nora Quiroz · Liderazgo, innovación y bibliotecas · www.noraquiroz.com