

# COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS EN EL TRABAJO

## *Caso de Laura*

Realizado por Hind Zannouti

Diciembre, 2022

## Índice

Introducción .....	2
Evaluación y diagnóstico .....	2
¿Es este un caso de acoso laboral? .....	2
Evaluación multinivel de acoso laboral .....	6
Propuesta de intervención .....	8
Intervenciones a nivel individual.....	8
Intervenciones a nivel organizacional .....	9
Intervenciones a nivel de organización - empresa – empleador .....	9
Intervenciones a nivel del lugar de trabajo y de tareas de grupo .....	11
Referencias.....	15
Anexos .....	19

## Introducción

La Organización Internacional del Trabajo define el acoso laboral como “la acción verbal o psicológica de índole sistemática, repetida o persistente por la que, en el lugar de trabajo o en conexión con el trabajo, una persona o un grupo de personas hiere a una víctima, la humilla, ofende o amedrenta” (OIT, 2020). Asimismo, Einarsen et al., (2003) señala que el acoso laboral es “Acosar, ofender, excluir socialmente a alguien o afectar sus tareas de forma negativa. Para catalogar de acoso laboral una actividad particular, interacción o proceso debe ocurrir repetidamente y regularmente (p.e., semanalmente) y a lo largo de un periodo de tiempo (p.e. al menos durante seis meses). El mobbing es un proceso de escalamiento en el curso del cual una persona termina en una posición inferior y siendo objeto de actos negativos sistemáticos. Un conflicto no debe ser catalogado como acoso si es un evento aislado o las dos partes tienen un poder equivalente”. Con lo cual concluimos que para determinar un caso de acoso laboral es necesario que se cumplan cuatro criterios específicos: como conductas hostiles, reiteración de las mismas, escalamiento de los actos y un claro desnivel en la situación de poder en la que se encuentran el/los victimario/s y la víctima. Esto da lugar a la afectación en la integridad física o psicológica de la víctima como consecuencia del proceso de acoso.

## Evaluación y diagnóstico

*¿Es este un caso de acoso laboral?*

Se procede a analizar la situación de Laura en su entorno laboral y los comportamientos negativos que se están desarrollando en dicho entorno:

Laura acude a John alterada y con visibles quejas acerca del trato que está recibiendo por parte de su equipo de trabajo. Tras el intento de calmar el descontento de Laura por parte de John, ésta se muestra más apenada y comenta en repetidas ocasiones que “está realmente cansada de ser maltratada por los otros miembros del equipo” y que “no podía soportarlo por más tiempo” la situación en la que se encuentra. Al día siguiente, Laura no acude a su puesto laboral alegando que se encuentra enferma y John, que había decidido dialogar con más tranquilidad con ella, decide hablar con diversas personas de la organización para obtener más información.

Tras esto, se deben sentar las bases acerca de qué consideramos acoso y qué características cumple. Según Einarsen et al. (2003), el acoso psicológico en el trabajo significa:

- Hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o afectar negativamente las tareas de trabajo de alguien.

- Para etiquetar como mobbing y aplicarlo a alguna actividad en particular, interacción o proceso, tiene que:
  - Ocurren repetidamente y regularmente (p.e. semanalmente),
  - durante un periodo de tiempo (p.e. al menos seis meses).
- El acoso es un proceso de escalamiento en el curso del cual la persona confrontada termina en una posición inferior y se convierte en objeto de actos sociales negativos sistemáticos.
- Un conflicto no puede denominarse acoso si el incidente es un evento aislado o si las dos partes en conflicto tienen una “fuerza” semejante.

En el caso analizado se identifica el cumplimiento de los anteriores criterios en los diferentes extractos recogidos.

Criterios	Información obtenida de las declaraciones	Conclusión
Hostigar, ofender, excluir socialmente y afectar negativamente las tareas de trabajo	<p>“Realmente <b>la tratan bastante mal y dicen cosas desagradables</b> acerca de ella <b>a sus espaldas</b>” - Susanna</p> <p>“Todos los <b>otros en el equipo</b> parecen <b>pasar mucho tiempo juntos ... Laura nunca toma parte en esas actividades</b>”. - María</p> <p>“<b>He oído varias veces su queja sobre sus tareas de trabajo</b>, diciendo que todas las tareas interesantes le han sido denegadas...”</p>	<p>Se observa que algunos miembros de la organización están realizando un abanico de conductas incívicas a Laura (que pasan desde exclusión social, sobrecarga de tareas, casi siempre con las funciones más desagradables...), la cual se siente cansada de la situación. Por esto se concluye que la situación que se pone de manifiesto en el caso cumple este primer criterio.</p>
Ocurrir repetida y regularmente y durante un periodo de tiempo	<p>“Estoy realmente harta <b>esta vez</b>” - Laura.</p> <p>“Laura le explica que Hanna, una compañera de ella, se ha negado <b>una vez más</b> a saludarla por la mañana...” - Laura</p> <p>"He oído <b>varias veces</b> su queja sobre sus tareas de trabajo...” – Christian</p> <p>“Sonia, la líder del equipo, <b>permite que eso continúe</b>... Sonia ... está evitando bastante el conflicto” -Susanna</p> <p>“Laura <b>no parece llevarse bien con sus compañeros</b> de equipo. Todos los <b>otros en el equipo parecen pasar mucho tiempo juntos</b>, ellos a menudo van a almorzar juntos y hacen vida social conjunta después del trabajo, pero <b>por alguna razón, Laura nunca toma parte en esas actividades.</b>”</p>	<p>En la situación mostrada en el caso, se declara que las conductas incívicas se realizan de forma repetitiva y con bastante regularidad, sin embargo, no se aportan datos acerca de cuánto duración lleva realizándose dichas conductas, por lo que no se pueda asegurar que cumpla con la duración mínima de seis meses que se utiliza para estipular que es acoso laboral (aunque esta medida es arbitraria, por lo que puede cambiar de un caso a otro el ser o no considerado acoso).</p>

Proceso de escalamiento	<p>“Pienso que tienen <b>opiniones muy diferentes</b> sobre cómo resolver las tareas de trabajo”- Marco</p> <p>“<b>Steven es bastante dominante</b> y ha trabajado mucho tiempo en la organización” - Marco</p> <p>“Laura <b>no parece llevarse bien con sus compañeros</b> de equipo. Todos los <b>otros en el equipo parecen pasar mucho tiempo juntos</b>, ellos a menudo van a almorzar juntos y hacen vida social conjunta después del trabajo, pero <b>por alguna razón, Laura nunca toma parte en esas actividades.</b>”</p>	<p>En el caso se observa como toda la situación puede venir originada por un conflicto entre Laura y Steven, un compañero del departamento, el cual tiene mucho poder social (dado que cuenta con el apoyo del resto de los compañeros del departamento, incluyendo incluso a su superior, Sonia). Pero parece que este conflicto puramente laboral ha continuado escalando y, actualmente, Laura sufre de comportamientos incívicos con un carácter más cercano al conflicto personal.</p>
Desigualdad de poder entre los actores	<p>“<b>Steven es bastante dominante</b> y ha trabajado mucho tiempo en la organización” - Marco</p> <p>“Me imagino que ella (<b>Sonia</b>, la líder) <b>no quiere enfadar a Steven</b>, que es un empleado muy productivo.” - Susanna</p> <p>“Pienso que la mayoría de los <b>miembros del equipo están de parte de Steven</b>” - Marco</p> <p>“Sonia, la <b>líder del equipo, permite que eso continúe...</b> Sonia ... está evitando bastante el conflicto” - Susanna</p>	<p>Laura ha tenido conflictos con Steven (un miembro de su grupo de trabajo, el cual tiene bastante influencia dentro del contexto social de ambos), a esto se une que Susanna, la líder del grupo, ha ignorado la situación. Por ello se concluye que Laura se encuentra en una desigualdad de poder en el conflicto con Steven (el cual cuenta con el apoyo social del resto de compañeros del equipo de trabajo. Además, también tiene un menor poder que Susanna, que al ser líder del grupo se encuentra en una posición más alta en la jerarquía de la organización.</p>

Tras este análisis exhaustivo, se puede dictaminar que Laura está sufriendo acoso en su contexto laboral, ya que cumple todos los requisitos anteriormente nombrados a excepción del tiempo (del cual no tenemos la información necesaria para poder decir si se cumple o no). Aun así, este aspecto es establecido de forma arbitraria, por lo que, como en el caso se observa claramente el resto de las características, la temporalidad pasa a tener una menor importancia. Esto también se refleja en las consecuencias que está teniendo esta situación para Laura. Ella se encuentra con agotamiento emocional por la situación (esto se evidencia cuando acude a su compañero John y le comenta lo siguiente: "Estoy realmente harta esta vez. No aguanto ni una más como ésta", además se indica que se siente furiosa y, posteriormente, apenada. Finalmente, al día siguiente de hablar con John, Laura se ausentó de su puesto de trabajo alegando que estaba enferma (Joanna un miembro de su equipo lo confirmó: "Ella ha llamado diciendo que está enferma"), algo que tiene relación con la situación en la que se encuentra ya que el acoso afecta tanto a la salud psicológica como física y emocional.

#### *Evaluación multinivel de acoso laboral*

Tras analizar la situación, y definirla como acoso realizado por parte de algunos compañeros de trabajo a Laura, es de importancia destacar los antecedentes y los modelos explicativos que enmarcan a esta situación de acoso. Esto se divide en tres niveles (individual, organizacional y social).

En primer lugar, a nivel individual, es de importancia el análisis de las características personales tanto de la víctima como del agresor. En cuanto a las características presentadas por las víctimas de acoso, se encuentran niveles bajos de autoestima, de asertividad y de amabilidad, altos niveles de neuroticismo y de ansiedad, más específicamente en situaciones sociales (Einarsen et al., 1994). En el caso, Laura tiene altos niveles de estrés, aunque, dichos niveles de estrés están provocados por la situación que está viviendo. Esto concuerda con lo expuesto por Leymann (1996), el cual rechaza la idea de que el convertirse en objeto de acoso no es provocado por la personalidad de la víctima, por lo que los niveles de neuroticismo y ansiedad en la víctima deben ser entendidos como resultado de la experiencia disruptiva del *mobbing*. Por otro lado, los sujetos agresores realizan actos de acoso por tres razones distintas: acoso para proteger su autoestima, acoso debido a la carencia de competencias sociales por parte del agresor y, por último, acoso por comportamientos micro-políticos. Solo las dos primeras son consideradas como antecedentes individuales.

En cuanto al nivel grupal, se distinguen dos teorías. Por un lado, se identifican los procesos de “chivo expiatorio” donde la víctima del acoso es utilizada como cabeza de turco con el fin de aliviar la tensión y el conflicto existente en el grupo; dicho miembro acosado tiende a ser el que menos poder tiene en el grupo (Thylefors, 1987, citado en Einarsen y Hauge, 2006). Por otro lado, cuando una persona viola las normas del grupo, adoptando diferentes conductas o roles en comparación a las que el grupo suele adoptar, puede actuar como facilitador para que se desarrollen comportamientos agresivos contra el empleado (Einarsen, 2000). Esto da lugar a que los sujetos disonantes, ante el resto de integrantes del grupo, tienen mayor probabilidad de tener conflictos con otros miembros, convirtiéndose en posibles “chivos expiatorios” (Schuster, 1996; Thylefors, 1987 citados en Einarsen y Hauge, 2006).

En el caso de Laura, algún miembro de la organización nombra que uno de los conflictos se originó porque, según Marco: *“Ella y Steven (otro miembro del equipo) simplemente no se llevan. Pienso que tienen opiniones muy diferentes sobre cómo resolver las tareas de trabajo. Steven es bastante dominante y ha trabajado mucho tiempo en la organización. Él no aprecia realmente a las personas que quieren introducir nuevas ideas y que disienten de él”*. Se observa claramente que Laura tiene una forma distinta de concebir la forma de trabajo, por lo que, Steven la percibe como diferente al resto del grupo.

A nivel organizacional, el acoso se desarrolla cuando el clima organizacional tiende a frenar el desarrollo personal o no es estimulante para dicho desarrollo, conformado por tareas rutinarias o que, bajo la percepción de los empleados, son poco interesantes. (Einarsen et al., 1994). El acoso psicológico en el trabajo (*mobbing*) se relaciona con entornos de trabajo donde existen deficiencias en el diseño del trabajo y estilos de liderazgo que no actúen de forma positiva en la resolución de conflictos laborales (Einarsen, 2000), entre otros factores psicosociales, como la ambigüedad de rol o el bajo apoyo social de los compañeros y superiores. Además, siguiendo con lo enunciado por Einarsen et al (1994), los estilos de liderazgo débiles, inadecuados o “laissez-faire” propician la aparición de acoso en las organizaciones.

A Laura en su organización se le ha asignado un gran número de tareas que son poco retadoras o motivadoras para los empleados de la organización (*“He oído varias veces su quejar sobre sus tareas de trabajo, diciendo que todas las tareas interesantes le han sido denegadas”* – Christian). A esto se suma, el estilo de liderazgo (*laissez-faire*) promovido por Sonia que, según lo comentado por Susanna: *“Sonia, la líder del equipo, permite que eso continúe”*.



Añadido a esto, el departamento en el que trabaja Laura apoya a Steven en el conflicto (*“Pienso que la mayoría de los miembros del equipo están de parte de Steven y ciertamente hacen que Laura tenga jornadas duras en el trabajo”* – Marco). Por lo que Laura no percibe apoyo social en su puesto de trabajo, algo que, según Einarsen et al. (1996), el entorno laboral de apoyo ayuda a las víctimas a enfrentar las situaciones estresantes, actuando como un amortiguador del impacto negativo producido por la exposición al acoso.

### **Propuesta de intervención**

A continuación, se van a desarrollar las diferentes estrategias de intervención propuestas. Se estructuran a nivel individual, grupal y organizacional desde una perspectiva de prevención e intervención.

#### *Intervenciones a nivel individual*

A nivel primario. Olmedo y González (2006) proponen ciertas medidas para la prevención del acoso en el lugar de trabajo, siendo destacable a nivel individual: la formación del empleado sobre el desarrollo y consecuencias del acoso, así como acerca de los métodos existentes para abordar los conflictos de forma no violenta. También, se incluye la capacitación del empleado en habilidades para el desarrollo del trabajo, habilidades de relación interpersonal, habilidades sociales en comunicación, asertividad, empatía y técnicas de trabajo en equipo y prevención de riesgos laborales, especialmente psicosociales (Cruz, Jaramillo y Gutiérrez, 2010). Con el propósito de trabajar la empatía, se propone un entrenamiento compuesto por 8 sesiones de 2 horas cada una, en las que se trabaja el siguiente contenido:

- Sesión 1: Crear un entorno de formación positivo antes de comenzar con el entrenamiento.
- Sesión 2: Comunicación no verbal.
- Sesión 3: Comportamientos no verbales.
- Sesión 4: Cumplidos asertivos.
- Sesión 5: La expresión de emociones negativas y positivas.
- Sesión 6: Comunicación en primera persona.
- Sesión 7: Autoconocimiento.
- Sesión 8: Trabajar en la recepción de opiniones y sugerencias.

La implementación y efectividad de este programa en el ámbito laboral fue llevada a cabo por Karakaş y Okanlı (2015), donde demostró ser eficaz para reducir la incidencia del mobbing en el futuro y el aumento de la empatía. Para la evaluación de este entrenamiento se

utiliza la *Rathus Assertiveness Scale* (RAS) (Rathus, 1973) (véase Anexo 1) y la versión española del *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT-60) (González de Rivera y Rodríguez-Abuín, 2003) (véase Anexo 2).

A nivel secundario. Se estima conveniente que a la supuesta víctima de acoso laboral se le brinde la ayuda psicológica necesaria antes de que se llegue a consolidar el proceso de *mobbing* (Groeblichhoff y Becker, 1995). Asimismo, es importante trabajar en esta área los procesos relacionados con el apoyo social, proporcionando al empleado un asesoramiento individualizado en este asunto, puesto que el apoyo social de compañeros y supervisores se descubre como factor influyente en el desarrollo de la experiencia de acoso laboral (Cabarcos et al., 2010). Además, varios estudios muestran que, entre el personal de enfermería, el apoyo social, tanto del supervisor como de los compañeros, amortiguan los efectos negativos del estrés y el burnout sobre la satisfacción laboral (Abualrub et al., 2009).

### *Intervenciones a nivel organizacional*

#### 1. Intervenciones a nivel de organización - empresa - empleador

*A nivel primario.* Ante el *mobbing* es primordial disponer de unos recursos amplios y efectivos que consigan detectar e impedir el acoso laboral y su desarrollo. Para ello, se deben elaborar diferentes propuestas que conformen unas políticas enfocadas a la tolerancia cero. En este caso, las propuestas son las siguientes:

- Establecer unas pruebas psicométricas estandarizadas de autoadministración destinadas a la identificación del acoso laboral. Se definirán en el siguiente apartado.
- Contratar un psicólogo que se encargue del abordaje psicológico de la persona y su seguimiento; a su vez, éste debe estar disponible para cualquier consulta de cualquier trabajador sobre el ámbito del acoso, así como otros problemas relacionados con el ámbito laboral. Esto se debe a que, en las primeras fases del *mobbing*, es primordial trabajar con el empleado en la percepción del conflicto y la estigmatización del problema (Ellis, 1998), y, si el caso sigue avanzando, es importante centrar la atención en la protección de la salud física y psíquica de la persona mediante la desculpabilización, trasladar a la persona a otra situación diferente de la del acoso, ayudar a la recuperación de la autoestima y contrarrestar los sentimientos traumáticos (Olmedo y González, 2006). Por último, es conveniente alternar terapias grupales con terapias individuales (Groeblichhoff y Becker, 1996).
- Constitución de una comisión ética, donde aquellos integrantes deben estar formados previamente por la empresa en resolución de conflictos. Éstos deben servir como apoyo

a las medidas implementadas anti-mobbing y valorar objetivamente las situaciones de acoso que se produzcan. Hechos muy graves y/o repetidos pueden significar el despido del acosador.

- Formación de los trabajadores en acoso laboral, su desarrollo y posibles consecuencias, a su vez, se les enseñan diferentes metodologías de abordaje de conflictos exentas de violencia.
- Facilidad para el cambio de puesto de trabajo para el acosado. Para ello, la empresa debe utilizar los recursos necesarios para recolocar al afectado en otro puesto de trabajo y poder reestructurar la plantilla si fuera necesario.

En cuanto a las pruebas psicométricas estandarizadas, éstas son instrumentos primordiales para la prevención e identificación del acoso laboral y problemas relacionados, por lo que se propone aplicarlos de manera periódica, en específico cada tres meses, aunque la frecuencia de éstos se puede aumentar o disminuir según los requerimientos a lo largo del tiempo. Para ello, se exponen los siguientes cuestionarios:

- Cuestionario General de Salud (GHQ) (Sánchez-López y Dresch, 2008): El GHQ se propone como cuestionario inicial para la identificación de una sintomatología relacionada con alguna consecuencia o trastorno psicológico, lo que sirve como guía inicial para abordar la salud del trabajador en caso de que exista presencia de algún síntoma (véase Anexo 3).
- Escala de Ansiedad Generalizada (GAD-7) (Spitzer et al., 2006): La GAD-7 es un cuestionario breve enfocado a la detección de la ansiedad (véase Anexo 4).
- Escala de Conductas Negativas - acosadores (NAQ-P) (Escartín et al., 2012): La NAQ-P es una escala que se utiliza con el fin de medir el acoso laboral desde la perspectiva de los acosadores (véase Anexo 5). Ésta, junto con el siguiente instrumento, puede llegar a dar una mayor información del acosador y tipo de acoso desde distintas perspectivas.
- Escala Cisneros (Fidalgo & Piñuel, 2004): La escala Cisneros es un instrumento enfocado a la detección del acoso laboral a través de la perspectiva del acosado (véase Anexo 6). Es el más largo de los instrumentos a utilizar, pero, llegado el caso, es el que más información puede aportar sobre el acoso a estudiar, además de que dicha información se complementa con el resto de cuestionarios designados y da una visión más amplia del caso.

*A nivel secundario.* Teniendo en cuenta que la Ley 31/1995, de 08 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, establece el derecho de los trabajadores a su integridad física, al respeto a su intimidad, a la consideración a su dignidad y a la protección frente a las ofensas físicas o verbales y que el empleador es responsable de adoptar las medidas necesarias que garanticen la seguridad y salud relacionadas al trabajo de cada uno de sus empleados. A nivel secundario se ve necesario implementar un Protocolo de Actuación Contra el Acoso Laboral, el cual establezca el procedimiento específico para realizar una denuncia por acoso laboral, medidas de atención y tiempos del mismo, el cual deberá ser difundido a todos los miembros de la organización. Tomando como referencias el Protocolo para la Prevención y Actuación frente al Acoso Sexual y el Acoso Por Razón De Sexo (Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva, 2018) y la Guía para la Elaboración e Implantación de un Protocolo de Acoso en la Empresa (Confederación de Empresarios de Málaga, 2019), el Protocolo de Actuación Contra el Acoso Laboral propuesto deberá contemplar las siguientes medidas:

- *Medidas preventivas:* declaración de principios, la definición de acoso sexual, así como identificar todas aquellas conductas que puedan ser constitutivas de acoso.
- *Procedimiento de actuación:* de actuación frente al acoso para facilitar las quejas o denuncias que puedan producirse por parte de algún miembro de la plantilla.
- *Medidas reactivas:* medidas que se tomarán frente a una situación de acoso, además de las consecuencias y sanciones que podrían imponerse al empleado que lleve a cabo la situación de acoso o a aquellos se compruebe realizó una denuncia falsa.

Por último, resulta importante sensibilizar a todos los miembros de la organización en la importancia legal, de imagen y cultural organizacional que tiene atender cada caso y/o denuncia de acoso laboral tal cual el procedimiento lo señale.

## 2. Intervenciones a nivel del lugar de trabajo y de tareas de grupo

*A nivel primario - análisis de los riesgos.* En el nivel primario de intervención grupal se ofrece prestar atención a un análisis de los riesgos. En un número significativo de estudios se mencionan diferentes factores del entorno laboral como antecedentes de acoso en el lugar de trabajo (Tuckey et al., 2022):

- Características del trabajo (por ejemplo, demandas laborales, recursos laborales);
- Estilos de liderazgo (por ejemplo, liderazgo transformacional, liderazgo laissez-faire);
- Clima organizacional (por ejemplo, clima de seguridad psicosocial, clima de maltrato).

Por su parte, Tuckey et al. (2022) identifican que cuando las prácticas cotidianas utilizadas para gestionar personas en las organizaciones no se llevan a cabo de manera efectiva, existe un mayor riesgo de acoso a nivel individual y de equipo. Por lo tanto, como señalan, para combatir el acoso laboral y sus efectos negativos, los esfuerzos de prevención deben centrarse en optimizar las formas en que los supervisores y los miembros del equipo administran y coordinan las horas de trabajo, los derechos, el desempeño laboral y las relaciones laborales.

*A nivel secundario - formación en competencias de gestión de conflictos.* En cuanto al nivel secundario de intervención, se sugiere realizar una formación en competencias de gestión de conflictos. Cuando los empleados no son capaces de reducir la intensidad emocional de los conflictos, éstos pueden escalar a niveles más destructivos (Ayoko et al., 2008; Curseu et al., 2012; Yang y Mossholder, 2004). León-Pérez et al. (2016) afirman que la capacitación diseñada para proporcionar a los empleados habilidades para gestión de conflictos es una intervención efectiva para reducir los costos inherentes a la resolución de conflictos (mediación de terceros) y mejorar el rendimiento de los empleados. Además, las habilidades obtenidas pueden prevenir la escalada de conflictos y las consecuencias negativas asociadas, como la violencia en el lugar de trabajo.

Con el objetivo de desarrollar competencias de los empleados en gestión de conflictos se sugiere realizar un entrenamiento de 4 meses que consta de 9 sesiones de 3 horas cada una (León-Pérez et al., 2016), como se muestra en la Figura 1:

- Sesiones 1 y 2: dos sesiones para reformular la resolución de conflictos en el trabajo desde una perspectiva cooperativa-constructiva, incluyen actividades para recrear escenarios de conflicto basados en las experiencias de los empleados. Los empleados recibirán una información teórica sobre diferentes formas de manejar las situaciones de conflicto.
- Sesiones 3 y 4: sesiones dirigidas a desarrollar habilidades de regulación emocional para manejar las emociones negativas potenciales que surgen del conflicto en el trabajo y minimizar la posibilidad de escalada.
- Sesiones 5 y 6: sesiones dirigidas a desarrollar habilidades de comunicación interpersonal y asertividad para facilitar la comprensión de las opiniones e intereses de los demás.
- Sesiones 7 y 8: sesiones dirigidas a desarrollar habilidades de resolución de problemas para facilitar el reconocimiento de las necesidades e intereses de la otra parte y ayudar a alcanzar soluciones mutuamente beneficiosas.

- Sesión 9: una sesión 2 meses después para monitorear las dificultades en la aplicación de las habilidades aprendidas.



Figura 1. Diseño de intervención. Formación en competencias de gestión de conflictos.

Después de la finalización de la formación, se propone realizar una evaluación de la efectividad de la capacitación implementada basada en el modelo de Kirkpatrick (Figura 2).

## MÉTODO KIRKPATRICK

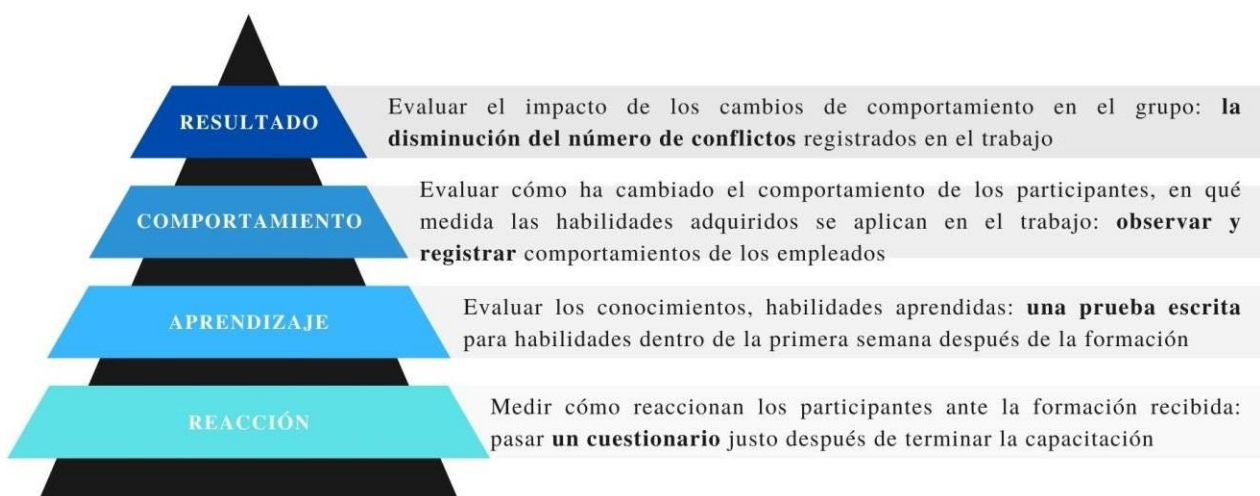


Figura 2. El modelo de Kirkpatrick

### *A nivel terciario - rehabilitación y clima laboral.*

Monfort (2010) señala que, a nivel terciario, se centra en “la rehabilitación y recuperación de quien ha sufrido una situación de acoso. Se trata de ofrecer apoyo a las víctimas para minimizar sus efectos, asistiéndoles y asesorándoles de continuo” (p. 151), con el objetivo de que el trabajador víctima de acoso pueda recuperar y reinsertarse al trabajo de la manera más pronta posible. Para ello, tal como proponen León et al. (2010), se considera importante realizar una intervención dirigida tanto a la víctima de acoso, al acosador o a los acosadores y al entorno de trabajo/organización. Para la víctima de acoso, se propone brindarle *counselling* sobre especialistas en salud que le ayuden en la recuperación de su bienestar personal, disminuir el impacto emocional de la situación de acoso – ansiedad u otros – y al desarrollo de estrategias de afrontamiento (León et. al., 2010).

En cuanto al acosador o los acosadores, es importante que la empresa pueda aplicar las sanciones respectivas establecidas en el Protocolo de Actuación contra el Acoso Laboral que ya se ha mencionado en el apartado de *Intervenciones a nivel organizacional* y aquellas que la legislación laboral vigente permite. En el caso de que los acosadores continúen en el centro laboral, se propone desarrollar una matriz DAFO, mediante la cual se pueda analizar sus debilidades y trabajar sobre ellas. Esto último ha demostrado en algunos casos “prevenir y minimizar la probabilidad de que en el futuro estos trabajadores vuelvan a realizar actos de acoso laboral” (Escartín et al., 2012, p. 166).

Con respecto al entorno de trabajo/organización, se propone realizar un taller de intervención de clima organizacional, entendiendo a éste como “el conjunto de condiciones existentes en la organización que tienen impacto sobre el comportamiento individual” (Flores et al. 2006, p. 350) y que el clima de apoyo es el que más reduce la probabilidad de aparición de casos de acoso laboral (Flores et al. 2006). De esta forma se busca recuperar la confianza en la organización, aliviar las tensiones entre los miembros y propiciar condiciones favorables para reducir los casos de acoso laboral. El taller propuesto tiene los siguientes objetivos: 1) aumentar la cohesión grupal, 2) mejorar la comunicación entre los miembros de la organización, y 3) fomentar la coordinación entre los integrantes del equipo.

## Referencias

- Abualrub, R. F., Omari, F. H. y Rub, A. F. (2009). The moderating effect of social support on the stress–satisfaction relationship among Jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 17(7), 870-878. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01007.x>
- Ayoko, O. B., Callan, V. J. y Härtel, C. E. J. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121-149. doi: <https://doi.org/10.1177/1046496407304921>
- Cabarcos, A. L., Rodríguez, P. V. y Piñeiro, C. M. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(2), 215-224.
- Confederación de Empresarios de Málaga (2019). Guía para la Elaboración e Implantación de un Protocolo de Acoso en la Empresa. *Confederación de Empresarios de Málaga*. <https://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2019/GU%C3%8DA%20PARA%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20E%20IMPLANTACI%C3%93N%20DE%20UN%20PROTOCOLO%20DE%20ACOSO%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf>
- Cruz, M. A., Jaramillo, M. F. C. y Gutiérrez, I. M. (2010). Acciones preventivas al respecto del mobbing. *28 de abril, revista digital de salud y seguridad en el trabajo*, (1), 1-19.
- Curşeu, P. L., Boroş, S. y Oerlemans, L. A. G. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 97-107. doi: <https://doi.org/10.1108/10444061211199331>
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5, 379-401. doi: [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- 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, 251-274.
- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201. doi: <https://doi.org/10.1080/13594329608414854>



- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C.L. (2003) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor & Francis, London. doi: <http://dx.doi.org/10.4324/9780203278734>
- Einarsen, S., Raknes, B.I. y Matthiesen, S.M. (1994) Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13594329408410497>
- Ellis, A. (1998). *Bullying in the Workplace. An acceptable case?* Oxford: Rustin College.
- Escartín, J., Arrieta, C. y Rodríguez, C. Á. (2010). "Mobbing" o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en psicología*, 23(10-11), 1-19. doi: <http://dx.doi.org/10.15517/ap.v23i110.9>
- Escartín, J., Sora, B., Rodríguez-Muñoz, A., & Rodríguez-Carballeira, Á. (2012). Adaptación y validación de la versión española de la Escala de Conductas Negativas en el Trabajo Realizadas por Acosadores: NAQ-Perpetrators. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(3), 157-170. doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2012a13>
- Fidalgo, Á. M. & Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, 16(4), 615-624.
- Flores, H. M., de Los Santos, J. M. G., Duque, M. B. y Jaca, L. M. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 347-361.
- González De Rivera, J. y Rodríguez-Abuín, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) en versión española. *Psiquis*, 24(2), 59.
- Groeblinghoff, D. y Becker, M. (1996). A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 277-294. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13594329608414859>
- Groeblinghoff, D. y Becker, M. (Abril, 1995). Rehabilitation of harassment victims. In *Paper presented at the Seventh European Congress on Work and Organizational Psychology*. Győr: Hungary.
- Karakaş, S. y Okanlı, A. E. (2015). The effect of assertiveness training on the mobbing that nurses experience. *Workplace Health & Safety*, 63(10), 446-451. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/2165079915591708>
- León-Pérez, J., Arenas, A., Munduate, M. y Medina, F. (2010). Propuesta para evaluar estrategias de prevención del acoso psicológico en el trabajo: El programa Gestión

- Eficaz de Conflictos en Organizaciones Andaluzas (GECO). *Revista de prevención de riesgos psicosociales y bienestar en el trabajo*, 2, 85-96.
- León-Perez, J., Notelaers, G. y León-Rubio, J. (2016). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: Evidence from subjective and objective indicators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 1-12. doi:<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1010520>
- Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. (Boletín Oficial del Estado, número 269, de 10-11-95). [BOE-A-1995-24292](https://www.boe.es/boe/A-1995-24292.html)
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. doi: <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Monfort, G. (2010). El acoso laboral desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales. Breves apuntes. *Lan Harremanak-Revista de Relaciones Laborales*, (23).
- Olmedo, M. y González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: la problemática concepción del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción psicológica*, 4(2), 107-128.
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *La dinámica de la urbanización de África 2020: Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso*. Ginebra. ISBN: 9789220323588
- Rathus, S. A. (1973). A 30-item schedule for assessing assertive behavior. *Behavior therapy*, 4(3), 398-406. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80120-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80120-0)
- Sánchez-López, M. y Dresch, V. (2008). Cuestionario de Salud General de 12 Ítems (GHQ-12): fiabilidad, validez externa, y la estructura factorial en la población española. *Psicothema*, 20, 839-843.
- Spitzer, R. L., Kroenke, K., Williams, J. B. y Löwe, B. (2006). A brief measure for assessing generalized anxiety disorder: the GAD-7. *Archives of internal medicine*, 166(10), 1092-1097. doi: <http://dx.doi.org/10.1001/archinte.166.10.1092>
- Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva, Ministerio de Igualdad (04 de octubre de 2021). Protocolo para la Prevención y Actuación frente al Acoso Sexual y el Acoso por Razón de Sexo. *NIPO: 050-21-029-8*. [https://www.igualdadnlaempresa.es/asesoramiento/acoso-sexual/docs/Protocolo\\_Acoso\\_Sexual\\_y\\_Por\\_Razon\\_De\\_Sexo.pdf](https://www.igualdadnlaempresa.es/asesoramiento/acoso-sexual/docs/Protocolo_Acoso_Sexual_y_Por_Razon_De_Sexo.pdf)
- Tuckey, M. R., Li, Y., Neall, A. M., Chen, P. Y., Dollard, M. F., McLinton, S. S. y Mattiske, J. (2022). Workplace bullying as an organizational problem: Spotlight on people

management practices. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(6), 544-565.

doi: <https://doi.org/10.1037/ocp0000335>

Yang, J. y Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605.

doi: <https://doi.org/10.1002/job.258>

## Anexos

### Anexo 1. Escala de asertividad: *Rathus Assertiveness Scale* (RAS) (Rathus, 1973)

How assertive are you? Do you stick up for your rights, or do you allow other people to walk all over you? Do you say what you feel or what you think other people want you to say? Do you initiate relationships with attractive people, or do you shy away from them?

One way to gain insight into how assertive you are is to take the following self-report test of assertive behavior. Once you have finished, click the Scoring Key button to find out how to calculate and interpret your score.

*Directions:* Indicate how well each item describes you by using this code:

3 = very much like me  
2 = rather like me  
1 = slightly like me  
-1 = slightly unlike me  
-2 = rather unlike me  
-3 = very much unlike me

1. Most people seem to be more aggressive and assertive than I am.\*
2. I have hesitated to make or accept dates because of "shyness."\*
3. When the food served at a restaurant is not done to my satisfaction, I complain about it to the waiter or waitress.
4. I am careful to avoid hurting other people's feelings, even when I feel that I have been injured.\*
5. If a salesperson has gone to considerable trouble to show me merchandise that is not quite suitable, I have a difficult time saying "No."\*
6. When I am asked to do something, I insist upon knowing why.
7. There are times when I look for a good, vigorous argument.
8. I strive to get ahead as well as most people in my position.
9. To be honest, people often take advantage of me.\*
10. I enjoy starting conversations with new acquaintances and strangers.
11. I often don't know what to say to people I find attractive.\*
12. I will hesitate to make phone calls to business establishments and institutions.\*

#### The Rathus Assertiveness Schedule

13. I would rather apply for a job or for admission to a college by writing letters than by going through with personal interviews.\*
14. I find it embarrassing to return merchandise.\*
15. If a close and respected relative were annoying me, I would smother my feelings rather than express my annoyance.\*
16. I have avoided asking questions for fear of sounding stupid.\*
17. During an argument, I am sometimes afraid that I will get so upset that I will shake all over.\*
18. If a famed and respected lecturer makes a comment which I think is incorrect, I will have the audience hear my point of view as well.
19. I avoid arguing over prices with clerks and salespeople.\*
20. When I have done something important or worthwhile, I manage to let others know about it.
21. I am open and frank about my feelings.
22. If someone has been spreading false and bad stories about me, I see him or her as soon as possible and "have a talk" about it.
23. I often have a hard time saying "No."\*
24. I tend to bottle up my emotions rather than make a scene.\*
25. I complain about poor service in a restaurant and elsewhere.
26. When I am given a compliment, I sometimes just don't know what to say.\*
27. If a couple near me in a theater or at a lecture were conversing rather loudly, I would ask them to be quiet or to take their conversation elsewhere.
28. Anyone attempting to push ahead of me in a line is in for a good battle.
29. I am quick to express an opinion.
30. There are times when I just can't say anything.\*

SOURCE: Reprinted from Rathus, 1973, pp. 398-406.

## Anexo 2. Cuestionario LIPT-60 (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*)

(González de Rivera y Rodríguez-Abuín, 2003)

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X) el cero ("0") si no ha experimentado esa conducta en absoluto; el uno ("1") si la ha experimentado un poco; el dos ("2") si la ha experimentado moderadamente; el tres ("3") si la ha experimentado mucho y el cuatro ("4") si la ha experimentado de manera extrema.

0= Nada en absoluto.

1= Un poco.

2= Moderadamente.

3= Mucho.

4= Extremadamente.

1 Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	0	1	2	3	4
2 Le interrumpen cuando habla.	0	1	2	3	4
3 Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar	0	1	2	3	4
4 Le gritan o le regañan en voz alta.	0	1	2	3	4
5 Critican su trabajo.	0	1	2	3	4
6 Critican su vida privada.	0	1	2	3	4
7 Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras ...	0	1	2	3	4
8 Se le amenaza verbalmente.	0	1	2	3	4
9 Recibe escritos y notas amenazadoras.	0	1	2	3	4
10 No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo.	0	1	2	3	4
11 Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	0	1	2	3	4
12 La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted . . .	0	1	2	3	4
13 No consigue hablar con nadie, todos le evitan.	0	1	2	3	4
14 Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.	0	1	2	3	4
15 Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.	0	1	2	3	4
16 En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible . . .	0	1	2	3	4
17 Le calumnian y murmuran a sus espaldas.	0	1	2	3	4
18 Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.	0	1	2	3	4

19 Le ponen en ridículo, se burlan de usted. ....	0	1	2	3	4
20 Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender. ....	0	1	2	3	4
21 Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica. ....	0	1	2	3	4
22 Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener. ....	0	1	2	3	4
23 Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo. ....	0	1	2	3	4
24 Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas. ....	0	1	2	3	4
25 Ridiculizan o se burlan de su vida privada. ....	0	1	2	3	4
26 Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen. ....	0	1	2	3	4
27 Le asignan un trabajo humillante. ....	0	1	2	3	4
28 Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada. ....	0	1	2	3	4
29 Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas. ....	0	1	2	3	4
30 Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes. ....	0	1	2	3	4
31 Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales. ....	0	1	2	3	4
32 No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer. ....	0	1	2	3	4
33 Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas. ....	0	1	2	3	4
34 Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles. ....	0	1	2	3	4
35 Le asignan tareas muy por debajo de su competencia. ....	0	1	2	3	4
36 Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes. ....	0	1	2	3	4
37 Le obligan a realizar tareas humillantes. ....	0	1	2	3	4
38 Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase. ....	0	1	2	3	4
39 Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos. ....	0	1	2	3	4
40 Le amenazan con violencia física. ....	0	1	2	3	4
41 Recibe ataques físicos leves, como advertencia. ....	0	1	2	3	4
42 Le atacan físicamente sin ninguna consideración. ....	0	1	2	3	4
43 Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo. ....	0	1	2	3	4
44 Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo. ....	0	1	2	3	4
45 Recibe agresiones sexuales físicas directas. ....	0	1	2	3	4
46 Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo. ....	0	1	2	3	4
47 Manipulan sus herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de su ordenador). ....	0	1	2	3	4
48 Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo. ....	0	1	2	3	4

49 Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse .....	0	1	2	3	4
50 Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted .....	0	1	2	3	4
51 Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.....	0	1	2	3	4
52 No le pasan las llamadas, o dicen que no está. ....	0	1	2	3	4
53 Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted.....	0	1	2	3	4
54 Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos .....	0	1	2	3	4
55 Ocultan sus habilidades y competencias especiales. ....	0	1	2	3	4
56 Exageran sus fallos y errores .....	0	1	2	3	4
57 Informan mal sobre su permanencia y dedicación .....	0	1	2	3	4
58 Controlan de manera muy estricta su horario.. ....	0	1	2	3	4
59 Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades .....	0	1	2	3	4
60 Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente.....	0	1	2	3	4



### Anexo 3. Cuestionario General de Salud (GHQ) (Sánchez-López y Dresch, 2008)

## CUESTIONARIO

(Cuestionario Salud General GHQ-12: Sánchez-López, M.P.; y Dresch, V., 2008).

A continuación, indique si **durante el último mes** ha presentado alguno de los siguientes problemas emocionales...

No en absoluto	No más que lo habitual	Algo más que lo habitual	Mucho más que lo habitual
0	1	2	3

Pregunta	Nº
1. ¿Sus preocupaciones le han hecho perder mucho el sueño?	
2. ¿Se han sentido constantemente agobiado y en tensión?	
3. ¿Ha tenido la sensación de que no puede superar sus dificultades?	
4. ¿Se ha sentido poco feliz y deprimido?	
5. ¿Ha perdido confianza en sí mismo?	
6. ¿Ha pensado que es una persona que no sirve para nada?	
7. ¿Ha podido concentrarse bien en lo que hacía?	
8. ¿Ha sentido que está jugando un papel útil en la vida?	
9. ¿Se ha sentido capaz de tomar decisiones?	
10. ¿Ha sido capaz de disfrutar de sus actividades de cada día?	
11. ¿Ha sido capaz de hacer frente, adecuadamente, a sus problemas?	
12. ¿Se siente razonablemente feliz, considerando las circunstancias mencionadas?	



Anexo 4. Escala de Ansiedad Generalizada (GAD-7) (Spitzer et al., 2006)

<b>GAD-7</b>				
<b>Durante las últimas 2 semanas, ¿qué tan seguido ha tenido molestias debido a los siguientes problemas?</b>	<b>Ningún día</b>	<b>Varios días</b>	<b>Más de la mitad de los días</b>	<b>Casi todos los días</b>
<i>(Marque con un " " para indicar su respuesta)</i>				
1. Se ha sentido nervioso(a), ansioso(a) o con los nervios de punta	0	1	2	3
2. No ha sido capaz de parar o controlar su preocupación	0	1	2	3
3. Se ha preocupado demasiado por motivos diferentes	0	1	2	3
4. Ha tenido dificultad para relajarse	0	1	2	3
5. Se ha sentido tan inquieto(a) que no ha podido quedarse quieto(a)	0	1	2	3
6. Se ha molestado o irritado fácilmente	0	1	2	3
7. Ha tenido miedo de que algo terrible fuera a pasar	0	1	2	3

**(For office coding: Total Score T\_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_)**

## Anexo 5. Escala de Conductas Negativas - Acosadores (NAQ-P) (Escartín et al., 2012)

### APÉNDICE

Escala de Conductas Negativas -Acosadores (NAQ-P)	Negative Acts Questionnaire –Perpetrators (NAQ-P)
1. He restringido información que afecta al rendimiento de otros.	1. I have restricted the information that affect other's performance.
2. He ordenado tareas a otros por debajo de sus competencias.	2. I have ordered others to do tasks below their competencies.
3. He ignorado, excluido o aislado físicamente a otros.	3. I have ignored, excluded or physically isolated others.
4. He insultado u ofendido a otros en relación a su forma de ser, sus actitudes o su vida privada.	4. I insulted or offended others concerning their way of being, their attitudes or private life.
5. He gritado a otros o reaccionado con cólera de manera injustificada.	5. I have shouted to others or reacted with anger in a unreasonable way.
6. He controlado y/o vigilado en extremo a otros.	6. I have controlled or supervised others in an extreme way.
7. He expuesto a otros a una carga de trabajo imposible de llevar a cabo.	7. I have exposed others to impossible workload to carry out.

Acoso relacionado con el trabajo (work-related bullying): ítems 1, 2, 6 y 7.  
 Acoso personal (personal bullying): ítems 3, 4 y 5.

## Anexo 6. Escala Cisneros (Fidalgo y Piñuel, 2004)

<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>Señale, en su caso, quién sea el autor de los linchamientos recibidos</p>									
<p>1 Jefes o supervisores 2 Colegas de trabajo 3 Subordinados</p>									
<p>Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos linchamientos</p>									
<p>0 Nunca 1 Pocas veces al año o nunca 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	Autores	Frecuencia del comportamiento							
1. Mi superior restringe mis posibilidades de crecimiento, hablar o reunirme con él	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
2. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
5. Evalúan mi trabajo de manera injusta o de forma sesgada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
7. Me asignan tareas o trabajos abundantes o sin sentido	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
9. Me asignan tareas nuevas o sin valor o interés alguno	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
10. Me abruman con una carga de trabajo insostenible de manera malintencionada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi seguridad física o mi salud o propiedad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
12. Me imponen que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
13. Se me cuestiona gratis con intención de perjudicarme económicamente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
14. Prohíben a mis compañeros a colegas hablar conmigo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
15. Minimizan y rechazan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
16. Me acusan injustificadamente de incompetencias, errores, fallos, inconsecuencias o de otros	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decida que tiene en mi trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o inconsecuentes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
19. Me humillan, desprecian o intimidan en público ante otros colegas o ante terceros	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
20. Me amenazan con sacar documentos disciplinarios (cartas de censura, expediente, despido, traslado, etc.)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
21. Amenazan castigar de mis compañeros durante trabajos o tareas que no están físicamente de ellos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
23. Se intentan burlarme las cosas para hacerme explícito	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
24. Me cuestionan personal o profesionalmente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
25. Meven burlas de mí o bromas buscando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
26. Recibo froturas o injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera intimidatoria	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
30. Me zarandean, empujan o arrastran físicamente para intimidarme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
32. Reciben y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
34. Intentan malintencionadamente mi acceso a recursos, promociones, ascensos, etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
37. Me asignan plazos de ejecución o carga de trabajo irrazonables	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
38. Modifican mi responsabilidad o las tareas a ejecutar sin darme nada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
39. Derivaban continuamente mi esfuerzo profesional	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
40. Amenazan permanentemente almorzar/arse	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
41. Utilizan varias formas de hacerse pasar por incompetente de manera malintencionada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
42. Cuestionan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar quitarme o algún recurso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
43. Me hacen insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4	5	6	
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 de 1 vez por semana)? (ver lista de preguntas 1a 43)	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no								