



COCEMFE

Confederación Española de Personas
con Discapacidad Física y Orgánica

ACOSO EN LAS AULAS: ¿CÓMO ACTUAR?

Guía de actuación para docentes
ante situaciones de acoso entre
iguales



“

USO DEL LENGUAJE

Dentro de esta Guía, en beneficio de una mayor facilidad y claridad en la lectura y comprensión del texto, se ha preferido muchas veces omitir la duplicidad de géneros allí donde fuera necesario, y se ha intentado buscar el equilibrio en el uso del masculino y el femenino, en los casos en los que no ha sido posible utilizar nombres de género común.



LA CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD (EN ADELANTE CDPD) EN SU ARTICULO 24 REFERENTE A LA EDUCACIÓN, ESPECIFICA QUE:

1. Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a la educación. Con miras a hacer efectivo este derecho sin discriminación y sobre la base de la igualdad de oportunidades, los Estados Partes asegurarán un sistema de educación inclusivo a todos los niveles, así como la enseñanza a lo largo de la vida, con el fin de:

- **A) Desarrollar plenamente el potencial humano y el sentido de la dignidad y la autoestima y reforzar el respeto por los derechos humanos, las libertades fundamentales y la diversidad humana;**
- **B) Desarrollar al máximo la personalidad, los talentos y la creatividad de las personas con discapacidad, así como sus aptitudes mentales y físicas;**
- **C) Hacer posible que las personas con discapacidad participen de manera efectiva en una sociedad libre.**

El informe de la UNESCO (2019) "Behind the numbers: Ending school violence and bullying" [Detrás de los números: Poner fin a la violencia y el acoso escolares], confirma que la violencia y el acoso escolar son problemas muy importantes en todo el mundo. El texto pone de manifiesto la vigencia de este hecho, aunque se hayan producido avances significativos en algunos países.

Así, casi uno de cada tres estudiantes ha sido intimidada o intimidado por sus compañeros en la escuela al menos una vez en el último mes y una proporción similar se ha visto afectada por la violencia física, según la publicación. La violencia escolar y la intimidación afectan tanto a las alumnas como a los alumnos. El acoso físico es más común entre los niños, mientras que el psicológico es más frecuente entre las niñas. Además, aumentan también el acoso en línea y por teléfono móvil, según el mismo Informe.

También resalta que las y los menores percibidos de alguna manera como "diferentes" tienen más probabilidad de vivir intimidaciones. Según las y los estudiantes entrevistados, la apariencia física es la causa más común de intimidación, seguida por la raza, la nacionalidad y el color de la piel.

Existen otros estudios que ponen de manifiesto la relación entre el acoso escolar y las personas con discapacidad o aquellas que presentan necesidades específicas de atención educativa. Algunos de los datos extraídos de estos estudios pueden ser consultados en el documento del CERMI y F. Once "El acoso y el ciberacoso escolar en el alumnado con discapacidad" (2019).

Por otra parte, los centros educativos son el lugar donde los menores pasan la mayor parte del tiempo, y donde se producen la socialización secundaria y, junto al propio hogar, la adquisición de normas, valores y costumbres de relación con las otras personas, que influyen y se apoyan en la constitución de la identidad. Debemos ser conscientes de la trascendencia de este hecho y de la importancia que adquieren los centros como lugar de adquisición de pautas civilizatorias y de construcción de modelos relacionales. Por tanto, el profesorado y todas las personas de la comunidad educativa involucradas en el día a día de la vida escolar se convierten en agentes esenciales, con una ingente tarea, que va más allá de la docencia: la de enseñar a convivir.

Puesto que tan gran tarea de ellas y ellos se espera, lógico es que se les reconozca los profesionales encargados de hacerlo y se les den las facilidades en forma de herramientas, formación y apoyo en el día a día, como pretendemos desde nuestra entidad.

COCEMFE en su defensa de los derechos del alumnado con discapacidad física y orgánica, quiere prevenir y abordar esta problemática en colaboración con toda la comunidad educativa. Promovemos esta guía, de carácter muy práctico, con la finalidad de apoyar la labor docente en aspectos en los que se ha manifestado, de forma explícita, déficit de conocimiento o de procedimientos para abordar estas situaciones de manera eficiente.

El alumnado con discapacidad física se encuentra una gran diversidad de barreras en su trayectoria educativa que desembocan en problemáticas de socialización, inclusión, participación, reconocimiento, autonomía personal, autoestima, visibilidad, diferenciación y otras situaciones que pueden convertirse en elementos favorecedores del acoso escolar contra estas personas.

El rol de la familia, la comunidad educativa, la perspectiva de la educación y las prácticas inclusivas en un contexto de trabajo que pone en valor la diversidad, pueden ser unos grandes aliados de la prevención de este tipo de situaciones, ya que valo-

res como la empatía, el respeto y ayuda mutuas, el reconocimiento entre iguales, la colaboración, la no discriminación, la reivindicación de la diferencia como un valor añadido, la defensa y apoyo a las personas con más dificultades, etc., son más fáciles de vivir y practicar en entornos educativos inclusivos.

Es por ello que me congratulo de presentar esta guía dirigida principalmente al profesorado, pero que puede ser de gran utilidad para toda la comunidad educativa.

Nos es grato además poner de manifiesto que la hemos realizado en colaboración con la entidad "Asociación no al acoso escolar" (NACE), con la que queremos compartir su conocimiento y experiencia en el abordaje de esta problemática.

2 En qué consiste y a quién va dirigida esta guía

El objetivo de la presente guía es proporcionar al profesorado orientaciones para afrontar y resolver posibles casos de acoso escolar que aparezcan en la práctica educativa y el aula, de la forma más eficiente y concreta posible, incluyendo no obstante la flexibilidad necesaria para introducir variaciones según el contexto, la edad del alumnado o las características especiales del caso particular.

Responde, por tanto, esta guía a una inquietud compartida por multitud de docentes, ante un problema relativamente extendido en nuestros centros educativos, y por nuestra entidad que es testigo de cómo estos hechos afectan de manera especial a las personas en situación de discapacidad. Cualquier persona puede vivir acoso escolar en algún momento de su vida, y ciertos grupos sociales tienen elevadas probabilidades de sufrirlo, entre ellos el de los alumnos y alumnas con alguna discapacidad. De aquí la importancia de saber reconocer y afrontar el problema de forma rápida y resolutiva desde los primeros indicios.

Somos conscientes de que este hecho afecta de forma transversal a una gran diversidad de alumnado y es por ello que, desde esa perspectiva, abordamos este hecho generalizando la terminología, aplicándola en un contexto de sociedad diversa y no haciendo mención sino en determinados casos al alumnado con discapacidad.

2. En qué consiste y a quién va dirigida esta guía

ALGUNOS DATOS

UN 6,43% DE LAS PERSONAS OBJETO DE ACOSO ESCOLAR INTERPRETABAN QUE SE DEBIA AL HECHO DE TENER ALGUNA DISCAPACIDAD .

UN 12,79% DE LAS PERSONAS CONSIDERADAS ACOSADORAS RELACIONABAN LAS AGRESIONES CON LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LA PERSONA ACOSADA, CONCRETAMENTE, CON EL HECHO DE TENER ALGUNA DISCAPACIDAD.

UN TERCIO AFIRMÓ HABER RECIBIDO INSULTOS DE OTROS/AS ESTUDIANTES CON UNA CIERTA FRECUENCIA.

SOBRE UN 30%, HABER RECIBIDO MOTES OFENSIVOS.

A UN 16% LES HABIAN ESCONDIDO COSAS. A UN 10%, SE LAS ROBABAN O ROMPIAN.

UNA CUARTA PARTE DEL ALUMNADO ESPAÑOL (SE REFIERE REALMENTE A LA NACIONALIDAD, AL ORIGEN, O AL ALUMNADO DE LOS CENTROS ESPAÑOLES?) HA MANIFESTADO HABER SENTIDO MIEDO EN EL CENTRO ESCOLAR.

UN 4% HABIAN SUFRIDO AGRESIONES FISICAS.

ALREDEDOR DE UN 10% MANIFESTÓ HABER SUFRIDO AISLAMIENTO DENTRO DE LA CLASE.

HASTA UN 24% DE LOS ALUMNOS PUEDE HABER VIVIDO UNA SITUACIÓN PROPIA DEL ACOSO ESCOLAR.

UN 10%, AMENAZAS.

UN 3% DE ELLOS HABRÁ VIVIDO UN CASO DE ACOSO ESCOLAR GRAVE.

Fuentes: Informe del Defensor del Pueblo. Informe Save The Children. Informe Cisneros X. Estudio sobre la convivencia escolar en la ESO (Observatorio convivencia estatal, 2010).

3.1. QUÉ ES ACOSO ESCOLAR

Se denomina acoso escolar (o bullying) a **cualquier forma de maltrato u hostigamiento físico, verbal o psicológico que se produce entre menores y jóvenes en edad escolar** de forma reiterada a lo largo del tiempo en la escuela o en relación con ella.

Esta guía, que quiere ser muy práctica, está dirigida a afrontar y resolver casos que responden a la situación de acoso escolar clásica. En ella se describe una situación de maltrato de uno o varios compañeros/as de clase hacia una persona elegida deliberadamente, caracterizada por la desigualdad en la que:

→ Uno o varios agresores/as atacan con intencionalidad a una persona elegida deliberadamente.

→ La persona elegida está indefensa, no puede o no sabe defenderse. Se trata pues de una relación abusiva, no de un conflicto entre alumnos en el cual, hasta cierto punto, las fuerzas están igualadas. Hay un claro desequilibrio de fuerzas y un abuso de poder por parte de quien agrede.

→ Las agresiones son variadas y pueden combinar diferentes tipos de maltrato:

- ✓ **Físico directo** (pegar, arañar, cortar el pelo, clavar objetos...), o indirecto (dañar o esconder enseres, material, ropa...).
- ✓ **Verbal directo** (insultar, burlarse, poner motes...), o indirecto (difundir rumores).
- ✓ **Social o por exclusión directo** (no dirigir la palabra, apartar del grupo, impedir que participe en actividades...), o indirecto (dar consigna para que las y los compañeros también le aislen o excluyan).
- ✓ **Amenazas y coacciones** (obligar a realizar actos no deseados).
- ✓ **Sexual:** físico (tocamientos) o verbal (intimidaciones, frases obscenas).
- ✓ **Ciberacoso** (difundir imágenes íntimas o textos ofensivos por redes sociales, suplantar la personalidad en internet, etc.).

→ Observamos reiteración de las agresiones. Es un tipo de maltrato que, si no se detiene, puede consolidarse y llegar a abarcar cursos o etapas educativas enteras.

→ Se observa la existencia de daños, ya sean físicos o psicológicos, en la persona agredida (lo que descarta que se trate de juegos o bromas).



EN RESUMEN

Las preguntas clave son:

A) ¿Observamos agresiones (verbales, sociales o físicas) reiteradas contra un alumno/a?

B) ¿La relación es abusiva? ¿la persona agredida puede o no sabe defenderse?

C) ¿Se produce algún daño?

Si la respuesta es afirmativa en alguno de los tres casos, estamos ante un posible caso de acoso escolar.

En estas situaciones, es habitual que las personas objeto de las agresiones se inhiban y adopten una actitud pasiva y sumisa (indefensión aprendida) o que reaccionen con estallidos de ansiedad o de ira que agravan todavía más el problema. El disimulo por parte de los agresores, el silencio de las personas que lo viven por miedo o por vergüenza y el encubrimiento del resto de la clase, permiten que tales situaciones se prolonguen de forma que el maltrato llega a normalizarse, tanto por parte de la propia que lo está viviendo, que puede llegar a culpabilizarse por el acoso, como por parte del grupo.

Cabe señalar que las consecuencias en las personas sometidas a malos tratos pueden ser más graves si estas acciones no ocurren de forma sistemática sino aleatoria, ya que el sentimiento de inestabilidad en las relaciones es mayor.

ALGUNAS FALSAS CREENCIAS SOBRE EL ACOSO ESCOLAR

- ✗ **Es un problema del alumnado de mayor edad**
- ✓ **En realidad, es más frecuente en primaria y primeros cursos de la eso**
- ✗ **Son frecuentes las agresiones verbales o de marginación dentro del grupo.**
- ✓ **Son más frecuentes las agresiones verbales o de marginación**

3.2. DINÁMICA GRUPAL DEL ACOSO ESCOLAR

Aunque no forma parte de la definición habitual, otro rasgo muy característico del acoso es que su existencia es conocida y tolerada o alentada por el resto del alumnado. Dicho de otro modo, la relación abusiva no está limitada a una persona agresora y una persona agredida, sino que el grupo de iguales conoce dicha agresión y pudiendo o no tomar partido en la misma. Se entiende que no tratar de evitar la agresión es una forma de permitirlo o incluso alentarlo.

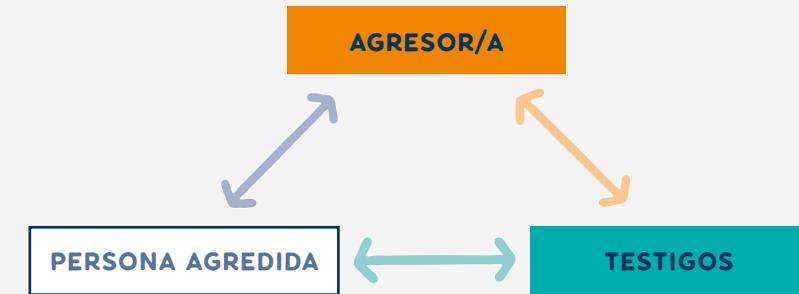
Nuestra propuesta de intervención considera que un caso de acoso de estas características responde a la expresión de dinámicas de poder dentro del grupo infantil o adolescente, y a la búsqueda de un lugar propio reconocido. Las agresiones se realizan siempre ante una audiencia de iguales (sean del mismo grupo o de otros) y responden, típicamente, a la voluntad de una persona agresora que protagoniza incidentes que resulten llamativos, divertidos, o al menos tolerables, ante el resto de compañeros/as, a costa de una persona en la cual se detecta una vulnerabilidad.



El papel del grupo de iguales es fundamental ya que, de forma activa o pasiva, están fomentando o encubriendo el acoso escolar. Su papel es clave en el mantenimiento del maltrato y, por lo tanto, deben ser un componente fundamental de cualquier estrategia de solución

Por una parte, el acoso no consiste en agresiones indiscriminadas en grupo, sino que se perfilan unos roles muy claros en lo que se ha denominado el triángulo del acoso escolar: una persona agresora (o varias) maltrata a una persona agredida -que en función de sus reacciones puede clasificarse como pasiva o activa o provocadora- con conocimiento de otras personas del grupo, quienes actúan como testigos u observadores que no reaccionan contra el maltrato por miedo a represalias.

En algunas ocasiones el alumnado testigo manifiesta que no sabe qué hacer ante estas situaciones, y también que, al ponerlo en manos de un adulto de su confianza, no ha habido respuesta o la respuesta ha sido un castigo general.



Por lo que respecta al resto del alumnado, existen varios posibles roles de las personas que son testigo de las agresiones:

- colaboradoras activas que, o bien toman partido abiertamente y participan directamente en el maltrato, o bien aplauden y jalean la agresión.
- colaboradoras pasivas, quienes no participan activamente, pero permiten o alientan el maltrato con su indiferencia.
- neutrales, quienes se limitan a observar sin intervenir. A menudo son compañeros/as que no justifican el maltrato e incluso se sienten mal por permitirlo, pero tienen miedo a las represalias y a que les llamen "chivatos/as". Por eso no se atreven a informar.
- Solo ocasionalmente surgen personas defensoras de la persona acosada, por lo general, de forma esporádica.

3.3. PERFILES DE LA PERSONA AGREDIDA Y DE LA PERSONA QUE AGREDE

LA PERSONA QUE VIVE EL ACOSO

En principio cualquier alumno/a puede vivir en primera persona acoso escolar en un momento dado. Incluso aquellos sin dificultades aparentes, bien relacionados con sus compañeros/as y competentes socialmente, pueden vivirlo si tienen la mala suerte de ponerse en el punto de mira de una persona agresora. Hay que dejar claro que el problema nunca reside en la persona que vive la agresión, sino en las dinámicas relacionales que se han construido.

No obstante, hay un cierto perfil de alumnado que tiene más probabilidades de vivir acoso escolar. Se caracteriza por rasgos como:

- * Sin respuesta ante las agresiones.
- * Timidez, introversión.
- * Poco comunicativos, con dificultades para expresarse, pedir ayuda o contar lo que les ocurre.
- * Poco asertivos o poco agresivos.
- * En ocasiones: sensibles y altamente responsables.
- * Con pocos amigos, pocos apoyos dentro del grupo.
- * En ocasiones: destaca por algún rasgo físico evidente.
- * En ocasiones: tiene problemas de aprendizaje y no se siente cómodo en ambientes escolares.

También sabemos que, según las estadísticas, ciertos colectivos son especialmente vulnerables ante el acoso escolar. Entre ellos:

- * Alumnado con discapacidad (física, intelectual, psíquica, ...).
- * Orientación sexual no sujeta a la heteronormatividad.
- * Personas con rasgos autistas.
- * Alumnado con altas capacidades.
- * Personas de origen extranjero o pertenecientes a minorías étnicas.
- * Alumnado con hiperactividad, dislexia, u otras dificultades para el aprendizaje.



✓ **Como docentes debemos estar especialmente atentos a aquel alumnado que muestre los rasgos descritos o pertenezcan a los grupos mencionados.**

✓ **También deberemos estar pendientes de aquellas personas que, por sus características personales, puedan resultar diferentes con respecto a la norma de cada centro.**

✓ **Usemos nuestra observación y nuestro instinto para detectar si se trata de menores vulnerables.**

LA PERSONA QUE REALIZA EL ACOSO

Si existe un perfil de la persona que agrede, es posible que, aunque con diferente intensidad, tenga algunas de las siguientes características:

- ✓ Gran capacidad de manipular.
- ✓ Desprecio por las normas y los límites.
- ✓ Agresividad. Creencias de que la violencia es aceptable ("si no pisas a los demás, te pisarán a ti").
- ✓ Capacidad de liderazgo o influencia en el grupo. Pueden ser populares, y también temidos por sus iguales.
- ✓ Impulsividad.
- ✓ Baja responsabilidad.
- ✓ Baja conciencia del daño que pueden causar. Poca empatía.
- ✓ "Sinceridad", que puede ser desafiante o provocativa en ocasiones.
- ✓ En búsqueda de límites.
- ✓ En ocasiones puede tratarse de alumnado sin una red relacional suficientemente segura.

Usualmente, la persona que agrede se encuentra en la misma clase de la persona agredida y no siempre será alguien "problemático/a" a ojos del profesorado. Es menos frecuente que sea de otra clase o de cursos superiores, aunque también puede darse.



En algunas ocasiones la situación será algo distinta: especialmente en alumnado de edades inferiores, la persona agresora puede ser un alumno/a con bajo rendimiento escolar, con pocas habilidades sociales y que es mal considerado o rechazado dentro del grupo. En estos casos en particular, la falta de habilidades sociales y de empatía de esta persona tiene un papel causal claro y deberá ser abordada con especial énfasis, así como posibles problemáticas familiares o de otro tipo.

4 Fundamentos de la intervención en un caso de acoso escolar

A.

Se trata de una intervención operativa dirigida al problema que supone un caso concreto de acoso escolar en el aula. Debemos proponernos resolver el problema de forma eficaz, obteniendo resultados tangibles en un tiempo razonablemente breve. Estos resultados deben ser: el fin de los incidentes, el cese de las agresiones, la mejora del estado de la persona agredida, la sensibilización de los testigos, la adquisición de otros modelos de relación por parte de la persona agresora, y, en general, el establecimiento de una convivencia cordial en el aula.

B.

El aula es el lugar donde el problema debe ser resuelto, aunque los lugares donde se hayan producido sean otros.

C.

El personal docente es quien dirige y aplica la intervención. Preferentemente se tratará del tutor o tutora del grupo, por su proximidad, conocimiento y autoridad. En su defecto, otro/a docente muy próximo a esa persona, y en coordinación con el equipo de orientación y/o la comisión de convivencia del centro. En los casos en que sea posible, contará con el apoyo de otros perfiles profesionales, pero en última instancia será quien mantenga siempre el control de la intervención.

D.

Una buena resolución del caso implicará, no obstante, el trabajo en equipo de la comunidad educativa entera, incluyendo a las familias de las personas involucradas.

E.

La intervención se basa en el triángulo del acoso escolar, que presupone la existencia de una o varias personas agresoras y una persona agredida claramente identificable, así como de compañeros/as que han actuado como testigos o cooperadores. La actuación no será completa si excluye a uno de los tres elementos del triángulo.

F.

El objetivo de la intervención a nivel grupal es romper los pactos de silencio y las situaciones de maltrato normalizado, promoviendo un cambio en las actitudes y conductas del grupo ante la agresión, de modo que estas sean incompatibles con la existencia de acoso escolar dentro del mismo. Es imprescindible desmontar la palabra "chivato", que es la mordaza que avala a la persona agresora. Para ello, el o la docente puede hacer preguntas del tipo "Si te agreden o te roban por la calle, ¿denunciarlo en comisa-

ría sería ser una persona chivata?" "Si a tu hermano o hermana pequeña les maltratasen, ¿habría que callarse, no ayudar y permitir que siga ocurriendo?" "Si tenemos sentido de la justicia, ¿debemos permitir algo tan injusto como el maltrato de quien agrede y el sufrimiento de quien es agredido?"

G.

Se contempla intervención individualizada con la persona agresora y la persona agredida, enmarcada dentro de la intervención grupal. En aquellos casos en los cuales los/as menores presentan claramente trastornos, déficits o conductas desadaptativas –especialmente en lo referido a agresores con conductas agresivas impulsivas claras, o falta de habilidades sociales o de empatía básica- se derivará el caso al profesional competente para una intervención terapéutica individual convencional.

H.

Especialmente se evitará cuidadosamente la doble victimización, o sea atribuir a los rasgos y comportamientos de la persona agredida el acoso que vive. Por lo tanto: ser una persona tímida, introvertida, poco asertiva, poco convencional, perteneciente a una minoría social o dentro del centro, o con necesidades específicas de atención educativa, no debe ser argumentado nunca como posible excusa, aunque sea de forma indirecta. Es frecuente escuchar en los colegios comentarios del tipo "Esta niña no tiene habilidades sociales", "Este niño

es raro, no sabe relacionarse", "Acabará en la cárcel", "No hay nada que hacer con él/ ella". Esto representa graves errores de atribución que acabará pagando el alumnado y el clima de convivencia.

I.

Respecto a las agresiones, se aplicará el principio de tolerancia cero. Ello incluye la aplicación, sin excusas, del reglamento académico a cualquier infracción detectada y aplicar la sanción disciplinaria correspondiente. Se trata de enviar un claro mensaje al grupo de que se ha sobrepasado un límite y de que el maltrato a compañeros/as no es admisible. Es un error no actuar, pensando que con el tiempo el problema se resolverá por sí solo. Normalmente ocurrirá lo contrario: empeorará.

J.

No obstante, la simple aplicación de sanciones no elimina las causas del problema, de modo que la reincidencia es más que probable a menos que se tomen acciones no sancionadoras de más calado.

K.

Respecto a la persona que ha agredido, el enfoque de la intervención es principalmente de tipo no culpabilizador, basado en la generación de empatía y/o la erra-

dicación de los comportamientos agresivos. Pensemos que, a veces, tras un agresor/a hay también una persona que está aprendiendo y buscando su lugar; alguien que puede sufrir violencia intrafamiliar, marginación social, falta de afecto, y que no ha encontrado, por ahora, mejor manera para relacionarse que esta. Por tanto, como docentes, debemos hacerle entender que no vamos contra él/ella en general, sino contra esas conductas determinadas. Que estamos dispuestos a ayudarlo y no consentiremos ninguna agresión a un compañero/a.

L.

Respecto a la persona que ha sido objeto de las agresiones, es importante que se sienta acogida, comprendida y protegida por su tutor/a o profesor/a y toda la comunidad educativa. Debemos mostrarnos receptivos y establecer canales de comunicación. Así mismo, y más si es el propio alumno/a quien pone en nuestro conocimiento el maltrato, debemos garantizarle, desde el primer momento, la confidencialidad absoluta.

M.

Respecto al grupo, debemos conseguir un cambio en las actitudes y el aprendizaje de nuevas formas de comunicación por parte de todas las personas que lo integran, incluyendo a colaboradores y testigos de las agresiones. Muchos no actúan antes por miedo. De-

bemos hacerles comprender que no es cuestión de que uno solo de ellos denuncie el maltrato, sino que deben unirse para denunciarlo en bloque: “la unión hace la fuerza”. De este modo, evitarán las represalias por parte del agresor. Por otro lado, también puede ser muy efectivo tener un buzón en clase para recibir denuncias anónimas.

Las actitudes que se desea promover se centrarán en el caso concreto que se ha descubierto, y las conductas deseadas se concretarán al máximo y se practicarán mediante técnicas diversas hasta que queden bien implantadas.

N.

No obstante, esta guía aspira a una cierta generalización de los aprendizajes y las experiencias del alumnado, de modo que los puedan aplicar a otras situaciones en el futuro, promoviendo actitudes más empáticas, responsables, cohesionadas y protectoras los unos de los otros.

Por lo tanto, nuestra intervención:

- ✗ **NO responde a los principios de la mediación, que es más adecuada para otro tipo de conflictos escolares:** según nuestra concepción del acoso escolar, una mediación que pone en régimen de igualdad a agresores y personas que sufren acoso escolar no solo no es eficaz, sino que puede ser perjudicial.



ERRORES QUE CONVIENE EVITAR:

- ✗ **NO es una intervención dirigida a alumnado con problemas de conducta o de relaciones sociales.** Aunque pueda resultar beneficiosa para estas personas, la intervención está focalizada en conseguir un buen funcionamiento del grupo. Se espera que el ambiente grupal favorable sea suficiente, en muchos casos, para favorecer la recuperación de las relaciones.
- ✗ **NO es un programa de prevención del acoso.** Tales programas existen y algunos de ellos dan buenos resultados. Nuestra propuesta está orientada a afrontar los casos una vez ya han aparecido. En todo caso, intervención y prevención pueden ser complementarias.
- ✗ **NO es un protocolo de acoso.** No persigue documentar acciones ni designar a los responsables de ejecutarlas. No obstante, la guía puede ser consultada en el curso de un protocolo de acoso como material complementario.

- ✓ **Careos entre persona agresora y persona agredida. Pueden resultar intimidatorios o incómodos.**
- ✓ **Interrogar en grupo a las personas que han sido testigos. Hay que hacerlo individualmente para poder contrastar sus testimonios.**
- ✓ **Exposición de la persona agredida ante el grupo, por ejemplo, en un debate en clase sobre “su problema”.**
- ✓ **Centrar la intervención en la persona agredida, ya que puede parecer que es esta quien tiene problemas, y no quien la haya agredido.**
- ✓ **Incomodar o fatigar a la persona agredida con interrogatorios, vigilancia, cuestionarios...**

5 Descripción de la intervención

CONSTARÁ TÍPICAMENTE DE TRES FASES:

INVESTIGACIÓN PREVIA

INTERVENCIÓN

EVALUACIÓN DEL RESULTADO

No obstante, en la práctica no siempre habrá una diferencia clara entre las fases. Por ejemplo, mientras hacemos una evaluación previa podemos estar entrevistando al alumnado, con observación e interesándonos por sus problemas, lo cual por sí solo empieza ya a tener efectos.

5.1. INVESTIGACIÓN PREVIA DE LA SITUACIÓN

¿POR QUÉ INVESTIGAR?

El acoso escolar es, por su naturaleza, poco visible a los ojos de los adultos. Cuando sospechamos de un posible caso o nos llegan noticias de él, es posible que no tengamos una idea clara de lo que está ocurriendo. Recordemos la tendencia de muchas personas a callarlo, de quien agrede a disimular, y del grupo a encubrirlo (por miedo o inseguridad, o porque nadie quiere ser la persona "chivata", etc.). Y, si no tenemos información, tampoco podremos actuar con eficacia.

La evaluación de la situación será pues el primer paso, y debe respondernos a las siguientes preguntas:

- 1. Cuándo empezó el acoso y cuánto ha durado.
- 2.Cuál es la gravedad del mismo.
- 3. Cuáles han sido las principales agresiones y el estilo de las mismas: por ejemplo, si son de tipo físico o más bien psicológico, etc.
- 4. Dónde han sucedido mayoritariamente dichas agresiones (patio, comedor, vestuarios, calles adyacentes al centro, ...).
- 5. Quiénes son las personas implicadas y cuál es su papel en estos actos (agredir, recibir la agresión, jalearse, obviar).

Para ello, podemos combinar cuatro fuentes de información, que detallamos en función de su utilidad:

LA OBSERVACIÓN

En ocasiones, las sospechas surgen a partir de evidencias indirectas, conductas poco habituales o cambios bruscos en el aspecto o el comportamiento del chico/a:



POR EJEMPLO, MENORES O JÓVENES QUE:

- ✓ **presentan cambios bruscos de comportamiento**
- ✓ **se muestran extrañamente irritables**
- ✓ **están tristes**
- ✓ **duermen mal, tienen pesadillas**
- ✓ **pierden el apetito o comen compulsivamente**
- ✓ **se quejan de no tener amigos en clase**
- ✓ **"pierden" continuamente material escolar**
- ✓ **lloran o temen el momento de ir a la escuela**
- ✓ **caminan encogidos, con la cabeza gacha y han perdido el brillo en la mirada**
- ✓ **se visten mucho y van incluso con capucha por el centro para no ser vistos**
- ✓ **llegan tarde, faltan mucho a clase**
- ✓ **presentan caídas bruscas del rendimiento escolar sin explicación aparente.**

Mucha atención, pues, a estos posibles signos de acoso escolar.

Es posible que algunos de estos cambios, difícilmente observables en el colegio, nos sean comunicados por las familias durante las entrevistas de tutoría. En los casos de menor edad, pueden darse situaciones de regresión como enuresis, encopresis, cambios en el tipo e intensidad del juego, rabietas, alteraciones en los temas y colores en los dibujos, etc. Por eso, ante cualquier sospecha de acoso, es muy conveniente ponerse en contacto con la familia para contrastar información.



MUCHA ATENCIÓN A LOS SIGNOS DE MARGINACIÓN SOCIAL!

Estemos especialmente alerta a alumnos/as que:

- * **Se quedan solos en un rincón del patio o del pasillo.**
- * **Nadie se sienta a su lado en el autocar, en las salidas.**
- * **No son elegidos nunca en los trabajos en grupo, los deportes, los juegos en equipo.**
- * **Se acercan continuamente al docente porque buscan seguridad en la compañía de un adulto.**
- * **Prefieren quedarse en clase o en la biblioteca, antes que salir al patio.**

PUEDEN SER SEÑALES DE QUE VIVEN ACOSO ESCOLAR.

Acerquémonos a ellos/as, hablemos, observemos. Comentémoslo con sus familias.

LAS ENTREVISTAS INFORMALES

¿Por qué no preguntar directamente a las personas implicadas? Ellas van a ser nuestra principal fuente de información. Recordemos que, aunque el acoso escolar puede pasar desapercibido a las personas adultas, suele ser bien conocido por los compañeros/as de clase de las personas implicadas.

Si tenemos un buen vínculo con aquel alumnado que está bien relacionado y es comunicativo, nos pueden dar buenas pistas sobre lo que está ocurriendo. Podemos recurrir también a delegados/as de clase, a la persona agredida o marginada socialmente y a sus compañeros/as más cercanos.

También a sus familiares. Recordemos que padres y madres suelen ser los primeros que detectan las situaciones de acoso escolar, (o algún síntoma en las y los hijos) muchas veces por sus propios medios, o a través de parientes, hermanas o hermanos, pediatras o profesionales que atienden a los menores y que detectan tales situaciones.

Respecto a la persona que vive las agresiones, recomendamos tenerla en cuenta y hablar con ella en un entorno tranquilo donde se sienta protegida. El tono y el vocabulario deben adaptarse a la edad y momento madurativo del menor. No es buena idea preguntarles donde haya público o donde queden en evidencia de alguna forma. Es importante la confidencialidad y que

perciban desde un principio que estamos absolutamente de su parte. Tengamos en cuenta que muchas personas callan por miedo o por vergüenza, que les cuesta hablar del tema y que posiblemente les va a costar comunicarse, o no entiendan qué es lo que ocurre, o las consecuencias que se puedan derivar. Démosles el tiempo que necesiten. Especialmente el alumnado de menor edad puede tener dificultades para explicar lo que les ocurre. La conversación debe transmitir calidez y empatía, siendo siempre respetuosos con su versión, sin discutirla ni ponerla en duda.

Aquí no se trata de diagnosticar, sino de acopiar información para intervenir. Hablando con quienes han vivido las agresiones y quienes han sido testigos de forma empática y respetuosa, permitiendo que se expresen y manifestando nuestro apoyo, ya estamos empezando a modificar la situación que favorece el acoso.

ACTIVIDADES Y DEBATES EN CLASE

Es poco habitual que en los centros educativos se hable de "acoso escolar". El acoso es una realidad oculta, un tabú; y por eso es tan difícil de erradicar. Sin embargo, es muy necesario que se le dé carta de naturaleza, que se aborde en las clases, que se lo desenmascare, y se enseñe a detectarlo. Cuando las personas adultas hablan sin tapujos, los menores también lo hacen. Por eso es imprescindible que se trate el tema en las tutorías y se favorezcan charlas y testimonios sobre el tema. Conviene abordarlo desde Educación Infantil, y a lo largo de todas las etapas, con normalidad y de forma cotidiana como

prevención.

A partir de Infantil, se debería realizar alguna actividad en clase sobre la temática del acoso escolar y su prevención. Puede consistir en una obra de teatro, el visionado de una película, un vídeo o a través de un texto, en el marco de alguna de las asignaturas. Posteriormente, por ejemplo, se pide al alumnado que realice un ejercicio respondiendo a varias preguntas, una de las cuales puede ser si ha identificado alguna situación parecida dentro de la clase o en el centro.

Es muy posible que las respuestas reflejen el problema de acoso que está teniendo lugar, apareciendo incluso detalles y nombres de aquellas personas que lo viven.

Estas actividades son especialmente aconsejables, ya que, además de aportarnos información, puede tener efectos beneficiosos en el grupo al empezar a crear conciencia sobre el problema y hacer plantearse las propias actitudes respecto al mismo.



✓ **Círculos de Diálogo, buzones anónimos y espacios para la tutoría individual o grupal son otros recursos que pueden contribuir a que posibles casos de acoso afloren y puedan ser afrontados.**

EL USO DE INSTRUMENTOS ESTANDARIZADOS

Aunque no son imprescindibles, y consideramos mucho más útiles en esta guía el uso de las tres opciones anteriores, existen algunos que nos puede interesar conocer. Especialmente:

→ **A) Los sociogramas:** permiten ver quiénes ejercen roles de liderazgo o son personas aceptadas por el grupo, y quiénes son rechazados o tienen pocos vínculos. Una baja aceptación por parte del grupo y un bajo número de amistades o vínculos se consideran factores de riesgo de cara a vivir acoso escolar.

→ **B) Cuestionarios.** Existen varios cuestionarios estandarizados que registran el acoso escolar, así como sus formas, su intensidad o la gravedad de las consecuencias. De especial interés para el docente son aquellos cuestionarios que se aplican a toda la clase y permiten identificar el rol de cada persona, sea protagonizando agresiones, siendo testigo, o viviéndolas en carne propia. Es importante elegir el que sea adecuado para el grupo de edad al que nos dirigimos.

De todas formas, dichos instrumentos deben ser empleados por profesionales con experiencia. No siempre es adecuado usarlos, especialmente si ya estamos teniendo problemas graves en la clase. Y debemos evitar que su uso acarree dificultades al alumnado que está sufriendo el problema (por ejemplo, agobiar a quien lo está viviendo con cuestionarios o contribuir a que resulte señalada ante sus compañeros de clase).

5.2. LA INTERVENCIÓN: DOS SITUACIONES BÁSICAS

La investigación previa, que debe ser breve pero intensa, debe darnos una idea general del problema que está teniendo lugar en la clase. Y aquí, básicamente, encontraremos dos grandes grupos de situaciones. Es importante distinguirlas, porque el afrontamiento de cada una de ellas es bastante distinto:

A) HAY UNA PERSONA AGRESORA QUE ACTÚA DE FORMA SOLITARIA, CON PROBLEMAS DE CONDUCTA Y DE ADAPTACIÓN

Observable sobre todo entre alumnado de edades inferiores: la persona agresora, en general, actúa en solitario. Presenta alguna problemática académica, familiar o de otro tipo. Es agresiva o torpe en el trato con sus iguales. Tiene pocas habilidades sociales, pocos amigos/as, baja autoestima. Es poco apreciada o rechazada por sus compañeros/as. Las agresiones suelen ser físicas o verbales, bastante explícitas. En alguna ocasión pueden ser personas que a su vez reciben o han recibido agresiones por parte de otro igual o en otros entornos.

B) HAY UNA O VARIAS PERSONAS QUE AGREDEN Y NO TIENEN PROBLEMAS APARENTES, SON PERSONAS BIEN INTEGRADAS EN EL GRUPO

Es el caso más común, y especialmente característico de alumnado de edades superiores y de últimos cursos de primaria en adelante. En este caso, las personas agresoras, que pueden ser de ambos sexos, suelen ser alumnos/as bien adaptados, que ejercen un cierto liderazgo o influencia, son socialmente hábiles y están bien consideradas por sus iguales. No suelen tener problemas de autoestima ni académicos. En este tipo de personas detectaremos frecuentemente rasgos como dominancia, rudeza, impulsividad, capacidad de manipulación... En la situación encontraremos agresiones bastante más sofisticadas, que pueden incluir la movilización de varios alumnos/as –o del grupo entero– contra la persona acosada, su marginación o aislamiento social, difusión de rumores peyorativos o uso malicioso de las redes sociales (ciberacoso).



ENFOQUE GENERAL DE LA INTERVENCIÓN EN LA SITUACIÓN A: PERSONA AGRESORA QUE ACTÚA EN SOLITARIO CON PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN O ADAPTACIÓN Y DE CONDUCTA.

En el caso de la **situación A**, es evidente que el principal trabajo lo realizaremos con la persona que agrede. Se recomienda un enfoque no culpabilizador, aunque se le debe dejar claro qué conductas son inadecuadas y no aceptables, y recurrir a las sanciones si así se requiere. Al mismo tiempo, se deben fomentar conductas alternativas a aquellas que queremos erradicar, recurriendo, siempre que se pueda, al refuerzo positivo o a las recompensas (verbales o de otro tipo). Todo, de la forma más concreta posible.

✓ **Por ejemplo: premios o reconocimientos dirigidos al alumno/a si consigue pasar una semana entera sin protagonizar ningún incidente, o si su comportamiento mejora en aquellos momentos o situaciones que se ha observado que son conflictivos (en el comedor, en clase de Educación Física, a la salida del centro, etc.).**

Paralelamente, pueden trabajarse en clase –o en una consulta, con la ayuda de especialistas– temas como las habilidades sociales, si son necesarias, la resolución del malestar que le lleva a la agresión o la resolución de problemas personales. Podemos buscar áreas de interés en las cuales el alumno/a pueda desarrollarse y se sienta cómodo, mejorando su autoestima. El objetivo final es conseguir que comprenda las consecuencias para las otras personas de su comportamiento, y ayudarle a mantener conductas más adaptadas, empáticas y constructivas que sustituyan la agresión a personas más vulnerables.

De cara a las personas que hayan sido agredidas, en una situación tipo A es prioritario restablecer su bienestar. Debemos procurar frenar cualquier agresión y favorecer que el alumno/a se tranquilice y vuelva a recuperar la confianza perdida en la escuela. Tengamos en cuenta que

habrá experimentado sufrimiento, y que es posible que durante un tiempo muestre signos de ansiedad, dificultades para concentrarse, para relacionarse, etc. Por lo tanto, habrá que prestar especial atención a su estado emocional, favorecer su recuperación y ser especialmente pacientes, cálidos, disponibles y comunicativos con esta persona, hasta que tengamos la certeza de que su recuperación ha llegado a buen término, y continuar estando disponibles siempre que sea necesario.

Dado que ha sufrido agresiones, es posible que durante un tiempo se requiera algún tipo de supervisión o vigilancia, especialmente en aquellos momentos en los cuales sabemos que se han producido las agresiones (rincones del patio, comedor, vestuarios, ...).

Eventualmente, y dependiendo de la gravedad de la situación o de las agresiones, se puede proponer una separación física entre la persona agresora y la persona agredida, modificando los horarios y rutinas para que estas no coincidan. Puede contemplarse un cambio de clase, propio solo de casos extremos, refiriéndonos siempre a un cambio de clase del agresor/a, no de la persona agredida.

Del mismo modo, en la aplicación de medidas de protección o vigilancia, debe procurarse que sea la persona agresora, y no la agredida, quien recibe la supervisión. Un ejemplo de doble victimización ocurre

cuando en estos casos la persona que ha vivido el acoso es sometida a vigilancia, cambios de clase o supervisión muy notoria ante sus compañeros/as, lo cual paradójicamente transmite el mensaje de que es la persona agredida quien tiene un problema, añadiendo malestar al que ya vive de por sí. Evitémoslo al máximo. En la medida de lo posible, la percepción de la persona que ha vivido la agresión debe ser que se recupera la normalidad.

La situación puede trabajarse en grupo, directa o indirectamente:

A) DIRECTAMENTE:

Se puede aprovechar una sesión de tutoría en grupo para comentar con la clase lo que ha estado pasando, desde el enfoque no culpabilizador: condenando los hechos y las conductas -nunca a las personas- y destacando sus dificultades; y fomentando la empatía, por ejemplo, invitando al grupo a ponerse en el lugar de la persona agredida y verbalizar cómo se sentirían. Debe conseguirse la condena de los actos, la comprensión del

sufrimiento y el compromiso activo del alumnado en participar en la extinción de las agresiones.

B) INDIRECTAMENTE:

En casos incipientes o de poca duración o gravedad, es posible que sea preferible no señalar de forma explícita al alumnado implicado o los hechos ocurridos. Podemos trabajar el tema a partir de ejemplos, historias o cuentos, vídeos etc. que no mencionen los hechos concretos. Sin embargo, deberemos procurar que estos resulten parecidos a los que han tenido lugar para que pueda hacerse una correspondencia fácil entre el recurso elegido y las situaciones concretas que deseamos trabajar.

Una vez creada la conciencia del problema, podemos trabajar instrucciones y comportamientos ante posibles situaciones conflictivas: por ejemplo, qué hacer cuando se presencia una agresión. Dichas situaciones deben ser parecidas a las que han ocurrido en el caso, en el contexto y lugares en que han tenido lugar las agresiones. Y deben incluir instrucciones concretas: nunca reírse, no animar a la persona agresora, optar por interponerse, ponerse al lado de la persona agredida, buscar la ayuda de una persona adulta, reportarlo al tutor/a...

Es posible que el tratamiento del tema en las tutorías sea suficiente para movilizar el grupo. No obstante, podemos reforzarlo con algún tipo de contrato o acto simbólico que manifieste el compromiso del grupo contra el acoso.

En las tutorías siguientes, podemos ir repasando las posibles situaciones que hayan surgido, felicitar por los progresos y re-

ENFOQUE GENERAL DE LA INTERVENCIÓN EN LA SITUACIÓN B: ACOSO DIRIGIDO POR ALUMNADO INTEGRADO Y CON CAPACIDAD DE LIDERAZGO EN EL GRUPO

La situación B es más frecuente y más compleja, en el sentido de que el grupo o una gran parte de él participa en el acoso, de modo que la situación de acoso puede haberse llegado a normalizar hasta cierto punto (también por parte de la persona agredida) y que existen mecanismos de prestigio y liderazgo en el grupo infantil o adolescente que impulsan tales conductas de acoso. Entre ellos, "poner en su lugar" a un posible competidor o competidora, alejar de su círculo de amistades a alumnado percibido como "diferente", o ganar prestigio ante el grupo de iguales con acciones atrevidas o arriesgadas.

Una posible ventaja, no obstante, es que en este caso el agresor/a no es necesariamente alumnado considerado "problemático", mal integrado o sin habilidades sociales, motivo por el cual algunos expertos consideran que son casos de mejor pronóstico. No obstante, habitualmente su conciencia del daño causado es baja, manifiestan una baja empatía hacia la persona agredida o justifican sus acciones ("él/ ella se lo ha buscado/ lo provoca/ es su problema"), a veces con una "sinceridad" desafiante. Si es el caso, estos son aspectos que hay que trabajar individualmente con los agresores.

El trabajo en grupo es, en estos casos, fundamental, ya que en las situaciones tipo B las personas que son espectadoras o testigos tienen un importante papel en cuanto a fomentar o sostener las situaciones de acoso escolar. Será especialmente interesante abordar las actitudes del grupo utilizando la persuasión por encima de la imposición, trabajando la solidaridad con la persona agredida y creando la conciencia de daño o del riesgo que suponen ciertos comportamientos. Actividades más generales pueden alternarse con la práctica de habilidades concretas.

Respecto a la persona agredida, al igual que en el caso anterior, es importante la protección inmediata contra las agresiones. Sin embargo, nos podemos encontrar aquí con agresiones más sutiles contra las cuales es más difícil protegerla, por ejemplo: la marginación o los rumores maliciosos. De aquí la importancia de reestablecer vínculos saludables entre el alumnado y romper el aislamiento en el cual la persona agredida se ha visto hundida progresivamente.

Es importante también adaptarse al grupo de edad con un lenguaje y unos contenidos adecuados a su nivel madurativo. Por ejemplo, en los casos tipo B es muy posible que aparezcan situaciones de ciberacoso a partir de los últimos cursos de Primaria, de modo que deberá tratarse el tema del uso agresivo de las redes sociales.

En la descripción posterior sobre pasos a seguir y ámbitos de intervención nos centraremos especialmente en las situaciones tipo B, sin perjuicio de que algunas medidas puedan ser útiles para la mencionada situación A.

6 Pasos y ámbitos de afrontamiento del caso de acoso escolar

LAS RESUMIREMOS EN:

6.1. LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS Y DE CONTENCIÓN

6.1. MEDIDAS DISCIPLINARIAS Y DE CONTENCIÓN

Son el primer paso, obligado y necesario, ante una agresión de este tipo.

En estos casos debemos aplicar la sanción prevista en el reglamento del centro.

Es una forma de marcar los límites, de dejar claro a la persona agresora –y a todo el alumnado– que ciertas conductas no son aceptables: tolerancia cero ante las agresiones.

Dicho esto, es importante no quedarnos únicamente en este paso. Si no cambiamos la dinámica creada en clase, y especialmente las actitudes, es posible que, pasado el efecto del castigo, la persona agresora repita sus comportamientos contra la misma persona u otra, o que tome venganza, quizás de forma más disimulada (o que la amenace para que no denuncie). La intención de nuestra intervención debe ir más allá y modificar la raíz del problema.

De forma general, se aconseja dirigir la motivación de la sanción a los comportamientos, no a la persona (culpabilizar puede provocar actitudes de rechazo y de toma de distancia).

En ocasiones, se pueden obtener éxitos con medidas sancionadoras no punitivas. Hablamos de aquellas sanciones que contienen algún elemento educativo o restaurador, por ejemplo, realizar alguna tarea de tipo comunitario o de cuidado de alumnado de menor edad. El cumplimiento de la sanción o

6.2. LA INTERVENCIÓN SOBRE EL GRUPO

6.3. LA INTERVENCIÓN INDIVIDUAL SOBRE LA PERSONA AGRESORA

6.4. LA INTERVENCIÓN SOBRE LA PERSONA AGREDIDA

6.5. EQUIPO DOCENTE Y COORDINACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

6.6. MEDIDAS CONCRETAS CONTRA EL CIBERACOSO

la tarea impuesta pueden ser utilizados, pues, en el marco de un trabajo más amplio de las actitudes y el comportamiento de la persona que haya agredido, que se describirá a continuación.

Por otra parte, las medidas disciplinarias pueden aportar protección a la persona agredida en caso de agresiones físicas de una cierta gravedad. Si existe tal riesgo, es aconsejable un período de separación física urgente. Garantizar la seguridad y el bienestar de la persona agredida es el criterio que guiará la actuación.

Finalmente, tengamos en cuenta que algunas situaciones típicas de acoso escolar no son estrictamente punibles desde el punto de vista reglamentario, en el sentido de que han consistido en aislar o hundir a un/a compañero/a mediante la presión social, no mediante agresiones abiertas. Aunque en este caso no haya acción disciplinaria propiamente dicha, la intervención es igualmente necesaria.

6.2. INTERVENCIÓN SOBRE EL GRUPO

Aquí tenemos varias opciones, que fundamentalmente se resumen en dos formas de aproximación, la directa y la indirecta:

→ **A)** Si han ocurrido incidentes graves, o han sido de dominio público, o han dado lugar a una sanción, el caso de acoso escolar puede tratarse directamente en clase, explicando exactamente qué ha pasado, cuál ha sido el papel de cada persona en él y cómo se ha podido sentir la persona acosada.

→ **B)** En casos incipientes, más sutiles, de acoso relacional o social, sin agresiones abiertas denunciadas, podemos realizar una actividad en clase relacionada con el tema, basada por ejemplo en una obra de teatro, el visionado de una película, un vídeo o un texto, en el marco de alguna de las asignaturas. Posteriormente, se pide al alumnado que realice, por ejemplo, un ejercicio respondiendo a varias preguntas; entre ellas, cómo creen que se ha sentido la persona agredida/ acosada y si han identificado alguna situación parecida dentro de la clase.

Es muy posible que las respuestas reflejen el problema de acoso que está teniendo lugar y que aparezcan incluso detalles y nombres del alumnado que lo vive. Esta es una forma semi abierta con la que el grupo-clase empieza a tomar conciencia del problema y a modificar sus actitudes respecto al mismo.

Ambas actividades, la explicación en clase del problema concreto que ha tenido lugar y la actividad de toma de contacto y de concienciación sobre la situación, pueden ser paralelas.

Otros recursos útiles pueden ser:

- Sesión general sobre acoso escolar, para aclarar la situación y deshacer falsas creencias: por ejemplo, que el acoso consiste únicamente en agresiones físicas, mientras que ridiculizar o marginar del grupo no forman parte de él. Será especialmente interesante trabajar aspectos como la empatía con las personas agredidas.
- Sesiones dedicadas a temáticas concretas relacionadas con el caso ocurrido: por ejemplo, sobre ciberacoso, si ha existido acoso a través de las redes sociales. Sobre la discriminación por motivo de género o de orientación sexual, si es que han tenido algún papel en el señalamiento de la persona escogida, etc.
- Sesiones dedicadas a la práctica de conductas concretas, planteando situaciones imaginarias, o recreándolas mediante juegos de rol. Por ejemplo: qué hacer si se recibe un WhatsApp o mensaje por redes animando a no tener en cuenta a un compañero/a, o a difundir una foto o un rumor, etc., y a dónde recurrir y cómo pedir ayuda. Debe dejarse clara la importancia de no sumarse a ninguna agresión que puedan presenciar, ni de forma activa, ni permitiéndola con su aceptación pasiva. Lo cual incluye abstenerse de difundir rumores, fotografías o mensajes ofensivos en las redes sociales.
- Dedicar tutorías a la temática de la violencia entre iguales y los derechos individuales, la resolución de problemas o las habilidades sociales.
- Movilizar a los/as compañeros/as de la persona agredida en su apoyo, si esta se ha visto aislada, si ha experimentado soledad, etc. Por ejemplo: proponiendo manifestaciones de interés en su bienestar, y facilitándole la acogida de nuevo en el grupo.

La intervención del profesional que ejerce la tutoría variará, como no puede ser de otro modo, según las circunstancias particulares de cada caso, las características del grupo, la edad, etc. En este caso, algunos consejos útiles pueden ser:

- **C)** Modificar las actitudes del grupo puede llevar algún tiempo y puede requerir actividades múltiples y variadas, hasta conseguir el cambio de actitudes.
- **D)** Nuestras instrucciones deben ser realistas y coherentes con el entorno. Por ejemplo, no podemos pedir que se denuncien agresiones a compañeros/as si no saben cómo o dónde hacerlo, o si el procedimiento los pone en una situación incómoda ante sus iguales, o si no se está dispuesto/a a afrontarlas y trabajarlas en el grupo.
- **E)** Las instrucciones deben ser concretas y, si es posible, ensayadas y repasadas. No podemos esperar que se adopten espontáneamente conductas contra situaciones de acoso si antes no se han dado indicaciones sobre cómo actuar.

→ **F)** Con alumnado de mayor edad, especialmente en la etapa de la adolescencia, la persuasión puede dar mejores resultados que la imposición. Es frecuente que no se acaten instrucciones adultas sobre cómo deben comportarse en grupo, incluso que muestren rebeldía. Por lo tanto, reaccionarán mejor a la sugerencia y a la persuasión. Y puede ser muy favorable que sea el propio grupo el que determine sus formas de regulación interna, consensuándolas con el/la tutor/a.

→ **G)** Es importante compartir con la clase los resultados obtenidos y felicitar por los éxitos.



El objetivo del trabajo grupal es romper los pactos de silencio y las situaciones de maltrato normalizado, promoviendo un cambio en las actitudes y conductas del grupo ante la agresión, creando conciencia del daño y fomentando la empatía con la persona agredida, sin cargar las tintas contra la persona agresora.



ALGUNOS ERRORES QUE HAY QUE EVITAR:

- ✗ **Basar nuestra intervención en una única actividad. Por ejemplo, si el caso de acoso que nos ocupa tiene tintes homófobos, un “taller” aislado sobre la homofobia puede, paradójicamente, hacer más llamativa la situación de las personas no heteronormativas ante el grupo y confirmar su estatus de exclusión.**
- ✗ **Evitar exponer a la persona acosada delante del grupo de forma que -aunque sea inadvertidamente- estemos forzando un rol de víctima dentro del mismo. Por ejemplo, es posible que esta persona no desee hablar en público para contar cómo se ha sentido, cosa que debemos respetar, o que prefiera hacerlo después de escuchar a las otras personas del aula.**
- ✗ **Focalizar en persona acosada determinadas medidas como una posible vigilancia. Si un chico o chica que han sufrido acoso son cambiados de clase, o son objeto de una vigilancia especial, podemos estar reforzando su imagen de “problemáticas” o “víctimas” ante el resto del grupo de iguales.**

6.3. INTERVENCIÓN INDIVIDUAL SOBRE LA PERSONA QUE AGREDE

No es casual que abordemos en primer lugar el tratamiento de la persona agresora o grupo. Es natural que nos volquemos en la atención a quien lo ha vivido, pero no podemos pasar por alto que el auténtico problema está en quien/es agreden. Detrás de todas las situaciones de acoso escolar siempre hay personas identificables, que protagonizan o precipitan los incidentes.

En algunos casos, la persona agresora será un alumno/a con alguna problemática que se muestra de manera más explícita: por ejemplo, comportamiento agresivo e inadaptado, dificultades para relacionarse o resolver problemas personales, etc. Un ejemplo es el que en el apartado anterior denominábamos situación tipo A. Estas dificultades pueden trabajarse por parte del profesional docente como por parte de especialistas, si es necesario.

Sin embargo, en muchos casos las personas que se erigen en cabecillas de las agresiones no presentarán ningún déficit interpersonal o intelectual en especial. Es posible incluso que se trate de alumnado popular o socialmente hábil. En este supuesto nos dirigiremos preferentemente a cambiar su actitud y su comportamiento.

En el trabajo con ellas, en tutorías individuales, es posible que surjan algunas dificultades relacionadas con su bajo nivel de reconocimiento del problema. Tengamos en cuenta que, en principio, no han vivido la situación ocurrida como algo doloroso, más bien es posible que se hayan divertido con las agresiones. La conciencia del daño causado suele ser muy baja, y es frecuente que aparezcan justificaciones (“no es para tanto”, “solo eran bromas”, “es que nos provocaba”, ...).

Tengamos en cuenta, finalmente, que en muchos agresores/as subyace la creencia de que usar la agresividad para conseguir sus fines es positivo, y que es de tontos o débiles no hacerlo.

En las sesiones individuales deberemos trabajar estas actitudes y creencias mediante: la discusión, la reestructuración de sus ideas, ponerse en el lugar de la persona que vive la agresión, por ejemplo.

Se han propuesto dos grandes líneas a seguir: por un lado, la condena de los actos realizados. Se ha demostrado que siempre es más útil condenar los actos realizados que a las personas, ya que la culpabilización puede comportar resistencias o efectos no deseados. Por otro, el fomento de la educación emocional: ponerse en el lugar del otro, crear conciencia del daño causado. Ambas aproximaciones, la empática y la basada en la condena de los actos, pueden usarse de forma combinada.

Lo ideal es que el proceso de reflexión culmine en una petición de reconocimiento de la mala actuación, solicitud de perdón ante las personas dañadas y en actividades de restauración

del daño causado.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que esto puede llevar tiempo y que es mejor no precipitarse con el ánimo de cerrar un capítulo cuanto antes, ya que las fases de “arrepentimiento” y de “pedir perdón” no tienen ninguna trascendencia real si antes no se ha tomado consciencia del daño causado.

Paralelamente, podemos optar por la propuesta y el aprendizaje de conductas alternativas al acoso en los momentos y lugares donde se han dado las agresiones, promoviendo en su caso actuaciones que modifiquen el contexto. Los progresos pueden reconocerse o premiarse de forma verbal o con otro tipo de recompensas. En los casos de alumnado de mayor edad, posiblemente reaccionarán mejor si se busca su colaboración en lugar de intentar imponernos. Aun así, la aproximación a la persona agresora será distinta en función de los hechos, de su predisposición, de su personalidad, etc.

6.4. INTERVENCIÓN INDIVIDUAL SOBRE LA PERSONA AGREDIDA

Antes de entrar en aspectos más concretos, debemos tener claro que una persona acosada es alguien que ha sufrido y necesita apoyo y comprensión. Puede haber perdido su confianza básica en la escuela, o al menos una parte de ella, y debemos ayudarle a recuperarla.

Es muy posible que presente afectaciones de varios tipos, algunas más leves y otras más graves. Entre las leves pode-

mos mencionar: nerviosismo o distracciones en clase, actitud poco comunicativa y apática. En los casos más graves, habrán aparecido síntomas ansiosos o depresivos. Por lo tanto, durante un tiempo al menos deberemos tener paciencia y comprensión si comete más errores, distracciones, o si su comportamiento es menos colaborador que de costumbre. El diálogo y la confianza son muy importantes, así como contar con una persona adulta de referencia dentro del centro –idealmente, su tutor o tutora– que goce de su confianza para que sienta que en momentos complicados puede acudir a ella y que puede hablarle sin sentirse juzgado/a.

Tengamos en cuenta en qué espacios la víctima ha sufrido agresiones, se siente insegura o tiene algún tipo de riesgo (por ejemplo, es posible que los problemas hayan tenido lugar en vestuarios, patio, comedor escolar, alrededores del centro, etc.). Debemos prever medidas especiales para estos casos que le aporten seguridad y, en sesiones individuales, ir viendo si funcionan.

Es posible que muchas personas, a causa del acoso sufrido, hayan adoptado un papel pasivo propio de casos de indefensión prolongada, o que reaccionen de forma inadecuada, por ejemplo, con estallidos de ira que, en realidad, agravan el problema. Todo docente debería saber que los estallidos de ira públicos se producen, en casi todos los casos, porque la persona no

aguanta más y explota. Y lo hace frente a y en contra de quien sea. Por el contrario, quien agrede habitualmente no tendrá este tipo de comportamiento frente al profesorado.

También es frecuente que la persona acosada haya asumido el maltrato como parte de la normalidad esperable en un grupo. Muchas de ellas llegan a culpabilizarse por lo sucedido. Su autoestima, por otra parte, puede haber caído a niveles muy bajos. Por lo tanto, algunas líneas de actuación pueden consistir en:

- **A)** Reinterpretar la situación que se ha vivido, dejando claro que no es aceptable que se reciban agresiones y que ninguna característica personal las justifica.
- **B)** Ofrecerle una persona adulta de confianza en el centro, idealmente el tutor/a, a quién pueda tener acceso fácil y en quien encuentre comprensión.
- **C)** Movilizar a sus compañeros/as más próximos alrededor de ella, creando una red de apoyo. Hacer que se sienta acompañada de personas fiables y amistosas. En cada clase hay alumnado más pro-social, con capacidad de influencia, que pueden ser muy útiles en la tarea de cuidar del compañero/a, si desean hacerlo.
- **D)** Proponerle tareas interesantes y/o que le

concedan algún protagonismo. Planificar con él o con ella posibles estudios futuros o actividades que le resulten agradables.

→ **E)** Es posible que la situación de acoso se haya comentado con algún adulto antes o que incluso (sea de manera voluntaria o no) se hayan propiciado por parte de algún docente. En este caso será imprescindible tratarlo con la persona en cuestión y ponerlo en conocimiento de la dirección del centro para que tome las medidas oportunas.

→ **F)** Trabajar conductas y actitudes que puede adoptar ante una posible agresión, como modo de prevención: cómo reaccionar, a quién acudir para pedir ayuda, etc.



Sobre este último aspecto, nuestras instrucciones deben ser concretas, realistas y coherentes con el entorno. Por ejemplo, decirle “que se defienda” o que “pida ayuda” sin indicar exactamente cómo hacerlo, no resultará útil.

Del mismo modo, no podemos pedir que denuncie posibles agresiones si no sabe cómo o dónde hacerlo, o si el procedimiento la pone en una situación incómoda ante sus compañeros/as de clase o ante algunos docentes.

Es importante un contacto frecuente con la familia de la persona agredida para informar y recabar información de primera mano sobre la evolución positiva de sus hijos e hijas. Esta vía abierta de comunicación también dará tranquilidad a las familias. Recordemos que muchos síntomas o signos del acoso escolar no son muy visibles dentro del centro, en cambio la familia los habrá percibido con mucha más claridad. Tengamos presente que los padres y madres pueden haber sufrido un estrés importante a causa de la situación, nuestra actitud debe caracterizarse por la calidez, la escucha y la confianza.

6.5. EQUIPO DOCENTE Y COORDINACIÓN DE COMUNIDAD EDUCATIVA

Un caso de acoso escolar en un centro posiblemente va más allá de la clase y tiene lugar en espacios comunes como patios, comedores, biblioteca, vestuarios, o en la calle. Es interesante, pues, que el equipo educativo del centro, incluyendo monitores de comedor, conserjería, secretaría, etc. estén al corriente de la información necesaria para poder actuar en caso de que sea necesario.

Si existe el riesgo de que se reproduzca un incidente o si la persona agredida necesita algún tipo de ayuda, es importante que las principales personas a cargo de los distintos espacios de la escuela estén al corriente de la situación y cuenten con algunas instrucciones sobre cómo deben actuar. Por ejemplo, si la persona acosada recibe instrucciones de ponerse en contacto con un adulto en caso de necesidad, debemos asegurarnos de que estén al corriente de ello todos los docentes y otros profesionales presentes en el centro educativo.

Suponiendo que la intervención del/ la tutor/a necesite apoyo, tal como se plasma en el protocolo de acoso, puede nombrarse una comisión de seguimiento, implicando a diversos profesionales.



Ante un problema de acoso escolar, es importante que los docentes trabajen en equipo y que soliciten asesoramiento experto en aquellos casos más complejos.

6.6. MEDIDAS CONCRETAS CONTRA EL CIBERACOSO

En bastantes casos que implican a alumnado de Secundaria y últimos cursos de Primaria, encontraremos muestras de ciberacoso o acoso virtual a través de las redes sociales y las nuevas tecnologías. Usualmente se trata de rumores, amenazas, mensajes insultantes, fotografías que ridiculizan, o consignas para excluir de los grupos a alguien. Estos contenidos agresivos pueden difundirse a través de correos electrónicos o de los canales de comunicación más habituales (Whatsapp, Snapchat, Instagram, Facebook, entre otros) aunque en otras ocasiones tienen lugar a través de chats instantáneos o aplicaciones menos conocidas.

La peligrosidad del ciberacoso se explica por varios factores: el hecho de agredir a distancia y el supuesto anonimato pueden disminuir la sensación de riesgo y aumentar la gravedad de las agresiones o, desde el otro lado, exponerse de forma imprudente. La capacidad de difusión de los mensajes a través de las redes también aumenta su impacto.

Por lo general, estos mensajes responden a dos situaciones muy distintas: en algunas ocasiones, los agresores serán personas lejanas o desconocidas y sus mensajes pueden consistir en sexting, grooming u otras conductas delictivas a través de las redes sociales. La intervención, en estos casos, parte preferentemente de la propia familia y pasa por denunciar los hechos y tomar medidas de seguridad. La intervención de la escuela puede centrarse en la concienciación y en la prevención.

En el segundo caso, el más frecuente y que nos afecta directamente, el ciberacoso parte de compañeros/as del propio centro y se da entre alumnado que ya se conoce en persona.



La intervención básica en un caso de ciberacoso pasa por la comunicación de los hechos a la policía, incluyendo capturas de pantalla y, si es posible, los móviles o tabletas donde se han recibido los mensajes. Una breve investigación puede ser suficiente para determinar desde qué aparatos se han enviado los mensajes inapropiados

La intervención en ciberacoso no será muy distinta de la que hemos detallado hasta ahora, e incluirá:

- **A)** Medidas urgentes de detención y reparación de los hechos: retirada de los mensajes, cierre de los perfiles falsos, etc.
- **B)** Advertencia a las personas acosadoras y a sus familias. Restricción, control y reeducación en el uso responsable de las nuevas tecnologías. La colaboración de las madres y padres, en este caso, es fundamental.
- **C)** Reeducación de todo el grupo en el uso responsable de las nuevas tecnologías.
- **D)** Es importante concienciar a todas las personas de la importancia de mantener precauciones básicas, especialmente en referencia a fotografías, datos personales, etc.
- **E)** Se debe trabajar la idea de que difundir fotografías o mensajes inapropiados es hacerse cómplice; no hay diversión en ello y sí daño y riesgo.

Existen materiales diversos que nos pueden ayudar en esta tarea. Los podemos reforzar con charlas de expertos o campañas específicas.

7

La evaluación de los resultados

Las acciones que hemos detallado deben producir resultados resolutivos y observables. Los podemos resumir en:

- **EFICACIA:** Debemos conseguir que las agresiones cesen, que el estado emocional de la persona acosada mejore, que se produzcan cambios relacionales en el grupo.
- **RAPIDEZ:** Si un alumno/a nuestro está sufriendo, los resultados no deben hacerse esperar. Debemos darnos un plazo para resolverlo de días o semanas. No de meses.

Formas de medirlo: el número de incidentes registrados; el estado emocional de las personas involucradas; el número y la calidad de interacciones dentro del grupo. Podemos elegir las que mejor se adapten a nuestro caso.



El papel de las familias es importantísimo. Su visión desde casa complementará la que nosotros tenemos desde el centro educativo. Es importante consensuar con ellas tanto los pasos a seguir como la valoración de los resultados que vamos obteniendo.



ERRORES QUE HAY QUE EVITAR:

- ✓ **Las demoras: Si los resultados son lentos o tardan en llegar, ello va en perjuicio del alumno/a que está viviendo las agresiones.**
- ✓ **La rigidez: Persistir en métodos o técnicas cuando ya hemos observado que no van a dar buenos resultados es inútil.**

Estamos solucionando un problema complejo y, por lo tanto, puede haber retrocesos y recaídas. En estos casos, debemos observar qué ha fallado exactamente y cómo podemos mejorar nuestra intervención para que no vuelva a ocurrir.

8

Conclusiones



La importancia de la prevención: la mejor forma de solucionar un caso de acoso escolar es aquella que previene el problema de raíz, evitando que llegue a producirse.

Por lo tanto, como docente:

- **Presta atención a los cambios de comportamiento y de estado de ánimo del alumnado.** Sin olvidar los pequeños detalles que te pueden dar pistas de que está ocurriendo algo.
- **Procura fomentar siempre la cohesión del grupo.** Pon en práctica dinámicas y actividades que promuevan el conocimiento mutuo y los vínculos entre el alumnado.
- **Trabaja la educación emocional y la empatía** con juegos y ejercicios.
- **Fomenta el diálogo libre y respetuoso en tutorías individuales y grupales.** Puedes usar técnicas como el Círculo de Diálogo, los buzones anónimos u otras medidas que les ayuden a expresarse.
- **Gánate la confianza de tus alumnos/as.** Transmíteles que, si tienen algún problema, pueden y deben explicártelo. Si acuden a ti, escucha con atención y manifiesta de forma explícita tu apoyo. Reacciona con la contundencia necesaria en cada caso.
- **Aunque no seas tutor/a, trabaja el tema del acoso escolar en tu asignatura.** Puedes usar materiales como películas, cuentos o comentarios de noticias para debatirlas en grupo. Los resultados pueden plasmarse en carteles en los que figuren normas para evitarlo. Esos carteles se pueden colgar en las paredes de la clase, como un recordatorio de normas que todas las personas participantes aceptan cumplir.
- **No consientas motes, insultos o desprecios entre el alumnado en tu presencia.** Pueden ser el primer paso para un problema mayor. Tolerancia cero ante cualquier agresión. En ningún caso participes de ello, ya que

lo que empieza con una broma casual del docente, puede servir de base para ataques posteriores.

→ **Escucha atentamente a las familias**, suelen ser las primeras en detectar que hay problemas de acoso.

→ **Ante la sospecha de un posible caso de acoso**, actúa lo antes posible.

→ **Fórmate en materia de acoso escolar**, comparte tus inquietudes con tus compañeros/as de trabajo, y promueve acciones colaborativas para abordar este tipo de situaciones.

→ **Existen programas de prevención del acoso escolar** que están produciendo buenos resultados. Infórmate sobre ellos. Quizás puedan ser de interés para tu centro educativo.

Aunque esta guía parte de una situación de acoso ya iniciada y no trata de la prevención del acoso escolar, creemos necesario hacer un apartado para concienciar a toda la comunidad educativa de la importancia que tiene una prevención primaria del acoso escolar.

Esta prevención puede darse desde la primera escolarización del grupo de menores (desde el primer año), por lo tanto, debe ir modificándose según la edad del alumnado, pero hay rutinas que deben permanecer siempre y la base de todas ellas está en la educación emocional.

Desde el primer momento debe establecerse un clima en el aula de diálogo que no tolere la agresión ni la agresividad en ninguna de sus formas (física, psíquica, emocional...), por lo tanto, los problemas siempre se solucionarán y lo haremos hablando. El problema de dos, es del aula, todos somos parte de la solución porque todos podemos intervenir y poner nuestro granito de arena para que el conflicto se solucione.

Es importante no dejar pasar, esconder, no solucionar o no permitir los conflictos. Los conflictos son parte natural de las relaciones entre seres vivos y lo que tenemos que aprender en el aula es a resolverlos de manera pacífica y dialogante. Si en algún momento esto no fuera así y un adulto no estuviera presente, parte de nuestro trabajo está en concienciar al alumnado en que debe ponerlo rápidamente en conocimiento de un adulto. Cuando el adulto sea informado, debe mediar para que el conflicto se resuelva sin ningún tipo de violencia, sancionando, posteriormente, a la persona que realiza el acoso,

sin culpabilizarla a ella, si no al hecho.

En el aula desde el minuto uno se trabajarán las emociones, la expresión y comprensión de ellas y se desarrollará la capacidad de relación inter e intrapersonal.

Nunca se consentirá, además, que un niño juegue solo si no lo desea así, siendo consciente el grupo en todo momento que lo debe integrar al juego o la actividad.

De la misma manera, quedará prohibido por parte de toda la comunidad educativa establecer moteos a ningún miembro.

Todo el profesorado, y especialmente el que pase más tiempo en el aula, debe estar muy atento a cada alumno y al clima global del aula, pudiendo desarrollar algunos recursos de manera periódica como los sociogramas que nos ayuden a mirar de cerca a aquellos niños menos y más populares y el posible desarrollo que ello puede tener. Así, por ejemplo, el profesor puede pedir de manera periódica al alumnado que apunte de manera anónima los/las tres compañeros/as con las que más pase el tiempo y las/los tres con los que menos.

Por lo tanto, podemos remarcar como los tres pilares de la prevención: una buena educación emocional (con todo el desarrollo de las distintas áreas que ella conlleva), el fomento de un clima amable y dialogante del aula y la observación minuciosa por parte del profesorado de las relaciones. Teniendo en cuenta estos tres ejes, será mucho más complicado que el acoso llegue a nuestras aulas.



Te proponemos colgar estos consejos propuestos por NACE en el tablón de la sala de profesores de tu centro

DECÁLOGO CONTRA EL ACOSO ESCOLAR PARA EL PROFESORADO

1) Quien denuncia un maltrato casi siempre tiene razón. No lo dudes. **Negar el acoso hace que éste aumente.**

2) Estate atento a las **señales** que indican bullying: arrastrar los pies, ir cabizbajo, estar triste, llegar tarde a clase, pedir ir al lavabo cuando no toca, buscar tu protección, etc.

3) Cuando alguien lo cuente, **acoge a la persona y dale seguridad y afecto.** Necesita ser escuchado/a, comprendido/a, reconocido/a. No trates de relativizar lo que te están contando.

4) Apóyale: dile que no es culpable de su situación y que no merece lo que le están haciendo.

5) Nunca pongas frente a frente a la persona agresora y a la persona agredida: el lobo y la oveja no hacen buena pareja.

6) Blinda a la persona acosada para evitar nuevas agresiones: que no esté sola en lugares con poca vigilancia, trata de que esté rodeada de personas sensibles que le apoyen y protejan, establece un control sobre la persona que acosa.

7) Frena a la persona que acosa: habla con él/ella, llama a la familia, informa al equipo docente y a la dirección del centro, ponle límites y avísale de cuál será el coste si los traspasa.

8) Posiciona al grupo en favor de quien lo sufre: explícales qué es el acoso, desmonta la palabra "chivato"; pregúntales si prefieren ser héroes/ heroínas o villanos/as.

9) Da seguimiento al tema y mantén abiertos los canales de comunicación. Aunque parezca que todo está solucionado, **muchas veces el maltrato rebrota** cuando se baja la guardia.

10) Frente al acoso escolar, tolerancia cero.

**CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA
DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD
FÍSICA Y ORGÁNICA (COCEMFE)**

C/ Luis Cabrera, 63
28002 Madrid
+34 917 443 600
empleo@cocemfe.es
www.cocemfe.es

Servicio gratuito.
Con la colaboración de:

