

8

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c08>

Acosador Laboral: Propuesta de Medición

Workplace Bully: Measurement Proposal

Javier Alejandro Gómez Lara y Carlos Narciso Nava Quiroz

Resumen

El estudio del acoso laboral históricamente se ha enfocado en la detección de las víctimas del acoso, así como de variables personales y organizacionales que permiten la manifestación del fenómeno. Sin embargo, se omite el estudio del acosador. El objetivo del presente capítulo es exponer el desarrollo de un instrumento de medición capaz de realizar una detección oportuna de potenciales acosadores en el lugar de trabajo. Para ello se realizaron tres estudios: Primero se realizó la validación de contenido por jueces expertos, posteriormente se realizó la evaluación de las propiedades psicométricas del instrumento, y finalmente el análisis de los resultados en relación con tres variables asociadas al acoso laboral: sexo, edad y antigüedad. Para ello se contó con la participación de 193 trabajadores voluntarios de una empresa privada de la Ciudad de México. Como resultados se obtuvo una escala de 25 ítems agrupados en tres dimensiones, obteniendo un Alfa de Cronbach aceptable.

Palabras clave: Acoso laboral, víctimas de acoso, instrumento de medición, validación por jueces, detección del acoso laboral

Abstract

The study of workplace bullying has historically focused on detecting victims of bullying, as well as personal and organizational variables that allow the manifestation of the phenomenon. However, the study of the bully is omitted. The objective of this chapter is to present the development of a measurement instrument capable of promptly detecting potential bullies in the workplace. To this end, three studies were conducted: First, content validation by expert judges; subsequently, an evaluation of the psychometric properties of the instrument; and finally, the analysis of the results in relation to three variables associated with workplace bullying: sex, age, and length of service. The study involved 193 voluntary workers from a private company in Mexico City. The results produced a 25-item scale grouped into three dimensions, obtaining an acceptable Cronbach's Alpha.

Keywords: Workplace bullying, bullying victims, measurement instrument, validation by judges, workplace bullying detection

Contenido Temático

- Resumen, 140
- Abstract, 140
- Introducción, 141
- Instrumentos de evaluación existentes, 145
- Tres Pasos hacia la Comprensión del Acoso Laboral, 147
- Conclusiones, 150
- Referencias, 151
- Anexo A, 154

“El acoso no solo afecta a una persona, destruye la cultura de toda una organización.”

Catherine Mattice

Introducción

El acoso laboral tiene muchos nombres, los más comunes son acoso psicológico (Cardona y Ballesteros, 2006), terror psicológico (Leymann, 1990), agresión laboral (Moreno-Jiménez, et al., 2012) y acoso moral (Hirigoyen, 2001); pero sin duda el término por excelencia para hacer referencia a este fenómeno es “mobbing”. Dicha palabra surge del inglés “to mob”, que se traduce como atacar violentamente; y del latín mobile vulgus, que se traduce como multitud o turba, haciendo que la palabra “mobbing” haga referencia a un ataque producido por un grupo hacia un individuo particular (Crawshaw, 2009; Durniat, 20201; Giner, 2011; Hirigoyen, 2001; Meseguer, et al., 2007; Rojo y Cervera, 2005).

El término “**mobbing**” fue usado por primera vez en 1966 por Konrad Lorenz, zoólogo austriaco, quien identificó el comportamiento de un grupo de animales que se juntaban para, en conjunto, atacar a un único animal de mayor tamaño, pero solitario. Años más tarde, Peter Paul Heinemann adoptó el término para hacer referencia a un comportamiento similar, pero en niños, identificando la agrupación de los infantes para molestar a un niño solitario. Finalmente, en 1980, Heinz Leymann transfirió el término “mobbing” al entorno laboral, ya que identificó comportamientos hostiles realizados por un grupo de trabajadores hacia un compañero de trabajo específico (Crawshaw, 2009; Duffy y Sperry, 2007; Durniat, 20201; Giner, 2011; Hirigoyen, 2001; Larsson, 2008; Peralta, 2004; Riquelme, 2009; Sheehan, 2004; Trujillo, et al., 2007).

Estas conductas hostiles pueden ser mejor entendidas a partir de comprender la función de la agresividad en la interacción social, entendiéndola como un elemento de la adaptación del individuo para su supervivencia, permitiendo al individuo luchar para satisfacer sus necesidades y/o eliminar aquellos elementos del ambiente que considera amenazantes (Carrasco y González, 2006; Ortega-Escobar y Alcázar-Córcoles, 2016).

Para ello las personas tienen 3 tipos de conductas agresivas durante sus relaciones con otros:

- **Física:** A través del contacto directo con otra persona.
- **Verbal:** A través del uso del lenguaje.
- **Relacional:** Cuando se busca dañar la imagen o estatus social de otra persona. (Bandura y Ribes, 1975; Chaux, 2003).

En forma general, las conductas hostiles tienen un origen verbal y relacional, pero conforme va aumentando su frecuencia e intensidad pueden transaccionar a la violencia física (Anderson y Horvath, 1996; Bodenmann, et al., 2010; Castaños, et al., 2010; Hamilton, 2012; Meseguer, et al., 2007; Moreno-Jiménez, et al., 2006; Pozueco y Moreno, 2013).

La violencia en el lugar de trabajo surge cuando un miembro del equipo de trabajo (acosador) identifica características o atributos en otra persona (víctima) que

considera deseables o importantes para la realización de sus funciones laborales, pero que no posee. Con la finalidad de mantener en un nivel ideal su propio desempeño laboral, el acosador recurre a las conductas violentas para minimizar o negar la existencia de estos atributos, siendo la agresión verbal la herramienta mayormente utilizada (Castanyer, 2010; Ovejero, 2006; Matilde, 2015).

Durante estos episodios de violencia en el lugar de trabajo, las personas de la organización toma uno de los siguientes roles: víctima, acosador u observador (Acquadro, et al., 2019; Duffy y Sperry, 2007), siendo estos últimos aquellos quienes hipotéticamente podrían poner fin al fenómeno, sin embargo, debido a la normalización de la violencia en la sociedad, las personas no suelen intervenir cuando se presenta una situación de esta índole (Laymann, 1996; López, et al., 2010; Palmer, et al., 2015).

A pesar de que el fenómeno del acoso laboral ha sido ampliamente estudiado, en América Latina únicamente Argentina, Colombia, Brasil y México cuentan con dictaminaciones legales para determinar qué es el acoso laboral, cómo se manifiesta, y sanciones para los trabajadores que realicen estas prácticas (Morales, 2016).

Específicamente en México, la Ley Federal del Trabajo (2021) define el hostigamiento laboral como “el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas”, en los artículos 133 y 135 se expresa la prohibición a la realización de estos actos, y como sanciones se encuentran una multa a la organización (artículo 994) y la desvinculación del trabajador de la institución (artículos 47 y 51).

Meseguer, et al. (2007) señalan la importancia de que el estudio acerca del acoso laboral consiste en prevenir su aparición, pues los efectos negativos no solo afectan a la víctima a nivel personal y profesional, sino también a la institución que lo tiene contratado (Einarsen, et al., 2009; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Olmedo y González, 2008; Sloan, et al., 2010).

Existen diversos autores que han tratado de definir el acoso laboral (Einarsen, 2000; Hirigoyen, 2001; Peralta, 2004; Meseguer, et al., 2007; Trujillo, et al., 2007; Piotrowski, 2012), sin embargo, no existe un consenso para su conceptualización. No obstante, existen algunos elementos constantes, por ejemplo, la existencia de conductas agresivas u hostiles y la temporalidad (que sea algo recurrente y no un episodio aislado). Por ello se propone la siguiente definición de acoso laboral: Conjunto de comportamientos, por lo general manifestados mediante la agresión verbal, que tienen el objetivo de menospreciar a los demás y que por su repetición impide el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La Víctima

Acquadro, et al. (2019), Duffy y Sperry (2007) y Shallcross, et al. (2008) definen a la víctima como aquella persona que sufre las acciones realizadas por el acosador y a quienes van dirigidos sus ataques, dichos autores señalan que existen varios tipos de víctimas, entre las más frecuentes se encuentran las siguientes:

- **Prisionero:** Aquel que ha reconocido ser víctima de acoso laboral, pero no ha podido ejecutar alguna estrategia de afrontamiento. Adicionalmente se ve incapaz de cambiar de trabajo o de puesto en la empresa.
- **Pasivo:** Persona amable, gentil y servicial, incapaz de decir “no”, las acciones del acosador suelen ser vistas como bromas o formas de diversión.

- **Ambicioso:** La persona trabaja para mantener un alto nivel de productividad, por lo que ve los ataques como celos por parte de sus compañeros de trabajo.
- **Chivo expiatorio:** Se percibe a la víctima como débil, donde los compañeros de trabajo pueden descargar su enojo.
- **Hipocondriaco:** La persona se queja constantemente de diversas situaciones de trabajo, lo que provoca que sea excluido del grupo de trabajadores.

Adicional a los tipos de víctimas, existen algunos elementos personales que propician la victimización de los individuos en la dinámica del acoso laboral, las variables individuales más frecuentes entre las víctimas se encuentran las siguientes:

- **Sexo:** El 55% de las mujeres son acosadas en el lugar de trabajo en relación con el 45% de los hombres que son acosados. De forma general las mujeres son mayormente acosadas por otras mujeres y por algunos hombres, mientras que los hombres son mayormente acosados por otros hombres y pocas mujeres (Leymann, 1996; Sloan, et al., 2010).
- **Origen étnico o racial:** Tener rasgos indígenas o africanos aumenta la probabilidad de ser víctima del acoso laboral (Sloan, et al., 2010).
- **Edad:** Tener más de 40 años favorece que las víctimas prefieran tolerar los episodios acosantes en lugar de abandonar la organización, pues hacerlo implica el riesgo de no encontrar otro trabajo (Leymann, 1996; Sloan, et al., 2010).
- **Antigüedad:** Aproximadamente el 25% de los trabajadores sufren de acoso laboral durante el primer año de laborar en una nueva empresa, esto generalmente realizado por los trabajadores de mayor experiencia en la organización (Leymann, 1996; Sloan, et al., 2010).

Diversos autores (Anderson y Horvath, 1996; Castanyer, 2010; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Moreno-Jiménez, et al., 2006; Olmedo y González, 2008; Riquelme, 2009; Sheehan, 2004; Sloan, et al., 2010) que han estudiado el acoso laboral identificaron los efectos que puede producir el ser víctima de una dinámica acosante en el lugar de trabajo. A continuación, se presenta una breve lista de la sintomatología más común:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Duda o desconcierto. • Cansancio emocional. • Evitación y aislamiento. • Sentimientos de inadecuación personal y profesional. • Ansiedad. • Recuerdos obsesivos. • Monotonía del pensamiento. • Temor al lugar de trabajo. • Insomnio. | <ul style="list-style-type: none"> • Sueño inquieto y perturbado. • Arrebatos de rabia. • Náuseas y vómito. • Irritabilidad. • Apatía, desinterés y falta de iniciativa. • Depresión. • Trastornos psicosomáticos. • Enfermedades crónicas. • Intención suicida. |
|--|---|

La Organización

A pesar de que es el trabajador quien se ve mayormente afectado por el acoso laboral, la organización o empresa a la que pertenece también se ve afectada por esta dinámica, ya que, con la intención de evitar continuar siendo víctima de los compañeros de trabajo,

el personal acosado recurre a diversos comportamientos que afectan directamente a la productividad de la empresa, siendo los más frecuentes el absentismo, baja en el rendimiento del trabajo, y la renuncia o el abando del puesto de trabajo; lo que provoca la necesidad de la institución de invertir nuevamente en la selección, contratación y capacitación de un nuevo empleado para poder seguir compitiendo en el mercado (Durniat, 20201; Einarsen, et al., 2009; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Moreno-Jiménez, et al., 2006; Olmedo y González, 2008; Pando, et al., 2006; Sloan, et al., 2010).

De manera general, las personas consideran que la problemática del acoso laboral es un asunto entre personas “buenas” y personas “malas”, por lo que rara vez se considera a la organización como un elemento que interviene en la aparición y el mantenimiento del acoso laboral (Vandekerckhove y Ronald, 2003).

No obstante, algunos autores han estudiado las condiciones dentro del lugar de trabajo que pueden favorecer el desarrollo del acoso laboral y las consecuencias previamente señaladas, entre las variables propias de la organización se encuentran las siguientes:

- **Jerarquía organizacional:** Propicia el abuso de poder por parte de los directivos o gerentes de la empresa hacia sus subordinados (Leymann, 1996; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Meseguer, et al., 2007).
- **Largas jornadas laborales:** Superiores a las 10 horas por día, generando cansancio (López, et al., 2010; Meseguer, et al., 2007).
- **Ambigüedad en los roles:** Incertidumbre sobre las responsabilidades de los trabajadores (Leymann, 1996; López, et al., 2010).
- **Trabajos monótonos:** Generando aburrimiento (Feldblum y Lipnic, 2016; Kirby, 2003; López, et al., 2010).
- **Presión de tiempo** para la realización del trabajo (López, et al., 2010; Meseguer, et al., 2007).
- **Escasez de recursos:** Falta de recursos suficientes para satisfacer las demandas de los trabajadores, por lo que se propicia la competencia entre éstos para realizar su trabajo (Meseguer, et al., 2007).
- **Competitividad** entre los empleados (Acevedo, et al., 2009; Acquadro, et al., 2019; Feldblum y Lipnic, 2016).
- **Fuerza de trabajo homogénea:** Percepción de otros trabajadores como diferentes al grupo (Acevedo, et al., 2009; Acquadro, et al., 2019; Feldblum y Lipnic, 2016).
- **Empresas con “vacas sagradas”** (empleados de alto valor): Estos trabajadores pueden sentirse que están exentos de las reglas o que son inmunes a las consecuencias (Acevedo, et al., 2009; Acquadro, et al., 2019; Feldblum y Lipnic, 2016).

El Acosador

Acquadro, et al. (2019) definen que el acosador es la persona que inicia y mantiene diversas conductas agresivas en contra de la víctima y puede ser clasificada bajo las siguientes etiquetas:

- **Casual:** Busca provocar situaciones de enojo y estrés en otra persona.
- **Sádico:** Busca deteriorar la autoestima de la víctima.
- **Colérico:** Ataca a otra persona por el placer que esto le genera, además de crear un ambiente tenso que le impida a la víctima escapar de esta situación.
- **Instigador:** Busca subir en la jerarquía organizacional u obtener poder, respeto o estatus entre sus compañeros de trabajo, con lo que justifica el maltrato hacia los demás.

El acosador laboral suele ser considerado como una persona amable, extrovertida y carismática, siempre y cuando se encuentra rodeado y observado por otras personas. Sin embargo, conforme crecen en la organización, ya sea en mejores puestos o acumulando antigüedad, empiezan a manifestar conductas que denotan un liderazgo autoritario, manipulación y falta de empatía (López, et al., 2010; Meseguer, et al., 2007; Minaya 2003; Restrepo 2013; Robbins y Judge, 2013; Shallcross, et al., 2008; Sloan, et al., 2010; Wolpe, 1993).

Únicamente un tercio de los episodios de acoso se dan de forma individual, mientras que el resto se dan en grupos de 2 a 4 personas (Leymann, 1996) esto con la finalidad de proteger su estatus entre sus compañeros de trabajo (Ayala, 2015; Bandura y Ribes, 1975; Minibas-Poussard, et al., 2018; Ovejero, 2006).

Algunos autores (Einarsen, et al., 2009; Matilde, 2015; Minaya, 2003; Morales, 2016; Restrepo, 2013; Riquelme, 2009; Sloan, et al., 2010) han observado diversas conductas que los acosadores suelen emplear para degradar a las víctimas y/o elevar su estatus en la organización se encuentran las siguientes:

- Elevar el tono de voz.
- Habla rápida.
- Énfasis a partir de gestos faciales.
- Interrumpir en juntas.
- Desacreditar las ideas.
- Ignorar.
- Intimidación.
- Cuestiona la capacidad de la víctima.
- Gritos e insultos.
- Hace demandas irracionales.
- Elimina la víctima de la cadena de comunicación.
- Culpa a la víctima de los errores.

Instrumentos de evaluación existentes

A partir de las diversas investigaciones realizadas en torno al acoso laboral se han creado instrumentos de evaluación que permitan constatar si una persona es víctima o no de acoso en el lugar de trabajo. Entre los instrumentos existentes se encuentran los siguientes:

- Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT): creado por Heinz Leymann el cual consta de oraciones que describen 45 actividades de respuesta dicotómica (sí/no) y ha sido el instrumento más utilizado para hacer investigaciones sobre el acoso laboral. Dichas actividades se agrupan en 5 factores: (1) Limitar la comunicación, (2) Limitar el contacto social, (3) Desprestigio personal, (4) Desprestigio profesional, y (5) Ataques a la salud (Giner, 2011; Olmedo y González, 2006).
- LIPT-60: Creado por González de Rivera y Rodríguez (2005), cuestionario derivado del instrumento original de Leymann; dicho instrumento consta de la descripción de 60 actividades con formato de respuesta tipo Likert de 0 a 4, el cual evalúa el acoso laboral de acuerdo con su tipología en 6 dimensiones: (1) Desprestigio laboral; (2) Entorpecimiento del progreso; (3) Incomunicación; (4) Intimidación

encubierta; (5) Intimidación manifiesta; y (6) Desprestigio personal.

- Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R): Creado por Einarsen, et al. (2009) (versión actualizada del Negative Acts Questionnaire de los mismos autores, pero de 1997). Consta de 22 ítems agrupados en 3 dimensiones: (1) Acoso relacionado al trabajo, (2) Acoso relacionado a la persona, y (3) Acoso relacionado a la intimidación física. Para responder este instrumento los encuestados debían considerar en que frecuencia les habían sucedido las 22 acciones señaladas en los ítems, considerando las frecuencias: "Nunca", "En ocasiones", "Mensualmente", "Semanalmente", o "Diario".
- Escala Mexicana de Acoso en el Trabajo (EMAT): Creada por Uribe, et al. (2011), consta de 97 reactivos agrupados en 4 factores: (1) Hostigamiento y destructividad, (2) Aislamiento emocional, (3) Dominación y desprecio, y (4) Hostilidad encubierta. Dicho instrumento evalúa el acoso a partir de dos variables: (1) las conductas consideradas como acoso en un continuo de 1 = Hostilidad encubierta, hasta 5 = Hostigamiento y destructividad; y (2) la frecuencia de dichas conductas, evaluadas desde 1 = Nunca, hasta 5 = Casi diario. Los puntajes se obtienen de la multiplicación del puntaje de ambas variables, es decir, de la hostilidad y la frecuencia.
- Cuestionario de Estilos, Modalidades y Tipos de Acoso laboral (CEMTAL): Creado por Ferrari, et al. (2015), consta de 42 reactivos divididos en 5 factores: (1) Intrusividad, (2) Descalificación, (3) Relacionalidad, (4) Acatamiento normativo, y (5) Contacto físico/sexual.

Como se puede observar, los instrumentos disponibles para la evaluación del acoso laboral están centrados principalmente en el diagnóstico e identificación de las víctimas, es decir, si una persona puede ser catalogada como víctima de acoso laboral o no, omitiendo la existencia de conductas acosantes que las personas pueden hacer, por lo que podrían ser considerados como acosadores.

Se puede identificar que el principal objetivo de las investigaciones realizadas consiste en la identificación de la víctima del acoso, pero se omite la contraparte del fenómeno y causante del mismo, el acosador. De igual manera, los instrumentos existentes están destinados al diagnóstico de víctimas o la frecuencia con la que sufren de la dinámica del acoso laboral, para, en el mejor de los casos, actuar de forma correctiva a la aparición del fenómeno.

Por lo anterior, el objetivo general del presente trabajo consistió en el desarrollo de una escala capaz de identificar potenciales acosadores laborales, para así, poder realizar una detección oportuna de este tipo de trabajadores y actuar de manera preventiva, y no reactiva o correctiva como se ha realizado hasta el momento.

Dicha escala fue creada a partir del análisis de los instrumentos previamente mencionados, así como la incorporación de reactivos derivados del estudio de la literatura sobre el fenómeno de acoso laboral.

Para cumplir con el objetivo general, se generaron los siguientes objetivos específicos:

- a. Validación del contenido de la escala, a partir de un juicio de expertos.
- b. Evaluación de las propiedades psicométricas de la escala, a partir de un análisis de consistencia interna y un Análisis Factorial Abierto (AFA).
- c. Análisis de las variables sociodemográficas de los participantes en relación con los puntajes obtenidos en la escala propuesta.

Para validar la escala propuesta, la investigación se dividió en tres fases.

1. Fase 1: se sometió a un proceso de validez de contenido (realizada por jueces expertos en el tema).
2. Fase 2: validez de contenido de la escala a partir de un análisis de consistencia interna y un análisis factorial abierto o exploratorio.
3. Y finalmente, en una tercera fase donde se examinaron las respuestas brindadas por los participantes para ser analizadas en relación con los datos sociodemográficos de la muestra.

Tres Pasos hacia la Comprensión del Acoso Laboral

Fase 1: Validación de Contenido

El objetivo principal de cualquier instrumento de medición consiste en que sea válido, es decir, en que efectivamente esté evaluando aquello para lo que fue creado y no otra cosa (Urrutia, et al., 2014). Para esto se puede verificar la validez a partir de la examinación de la relevancia de cada ítem de la prueba a partir del juicio de expertos (validez de contenido), la comparación de los resultados de la prueba respecto a otros instrumentos que midan el atributo estudiado (validez de criterio), o a partir de estudiar las propiedades psicológicas que expliquen la varianza de las pruebas (validez de constructo) (Kerlinger y Lee, 2002), siendo el juicio de expertos la forma más común para evaluar el diseño de una prueba (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008; Urrutia, et al., 2014) y el utilizado para esta investigación.

Para brindar de un valor numérico el juicio realizado por los expertos se utiliza el coeficiente Kappa, dicho coeficiente obtiene un valor que va de -1 a 1, pero generalmente se utiliza de 0 a 1. A mayor cercanía al valor 1 se entiende que existe un mayor acuerdo entre los jueces respecto a su opinión en la relevancia de los ítems de la escala. Cuando el valor Kappa resulta bajo, considerado como menor a .55, se recomienda acatar las recomendaciones realizadas por los jueces para modificar la escala y que cumpla con el objetivo principal de la misma (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008; Soriano, 2014).

Para la realización de la validez de contenido de esta investigación participaron 3 jueces expertos en el tema de acoso laboral, a los cuales se les pidió que evaluaran la primera versión del instrumento propuesto (el cuál constaba de 44 reactivos con formato de respuesta tipo Likert de 6 puntos), y que evaluaran cada reactivo en términos de claridad, congruencia y tendenciosidad, bajo las siguientes definiciones para su adecuada evaluación:

- **Claridad:** Eficacia del lenguaje y estilo de redacción empleados, respecto a la población que se aplicará el instrumento, de tal forma que no produzca confusión, ambigüedad o malas interpretaciones (Soriano, 2014).
- **Congruencia:** Vinculación de las preguntas planteadas respecto a la literatura (Abreu, 2012).
- **Tendenciosidad:** Presentación de la pregunta de tal forma que pueda inducir a una respuesta específica (Carrascosa, 2016).

El valor Kappa obtenido para cada una de las propiedades evaluadas no superó el .55, por tal motivo se modificaron aquellos ítems donde los expertos habían considerado que no cumplían con estas características y se creó una nueva versión del instrumento.

Fase 2: Validación de las Propiedades Psicométricas de la Escala

Una vez realizadas las modificaciones hechas por los expertos, se procedió a aplicar el instrumento modificado en campo. Para ello se acudió a una empresa privada de la Ciudad de México y se pidió autorización para la aplicación de la escala a aquel personal que voluntariamente decidiera participar en el estudio, y que llevaran mínimo 1 año laborando en la institución, garantizando su anonimato y confidencialidad en las respuestas, y que su participación no repercutiría de ninguna forma en su trabajo.

Es así como participaron un total de 193 trabajadores voluntarios 93 mujeres (48.2%) y 100 hombres (51.8%). Con una edad promedio de 44.95 años (D.E. = 15.38), 86 casados (44.6%), 74 solteros (38.3%), 99 con estudios de licenciatura (51.3%) y 83 con posgrado (43%). El promedio de antigüedad en el lugar de trabajo fue de 13.09 años (D.E. = 12.11).

La aplicación del instrumento fue realizada de forma presencial en las oficinas de la institución, entregándole una copia del instrumento a aquellos trabajadores que aceptaron contestarlo. Adicionalmente se les brindó una liga de acceso al cuestionario de forma digital para aquellos trabajadores que se mostraran dispuestos a contestar, pero que por diversas razones no pudieran realizarlo en ese momento.

Una vez realizada la aplicación a la muestra señalada se procedió a analizar los datos utilizando el programa SPSS (versión 22), donde se realizó el análisis de consistencia interna Alfa de Cronbach, seguido de un Análisis Factorial Abierto (AFA) para determinar las dimensiones del instrumento.

Fue así como se obtuvo una versión final del instrumento constituido por 25 reactivos, presentando un Alfa de Cronbach Global de .936. Se realizó un Análisis Paralelo (Horn, 1965) para determinar la cantidad ideal de dimensiones del instrumento, con la finalidad de poder realizar el AFA, dando como resultado la existencia de 3 dimensiones:

- Interacción en el trabajo.
- Despotismo.
- Desprecio a otros.

El AFA pudo realizarse ya que se cumplieron con los criterios señalados por Lloret-Segura, et al. (2014), obteniendo un valor del determinante de 2.211×10^{-12} ; KMO = .804; y la Prueba de esfericidad de Bartlett con valor de Chi cuadrada de 4799.463, con 666 gl y valor de significatividad menor a .000.

Fase 3: Análisis de Acoso Laboral

Finalmente se decidió realizar un análisis de los resultados obtenidos y su relación con las variables señaladas asociadas al acoso laboral: Sexo, antigüedad y edad (Leymann, 1996; Sloan, et al., 2010).

Para ello se utilizaron los datos obtenidos en la fase 2, pero únicamente contando los 25 reactivos resultados en la versión final (y no los 44 originales). Se utilizó la prueba T de Student para comprar a los trabajadores a partir de la creación de 2 grupos por categoría, esto como resultado de la identificación de estos grupos con un diagrama de dispersión (en los casos de edad y antigüedad).

Sexo

El resultado de la prueba T de Student para muestras independientes fue el promedio para las mujeres fue de 68 puntos; para los hombres 68.65, con un resultado en la de $t_{(191)} = -.231$ $p = .818$, IC95% [-6.202 – 4.902], lo que indica que no existen diferencias significativas entre estos dos grupos, siendo que hombres y mujeres realizan conductas acosantes de forma similar. En la Figura 8.1 se puede observar la representación gráfica de esta situación.

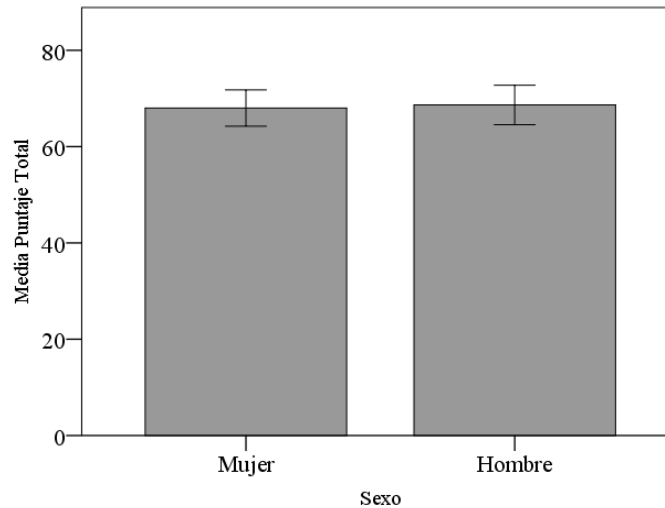


Figura 8.1 Diferencia entre hombres y mujeres

Edad

Derivado del diagrama de dispersión de edades de los participantes, se decidió por crear 2 grupos: (1) Menores o iguales de 49 años, y (2) Mayores o iguales de 50 años.

A partir de la prueba T de Student para muestras independientes, considerando los 2 grupos de edad previamente señalados, se obtuvieron los siguientes resultados: ($X_1 = 65.54$; $X_2 = 72.12$), $t(151.411) = -2.271$ $p = .025$ IC95% [-12.307 - -0.856], pudiéndose observar diferencias significativas entre ambos grupos, indicando que la edad si es una variable que puede propiciar la realización de conductas acosantes, siendo los trabajadores de mayor edad quienes realizan en mayor cantidad estas acciones. Como se puede ver en la figura 8.2

Antigüedad

De forma similar a la edad, se reasumió el resultado en: Grupo (1) con 25 años más de 26 años en la empresa.

La prueba T de Student para muestras independientes arrojó diferencias significativas entre los grupos de antigüedad laboral ($X_1 = 66.76$; $X_2 = 76.42$), teniendo como resultado: $t(188) = -2.545$ $p = .012$ IC95% [-17.144 - -2.173], por lo que se asume que si existen diferencias entre los grupos, siendo aquellos trabajadores con más antigüedad en la empresa quienes incurren en cometer conductas acosantes hacia sus compañeros de trabajo. Como se muestra en la figura 8.3.

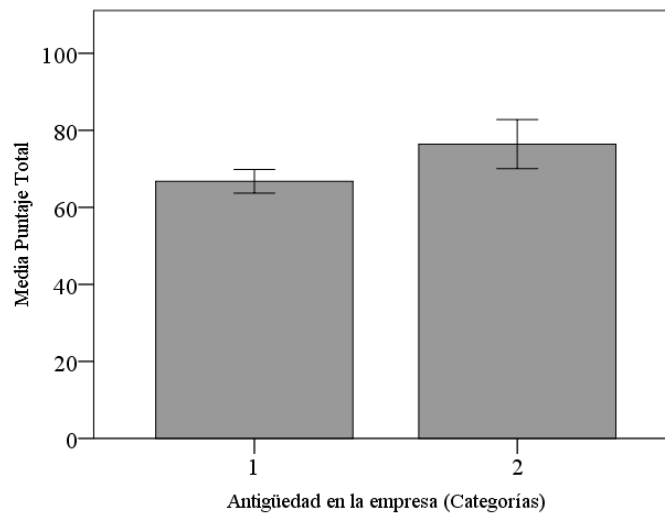


Figura 8.2 Diferencias por grupos de edad

Con base en los resultados del presente se puede referir como producto lo siguiente:

1. Una escala capaz de identificar potenciales acosadores laborales, constituida por 25 ítems, agrupados en 3 dimensiones.
2. Se concluye que tanto la edad como la antigüedad en la empresa son variables

que pueden propiciar la realización de conductas acosantes, situación que coincide con lo señalado por Leymann (1996), Acevedo, et al. (2009), Sloan, et al. (2010), Feldblum y Lipnic (2016) y Acquadro, et al. (2019), quienes consideran que este tipo de empleados son considerados como trabajadores de alto valor, prestigiados y respetados, y que por lo tanto pueden estar exentos de sufrir las consecuencias derivadas del acoso laboral.

- El sexo no mostró ser una variable que determinara que una persona realice más conductas acosantes, lo que se contradice por lo escrito según Leymann (1996) y Sloan, et al. (2010) quienes concluyeron que en el ámbito laboral son las mujeres quienes realizan más conductas acosantes a otras mujeres. Los resultados se muestran en la Tabla 8.1.

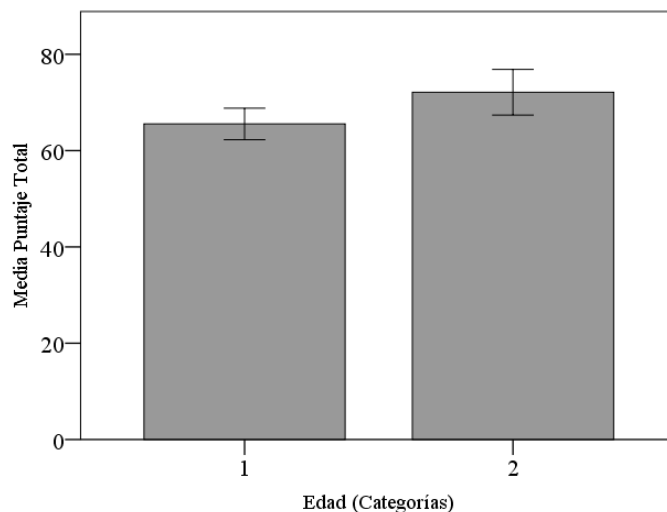


Figura 8.3 Diferencias por antigüedad

Estadístico		Interacción en el trabajo	Narcisismo	Desprecio a otros
Media	Mujeres	32.16	22.05	13.78
	Hombres	32.75	22.73	13.17
Mediana	Mujeres	32.00	22.00	14.00
	Hombres	32.00	22.00	14.00
Desviación estándar	Mujeres	12.23	5.99	3.62
	Hombres	12.62	8.48	4.51
Asimetría	Mujeres	1.04	0.01	-0.21
	Hombres	0.73	0.75	0.09

Tabla 8.1. Estadísticos descriptivos por factor

Conclusiones

El acoso laboral históricamente ha sido estudiado alrededor de la víctima y de los efectos nocivos que tiene en la vida privada y profesional de los acosados (Anderson y Horvath, 1996; Castanyer, 2010; Duffy y Sperry, 2007; Einarsen, et al., 2009; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Moreno-Jiménez, et al., 2006; Olmedo y González, 2008; Piotrowski, 2012; Pleck, 1977; Riquelme, 2009; Sanz-Vergel y Rodríguez-Muñoz, 2011; Sheehan, 2004; Sloan, et al., 2010). Así mismo, aunque en menor cantidad, se han realizado investigaciones para conocer distintos elementos dentro de la organización que permiten la aparición del acoso laboral, su mantenimiento y los efectos negativos que afectan a la empresa (Acevedo, et al., 2009; Acquadro, et al., 2019; Einarsen, et al., 2009; Feldblum y Lipnic, 2016; Hirigoyen, 2001; Kirby, 2003;

Leymann, 1996; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Meseguer, et al., 2007; Moreno-Jiménez, et al., 2006; Olmedo y González, 2008; Pando, et al., 2006; Sloan, et al., 2010).

Sin embargo, la investigación en torno al acosador laboral es limitada, pues las investigaciones existentes señalan algunas características de los acosadores (López, et al., 2010; Meseguer, et al., 2007; Minaya 2003; Restrepo 2013; Shallcross, et al., 2008; Sloan, et al., 2010; Trujillo, et al., 2007) y las conductas por medio de las cuales llevan a cabo la dinámica del acoso (Einarsen, et al., 2009; Matilde, 2015; Minaya, 2003; Morales, 2016; Restrepo, 2013; Riquelme, 2009; Sloan, et al., 2010). Los instrumentos existentes para medir y evaluar el acoso laboral (Einarsen, et al., 2009; Ferrari, et al., 2015; González de Rivera y Rodríguez, 2005; Uribe, et al., 2011) se centran únicamente en la víctima, es decir, no hay instrumentos de evaluación cuyo foco de atención gire sobre el acosador.

Es así como en el presente trabajo se cumplió con el objetivo general, el cual consistía en el desarrollo de un instrumento centrado en la detección de potenciales acosadores en el lugar de trabajo, de tal forma que la intervención a realizar pueda darse de forma preventiva y no correctiva como se ha estado manejando hasta la actualidad.

De manera general el instrumento resultante (Anexo A) está constituido por tres dimensiones: (1) Interacción en el trabajo, que hace referencia a los diversos comportamientos hostiles que se dan en la interacción diaria entre los trabajadores, algunos de estos comportamientos ya han sido identificados (Einarsen, et al., 2009; Matilde, 2015; Minaya, 2003; Morales, 2016; Restrepo, 2013; Riquelme, 2009; Sloan, et al., 2010); (2) Despotismo, que denota una serie de creencias de superioridad sobre los demás compañeros de trabajo, un elemento que Trujillo, et al. (2007) señalan como elemento personal de los acosadores; y (3) Desprecio a otros, por medio del cual los acosadores manifiestan la dimensión de Despotismo, aplicada en el contexto laboral.

Cabe señalar que la investigación es de corte exploratoria, debido a que, aunque el fenómeno del acoso laboral o “mobbing” ha sido ampliamente estudiado, es escaso el conocimiento sobre el acosador, por lo que para obtener mediciones confiables es necesaria su aplicación en otras muestras (diferentes y más amplias), así mismo Durniat (2021) señala que para una adecuada detección del acoso laboral, no basta con la aplicación de un único instrumento independiente, sino que es recomendable aplicar una serie de instrumentos que permitan una evaluación global del fenómeno.

A pesar de que los resultados de la investigación señalan que el instrumento propuesto es útil para la detección de acosadores en el lugar de trabajo, se pueden observar algunas limitaciones, entre las cuales se encuentra que el instrumento fue aplicando únicamente a una muestra de una empresa particular, por lo que para futuras investigaciones, y dotar de mayor confiabilidad al instrumento, se propone realizar la validez predictiva del instrumento, a partir de su aplicación e investigación del acoso laboral en otras muestras de diversas organizaciones y en conjunto con otras variables psicológicas citadas en la literatura para realizar estudios correlacionales.

Referencias

- Abreu, J. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores y Congruencia. *International Journal of Good Conscience*. (3) 7. 123-130.
- Acevedo, D., Biaggii, Y., y Borges, G. (2009). Violencia de género en el trabajo: acoso sexual y hostigamiento laboral. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*. (32) 14. 163-182.

- Acquadro, D., Varetto, A., Ullah, M., y Civilotti, C. (2019). The Victim's Experience as Described in Civil Court Judgments for Mobbing: A Gender Difference. *International Journal of Pure Communication Inquiry*. (2) 7. 57-73.
- Ayala, L. (2015). Personalidad de un líder. [Título de licenciatura, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Institucional. <http://186.3.32.121/bitstream/48000/4228/1/CD00526-2015-TRABAJO%20COMPLETO.pdf>
- Bandura, A., y Ribes, E. (1975). Modificación de conducta. Trillas.
- Bodenmann, G., Meuwly, N., Bradbury, T., Gmelch, S., y Ledermann, T. (2010). Stress, anger, and verbal aggression in intimate relationships: Moderating effects of individual and dyadic coping. *Journal of Social and Personal Relationships*. (3) 27. 408-424.
- Cardona, D., y Ballesteros M. (2006). El acoso psicológico: riesgo laboral más frecuente de lo reportado. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*. (2) 23. 99-106.
- Carrasco, M., y González, M. (2006). Aspectos conceptuales de la agresión: Definición y modelos explicativos. *Acción psicológica*. (2) 4. 7-38.
- Carrascosa, M. (2016). Datos en tablas y gráficas estadísticas. Tendenciosidad y errores comunes. *Publicaciones Didácticas*. (1) 72. 71-78.
- Castanyer, O. (2010). Capítulo 2. ¿Soy asertivo?. La asertividad, expresión de una sana autoestima (32ª Ed.). Desclée De Brouwer.
- Castaños, S., Reyes, I., Rivera, S., Díaz, R. (2010). Estandarización de Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey-II. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación*. (1) 29. 27-50.
- Chaux, E. (2003). Agresión reactiva, agresión instrumental y el ciclo de la violencia. *Revista de Estudios Sociales*. 15. 47-58.
- Crawshaw, L. (2009). Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by thousand definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. (3) 61. 263-267.
- Duffy, M. y Sperry, L. (2007). Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences. *The family journal: counseling and therapy for couples and families*. (4) 15. 398-404.
- Durniat, K. (2021). Methodological, ethical and legal problems of measuring and counteracting workplace mobbing. *In Practice*. (1) 15. 36-53.
- Einarsen, Einarsen S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*. (5). 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H, y Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*. (1) 23. 24-44.
- Escobar-Pérez, J., y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*. 6. 27-36.
- Feldblum, C., y Lipnic, V. (2016). Select task force on the study of harassment in the workplace. Washington: US Equal Employment Opportunity Commission. 77-88.
- Ferrari, L. Filippi, G, Córdoba, E., Cabey, M., Napoli, M. y Trotta, M. (2015). Cuestionario de evaluación de estilos, modalidades y tipos de acoso laboral (CEMAL): Estructura y propiedades psicométricas. *Anuario de Investigaciones*. 22. 61-70.
- Giner, C. (2011). Aproximación conceptual y jurídica al término acoso laboral. *Anales de derecho*. (29). 224-245.
- González de Rivera, J. y Rodríguez, M. (2005). Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60. Editorial EOS.
- Hamilton, M. (2012). Verbal Aggression: Understanding the Psychological Antecedents and Social Consequences. *Journal of Language and Social Psychology*. (1) 31. 5-12.
- Hirigoyen, MF. (2001). El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso. *Revista de ministerio de trabajo y asuntos sociales*. 41. 154-157.
- Horn, J. (1965). A rationale and test for the number of factors in a factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185.
- Kerlinger, F., y Lee, H. (2002) Investigación del comportamiento (4ª Ed). McGraw Hill.
- Kirby, R. (2003). Confessions of a Modern Day Mobber. *Dialogue: A Journal of Mormon Thought*. (2) 36. 81-85.
- Larsson, A. (2008). The Conceptual History of Mobbing. *Department of Historical, Philosophical and Religious Studies*. 1-12.
- Ley Federal del Trabajo [LFT]. Ley Federal del Trabajo. 11 de enero del 2021. (México).
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*. (2) 5. 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. (2) 5. 165-184.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*. (3) 30.

1151-1169.

- López, M., Vázquez, P., y Montes, C. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*. (2) 42. 215-224.
- Matilde, M. (2015). Procesos y prácticas de estigmatización en el acoso laboral como represalia. *Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica: Estado del arte y experiencias de intervención*. SB
- Meseguer, M., Soler, M., García-Izquierdo, M., Sáez, M., y Sánchez, J. (2007). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del mobbing. *Psicothema*. (2) 19. 225-230.
- Minaya, G. (2003). El mobbing. Una realidad laboral. *Información psicológica*. 81. 43-54.
- Minibas-Poussard, J., Seckin-Celik, T., y Baran, H. (2018). Mobbing in Higher Education: Descriptive and Inductive Case Narrative Analyses of Mobber Behavior, Mobbee Responses, and Witness Support. *Educational Sciences: Theory y Practice*. (2) 18. 471-494.
- Morales, M. (2016). Aproximación al acoso laboral desde la legislación comparada. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*. (49) 147. 71-98.
- Moreno-Jiménez, B., Díaz-García, L. y Hernández, E. (2012). La agresión laboral y la intención de abandono: Evaluación del papel mediador de la satisfacción laboral. *Revista Mexicana de Psicología*. (2) 29. 125-135.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Moreno, Y., y Garrosa, E. (2006). El papel moderador de la asertividad y la ansiedad social en el acoso psicológico en el trabajo: dos estudios empíricos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. (3) 22. 363-380.
- Olmedo, M. y González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: La problemática concepción del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción Psicológica*. (2) 4. 107-128.
- Ortega-Escobar, J., y Alcázar-Córcoles, M. (2016). Neurobiología de la agresión y la violencia. *Anuario de Psicología Jurídica*. 26. 60-69.
- Ovejero, A. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. (1) 2. 101-121.
- Palmer, S., Rutland, A. y Cameron, L. (2015). The development of bystander intentions and social-moral reasoning about intergroup verbal aggression. *British journal of developmental psychology*. (4) 33. 419-433.
- Pando, M., Aranda, C., Preciado, L., Franco, S., y Salazar, J. (2006). Validez y Confiabilidad del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (ivapt-pando). *Enseñanza e Investigación en Psicología*. (2) 11. 319-332.
- Peralta, C. (2004). El acoso laboral mobbing perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales*. (18). 111-122.
- Piotrowski, C. (2012). From Workplace Bullying to Cyberbullying: The Enigma of E-Harassment in Modern Organizations. *Organization Development Journal*. (4) 30. 44-53.
- Pleck, J. (1977). The work-family role system. *Social Problems*. 24. 417-442.
- Pozueco, J., y Moreno, J. (2013). Psicopatía, maquiavelismo, narcisismo y maltrato psicológico. *Boletín de Psicología*. 107. 91-111.
- Restrepo, J. (2013). El acosador laboral como víctima y victimario [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Medellín, Colombia. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1305/RestrepoRendon_JoseLuis_2013.pdf?sequence=1
- Riquelme, A. (2009). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *Ciencias Sociales Online*. (2) 3. 39-57.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Personalidad y valores. Comportamiento Organizacional* (15a Ed.). Pearson.
- Rodríguez, M. y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Tópicos en investigación científica*. (3) 21. 141-146.
- Rojo, J. y Cervera, A. (2005). Mobbing o acoso laboral. Tébar.
- Sanz-Vergel, A. y Rodríguez-Muñoz, A. (2011). El Efecto del Acoso Psicológico en el Trabajo sobre la Salud: El Papel Mediador del Conflicto Trabajo-Familia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. (2) 27. 93-102.
- Shallcross, L., Sheehan, M., y Ramsay, S. (2008). Workplaces mobbing: Experiences in the public sector. *International Journal of Organizational Behavior*. (2) 13. 56-70.
- Sheehan, M. (2004). Workplace Mobbing: a proactive response. *Workplace Mobbing Conference*. 1-11.
- Sloan, L., Matyók, T., Schmitz, C., y Lester, G. (2010). A Story to Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science*. (3) 1. 87-97.
- Soriano, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos* (13) 8. 19-40.
- Trujillo, M., Valderrabano, M. y Hernández, R. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuestas de un modelo para las organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. (17) 29. 71-91.

- Uribe, J., García, A., Castillo, I. y Barrera, P. (2011). La Escala Mexicana de Acoso en el Trabajo (EMAT): Violencia laboral, factores psicosomáticos y clima laboral, un estudio confirmatorio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. (2) 30. 161-182.
- Urrutia, M., Barrios, S., Gutiérrez, M., y Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Médica Superior*. (3) 28. 547-558.
- Vandekerckhove, W., y Ronald, M. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? *Journal of Business Ethics*. 45. 41-50.
- Wolpe, J. (1993). Capítulo 7. Entrenamiento en asertividad. *Práctica de la terapia de la conducta* (3ª Ed.). Trillas.

Anexo A

Como parte de la Residencia en Gestión Organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) se está realizando una investigación sobre Relaciones Laborales, por lo cual le pedimos su colaboración para responder una serie de preguntas. Le comentamos que los datos recabados serán utilizados únicamente con fines académicos, por lo que le solicitamos su total honestidad, resaltando que sus datos serán tratados de manera anónima y confidencial. De antemano agradecemos su participación y apoyo.

Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione la opción que más se aproxime a su manera de proceder dentro del trabajo donde labora.

Sexo: Mujer () Hombre ()

Edad: _____

Estado civil: Soltero (), Casado (), Divorciado (), Viudo (), Unión libre ()

Escolaridad: Primaria (), Secundaria (), Preparatoria (), Licenciatura (), Posgrado ()

Antigüedad en la empresa: _____

1. Totalmente de acuerdo (6)
2. Muy de acuerdo (5)
3. De acuerdo (4)
4. En desacuerdo (3)
5. Muy en desacuerdo (2)
6. Totalmente en desacuerdo (1)

	Enunciado	1	2	3	4	5	6
1.-	Cuando un compañero de trabajo me habla de cosas equivocadas lo interrumpo para evitar perder más tiempo.	1	2	3	4	5	6
2.-	Si me preguntan algo, considero que es más productivo que la misma persona encuentre la respuesta a su interrogante.	1	2	3	4	5	6
3.-	Prefiero no responder preguntas que considero absurdas.	1	2	3	4	5	6
4.-	En ocasiones mis compañeros de trabajo me hacen perder el tiempo intencionalmente.	1	2	3	4	5	6
5.-	Si alguien no puede hacer su trabajo debería irse.	1	2	3	4	5	6
6.-	Al trabajo no se va a hacer amigos.	1	2	3	4	5	6
7.-	El descontarles dinero a los trabajadores evita que cometan errores.	1	2	3	4	5	6

	Enunciado	1	2	3	4	5	6
8.-	En ocasiones dudo de las capacidades de mis compañeros.	1	2	3	4	5	6
9.-	Considero que mis ideas suelen ser mejores que las de los otros.	1	2	3	4	5	6
10.-	Considero que las decisiones tomadas por mis compañeros de trabajo podrían ser mejores.	1	2	3	4	5	6
11.-	Considero que mis compañeros de trabajo pueden hacer mejor su labor.	1	2	3	4	5	6
12.-	Expreso abiertamente mi enojo cuando mis compañeros de trabajo hacen algo mal.	1	2	3	4	5	6
13.-	Me gusta hacer chistes sobre otras personas para divertirme.	1	2	3	4	5	6
14.-	En ocasiones imito a mis compañeros (forma de vestir, caminar, hablar, etc.) para divertir a mis compañeros.	1	2	3	4	5	6
15.-	Pido que se me entregue el trabajo antes de lo necesario para asegurarme que esté finalizado para la fecha indicada.	1	2	3	4	5	6
16.-	Se deben asignar tareas más complicadas a los trabajadores para que aprendan a hacerlas.	1	2	3	4	5	6
17.-	Las personas trabajan mejor cuando no hay distractores cerca, como ventanas o televisiones.	1	2	3	4	5	6
18.-	Si alguien no hace adecuadamente su trabajo, hay que mantenerlo aislado para que termine su trabajo.	1	2	3	4	5	6
19.-	Los trabajadores deberían estar separados para que no se distraigan entre ellos.	1	2	3	4	5	6
20.-	La información importante del trabajo debe ser compartido únicamente con los jefes o líderes de la empresa.	1	2	3	4	5	6
21.-	Evalúo el trabajo de mis subordinados de forma negativa, con la intención de evitar que se relajen de más en la realización de sus labores.	1	2	3	4	5	6
22.-	Maximizo los errores de los demás para que no los vuelvan a cometer.	1	2	3	4	5	6
23.-	Les indico a mis compañeros de trabajo los errores que han cometido en el pasado constantemente para que no se repitan.	1	2	3	4	5	6
24.-	Las personas no deberían pedir ayuda en el trabajo, pues interrumpen a los demás.	1	2	3	4	5	6
25.-	Si la gente necesita ayuda para hacer su trabajo significa que no está capacitada para hacerlo.	1	2	3	4	5	6



Parte IEl Rol del Psicólogo
Organizacional**1****2****3****4****5****Parte II**Gestión Organizacional
Basada en Evidencias**6****7****8****9****10****Parte III**Psicología Aplicada al
Emprendimiento y a la
Gestión Organizacional**11****12****13****14**