



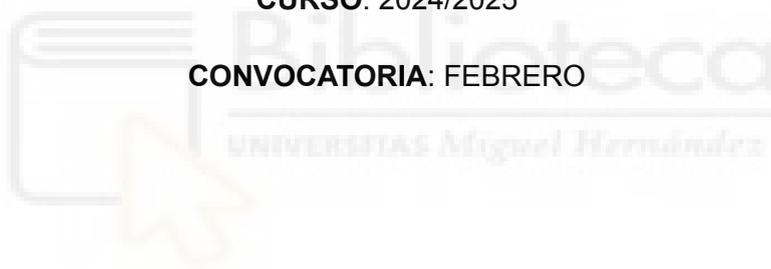
UNIVERSITAS
Miguel Hernández

GRADO EN PSICOLOGÍA

TRABAJO DE FIN DE GRADO

CURSO: 2024/2025

CONVOCATORIA: FEBRERO



Modalidad: Propuesta de intervención

Título: Impacto del liderazgo en la prevención del acoso laboral

Autor: Lorena Fuentes Ruiz

Código de Investigación Responsable:

TFG.GPS.CCA.LFR.241030 **Tutor:** Carlos Candela Agullo

Elche a 14 de Febrero de 2025

ÍNDICE

Resumen.....	3
1. Introducción	
1.1. Introducción al problema y contextualización.....	5
1.2. Liderazgo y su influencia en el clima laboral.....	6
1.3. Factores de riesgo y prevalencia del acoso laboral.....	7
1.4. Programas de intervención y prevención del acoso laboral.....	8
1.5. Modelos legislativos y políticas preventivas internacionales.....	9
1.6. Justificación del estudio y objetivos.....	9
2. Metodología	
2.1. Descripción de la intervención.....	11
2.2. Objetivos de la intervención.....	11
2.3. Contenidos del programa.....	13
2.4. Población objetivo.....	16
2.5. Materiales necesarios.....	17
2.6. Estructura del programa.....	18
2.7. Descripción y temporalización de las sesiones.....	19
2.8. Método de evaluación.....	22
3. Conclusión.....	25
4. Bibliografía.....	27

RESUMEN

El acoso laboral es un problema con efectos negativos tanto en la salud de los trabajadores como en el rendimiento organizacional, afectando hasta un 35% de los empleados en ciertos entornos (Hauge et al., 2007). Este trabajo plantea una propuesta de intervención basada en el liderazgo transformacional para prevenir estas dinámicas y mejorar el clima laboral.

El programa "Liderazgo Transformacional: Claves para Prevenir el Acoso Laboral" está dirigido a supervisores y mandos intermedios de empresas medianas y grandes, desarrollando habilidades clave como comunicación asertiva, detección temprana de señales de acoso y resolución de conflictos. Se estructura en ocho sesiones semanales de dos horas, combinando teoría, actividades prácticas y reflexión.

Para evaluar su impacto, se aplicará una medición pre y post intervención utilizando el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y encuestas de clima organizacional, además de observación cualitativa. Esta propuesta busca proporcionar herramientas concretas para fomentar un entorno de trabajo basado en el respeto, la confianza y la prevención del acoso laboral.

PALABRAS CLAVE: Acoso laboral, liderazgo transformacional, prevención, clima organizacional, comunicación asertiva, resolución de conflictos.

ABSTRACT

Workplace harassment is a problem with negative effects on both employees' health and organizational performance, affecting up to 35% of workers in certain environments (Hauge et al., 2007). This study presents an intervention proposal based on transformational leadership to prevent such dynamics and improve the workplace climate.

The program "*Transformational Leadership: Keys to Prevent Workplace Harassment*" is designed for supervisors and middle managers in medium and large companies, developing key skills such as assertive communication, early detection of harassment signs, and conflict resolution. It consists of eight weekly sessions of two hours each, combining theory, practical activities, and reflection.

To assess its impact, a pre- and post-intervention evaluation will be conducted using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and organizational climate surveys, along

with qualitative observation. This proposal aims to provide concrete tools to foster a work environment based on respect, trust, and the prevention of workplace harassment.

KEY WORDS: Workplace harassment, transformational leadership, prevention, organizational climate, assertive communication, conflict resolution.



1. INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA Y CONTEXTUALIZACIÓN

El acoso es un comportamiento intencional, repetido y sistemático que busca causar daño e intimidación, manifestándose en actos negativos como agresiones verbales, exclusión social y manipulación. Según Einarsen et al. (2020), este fenómeno puede ocurrir en distintos contextos, como el hogar, el trabajo o el ámbito digital, y tiene efectos devastadores tanto en las víctimas como en su entorno. Las consecuencias incluyen problemas de salud mental, como ansiedad y depresión, creando un clima de miedo y desconfianza (Einarsen y Skogstad, 1996). Por ello, es esencial implementar estrategias de intervención que aborden el acoso desde una perspectiva preventiva y correctiva para garantizar entornos seguros.

En el ámbito laboral, el acoso se manifiesta como un comportamiento prolongado de hostigamiento, humillación y exclusión, afectando gravemente la salud psicológica y el bienestar de las víctimas. Leyman (1996; citado en Giuzio, 2011) pionero en el estudio del mobbing, identificó una serie de conductas repetitivas y agresivas que constituyen este fenómeno, tales como el aislamiento social, la ridiculización, el desprestigio, y la asignación de tareas humillantes.

Las repercusiones de este tipo de acoso son considerables en la salud de los empleados, afectando tanto en su bienestar psicológico, como también en su estado físico. Por ejemplo, un estudio de Mogollón García et al. (2023) revela que el acoso es un factor determinante en la aparición de depresión en entornos laborales vulnerables, como las pequeñas y medianas empresas. Además, Meseguer et al. (2014) señalan que puede provocar problemas físicos, como insomnio y afecciones cardiovasculares, evidenciando el daño causado por estas conductas.

A nivel organizacional, el acoso laboral también tiene consecuencias alarmantes. Un entorno que tolera estas conductas puede experimentar una disminución de la productividad, un incremento del ausentismo y una mayor rotación de personal (Einarsen et al., 2020). Esto no solo genera pérdidas económicas, sino que también deteriora el clima laboral y debilita el compromiso de los empleados, demostrando que el acoso es un problema que afecta tanto a individuos como a la organización en su conjunto.

La creciente atención hacia este problema ha impulsado la investigación sobre sus causas y las posibles estrategias para prevenirlo. Entre los diversos factores asociados, el liderazgo destaca como una de las variables más influyentes en la dinámica de las

relaciones interpersonales en el trabajo. Recientes investigaciones, como la de Einarsen et al., (2020), explican cómo el estilo de liderazgo puede jugar un papel clave en la aparición o mitigación del acoso, dependiendo de las prácticas adoptadas por los líderes.

Comprender cómo se relacionan los distintos estilos de liderazgo con el acoso laboral es fundamental para desarrollar estrategias que aborden este problema de manera integral en el entorno laboral. A lo largo de este trabajo, se examinarán diferentes enfoques sobre liderazgo y su impacto en la prevención del acoso, con un enfoque particular en el liderazgo transformacional como una herramienta eficaz para reducir este tipo de conflictos.

1.2 LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL

Gracias a la literatura científica se ha podido identificar que existen diferentes estilos de liderazgo que ejercen una gran influencia en la dinámica de las organizaciones y, por ende, en el desarrollo o la prevención del acoso laboral. Los estilos de liderazgo más estudiados en relación con el mobbing incluyen el liderazgo *laissez-faire*, el liderazgo abusivo y el liderazgo transformacional.

En primer lugar, el liderazgo *laissez-faire*, caracterizado por la falta de intervención, supervisión y mayores niveles de ambigüedad de rol según Ågotnes et al., (2024), ha sido identificado como un factor de riesgo para la aparición del acoso laboral. Rodríguez-Muñoz et al., (2012) y Robert y Vandenberghe (2020) han señalado que este tipo de liderazgo deja un vacío de autoridad y gestión, permitiendo que surjan dinámicas conflictivas y hostiles entre los trabajadores, ya que no se establecen límites claros ni se interviene cuando se producen comportamientos inapropiados.

Otro estilo de liderazgo que ha sido objeto de estudio es el liderazgo *abusivo*, el cual se refiere a comportamientos hostiles y degradantes por parte de los supervisores hacia sus subordinados. Tepper (2007) define este estilo como un catalizador directo del acoso laboral, ya que los líderes abusivos crean un ambiente de miedo y desconfianza, donde los empleados se ven más expuestos al acoso y la victimización. Esto subraya la importancia de adoptar un liderazgo positivo y proactivo para prevenir estos comportamientos.

Por otro lado, el liderazgo *transformacional* es un estilo basado en la inspiración, la motivación y el apoyo constante hacia los empleados, promoviendo el desarrollo personal y el bienestar organizacional. Según Hermosilla et al., (2016) el liderazgo transformacional fomenta un bienestar psicológico en los trabajadores, generando emociones como la satisfacción, la efectividad y la motivación; aumentando el engagement, lo que a su vez actúa como un factor protector contra el acoso laboral.

Nielsen y Einarsen (2012) profundizan en esta idea, mostrando que un liderazgo transformacional eficaz no solo mejora los resultados organizacionales, sino que también previene la aparición de comportamientos hostiles al crear un clima de confianza y apoyo mutuo. Los líderes transformacionales tienden a intervenir de manera proactiva para resolver conflictos y evitar situaciones de acoso.

Un ejemplo de ello, es el estudio de Kari Wik Ågotnes et al., (2021), el cual revela que un liderazgo transformacional efectivo es capaz de mitigar los efectos de la presión laboral diaria, reduciendo la exposición de los trabajadores a actos de acoso. Los líderes que adoptan prácticas transformacionales ayudan a sus empleados a manejar el estrés de manera más efectiva y a enfrentar las dificultades laborales sin recurrir a comportamientos destructivos.

Asimismo, Harris y Kacmar (2006) señalan que el liderazgo transformacional no solo reduce los niveles de acoso, sino que también mejora la cohesión del equipo y promueve una cultura organizacional positiva, lo cual está altamente relacionado con el éxito organizacional promoviendo un clima que facilita la innovación, la productividad y el logro de objetivos estratégicos a largo plazo.

1.3 FACTORES DE RIESGO Y PREVALENCIA DEL ACOSO LABORAL

Según diversas investigaciones, la prevalencia de acoso laboral varía entre el 10% y el 35% en diferentes contextos, dependiendo de factores como la industria, la cultura organizacional y las políticas implementadas en cada empresa (Hauge et al., 2007). Mogollón García et al., (2023) aseguran que este tipo de conducta hostil no solo tiene efectos devastadores sobre la salud mental y física de los trabajadores, sino que también impacta negativamente en la productividad y el ambiente laboral.

Entre los factores que aumentan el riesgo de acoso laboral se encuentran tanto características personales como organizacionales. Las personas que experimentan altos niveles de estrés y conflictos de rol son más propensas a ser víctimas de acoso, especialmente en entornos donde la comunicación es deficiente y la carga laboral es excesiva (Nielsen & Einarsen, 2018). Además, estilos de liderazgo ineficaces, como los ya mencionados anteriormente (el liderazgo *laissez-faire* o el abusivo), pueden exacerbar la situación al permitir que la violencia y la intimidación se normalicen en el lugar de trabajo (Rodríguez-Muñoz et al., 2012; Robert & Vandenberghe, 2020). Por lo tanto, es crucial abordar estos factores en los programas de prevención para mitigar el riesgo de acoso en el lugar de trabajo.

1.4 PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN Y PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL

Los programas de intervención y prevención del acoso laboral son esenciales para promover un entorno laboral saludable y seguro. La revisión de diversas intervenciones ha evidenciado su efectividad, especialmente en áreas como la comunicación asertiva y la sensibilización. Por ejemplo, el programa de comunicación asertiva y teatro del oprimido demostró ser una herramienta eficaz para prevenir el mobbing, con un 100% de los participantes afirmando que aplican los conocimientos adquiridos en su entorno laboral (Yadira, 2014). Este tipo de formación no sólo empodera a los empleados para manejar conflictos, sino que también fomenta una cultura de respeto y colaboración en el lugar de trabajo.

Además, un estudio centrado en un programa de sensibilización online, conocido como SVAL, reveló un aumento significativo en la visibilidad del hostigamiento y acoso sexual en el trabajo (Aracely, 2022). Aunque el programa no logró evidenciar de manera efectiva la violencia física y psicológica, sí mostró una mejora notable en la identificación de la violencia psicológica vertical y horizontal, así como en el hostigamiento y acoso sexual, alcanzando un 29.7% y un 8.7% respectivamente en la visibilidad de estos problemas (Fernández Heydi, 2022). Estos resultados subrayan la importancia de implementar programas educativos continuos que ayuden a los trabajadores a reconocer y enfrentar el acoso laboral.

Un aspecto crucial en la prevención del acoso laboral, es el desarrollo de un liderazgo transformacional. Este enfoque de liderazgo no solo mejora el clima organizacional, sino que también está relacionado con el aumento del capital psicológico positivo de los empleados, lo que incluye factores como el afecto positivo y el compromiso (Soares Cugnier & Silva, 2016). La formación de líderes que se enfoquen en la construcción de relaciones saludables y en la promoción de un entorno laboral inclusivo puede ser un elemento clave para prevenir el acoso.

Por ejemplo, el meta-análisis de Lowe et al., (1996) evidenció que este estilo de liderazgo está vinculado a un mejor desempeño laboral, mayor satisfacción y cohesión grupal, factores que contribuyen a la creación de un ambiente laboral saludable. De manera similar, el estudio "Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles" destaca cómo los líderes transformacionales promueven la confianza y el respeto entre los empleados, minimizando dinámicas de poder negativas y comportamientos abusivos, lo cual reduce significativamente la probabilidad de acoso (Molero et al., 2007).

1.5 MODELOS LEGISLATIVOS Y POLÍTICAS PREVENTIVAS INTERNACIONALES

En la prevención del acoso laboral, varios países han implementado políticas y modelos legislativos ejemplares. Suecia, pionera en el tema, desde 1993 exige a las empresas la detección temprana de situaciones de acoso moral, reconociéndolo como un riesgo que debe ser gestionado activamente por los empleadores. En Francia, la legislación también aborda el acoso laboral de manera explícita, reforzando el papel de los médicos del trabajo, quienes, protegidos por leyes que garantizan su independencia profesional, juegan un papel clave en la prevención. De forma similar, Bélgica, a través de la Ley de 2002, impone a las empresas la obligación de contar con una “persona de confianza” y un “consejero en prevención” especializados en aspectos psicosociales, con procedimientos específicos para la denuncia y sanción de estas conductas (Nuñez Bartolomé, 2002).

En contraste, la legislación en España, aunque la Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece la obligación de los empleadores de garantizar la salud de los trabajadores, incluidos los riesgos psicosociales, no aborda de manera explícita el acoso laboral. No alcanza el mismo nivel de especialización en términos de personal dedicado a la prevención, como es el caso belga, ni la proactividad legislativa de Suecia. Por tanto, aunque España ha avanzado en la protección frente a los riesgos laborales, aún queda un largo camino para ofrecer una legislación más clara y específica en cuanto al acoso laboral.

1.6 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO Y OBJETIVOS

A pesar de que numerosos estudios han abordado las consecuencias del acoso laboral (Meseguer et al., 2014), su prevención sigue siendo un área con importantes lagunas en la literatura, especialmente respecto al papel del liderazgo en su mitigación. Diversos estudios han destacado la influencia positiva del liderazgo transformacional en la creación de ambientes laborales saludables, caracterizados por la satisfacción laboral y la confianza (Perilla-Toro, L.E, et al., 2017). Sin embargo, existe una clara falta de investigaciones centradas en cómo los líderes pueden intervenir para prevenir el acoso laboral de forma práctica y eficaz, especialmente mediante programas específicos de intervención.

Si bien la investigación sobre liderazgo organizacional ha avanzado significativamente, gran parte de ella ha priorizado su relación con el rendimiento organizacional y la satisfacción laboral. Estudios como el de Nielsen et al., (2018) señalan que los estilos de liderazgo son cruciales para fomentar un ambiente de respeto y colaboración, pero a menudo no abordan cómo implementar estos estilos de manera efectiva ni evalúan su impacto en contextos laborales concretos.

Bass y Avolio (1994) destacan el impacto positivo del liderazgo transformacional en la mejora del entorno laboral, al promover confianza, respeto y colaboración. Basado en esta evidencia, el presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de intervención orientada a la prevención del acoso laboral mediante el desarrollo de competencias transformacionales en líderes y mandos intermedios. Concretamente, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Definir cómo el liderazgo transformacional puede contribuir a la creación de un entorno laboral seguro y libre de acoso.
2. Describir estrategias clave del liderazgo transformacional que pueden aplicarse para mejorar el clima laboral y reducir el riesgo de acoso.



2. METODOLOGÍA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El programa '**Liderazgo Transformacional: Claves para Prevenir el Acoso Laboral**' tiene como objetivo desarrollar habilidades transformacionales en supervisores y mandos intermedios para prevenir dinámicas de acoso laboral y promover un entorno organizacional saludable. Esta metodología se basa en investigaciones como las de Bass y Avolio (1994), que destacan cómo este estilo de liderazgo fomenta el compromiso y la cohesión grupal, esenciales para prevenir dinámicas de acoso.

La intervención combina actividades prácticas como dinámicas grupales, role-playing y análisis de casos reales con reflexiones guiadas. Este enfoque garantiza que los líderes puedan aplicar directamente lo aprendido a sus contextos laborales. Por ejemplo, en una de las dinámicas clave, los líderes analizarán un caso ficticio en el que un empleado experimenta exclusión y falta de apoyo, identificando señales tempranas de acoso y proponiendo soluciones efectivas. Estas actividades estarán acompañadas de evaluaciones, como cuestionarios post-dinámica y observación cualitativa, para medir el desarrollo de las competencias trabajadas.

El enfoque del programa es experiencial y reflexivo, diseñado para que los participantes internalicen habilidades como la comunicación efectiva y asertiva, la empatía y la resolución de conflictos. Este método asegura que los aprendizajes no solo sean teóricos, sino que se traduzcan en cambios concretos en sus dinámicas laborales.

2.2 OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

Como ya se ha mencionado previamente, el propósito general de este programa es proporcionar herramientas transformacionales eficaces a los líderes de las empresas para crear entornos laborales saludables y libres de acoso. Más detenidamente, a continuación se explorarán los objetivos específicos del programa:

Objetivo 1: Capacitar a los líderes en habilidades transformacionales clave

Este objetivo busca proporcionar a los líderes las competencias necesarias para prevenir dinámicas abusivas y fomentar un ambiente laboral positivo. Estas habilidades incluyen:

- *Comunicación efectiva y asertiva*: Herramientas para expresar ideas con claridad, escuchar activamente y proporcionar una retroalimentación constructiva. La comunicación asertiva es básica para manejar situaciones tensas y establecer límites saludables, sin caer en actitudes pasivas o agresivas.
- *Empatía*: Desarrollo de la capacidad para comprender y responder a las necesidades emocionales de los empleados, favoreciendo un entorno más inclusivo.
- *Resolución de conflictos*: Métodos para transformar situaciones difíciles en oportunidades de mejora.
- *Motivación inspiradora*: Estrategias para alinear a los líderes con los valores organizacionales, reforzando el compromiso y la cohesión grupal.

Objetivo 2: Identificar y abordar dinámicas de riesgo

Este objetivo está centrado en equipar a los líderes con herramientas para reconocer y gestionar situaciones que podrían derivar en acoso laboral. Esto incluye:

- *Reconocimiento de señales tempranas*: Identificación de conductas abusivas o patrones de exclusión.
- *Detección de factores desencadenantes*: Análisis de situaciones laborales, como conflictos mal gestionados o presión excesiva, que incrementen los riesgos de acoso.
- *Superación de barreras organizacionales*: Capacitación para manejar estructuras jerárquicas rígidas (dónde el poder se encuentra muy centralizado), falta de políticas claras o resistencia al cambio de manera proactiva.

Objetivo 3: Promover una cultura organizacional basada en el respeto y la confianza

Este objetivo busca que los líderes refuercen los valores organizacionales esenciales para un clima laboral saludable. Esto se logrará a través de:

- *Establecimiento de valores claros*: Promoción de respeto, igualdad y cooperación en la organización.
- *Fortalecimiento del compromiso*: Incremento del sentido de pertenencia y la lealtad de los empleados hacia la organización.

Objetivo 4: Garantizar la sostenibilidad de las competencias adquiridas

Este objetivo es clave en el programa puesto que asegura que los aprendizajes obtenidos durante las sesiones tengan un impacto a largo plazo mediante:

- *Planes de acción personalizados*: Estrategias concretas y adaptadas a los respectivos equipos de trabajo, con metas claras y cronogramas definidos.
- *Fomentar el aprendizaje continuo*: Recomendaciones para que los líderes mantengan y amplíen sus habilidades, ya sea a través de programas internos o recursos externos.
- *Seguimiento y retroalimentación*: Evaluaciones periódicas a medio y largo plazo para medir el impacto de las competencias adquiridas en las dinámicas laborales.

2.3 CONTENIDOS DEL PROGRAMA

El programa está estructurado en cuatro bloques temáticos diseñados para desarrollar en profundidad las competencias del liderazgo transformacional, alineándose adecuadamente con los objetivos específicos predefinidos. Se combina teoría, práctica y reflexión para garantizar que los líderes puedan aplicar lo aprendido en sus contextos laborales de forma efectiva.

1. Introducción al liderazgo transformacional:

El bloque 1 está diseñado para abordar el primer objetivo del programa: capacitar a los líderes en habilidades transformacionales clave. Aquí se proporcionará una base conceptual sobre el liderazgo transformacional, sus características distintivas y su impacto en las organizaciones.

- Contenidos teóricos:
 - Definición y características del liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994).
 - Comparativa con otros estilos: transaccional y laissez-faire.
 - Impacto positivo del liderazgo transformacional en contextos organizacionales reales.
- Actividades prácticas:

- Estudiar ejemplos de líderes transformacionales exitosos en empresas con culturas organizacionales saludables.
- Debates grupales acerca de los beneficios y desafíos de implementar el liderazgo transformacional en sus entornos laborales.

2. *Identificación del acoso laboral:*

Este bloque aborda el segundo objetivo, proporcionando herramientas prácticas para detectar y gestionar dinámicas de riesgo en el entorno laboral. Se pretende capacitar a los líderes para que respondan de manera proactiva ante estas señales de riesgo.

- Contenidos teóricos:
 - Definición y diferenciación entre mobbing, hostigamiento y conflictos laborales.
 - Señales tempranas: Identificación de comportamientos como exclusión social, microagresiones y comentarios despectivos.
 - Consecuencias psicológicas, físicas y organizacionales del acoso laboral.
 - Barreras organizacionales: Cómo jerarquías rígidas, la falta de políticas claras o la normalización de conflictos dificultan su gestión.
 - Creación de políticas internas: Diseño de protocolos para prevenir y manejar el acoso.
- Actividades prácticas:
 - Role-playing para detectar señales de acoso en escenarios laborales ficticios, seguido de propuestas de intervención.
 - Dinámica grupal para reflexionar sobre experiencias previas y analizar limitaciones estructurales en sus empresas, con propuestas de cómo superarlas.

3. *Desarrollo de competencias transformacionales:*

Este bloque se alinea tanto con el primer como con el tercer objetivo, enfocándose en el desarrollo directo de habilidades esenciales para gestionar equipos de manera

transformacional, fomentando una cultura organizacional basada en el respeto y la confianza.

- Contenidos teóricos:
 - Inspiración: Cómo motivar a los equipos mediante metas compartidas y la alineación con los valores organizacionales para promover el sentido de pertenencia.
 - Empatía: Técnicas para entender y abordar las emociones de los empleados.
 - Resolución de conflictos: Estrategias efectivas para mediar en situaciones difíciles y transformar conflictos en oportunidades de crecimiento.
 - Comunicación efectiva y asertiva: Métodos para establecer límites, dar retroalimentación sin hacer sentir a la otra persona atacada y evitar malentendidos.
 - Gestión emocional: Cómo responder constructivamente en situaciones tensas y reforzar mensajes positivos mediante el lenguaje verbal y no verbal.
 - Fomento de la inclusión: Técnicas para construir espacios laborales colaborativos, seguros y equitativos.
- Actividades prácticas:
 - Taller de comunicación asertiva, simulando conversaciones difíciles, seguidas de retroalimentación grupal de lo observado, aportando ideas de mejora.
 - Resolución colaborativa de conflictos ficticios poniendo en práctica herramientas transformacionales en dinámicas grupales.

4. Diseño e implementación de estrategias para un liderazgo sostenible

El bloque 4 está vinculado al cuarto objetivo, garantizando que las competencias adquiridas durante el programa puedan aplicarse de manera práctica y mantener su impacto a largo plazo.

- Contenidos teóricos:
 - Diseño de planes de acción: Cuáles son los principios básicos para diseñar estrategias claras, relevantes para el equipo y adaptadas a las necesidades organizacionales.
 - Seguimiento y evaluación de resultados: Métodos simples para medir el progreso, como encuestas anónimas de percepción del equipo o reuniones de revisión periódicas.
 - Sostenibilidad en el tiempo: Estrategias para mantener las mejoras alcanzadas, como el refuerzo periódico de habilidades.
- Actividades prácticas:
 - Creación de planes personalizados, dónde cada líder desarrollará un plan adaptado a las necesidades de su propio equipo, con acciones detalladas y un cronograma definido.
 - Ejercicio de anticipación de obstáculos, en el que los participantes realizarán una presentación simulada de los planes de acción e identificarán posibles resistencias y propondrán soluciones.

2.4 POBLACIÓN OBJETIVO

El programa "**Liderazgo Transformacional: Claves para Prevenir el Acoso Laboral**" está diseñado específicamente para aquellas personas cuyas decisiones y comportamientos impactan directamente en la experiencia laboral de sus empleados (supervisores, mandos intermedios y líderes). Estos perfiles ocupan un rol clave en la gestión diaria del personal, teniendo influencia inmediata sobre el clima laboral y la cohesión grupal.

La intervención está especialmente diseñada para empresas medianas y grandes, donde las estructuras jerárquicas suelen delegar la gestión directa de los empleados a mandos intermedios. En este contexto, los supervisores y líderes actúan como representantes de la dirección y tienen una influencia significativa en la percepción de apoyo organizacional y en la resolución de conflictos laborales. La capacitación de estos líderes no solo contribuye a prevenir conductas abusivas, sino que también fortalece el compromiso de los empleados con la organización y fomenta un entorno laboral saludable.

Se ha definido un tamaño ideal de grupo de 12 a 15 participantes, lo que garantiza un equilibrio entre la interacción grupal y el acompañamiento individual. Este enfoque asegura que las competencias adquiridas se traduzcan en cambios tangibles dentro de la organización.

2.5 MATERIALES NECESARIOS

Para la implementación del programa, se utilizarán los siguientes recursos:

1. Materiales didácticos:

- Manual del programa: Portafolio que contiene un resumen de todos los contenidos, objetivos y actividades del programa, que además sirve como guía de referencia para los participantes durante las sesiones.
- Presentaciones PowerPoint: Para estructurar la información teórica de cada bloque y facilitar la comprensión de los contenidos clave.
- Material digital adicional: Artículos o ejemplos prácticos que complementan los contenidos teóricos para profundizar en los temas tratados.
- Materiales tecnológicos: Plataformas de videoconferencia (Zoom) para sesiones virtuales, además de herramientas de colaboración online (Google Drive, Google Docs) para el registro de ideas compartidas durante las dinámicas grupales y seguimiento de los planes de acción.

2. Herramientas para actividades prácticas:

- Guías para Role-Playing: Documentos que describen los escenarios de simulación, con instrucciones detalladas para los participantes sobre los roles a desempeñar y los objetivos de la actividad.
- Casos prácticos de estudio: Ejemplos de situaciones laborales reales (ficticias o basadas en estudios previos) que involucran acoso o conflictos laborales.
- Guías de preguntas para debate: Para estructurar las discusiones grupales acerca de los beneficios y desafíos del liderazgo transformacional.
- Guías de resolución de conflictos: Materiales que proporcionan estrategias específicas, con ejemplos y pasos detallados sobre cómo aplicar el liderazgo transformacional.

- Plantillas de planes de acción: Para orientar a los participantes a crear estrategias adaptadas a sus equipos de trabajo, con objetivos claros y cronogramas definidos.
- Cuestionarios, encuestas y escalas: Herramientas que servirán para evaluar la evolución de los participantes tras el programa o durante el mismo.

2.6 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

Sesión	Objetivo General	Contenido Principal	Materiales Básicos
Sesión 1: Introducción	Sensibilizar sobre acoso laboral y liderazgo transformacional	Presentación del programa y autoevaluación (MLQ)	MLQ, encuesta clima organizacional, manual del programa
Sesión 2: Acoso I	Reconocer señales tempranas de acoso	Definición y ejemplos prácticos	Vídeos, guías de role-playing
Sesión 3: Acoso II	Analizar factores organizacionales que facilitan el acoso	Identificación de factores desencadenantes y debate grupal	Casos de estudio, guías de gestión de conflictos
Sesión 4: Competencias I	Desarrollar habilidades comunicativas y resolución de conflictos	Taller de comunicación asertiva y simulaciones	Guías de role-playing, guías de comunicación asertiva
Sesión 5: Competencias II	Fomentar la empatía y gestión emocional	Ejercicios de mediación y reflexión emocional	Escenarios prácticos, guías de resolución de conflictos, ejercicios de reflexión
Sesión 6: Cohesión	Reforzar la cohesión y el trabajo en equipo	Dinámicas colaborativas para fortalecer el clima laboral	Escenarios prácticos, ejercicios de reflexión
Sesión 7: Estrategias	Planificar acciones preventivas y personalizadas	Diseño de planes de acción y revisión colaborativa	Plantillas de planes de acción, guías de diseño estratégico, ejercicios de reflexión
Sesión 8: Evaluación	Evaluar el impacto y consolidar los aprendizajes	Reevaluación (MLQ) y presentación de compromisos	MLQ, encuesta de clima organizacional, presentación de aprendizajes

2.7 DESCRIPCIÓN Y TEMPORALIZACIÓN DE LAS SESIONES

El programa tendrá una duración total de 8 semanas, con una sesión semanal de unas 2 horas aproximadamente. Cada sesión combina teoría, práctica y reflexión para garantizar que los participantes internalicen y apliquen las competencias desarrolladas. A continuación, se detalla el contenido de cada sesión y las actividades a realizar:

Semana 1: Introducción y sensibilización

- Objetivo: Contextualizar el acoso laboral y la relevancia del liderazgo transformacional en su prevención.
- Actividades:
 1. Autoevaluación inicial (30 minutos): Aplicación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para establecer una línea base de las competencias de liderazgo de cada participante.
 2. Encuesta de clima organizacional (15 minutos): Aplicación de un cuestionario anónimo para medir la percepción inicial de los participantes del clima general de su entorno laboral.
 3. Análisis de casos reales (30 minutos): Reflexión grupal sobre casos organizacionales, comparando entornos con y sin liderazgo transformacional.
 4. Presentación del programa (45 minutos): Introducción a los objetivos, estructura y expectativas del programa. Se resolverán dudas para asegurar que todos los participantes comprendan el propósito de la intervención.

Semana 2: Identificación de dinámicas de acoso (Parte I)

- Objetivo: Reconocer señales tempranas de acoso y comprender las dinámicas que lo perpetúan.
- Actividades:
 1. Conceptualización del acoso laboral (30 minutos): Se presentarán definiciones claras y ejemplos visuales (vídeos cortos) para diferenciar el acoso de conflictos laborales comunes.

2. Role-playing inicial (60 minutos): Escenarios ficticios que simulan situaciones reales donde los participantes identifican conductas abusivas y proponen intervenciones iniciales.
3. Reflexión grupal (30 minutos): Debate sobre percepciones, aprendizajes y desafíos para abordar el acoso.

Semana 3: Identificación de dinámicas de acoso (Parte II)

- Objetivo: Analizar factores organizacionales que contribuyen al acoso y explorar soluciones prácticas.
- Actividades:
 1. Análisis de factores desencadenantes (45 minutos): Lluvia de ideas a través de la que se identificarán situaciones laborales (como alta presión o falta de reconocimiento) que incrementan los riesgos de acoso.
 2. Dinámica de superación de barreras (75 minutos): Taller grupal para proponer políticas internas y protocolos que faciliten la gestión de conflictos.

Semana 4: Desarrollo de competencias transformacionales (Parte I)

- Objetivo: Dotar a los líderes de habilidades clave como comunicación asertiva y resolución de conflictos.
- Actividades:
 1. Taller de comunicación asertiva (90 minutos): Simulaciones de conversaciones laborales desafiantes con retroalimentación inmediata.
 2. Reflexión final (30 minutos): Identificación de aprendizajes clave y áreas a mejorar.

Semana 5: Desarrollo de competencias transformacionales (Parte II)

- Objetivo: Continuar desarrollando habilidades transformacionales con un enfoque en empatía y gestión emocional.
- Actividades:

1. Simulación de resolución colaborativa (90 minutos): Se presentarán escenarios complejos en los que los participantes deberán mediar entre dos partes en conflicto.
2. Dinámica introspectiva (30 minutos): Reflexión guiada sobre gestión emocional en situaciones de tensión.

Semana 6: Fortalecimiento de la cohesión grupal

- Objetivo: Consolidar dinámicas de equipo basadas en el respeto y la confianza.
- Actividades:
 1. Simulación de cohesión grupal (90 minutos): Actividades colaborativas (como construir un objetivo común bajo restricciones específicas) que refuercen la confianza mutua y el respeto.
 2. Retroalimentación grupal (30 minutos): Discusión sobre cómo implementar estas prácticas en sus propios equipos de trabajo.

Semana 7: Diseño de estrategias aplicables

- Objetivo: Crear estrategias y planes personalizados para implementar las competencias adquiridas.
- Actividades:
 1. Elaboración de planes de acción (90 minutos): Uso de plantillas para diseñar estrategias prácticas y adaptadas a las necesidades organizacionales.
 2. Revisión colaborativa (30 minutos): Intercambio de feedback entre los participantes para enriquecer los planes basándose en criterios como claridad de objetivos y aplicabilidad del plan.

Semana 8: Evaluación y seguimiento

- Objetivo: Evaluar el impacto del programa y establecer compromisos individuales.
- Actividades:
 1. Reevaluación con el MLQ (45 minutos): Comparación de resultados pre y post-programa.

2. Encuesta de clima organizacional (15 minutos): Reaplicación del cuestionario y comparación de los resultados.
3. Escala de autoevaluación y presentación de aprendizajes (30 minutos): Análisis y exposición de los principales aprendizajes y estrategias desarrolladas.
4. Cierre y compromisos (30 minutos): Reflexión final y firma de compromisos individuales para aplicar lo aprendido.

2.8 MÉTODO DE EVALUACIÓN

Evaluación Pre y Post-programa:

- Objetivo: Comparar el nivel de competencias de liderazgo transformacional y percepción del clima organizacional antes (semana 1) y después (semana 8) de la intervención.
- Instrumentos:
 - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ):
 - Es una herramienta validada ampliamente utilizada para evaluar habilidades asociadas al liderazgo transformacional.
 - Este cuestionario se aplicará al inicio y al final del programa para evaluar el nivel de conocimiento y competencias adquiridas, tales como la comunicación efectiva, empatía, resolución de conflictos y motivación inspiradora.
 - Encuestas de clima organizacional:
 - Permiten evaluar el impacto del programa en las dinámicas organizacionales desde la perspectiva de los participantes.
 - Se aplicarán encuestas anónimas para medir la percepción de los participantes sobre el respeto, la confianza y la cohesión grupal en sus entornos laborales al inicio y al final del programa, con un enfoque específico en el acoso laboral.

Observación cualitativa:

- Objetivo: Evaluar el desempeño de los participantes durante las actividades prácticas y el uso de las competencias desarrolladas.
- Instrumentos:
 - Guías de observación:
 - Instrumentos utilizados por los instructores que ofrecen una evaluación contextualizada en tiempo real, complementando los datos cuantitativos con información cualitativa.
 - Los mentores registrarán las interacciones durante actividades clave, como role-playing y simulaciones de resolución de conflictos.
 - La observación se centrará en comportamientos específicos, como la comunicación asertiva, manejo de emociones e identificación de señales de acoso.

Retroalimentación y autoevaluación:

- Objetivo: Identificar las percepciones y aprendizajes subjetivos de los participantes sobre el programa.
- Instrumentos:
 - Escalas de autoevaluación:
 - Permite a los participantes reflexionar sobre su progreso y contribuye a identificar áreas de mejora.
 - En la última sesión, los participantes evaluarán su desempeño y la aplicabilidad de las competencias adquiridas en sus roles.
 - Retroalimentación grupal:
 - Facilita un intercambio de ideas y fomenta el aprendizaje colaborativo.
 - Al final de cada sesión, los participantes expondrán sus aprendizajes, recibiendo retroalimentación de sus compañeros y los mentores mediante dinámicas guiadas o reflexiones.

Seguimiento Post-programa:

- Objetivo: Medir el impacto a largo plazo del programa (a los 6 meses) y la implementación de los planes de acción diseñados por los participantes.
- Instrumentos:
 - Encuestas de seguimiento:
 - Los participantes completarán encuestas que evalúen si han aplicado las estrategias desarrolladas y los cambios observados en sus equipos.
 - Revisión de planes de acción:
 - Los facilitadores revisarán los planes diseñados por los líderes, evaluando su implementación y resultados alcanzados.
 - Entrevistas:
 - Complementa los datos obtenidos en las encuestas con información más detallada.
 - Entrevistas semiestructuradas con una muestra de participantes para profundizar en el impacto del programa.

3. CONCLUSIÓN

La revisión de la literatura ha puesto de manifiesto que sentirse cómodo y seguro en el entorno laboral es fundamental no solo para el desempeño eficiente de las tareas, sino también para la salud mental y la satisfacción de los empleados. Según Castrillón y Zubiri (2024), en España las jornadas laborales rondan las 39,8 horas semanales para hombres y 38,5 para mujeres, lo que equivale a más de 75.000 horas a lo largo de una vida laboral. Dado que una parte tan significativa de nuestra vida transcurre en el trabajo, resulta imprescindible que el liderazgo desempeñe un papel activo en la creación de entornos laborales saludables.

A lo largo de este trabajo se ha demostrado que el liderazgo transformacional no solo es una herramienta útil para mejorar el clima organizacional, sino que también puede marcar la diferencia en la prevención del acoso laboral. Gracias al programa propuesto se han cumplido los objetivos iniciales al integrar teoría y práctica de manera efectiva. Este análisis ha permitido comprender el impacto del liderazgo en la dinámica de la organización y, a su vez, ofrecer estrategias concretas para fortalecer el entorno laboral, fomentando relaciones saludables y reduciendo el riesgo de acoso.

En cuanto a la viabilidad de la intervención, su efectividad dependerá del compromiso corporativo y del seguimiento continuo. Además, factores como la resistencia al cambio o la falta de apoyo organizacional podrían limitar su impacto, lo que sugiere la necesidad de acompañarla con estrategias de sensibilización y evaluación a largo plazo.

Si bien numerosos estudios han señalado la influencia del liderazgo en el clima organizacional, se ha detectado una carencia de programas específicos que apliquen estos hallazgos en estrategias concretas. En este sentido, la propuesta desarrollada contribuye a reducir esta brecha al ofrecer una estructura definida para la formación de líderes en prevención del acoso, asentando así las bases para futuras aplicaciones en el ámbito organizacional.

Acerca de las limitaciones a tener en cuenta a la hora de aplicar el programa, es importante destacar la falta de recursos y tiempo por parte de los líderes. En muchas empresas puede ser complicado para los líderes participar activamente en el programa, haciendo que la formación sea vista como una actividad secundaria, lo que provocaría que los asistentes no se involucraran plenamente en las sesiones. Esta limitación subraya la importancia de adaptar la intervención a la realidad de cada empresa, asegurando que la

formación sea accesible y compatible con las responsabilidades laborales de los participantes.

Otra limitación a destacar es la dificultad para modificar comportamientos arraigados en la organización. En empresas donde existe una cultura de tolerancia al acoso o donde los empleados han normalizado ciertas prácticas abusivas, la intervención podría no generar un impacto inmediato. De esta forma, se destaca la necesidad de acompañar la formación con políticas organizacionales y mecanismos de apoyo continuo, con una implicación de todos los niveles jerárquicos, que refuercen la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa.

Para futuras líneas de investigación, sería interesante analizar cómo la inteligencia artificial podría tener un impacto positivo en la prevención del acoso laboral, explorando cómo estas herramientas pueden identificar patrones de comportamientos problemáticos en la comunicación interna (correos electrónicos, reuniones virtuales o encuestas inteligentes de clima laboral) de las empresas y alertar a los líderes en tiempo real. Este enfoque permitiría desarrollar estrategias de intervención temprana que faciliten la detección preventiva basada en datos objetivos.



4. BIBLIOGRAFÍA

- Aracely, F. R. H. (2022). *Efectos del programa de sensibilización online para visibilizar denuncias sobre violencia y acoso laboral en trabajadores de la salud de Moyobamba*. [Tesis]
<https://repositorio.unas.edu.pe/bitstreams/bb4862cd-6a62-4b2f-987d-84fcee21fa6b/download>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
[https://books.google.es/books?id=z3_BOVYK-IC&lpg=PP11&ots=aUt0ZeFnNN&dq=Bass%2C%20B.%20M.%2C%20%26%20Avolio%2C%20B.%20J.%20\(Eds.\).%20\(1994\).%20Improving%20Organizational%20Effectiveness%20through%20Transformational%20Leadership.%20Thousand%20Oaks%2C%20CA%3A%20Sage%20Publications.&lr&hl=es&pg=PP11#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=z3_BOVYK-IC&lpg=PP11&ots=aUt0ZeFnNN&dq=Bass%2C%20B.%20M.%2C%20%26%20Avolio%2C%20B.%20J.%20(Eds.).%20(1994).%20Improving%20Organizational%20Effectiveness%20through%20Transformational%20Leadership.%20Thousand%20Oaks%2C%20CA%3A%20Sage%20Publications.&lr&hl=es&pg=PP11#v=onepage&q&f=false)
- Castrillón Serna, V., y Zubiri Rey, J. B. (2024). Impactos de la reducción del tiempo de trabajo a 37,5 horas semanales en España para solucionar los principales problemas laborales. *Lan Harremanak - Revista De Relaciones Laborales*, (52).
<https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.27109>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., y Cooper, C. L. (Eds.). (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice* (3rd ed.). CRC.
<https://www.researchgate.net/publication/284699156>
- Einarsen, S., y Skogstad, A. (1996). Bullying en el trabajo: Hallazgos epidemiológicos en organizaciones públicas y privadas. *Revista Europea de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 5(2), 185–201. <https://doi.org/10.1080/13594329608414854>
- Giuzio, G. (2011). El mobbing o acoso moral en el trabajo. Un enfoque jurídico. *Revista de la Facultad de Derecho*, (31), 185-192.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=568160367014>
- Harris, K. J., y Kacmar, K. M. (2006). The impact of leadership on the prevention and reduction of workplace bullying. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 206-212. [Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress - PubMed \(nih.gov\)](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16111111/)

- Hauge, L. J., Skogstad, A., y Einarsen, S. (2007). The relation between stressful work environments and exposure to workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 237-261. <https://doi.org/10.1080/02678370701705810>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. da, y Páez, D. (2016). *El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Kari Wik Ágotnes, M., Birkeland Nielsen, M., Skogstad, A., Gjerstad, J., y Valvatne Einarsen, S. (2024). The role of leadership practices in the relationship between role stressors and exposure to bullying behaviours – a longitudinal moderated mediation design. *Work & Stress*, 38(1), 44-72. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2226635>
- Kari Wik Ágotnes, M., Skogstad, A., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., Bakker, A. B., y Valvatne Einarsen, S. (2021). Daily work pressure and exposure to bullying-related negative acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership. *European Management Journal*, 39(4), 423-433. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.011>
- Lowe, K. B., Kroeck, K., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Meseguer, M., Soler, M. I., y García Izquierdo, M. (2014). El papel moderador de la autoeficacia profesional entre situaciones de acoso laboral y la salud en una muestra multiocupacional. *Anales de Psicología*, 30(2), 573-578. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.2.161251>
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., y Morales, J. F. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. *The Spanish Journal Of Psychology*, 10(2), 358-368. <https://doi.org/10.1017/s1138741600006624>
- Mogollón García, F. S., Becerra Rojas, L. D., Núñez Puse, S. M., y Ancajima Mauriola, J. S. A. (2023). Acoso laboral como elemento predictivo de la depresión en el sector de

medianas y pequeñas empresas de la región Piura-Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 61. [Acoso laboral como elemento predictivo de la depresión en el sector de medianas y pequeñas empresas de la región Piura-Perú - Dialnet](#)

Nielsen, M. B., y Einarsen, S. (2012). The relationship between transformational leadership and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 229-245. <https://www.researchgate.net/publication/263312489>

Nielsen, M. B., y Einarsen, S. V. (2018). Factors associated with bullying victimization and perpetration in the workplace: Results from a two-wave study. *Work & Stress*, 32(3), 297-312. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>

Núñez Bartolomé, M. R. (2002). Los servicios de prevención ante el acoso moral en el trabajo: diagnóstico y prevención. *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, 7, 219-230. https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC_UOC/166h2gj/cdi_dialnet_primary_oai_dialnet_unirioja_es_ART0000132320

Perilla-Toro, L. E., y Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal Of Work And Organizational Psychology*, 33(2), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

Robert, V., y Vandenberghe, C. (2020). Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533-551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>

Rodríguez-Muñoz, A., Gil, F., y Moreno-Jiménez, B. (2012). Organisational factors and workplace bullying: The moderating role of "laissez-faire" leadership. *International Journal of Social Psychology*, 27(2), 221-231. <https://doi.org/10.1174/021347412804932776>

Soares Cugnier, J., y Silva, N. (2016). Acoso laboral y su prevención en organizaciones saludables. *Salud de los Trabajadores*, 24(1), 51-58. https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC_UOC/166h2gj/cdi_dialnet_primary_oai_dialnet_unirioja_es_ART0001259858

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
<https://doi.org/10.1177/0149206307300812>

Yadira, A. B. (2014, 1 diciembre). *Programa de comunicación asertiva y teatro del oprimido para prevenir y combatir el Mobbing: Acoso laboral*. [Tesis] [Programa de comunicación asertiva y teatro del oprimido para prevenir y combatir el Mobbing: Acoso laboral](#)

