

**UN CASO DE BULLYING  
-¿O SIMPLEMENTE PERSONALIDADES  
ENFRENTADAS?-**

RUS GELO, SONIA

DICIEMBRE, 2022

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
Objetivos .....	3
EVALUACIÓN.....	4
Presentación del caso .....	4
Análisis del caso.....	4
A nivel individual.....	4
A nivel de equipo .....	5
A nivel organizacional.....	5
INTERVENCIÓN.....	7
Intervención a nivel individual .....	7
Intervención a nivel de equipo .....	10
Intervención a nivel organizacional .....	12
RESULTADOS ESPERADOS .....	13
CONCLUSIÓN.....	14
BIBLIOGRAFÍA .....	15
ANEXOS.....	17
ANEXO 1. Cronograma.....	18
ANEXO 2. Escala Cisneros.....	26

## INTRODUCCIÓN

El acoso laboral o <<mobbing>> es definido como “hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas laborales. Para catalogar de acoso laboral una actividad particular, interacción o proceso debe ocurrir repetidamente y regularmente, a lo largo de un periodo de tiempo” (Einarsen y cols., 2003, p.15). Si se tratase de un evento aislado o si las dos partes disponen de un poder igualitario, no se denomina <<mobbing>>, de acuerdo con Einarsen y cols. (2003). Sin embargo, el <<mobbing>> no debe tratarse como un fenómeno sino como un proceso de escalamiento gradual del conflicto, en el cual una persona acaba en una posición inferior, siendo objeto de actos negativos sistemáticos (Einarsen y cols., 2003); asimismo, deben considerarse otros conceptos (*i.e.*: menosprecio social, incivilidad, supervisión abusiva, conflicto interpersonal, etc.) antes de denominar un conflicto como acoso laboral.

En el caso de Laura, la trabajadora que manifiesta “estar cansada de ser maltratada por otros miembros del equipo”, cabe la posibilidad de plantear una situación de acoso laboral por parte de su equipo hacia ella. Sin embargo, se propone otro tipo de agresión laboral como la incivilidad laboral (Anderson y Pearson, 1999) y el modelo de Escalamiento del Conflicto de Glasl (1982). Este modelo se divide en (1) racionalidad y control, en que las personas implicadas en el conflicto son conscientes de las tensiones que surgen, pero intentan manejar la situación de una manera controlada; (2) romper la relación, ocurre una vez el conflicto inicial se ha difuminado y las relaciones entre las partes implicadas se ha convertido en la principal fuente de tensión. Se produce desconfianza, falta de respeto y abierta hostilidad. Además, las partes buscan excluirse mutuamente y puede haber preocupación por la reputación y la coalición además de la pérdida de prestigio; (3) agresión y destrucción, las personas implicadas arriesgan su propio bienestar para dañar o destruir al otro.

El incivismo laboral de acuerdo a las autoras Anderson y Pearson (1999) son actuaciones groseras, que no tienen en cuenta a los demás e infringen las normas de respeto en las interacciones sociales (*i.e.*: cuando Laura cuenta al CEO de su empresa que una de sus compañeras le niega el saludo por las mañanas). El incivismo laboral se caracteriza por tener baja intensidad y la ambigüedad de la intención de dañar (Anderson y Pearson, 1999; Díaz-Gracia y Báez, 2013). Ésta hace referencia a un hecho verbal, pasivo e indirecto (Pearson y Porath, 2005).

Por otra parte, en el caso de Laura, también se considera la posibilidad de que la trabajadora sufra menosprecio social (Duffy, Ganster y Pagon, 2002), son aquellas conductas que pretenden dificultar o entorpecer la capacidad de establecer y mantener relaciones interpersonales positivas (*i.e.*: no saludar a Laura), el éxito profesional (*i.e.*: Laura desempeña tareas de trabajo por debajo de su nivel de competencia) y una buena reputación (*i.e.*: Laura no asiste a la reunión que tiene su equipo de trabajo para la repartición de tareas a pesar de haber recibido un correo electrónico con el cambio de fecha).

En conclusión, el caso de Laura no parece ser un caso de acoso laboral, pero esta trabajadora se encuentra en la fase de escalamiento del conflicto, como etapa previa a una situación de <<mobbing>>. Por ello, es necesario proceder con un plan de actuación para prevenir que estas conductas no deseadas estallen en acoso laboral. De este modo se va a intervenir para la detención del escalamiento del conflicto existente en el equipo de Laura.

Por lo tanto, en el caso de Laura existe una imperante necesidad de intervenir lo antes posible, ya que el CEO es consciente del problema y de las posibles consecuencias y costes para la trabajadora como para la organización. De este modo se puede prevenir futuros casos de conflicto en otros trabajadores de la empresa.

## Objetivos

El objetivo general se basa en la mejora de la calidad de vida laboral de Laura y del resto de trabajadores de la organización.

Objetivos específicos:

1. Ofrecer apoyo a Laura.
2. Frenar el conflicto dentro del equipo de Laura.
3. Disminuir las conductas incívicas entre trabajadores en el lugar de trabajo.
4. Formar a la líder del equipo y al CEO, Sonia y John, con herramientas para mejorar sus habilidades de liderazgo.
5. Formar en gestión de conflictos y asertividad al CEO y a los trabajadores.
6. Implantar en la organización un proceso de gestión de quejas.

# EVALUACIÓN

## Presentación del caso

En el caso a intervenir se da un conflicto entre dos miembros de un mismo equipo de trabajo, Laura y Steven, pues éste prefiere trabajar desde un punto de vista tradicional mientras que Laura, aporta ideas novedosas. Es por ello que no congenian laboralmente. La líder del equipo, Sonia, se abstiene de intervenir ante el conflicto, como el resto de los miembros del equipo, siendo testigos. Esto produce que la situación de conflicto se perpetúe. Sin embargo, Laura tiene el apoyo de Susana, líder de otro de los equipos de la empresa además del apoyo de otros compañeros como Marco, el cual ha trabajado con Laura previamente. En cuanto a la organización, se encuentra John, un alto directivo de la empresa, que no escucha ni presta atención a Laura cuando lo necesita. A pesar de rectificar posteriormente y pedir ayuda externa para solucionar el problema. Finalmente, se percibe la ausencia de cultura en prevención de riesgos psicosociales y contra el acoso por parte de la organización.

## Análisis del caso

El primer paso de la evaluación son entrevistas semiestructuradas con el directivo de la empresa o CEO, los líderes de los equipos y algunos de los empleados de la organización con el fin de recolectar información acerca del conflicto sucedido y para adaptar las herramientas de evaluación necesarias. Estas entrevistas se realizan en un despacho de la organización, acordando hora y fecha con los CEO. Éste es el encargado de mostrar las instalaciones de la empresa al equipo encargado de intervenir, y explicar el funcionamiento. Se pretende conocer los problemas a la base del conflicto, las demandas laborales de cada puesto u otros aspectos como el estrés que pueden sufrir en el trabajo, ya que elementos como exigencias en la tarea o el estrés pueden potenciar un posible conflicto laboral.

Mediante estas entrevistas y las visitas a la empresa, se encuentran los siguientes testimonios y conductas observables, divididos en niveles.

### A nivel individual

Laura se siente ignorada e infravalorada (*i.e.*: “parecen ignorarla y ella está cansada de hacer solo tareas de trabajo que están claramente por debajo de su nivel de competencia”).

Presenta síntomas emocionales (*i.e.*: “Laura comienza a apenarse y con voz temblorosa...”). Absentismo laboral (*i.e.*: “Laura llama diciendo que está enferma”). Cambio en la conducta de Laura (*i.e.*: “hasta ahora el CEO no ha encontrado faltas en el trabajo de ella y cuando la contrató ella venía con unas buenas calificaciones y recomendaciones”). Hay testigos que ven acoso (*i.e.*: Susana dice “pienso que Laura está siendo maltratada/acosada por sus miembros de equipo. Realmente la tratan bastante mal y dicen cosas desagradables acerca de ella a sus espaldas”).

### A nivel de equipo

La líder del equipo, Sonia, afirma conocer sobre los conflictos entre los miembros del equipo (*i.e.*: “Laura y Steven simplemente no se llevan”) y no maneja el conflicto como líder (*i.e.*: Marco dice “me imagino que Sonia se siente también ligeramente amenazada por las ambiciones de carrera de Laura, por tanto, ella no la defiende”; Susanna dice “Sonia es muy competente y buena en su trabajo, pero pienso que está evitando bastante el conflicto”).

Hay compañeros posicionados (*i.e.*: Marco dice “los miembros del equipo están de parte de Steven y ciertamente hacen que Laura tenga jornadas duras en el trabajo”).

Hay una posible ocultación de información (*i.e.*: Christian dice “el equipo de Laura tuvo una reunión donde todos tuvieron la oportunidad de ser escuchados. Pero por alguna razón, ella no apareció. Después, ella reclamó que no sabía que la reunión había sido adelantada para el día anterior. Curiosamente, todos los demás parecían haberse enterado de eso”).

Existe un posible intento de desprestigiar a Laura (*i.e.*: Joanna dice “bien, como usted sabe, ella llamó hoy diciendo que está enferma. Entre nosotros dos, yo diría que ella es demasiado susceptible, y siendo honestos, a veces molesta un poco. Quiero decir, ella se queja constantemente. Nunca está contenta con la forma en que son las cosas y siempre está tratando de cambiar las cosas que han funcionado bien durante años. Me pregunto por qué continúa queriendo trabajar aquí si nada es suficientemente bueno para ella”).

### A nivel organizacional

John es el CEO de la organización, no tiene habilidades y/o herramientas para ayudar a Laura, no le presta atención y da más importancia a otros asuntos (*i.e.*: trata de restar importancia a lo sucedido y le pide a Laura que se calme). Delega la división del trabajo en

los equipos (*i.e.*: “en cuanto a la división del trabajo dentro de los equipos de trabajo, es algo que debe decidirse dentro de los propios equipos”).

Se desconoce la existencia de un protocolo contra el acoso laboral en la organización.

Se detecta la ausencia de clima de riesgos psicosociales ni de prevención del conflicto.

Se destacan ciertos acontecimientos que han podido provocar el desarrollo del conflicto, entre ellos la reestructuración de equipos en la empresa (*i.e.*: Christian dice “después de la reestructuración de equipos se dio más autonomía para decidir cómo compartir las tareas”). Tras ésta, los empleados disponen de mayor autonomía y por ello ha podido producirse un aumento del estrés en la plantilla, ya que aumenta la toma de decisiones y disminuye la supervisión.

Por otro lado, se detecta un tipo de liderazgo con supervisión inadecuada, con una delegación y orientación de tareas inapropiadamente (*i.e.*: Laura se queja de que le dan tareas muy por debajo de su capacitación).

Para valorar si Laura y el resto de empleados padecían <<mobbing>> u otras conductas incívicas se utilizó la escala Cisnero (Fidalgo y Piñuel, 2004). La escala se trata de un cuestionario auto-administrado de 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico. En él deben marcar el autor del acoso y su frecuencia. Es una herramienta útil para diferenciar entre los diversos grados e intensidad del acoso. Este cuestionario se pasará en la organización, una vez rellenado será entregado a uno de los miembros del equipo externo que se encarga de la evaluación y de la corrección de dicho cuestionario.

Una vez corregidos los cuestionarios, según el modelo de Glasl (1982), se obtiene que el caso de Laura se encuentra en una etapa inicial de acoso laboral en la fase 2, denominada <<romper la relación>>, del escalamiento del conflicto. De este caso no se considera aún como <<mobbing>> o acoso laboral, ya que se desconocen datos para así determinarlo como la frecuencia (*i.e.*: semanalmente, según la definición de acoso) o la duración con la que se dan las diferentes conductas incívicas (al menos durante seis meses, según la definición de acoso). Algunos ejemplos de conductas propias de esta fase que se ven en el caso son situaciones como el desarrollo de coaliciones (*i.e.*: posicionamientos de los miembros del equipo en contra de Laura) y aislamiento (*i.e.*: Laura no acude pero tampoco la invitan a las juntas en ambientes laborales) entre otras conductas.

# INTERVENCIÓN

Se lleva a cabo una intervención secundaria pues hay un conflicto latente y el objetivo es atenuar sus efectos, y una intervención a diferentes niveles, es decir, tanto individual, grupal y organizacional ya que son mutuamente reforzantes y tienen mayores beneficios si se implementan conjuntamente (Lamontagne y cols., 2007).

La intervención a nivel individual se enfoca en el apoyo social y asesoramiento a Laura, víctima del conflicto. A nivel grupal, se propone implicar a los equipos de trabajo, haciendo hincapié en los miembros del equipo de Laura, para implementar una formación en gestión de conflictos. Paralelamente, se interviene con los líderes de la organización y el CEO, para llevar a cabo una formación sobre habilidades de liderazgo y gestión de quejas de una manera práctica.

La intervención se dirige a todo el personal implicado (*i.e.*: miembros del equipo de Laura y líder del equipo de Laura) y no implicado de la organización (*i.e.*: CEO, otros equipos de la empresa y líderes de otros equipos), con el fin de evitar culpabilizar a una o varias personas, además de eludir la doble victimización de Laura, la trabajadora que manifiesta sufrir maltrato por sus compañeros de equipo.

La intervención consta de las siguientes partes. En primer lugar, se organiza una reunión con los CEO de la organización, con el fin de informar acerca del tiempo, lugar, coste, las siguientes fases, las personas participantes en la intervención y los objetivos a cumplir. En esta misma fase, se resuelven las dudas surgidas a lo largo de la reunión, así como la creación de lazos entre el equipo de recursos humanos y los cargos directivos, de esta manera se busca la confianza e implicación de los CEO. Además, se mantiene la confidencialidad de las personas implicadas, de cara a disminuir la victimización y la culpabilidad, y de la organización.

En segundo lugar, paralelamente, se desarrollan las intervenciones a diferentes niveles: individual, grupal y organizacional. En cada uno de estos niveles se desarrollan actividades en fechas y lugares diferentes dependiendo del nivel de intervención (ver ANEXO 1).

## Intervención a nivel individual

A nivel individual, con Laura, la trabajadora que dice ser maltratada por sus compañeros de equipo, se lleva a cabo un programa de desahogo psicológico. Dirigido a disminuir el



sentimiento de angustia y prevenir la aparición y desarrollo de futuras secuelas psicofisiológicas. Los objetivos a trabajar con la empleada mediante esta técnica son la facilitación del procesamiento emocional, la normalización de reacciones ante ciertas conductas (*i.e.*: aumento de la tasa cardíaca cuando se experimentan sentimientos de ira) y la preparación para afrontar futuras experiencias. El desahogo psicológico consta de cuatro fases y tienen lugar en un despacho cedido por la organización, en una planta diferente a la oficina de Laura.

Fase I, se trata de dos sesiones introductorias de una hora cada sesión y se desarrolla en dos semanas.

Fase II, se tratan las expectativas y hechos que se desean mejorar. Se implementa durante una hora por sesión semanal, en un total de 3 semanas no consecutivas. Es decir, una semana hay sesión y a la siguiente no, ya que ésta se destinaría a poner en marcha lo propuesto en la sesión, y así consecutivamente.

Durante la Fase III, Laura expresa sus ideas e impresiones sobre su estancia en el lugar de trabajo y con sus compañeros de equipo durante la sesión de la semana, con una duración de una hora y media.

Fase IV, en ella se trabaja el aprendizaje a reaccionar ante las emociones experimentadas, de esta manera se dota con herramientas clave a Laura para manejar emociones como la ira o episodios de estrés en el trabajo. Conlleva la duración de dos sesiones de una hora cada una, a lo largo de una semana.

A lo largo de la Fase V, se lleva a cabo una normalización de las emociones ya que saber que otras personas pueden sentir las mismas emociones en esa misma situación, es beneficioso y ayuda a entender cómo se reacciona mediante las emociones.

En la Fase VI Laura planifica un repertorio de conductas adaptativas (*i.e.*: manifestar que necesita un tiempo fuera o <<time out>> de 20 minutos cuando se encuentre en una situación estresante o que le sobrepase) junto a la persona encargada del departamento de recursos humanos con el fin de ponerlas en práctica en situaciones futuras.

La última fase, la Fase VII se denomina desenganche. Se basa en la despedida y separación de Laura con el profesional para que ésta utilice en su vida laboral las estrategias y habilidades aprendidas en las sesiones.

Del mismo modo, se trabaja en habilidades de liderazgo individualmente con Sonia y John, la líder del equipo de Laura y el CEO de la organización respectivamente. La formación consiste en un curso <<Líder-Coach>> que tendrá una duración de tres semanas. <<Liderar equipos y desarrollar personas>> es el nombre del curso formativo, consta de dos sesiones semanales de dos horas cada una (martes y jueves). Cada sesión consiste en una parte teórica y otra aplicada donde se tratan los siguientes temas: bloqueos del líder y efectos en la organización, comunicación en el líder, toma de decisiones, inteligencia emocional aplicada al liderazgo, liderazgo responsable y coaching aplicado al liderazgo.

En la sesión 1 se trata el bloqueo de los líderes. Se trabaja la detección de creencias erróneas acerca de los estilos de liderazgo (*i.e.*: pensar que es eficaz ejercer un liderazgo autoritario) para cambiarlas a lo largo de la sesión hacia un estilo de liderazgo democrático. Además, se busca que los participantes analicen los miedos que inconscientemente limitan sus conductas y el desempeño de su liderazgo. Para ello, primero se ejemplifica con casos reales de varios líderes conocidos (*i.e.*: Obama) para que posteriormente recuerden situaciones en las que crean que se puede mejorar las limitaciones que ellos mismos tienen.

A lo largo de la sesión 2 se desarrollan los efectos positivos en la organización de un buen liderazgo. En la primera parte de la sesión se proporcionan conceptos, estadísticas y ejemplos de organizaciones que ejercen un buen liderazgo. La segunda mitad de la sesión se practica mediante la identificación de antecedentes del buen liderazgo (*i.e.*: según Drucker, 2005, un líder eficiente es aquel que maneja el tiempo, lleva a cabo una toma de decisiones efectiva, pone el foco en objetivos concretos y construye relaciones apropiadas con los superiores y subordinados) y como consecuencia el beneficio que supone para la organización (*i.e.*: a nivel individual, hay una influencia positiva en los comportamientos que tienen los trabajadores hacia la organización; a nivel de equipo, incrementa la facilitación del flujo de ideas novedosas debido a la interacción y colaboración que se fomenta entre los empleados; por último, a nivel organizacional se establece y prospera una cultura abierta e inclusiva).

Durante la sesión 3 se trata la toma de decisiones. En el transcurso de la sesión se proporciona a los participantes una serie de estrategias clave y pasos a seguir para que cuando se les presente el caso, tomen decisiones de una manera óptima, justa y equitativa con los empleados y la organización. La parte práctica de esta sesión se desempeña en la propia organización, con los miembros del equipo que Sonia lidera, en su caso; y John, como CEO, ejercerá la buena toma de decisiones con el caso de Laura y sobre los nuevos conflictos que pudieran surgir en el momento.

La sesión 4, se basa en el liderazgo responsable y sus características. Éstas son el compromiso, la rendición de cuentas, la inclusión y el propósito con una visión a largo plazo. La parte inicial de la sesión se centra en las demandas e intereses a tener en cuenta acerca de los trabajadores y la organización, y en la sensibilización de responsabilizarse una vez se tome una decisión. En la segunda parte de la sesión los participantes exponen casos reales que hayan vivido y deben proponer cómo actuarían o si mejorarían su actuación, una vez adquirido las claves para ejercer un liderazgo responsable.

Finalmente, en la sesión 5 se ocupa del coaching aplicado al liderazgo. En esta sesión del módulo se trabaja mediante una dinámica de preguntas y respuestas la conciencia (*i.e.*: posición de la figura de líder y cuál es la visión del líder), la responsabilidad, motivación y planificación de estrategia. Y, por último, la misión, visión y propósito según la organización. Se dan pautas aplicadas a los líderes según las características de sus empleados y de la empresa en la que trabajan.

Los temas de la comunicación en el líder e inteligencia emocional aplicada al liderazgo se adquieren de manera transversal en el módulo de <<Gestión de conflictos y habilidades comunicativas>> (Ver ANEXOS).

Con la formación se busca aumentar el conocimiento y repertorio de herramientas clave para que Sonia y John puedan desempeñar sus roles de líderes de manera eficaz y óptima y que puedan aplicarlo a sus equipos, desarrollando competencias emocionales en el ámbito laboral. Se espera desencadenar una mejora en la competencia emocional del resto de empleados y enseñar a liderar equipos eficaces, influyentes, de confianza y colaborativos.

Es necesario entrenar en habilidades de liderazgo ya que un líder pobre, autocrático y/o autoritario puede facilitar que otras personas puedan llevar a cabo episodios de acoso psicológico y contribuir a generar un clima donde éste es más probable que ocurra (Ashford, 1994; Peiró, 2004).

## Intervención a nivel de equipo

A nivel grupal se trabaja la formación en manejo de conflictos, con una duración de cuatro meses. Una persona del departamento de recursos humanos es la persona encargada de realizar esta formación para todos los participantes, que son los miembros de los equipos de trabajo, sus líderes y el CEO. Sin embargo, la formación se divide en tres grupos, uno para empleados, otro para los líderes de los equipos y un último grupo conformado por los cargos directivos o CEO.

El programa formativo está organizado en un total de seis sesiones, de tres horas cada una, impartidas los miércoles, ya que es el día de la semana propuesto por el CEO junto a la persona encargada de la formación. La gestión del conflicto otorga a los y las participantes habilidades transversales como la comunicación asertiva y solución de conflictos, necesarias para manejar situaciones de conflicto de una manera óptima. Para ello se sigue una intervención propuesta por Sauter y Murphy (2003).

Las primeras dos sesiones se destinan a romper el hielo para fortalecer y crear lazos entre compañeros, además de reformular las ideas que tienen los trabajadores y trabajadoras sobre la resolución de conflicto en el trabajo, así se derriban mitos *i.e.*: lo mejores no discutir o la paz es la ausencia de conflicto. El o la formador realiza una presentación sobre conceptos teóricos acerca de habilidades de comunicación asertiva y gestión de conflictos. Las actividades planteadas para estas sesiones se basan en la cooperación entre los trabajadores, poniéndose en práctica mediante cambios de rol o <<rol-playing>> con casos propuestos por el o la formador. En estas dinámicas el o la formador se encarga de proporcionar <<feedback>> a los y las participantes.

La regulación emocional se trabaja en las sesiones 3 y 4. En la sesión 3 los y las participantes escriben un cuento creando una historia con personajes ficticios a los que les ocurren situaciones similares a la de los trabajadores. Indirectamente los cuentos recogen historias personales de cada participante. El fin de esta actividad es la posterior lectura de los cuentos para que analicen las actitudes que tienen los personajes ante situaciones de conflicto (*i.e.*: pasivas, destructivas, etc.). Antes de finalizar la sesión se explica cómo realizar un diario de emociones, que deben de cumplimentar a lo largo de la siguiente semana, en horario laboral, hasta la sesión 4.

La primera parte de la sesión 4 se trabaja el diario de emociones de los participantes y se debate cómo controlar las emociones, de este modo los propios trabajadores se aconsejan entre ellos sobre la regulación emocional en la resolución de conflictos en el ámbito laboral. En la segunda parte de la sesión, se realiza un taller de risoterapia preparado por el formador ya que el uso del humor favorece los intercambios emocionales positivos entre los miembros del grupo. Avolio, Howell y Sosik (1999) advierten que el humor hace que los miembros del grupo se sientan mejor y disminuyan las represalias.

En las sesiones 5 y 6 se trabajan las habilidades de comunicación y la asertividad. En la sesión 5 se explica qué es la asertividad y su importancia, se ponen ejemplos de comunicación asertiva (*i.e.*: mediante vídeos o casos prácticos). Asimismo, se explican

técnicas asertivas (*i.e.*: disco rayado o banco de niebla), puestas en prácticas tras la explicación por medio del <<rol-playing>>. La asertividad es importante ya que evita conflictos o tensiones resultantes de la disonancia cognitiva, de igual modo que se emplean estrategias para llegar a acuerdos (Romero, Castillo y Ravina, 2019).

En la sesión 6 se definen, explican y ejemplifican (*i.e.*: mediante vídeos) las habilidades de comunicación: pasiva, agresiva y asertiva. Finalmente, los participantes se enfrentan a casos reales de estos tipos de comunicación que han tenido lugar en la organización (en diferentes formatos, *i.e.*: vídeos, papel, <<rol-playing>>), de este modo los mismos participantes ponen en práctica los conocimientos y técnicas de comunicación asertiva adquiridas en la sesión 5.

## Intervención a nivel organizacional

A nivel organizacional se propone investigar las situaciones de conflicto en la organización por medio de la recogida de quejas, en las que se especifiquen datos como la persona denunciante, la persona acusada, el departamento y equipo de trabajo en el que sucede, fecha y el hecho sucedido. Esta información es confidencial, pero no anónima, con objeto de una posible intervención si la situación lo requiere.

En primera instancia se proporciona una guía de buenas prácticas (*i.e.*: actuar sin demora, mantener la confidencialidad, apoyar a todas las partes, entre otras. OIT, 2020, p.66) al CEO y a los líderes de la organización sobre cómo procesar eficazmente las quejas interpuestas por los empleados. De este modo, la organización dispone de políticas de liderazgo que sepan cómo actuar ante situaciones de violencia y acoso laboral. Se trata de que los responsables actúen de manera oportuna cuando perciban quejas sobre acoso o intimidación en el lugar de trabajo.

Se debe tener en cuenta los siguientes pasos: (1) las quejas deben ser atendidas en la mayor brevedad posible, (2) todo el proceso debe ser transparente y confidencial, (3) toda queja debe tener siempre una respuesta formal, (4) si no existiera, se crea un libro de registro de quejas, donde se anote toda la información relacionada con dicha queja, y (5) el proceso y los resultados son comunicados a todas las partes implicadas.

En segunda instancia, se proporcionan instrucciones al resto de empleados sobre cómo notificar e interponer quejas, ya que uno de los motivos por los que un trabajador pueda ser reticente a llevarlo a cabo es por desconocimiento de los mecanismos de interposición de quejas (OIT, 2016b). También se debe promulgar contenido acerca de la relevancia de

interponer una queja bien sea por sufrir acoso laboral o en calidad de testigo. Los trabajadores deben de ser conscientes de que la omisión de queja y soportar actos incívicos, tiene consecuencias perjudiciales para su salud (Cortina y Magley, 2003).

Por último, con el fin de proteger tanto al denunciante como a los testigos se otorgan días de permiso remunerado o traslados a otros lugares de trabajo (siempre que sea posible y con el acuerdo de las partes afectadas en este cambio).

Tras la intervención se realiza una evaluación para obtener un feedback de los resultados obtenidos. Después de haber llevado a cabo las diferentes actividades se pasa una encuesta de satisfacción adaptada a cada grupo de participantes: empleados, líderes y CEO. Al cabo de dos meses, se entrevista a Laura, para saber sobre su estado psicofisiológico; además de conocer de la existencia o ausencia de conflictos entre Laura y sus compañeros.

A modo complementario, se crean foros de discusión en grupos (empleados, líderes de los equipos y CEO) para debatir cuestiones sobre los contenidos impartidos durante las sesiones formativas.

Finalmente, tras un periodo de nueve meses, se recoge por segunda vez datos en la organización para detectar si continúan las conductas incívicas, si ha desaparecido el conflicto con Laura o si hay nuevos casos de acoso laboral en la empresa y el grado de escalamiento de los mismos. Para ello se utiliza de nuevo la escala Cisnero (Fidalgo y Piñuel, 2004) (ver ANEXO 2) a los empleados de la organización.

## RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que tras la intervención en la organización, el caso de Laura disminuya de intensidad e incluso, desaparezca. Se espera una relación cordial y pacífica entre esta trabajadora con el resto de sus compañeros de equipo, pudiendo desempeñar su trabajo óptima y eficazmente. Además, se considera que la imagen de Laura en la empresa tras el conflicto no se percibe dañada ya que se confía en la eficiencia y beneficios de las intervenciones realizadas, con tal de mejorar competencias y habilidades carentes.

Gracias a la formación proporcionada tanto a empleados como al CEO, se espera la prevención de futuros casos de acoso laboral, así como la pronta intervención ante éstos. De este modo, los trabajadores están sensibilizados con la importancia de actuar a tiempo y los beneficios de saber afrontar los conflictos laborales asertivamente.

Por otro lado, para que los efectos positivos de la intervención perduren y seguir obteniendo mejoras, se aconseja continuar trabajando en la intervención en todos sus niveles durante al menos un año, con vistas a crear una cultura organizacional de riesgos psicosociales ya que ésta es decisiva para eliminar la violencia y el acoso en el trabajo, es decir, crear entornos de trabajo que no permitan ni recompensen la violencia, que no sea hostil, que sea inclusivo, que fomente la colaboración entre empleados, con procesos de comunicación sólidos y por último, que haya adoptado buenas políticas para fomentar conductas laborales respetuosas (Baillien y cols., 2008).

## CONCLUSIÓN

Con esta intervención se pretende frenar y disminuir el escalamiento del conflicto surgido en un equipo de una organización, dar apoyo a la persona objeto del conflicto, formar a nivel de equipo para evitar que se produzca un caso similar en el tiempo, e instaurar un proceso de gestión de quejas a nivel organizacional con el fin de actuar previamente si ocurriera de nuevo una situación de similar. No obstante, se deben valorar los resultados a lo largo del tiempo para comprobar si la intervención ha surtido el efecto esperado.

La intervención cuenta con ciertas limitaciones, como que algunos empleados puedan ser reticentes a participar en las actividades propuestas en la intervención. Se espera resolver con la proporción de información acerca de la relevancia del conflicto y los beneficios que pueden obtener para su bienestar psicosocial y laboral.

En conclusión, la situación en la que se encuentra la trabajadora Laura no se trata de un caso aislado; en las organizaciones surgen conflictos a diario debido a ser un medio de interacción interpersonal, por lo que los psicólogos de las organizaciones deben incidir en la creación y desarrollo de entornos seguros y saludables, en los que los trabajadores desempeñen su trabajo proactivamente dentro de una cultura y política de resolución de conflictos adecuada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, L. y Pearson, C. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 455. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202131>
- Ashford B. (1994). Petty tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Avolio, B. J., Howell, J. M., y Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42, 219–227.
- Baillien, E., Neyens, I. y De Witte, H. (2008). Organizational, team related and job-related risk factors for bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A qualitative study. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), págs. 132-146.
- Cortina, L.M. y Magley, V.J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247.
- Díaz-Gracia, L. y Báez, C. (2013). Salud laboral. Riesgos laborales, psicosociales y bienestar laboral. *Ediciones Pirámide*.
- Drucker, P. F. (2005). *Drucker para todos los días*. Editorial Norma.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. y Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351.
- Einarsen, S. y Hauge, L. J. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 251-273.
- Einarsen, S., Hoel, H., Vartia, M. y Zapf, D. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, 103-125.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C.L. (2011). El concepto de intimidación y acoso en el trabajo: la tradición europea. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C.L. Cooper (Eds.), *Intimidación y acoso en el lugar de trabajo: avances en la teoría, la investigación y la práctica*, (2), 3-40.
- Eurofound. (2015). Violence and harassment in European workplaces: Extent, impacts and policies. [www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/violence-and-harrassment-in-eropean-workplaces-extent-impacts-and-policies](http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/violence-and-harrassment-in-eropean-workplaces-extent-impacts-and-policies)
- Fidalgo, A. M. y Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, 16, 615-624.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. *In Conflict management and industrial relations*, 119-140.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso*.



[https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS\\_751837/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_751837/lang-es/index.htm)

- Lamontagne, A., Keegel, T., Louie, A., Ostry, A. y Landsbergis, P. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *The International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 19(13), 268-280.
- Pearson, C. y Porath, C. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again. *The Academy of Management Executive*, 19, 7-18. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841946>
- Peiró, J.M. (2004). Interventions to prevent and correct workrelated bullying. En Soares, C. y Amancio, L. (eds.). *Em torno da Psicologia. Homenagem a Jorge Correia Jesuino*. Lisboa, Horizonte, 143-154.
- Romero-Rodríguez, L. M., Castillo-Abdul, B. y Ravina-Ripoll, R. (2019). Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. R. Ravina-Ripoll, LB Tobar Pesántez y E. Nuñez Barriopedro (Coords.), *Happiness Management and Creativity in the XXI Century. Intangible capitals as a source of innovation, competitiveness and sustainable development*, 41-54.
- Sauter, S. y Murphy, L. (2003). Monitoring the changing organization of work: international practices and new developments in the United States. *Sozial-und Präventivmedizin*, 48(6), 341-348.

## ANEXOS

## ANEXO 1. Cronograma.

Objetivos Específicos	Módulos de intervención	Sesiones	Niveles de intervención	Formas de actuación	Cronograma (2 meses y medio)
OE1: Apoyo social y asesoramiento.	Desahogo psicológico	1. Introducción:Cuál es el problema	Laura, posible víctima de acoso laboral	<b>Individual:</b> explicación del conflicto desde la perspectiva de Laura	Semana 1 06-02-2023 10-02-2023
		2. Introducción: Qué se espera de la intervención	Laura, posible víctima de acoso laboral	<b>Individual:</b> explicación de las expectativas que tiene Laura de cara a la intervención y su vida laboral	Semana 2 13-02-2023 17-02-2023
		3. Expectativas y actuación	Laura, posible víctima de acoso laboral	<b>Individual:</b> resumen y recopilación de las expectativas en las que desea trabajar durante las semanas que hay sesión. En las semanas de descanso se practican las mejoras propuestas	Semana 3 20-02-2023 24-02-2023
					Semana 4 06-03-2023 10-03-2023
					Semana 5 20-03-2023 24-03-2023
					(Las semanas sin sesión son de color amarillo)
				<b>Individual:</b> Laura explica las impresiones que tiene hasta el momento. Aporta ideas sobre cómo expresar sus sentimientos hacia el resto de miembros del equipo	Semana 6 27-03-2023 31-03-2023
		4.Inteligencia emocional	Laura, posible víctima de acoso laboral	<b>Individual:</b> explicación teórica sobre inteligencia emocional. Se identifican las emociones y la detección de situaciones que provocan sentimientos de ira o estrés	Semana 7 10-04-2023
				<b>Individual:</b> explicación de técnicas de regulación emocional	14-04-2023

		5. <b>Inteligencia emocional: normalización de emociones</b>	Laura, posible víctima de acoso laboral	<b>Individual:</b> explicación de la empatía mediante la ejemplificación de otros miembros del equipo de Laura	Semana 8 17-04-2023 21-04-2023
		6. <b>Técnica tiempo fuera</b>	Laura, posible víctima de acoso laboral	<b>Individual:</b> planificación de un repertorio de conductas adaptativas creado y posteriormente puesto en marcha por Laura. Explicación de la técnica tiempo fuera como ejemplo para el repertorio comportamental	Semana 9 24-04-2023 28-04-2023
		7. <b>Desenganche</b>	Laura, posible víctima de acoso laboral	<b>Individual:</b> resumen de todo lo trabajado y aprendido en las sesiones previas, conclusión del esfuerzo de Laura y reforzarlo positivamente para que ésta aplique lo aprendido en el ámbito laboral	Semana 10 02-05-2023 05-05-2023

Objetivos Específicos	Módulos de intervención	Sesiones	Niveles de intervención	Formas de actuación	Cronograma (1 mes y medio)
OE2: Frenar el conflicto dentro del equipo de Laura.	Gestión de conflictos y habilidades comunicativas	1. <b>Romper el hielo y crear lazos entre compañeros. Deconstrucción de mitos en los conflictos</b>	Miembros de los equipos de trabajo	<b>Grupal:</b> se llevan a cabo actividades para que los participantes rompan el hielo y se conozcan en el caso de no haber coincidido previamente. Se crean y desarrollan lazos cooperativos entre compañeros. Debate sobre qué es el conflicto en el ámbito laboral. El formador media el debate y deconstruye ideas acerca de la resolución de conflictos ( <i>i.e.</i> : evitar el conflicto)	Semana 1 04-09-2023 08-09-2023
			Líderes de los equipos de trabajo	<b>Grupal:</b> se llevan a cabo actividades para que los participantes rompan el hielo y se conozcan en el caso de no haber coincidido previamente. Se crean y desarrollan lazos cooperativos entre líderes. Debate sobre qué es el conflicto en el ámbito laboral y cómo gestionarlo eficazmente. El formador media el debate y deconstruye ideas acerca de la resolución de conflictos ( <i>i.e.</i> : evitar el conflicto)	
		2. <b>Resolución de conflictos desde la asertividad.</b>	Miembros de los equipos de trabajo	<b>Grupal:</b> explicación y ejemplificación de conceptos de conflicto y estilos de comunicación: asertivo, pasivo o agresivo. Explicación de asertividad, beneficios y práctica mediante <rol-playing> por equipos en casos reales. El formador proporciona feedback	Semana 2 11-09-2023 15-09-2023

<p>OE3:  Disminuir las conductas incívicas entre trabajadores en el lugar de trabajo.</p> <p>OE5: Formar en gestión de conflictos y asertividad al CEO y a los trabajadores.</p>			Líderes de los equipos	<b>Grupal:</b> gestión de conflictos una vez que los miembros del equipo lo han intentado previamente, actuando con rol de líder.	
			CEO	<b>Individual:</b> proporción de estrategias para una comunicación asertiva en la gestión de conflictos	
		3. Inteligencia emocional: reconocimiento de las emociones	Miembros de los equipos de trabajo	<b>Grupal:</b> escribir un cuento ficticio que contengan personajes a los que les ocurren situaciones similares a sus vidas laborales. Posteriormente, se leen, para hacer reflexionar sobre las actitudes de los personajes ante las situaciones de conflicto y se propone en grupo cómo los personajes podrían enfrentar el conflicto adaptativamente. Explicación de cómo se realiza un diario de emociones que deben completar para la siguiente sesión	<p>Semana 3</p> <p>18-09-2023</p> <p>22-09-2023</p>
			Líderes de los equipos de trabajo	<b>Grupal:</b> lectura de casos reales en los que se dan situaciones de conflicto laboral. Deben de identificar el conflicto y antecedentes, así como gestionar el conflicto de manera justa y asertiva.	
			CEO	<b>Individual:</b> lectura de casos reales en los que hay situaciones de conflicto laboral. Debe identificar el conflicto e investigar la trayectoria laboral de la persona afectada, así como gestionar el conflicto de manera justa y asertiva, de manera personalizada.	
		4. Regulación emocional: diario de emociones y risoterapia	Miembros de los equipos de trabajo	<b>Grupal:</b> puesta en común de las facilidades y dificultades acerca del diario de emociones trabajado desde la última semana hasta la sesión. Debate sobre cómo reaccionar ante emociones frente a conflictos en el ámbito laboral	<p>Semana 4</p> <p>25-09-2023</p> <p>29-09-2023</p>
				<b>Grupal:</b> taller de risoterapia	
		5. Asertividad	Miembros de los equipos de trabajo	<b>Grupal:</b> explicación teórica de la asertividad, sus beneficios y el uso. Dotación de técnicas asertivas (i.e.: disco rayado o banco de niebla). Aplicación de lo aprendido mediante «rol-playing» por parejas	<p>Semana 5</p> <p>02-10-2023</p> <p>06-10-2023</p>
			Líderes de los equipos de trabajo	<b>Grupal:</b> explicación teórica de la asertividad, sus beneficios y el uso. Dotación de técnicas asertivas (i.e.: disco rayado o banco de niebla). Aplicación de lo aprendido mediante casos reales ocurridos en la organización	
			CEO	<b>Individual:</b> Dotación de técnicas asertivas (i.e.: disco rayado o banco de niebla). Aplicación de lo aprendido mediante casos reales ocurridos en la organización	

		6. <b>Habilidades de comunicación aplicadas a la resolución de conflictos.</b>	Miembros de los equipos de trabajo	<b>Grupal:</b> explicación de los estilos de comunicación en el ámbito laboral junto a su ejemplificación mediante vídeos. Mediante las habilidades de comunicación los trabajadores deben de resolver cómo gestionar los conflictos de los casos reales, que proporciona el formador	Semana 6 09-10-2023 13-10-2023
			Líderes de los equipos de trabajo	<b>Grupal:</b> explicación de los estilos de comunicación en el ámbito laboral junto a su ejemplificación mediante casos prácticos. Por medio de las habilidades de comunicación los líderes deben de resolver los casos mediante la visualización de unos vídeos que el formador propone en los que ocurre un conflicto. Pueden debatir.	
			CEO	<b>Individual:</b> brevemente se explica los estilos de comunicación existentes y se practica el estilo asertivo por medio de rol-play siendo el formador un trabajador y el CEO ejerciendo sus funciones como directivo, pero con los conocimientos adquiridos	

Objetivos específicos	Módulos de intervención	Sesiones	Niveles de intervención	Formas de actuación	Cronograma (3 semanas)
OE4: Formar a la líder del equipo y al CEO, Sonia y John, con herramientas para mejorar sus habilidades de liderazgo.	Liderar equipos y desarrollar personas.	1. Bloqueos del líder.	Líder del equipo en que surge el conflicto.	<b>Individual:</b> ejemplificación de estilos de liderazgo mediante la presentación fotográfica de líderes conocidos (i.e.:Obama). Tras la interiorización de los conceptos, los participantes deben recordar situaciones vividas en las que puedan mejorar su actuación gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de la sesión.	Semana 1 06-02-2023 10-02-2023
			CEO		
		2. Efectos positivos en la organización de un buen liderazgo.	Líder del equipo en que surge el conflicto.	<b>Individual:</b> la primera parte de la sesión se centra en conceptualización teórica, datos estadísticos y ejemplos de organizaciones que ejercen un buen liderazgo. En la segunda parte de la sesión se explican los efectos positivos que conlleva el buen liderazgo. Para ponerlo en práctica, se presentan ejemplos	

			CEO	específicos de las organizaciones que se mencionaron en la primera parte de la sesión. De este modo, los participantes (Sonia y John) deben de reconocer los beneficios y las conductas de los líderes que actúan de antecedentes en el beneficio de la organización.	
		3. Toma de decisiones.	Líder del equipo en que surge el conflicto.	<b>Individual:</b> se dan estrategias y pautas para conseguir ejercer una buena toma de decisiones como líderes. Se ponen en práctica con los trabajadores tras la sesión. Si surgen dudas de cómo actuar en situaciones específicas se comparten en la siguiente sesión.	Semana 2 06-02-2023 10-02-2023
			CEO		
		4. Liderazgo responsable.	Líder del equipo en que surge el conflicto.	<b>Individual:</b> concienciación a los participantes de las demandas e intereses que presentan los grupos de interés (trabajadores y organización) en su toma de decisiones y se responsabiliza de crear un valor compartido para su sostenibilidad. Se practica con casos prácticos que los mismos participantes proponen en ese momento, a modo complementario, el formador proporciona casos ficticios.	
			CEO		
		5. Coaching aplicado al liderazgo.	Líder del equipo en que surge el conflicto.	<b>Individual:</b> el coach pregunta a los líderes para trabajar la conciencia del rol que desempeñan, la responsabilidad y motivación que ejercen en la organización y la planificación estratégica que desenvuelve cada uno. Así como la visión, misión y propósito que sigue la organización. Complementariamente, se proporcionan pautas aplicadas a la figura de líder dependiendo las características, a grandes rasgos, de sus trabajadores y más concretamente, de la organización en la que se encuentran.	Semana 3 20-02-2023 24-02-2023
			CEO		

Objetivos específicos	Módulos de intervención	Sesiones	Niveles de intervención	Formas de actuación	Cronograma (2 días)
OE6: Implantar en la organización un proceso de gestión de quejas.	Gestión de quejas	1. Guía de buenas prrácticas en el procedimiento de quejas	Líderes de los equipos de trabajo	<b>Organizacional:</b> mediante una guía de buenas prácticas se explica cómo procesar eficazmente las quejas interpuestas por los trabajadores de la organización	Día 1 29-03-2023
			CEO		
		2. Notificación e interposición de quejas	Trabajadores de la organización	<b>Organizacional:</b> se proporcionan las instrucciones y pasos a seguir para la interposición de quejas. Además, se promueve ejercer esta facilidad siempre que sea necesario, o cuando haya sospecha de ser objeto o testigo de acoso laboral u otro tipo de violencia laboral	Día 2 30-03-2023



Módulo	Sesiones	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
Desahogo psicológico	1. Introducción: Cuál es el problema.										
	2. Introducción: Qué se espera de la intervención.										
	3. Expectativas y actuación.										
	4. Inteligencia emocional.										
	5. Inteligencia emocional: normalización de las emociones.										
	6. Técnica de tiempo fuera.										
	7. Desenganche.										

Liderar equipos y desarrollar personas	1. Bloqueos del líder.													
	2. Efectos positivos en la organización de un buen liderazgo.													
	3. Toma de decisiones.													
	4. Liderazgo responsable.													
	5. Coaching aplicado al liderazgo.													
Gestión de quejas	1. Guía de buenas prácticas en el procedimiento de quejas.													
	2. Notificación e interposición de quejas.													
Gestión de conflictos y habilidades comunicativas	1. Romper el hielo y crear lazos entre compañeros. Deconstrucción de mitos en los conflictos.													
	2. Resolución de conflictos desde la asertividad.													
	3. Inteligencia emocional: reconocimiento de las emociones.													
	4. Regulación emocional: diario de emociones y risoterapia.													
	5. Asertividad.													
	6. Habilidades de comunicación aplicadas a la resolución de conflictos.													

## ANEXO 2. Escala Cisneros.

<p style="text-align: center;">Apéndice Escala Cisneros®</p>								
<p>¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato psicológico (ver lista de preguntas 1 a 43) se han ejercido contra Ud.?</p> <p><b>Señale, en su caso, quiénes son ellos autor/es de los hostigamientos recibidos</b></p> <p>1 Jefes o supervisores 2 Compañeros de trabajo 3 Subordinados</p> <p><b>Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos</b></p> <p>0 Nunca 1 Pocas veces al año o menos 2 Una vez al mes o menos 3 Algunas veces al mes 4 Una vez a la semana 5 Varias veces a la semana 6 Todos los días</p>								
Comportamientos	Autor/es	Frecuencia del comportamiento						
1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él		0	1	2	3	4	5	6
2. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»		0	1	2	3	4	5	6
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme		0	1	2	3	4	5	6
4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética		0	1	2	3	4	5	6
5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada		0	1	2	3	4	5	6
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia		0	1	2	3	4	5	6
7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido		0	1	2	3	4	5	6
8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias		0	1	2	3	4	5	6
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno		0	1	2	3	4	5	6
10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada		0	1	2	3	4	5	6
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito		0	1	2	3	4	5	6
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad		0	1	2	3	4	5	6
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente		0	1	2	3	4	5	6
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo		0	1	2	3	4	5	6
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga		0	1	2	3	4	5	6
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos		0	1	2	3	4	5	6
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo		0	1	2	3	4	5	6
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes		0	1	2	3	4	5	6
19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros		0	1	2	3	4	5	6
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)		0	1	2	3	4	5	6
21. Intentan aislar-me de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos		0	1	2	3	4	5	6
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo		0	1	2	3	4	5	6
23. Se intenta buscarme las cosquillas para «hacerme explotar»		0	1	2	3	4	5	6
24. Me menosprecian personal o profesionalmente		0	1	2	3	4	5	6
25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.		0	1	2	3	4	5	6
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal		0	1	2	3	4	5	6
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios		0	1	2	3	4	5	6
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio		0	1	2	3	4	5	6
29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme		0	1	2	3	4	5	6
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme		0	1	2	3	4	5	6
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí		0	1	2	3	4	5	6
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada		0	1	2	3	4	5	6
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo		0	1	2	3	4	5	6
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.		0	1	2	3	4	5	6
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación		0	1	2	3	4	5	6
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo		0	1	2	3	4	5	6
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables		0	1	2	3	4	5	6
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada		0	1	2	3	4	5	6
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional		0	1	2	3	4	5	6
40. Intentan persistentemente desmoralizarme		0	1	2	3	4	5	6
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada		0	1	2	3	4	5	6
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar «pillarme en algún remuncio»		0	1	2	3	4	5	6
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas		0	1	2	3	4	5	6
<p>44. En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido Ud víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de más del 1 vez por semana)? (ver lista de preguntas 1 a 43)</p>		<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no						