

**PROPUESTA PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN
DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO:
EL PROGRAMA GESTIÓN EFICAZ DE CONFLICTOS EN
ORGANIZACIONES ANDALUZAS (GECO)**

LEÓN-PÉREZ, José M^a.

ARENAS, Alicia

MUNDUATE, Lourdes

MEDINA, Francisco J.

Departamento de Psicología Social, Universidad de Sevilla.

SUMARIO

- 1. Propuesta para evaluar estrategias de prevención del acoso psicológico en el trabajo: El proyecto Gestión Eficaz de Conflictos en Organizaciones Andaluzas (GECO)**
- 2. Prevención del Acoso Psicológico**
- 3. Evaluación de las medidas preventivas: Programa GECO**
- 4. Conclusiones**
- 5. Referencias**

Resumen

El acoso psicológico en el trabajo es un fenómeno complejo que afecta a un gran número de organizaciones y empleados en nuestro país. Como sabemos, los últimos datos de carácter científico informan de una prevalencia en torno al 4%. Todo ello, unido a las potenciales consecuencias negativas a nivel individual, grupal, organizacional y social del acoso psicológico, justifican la necesidad de llevar a cabo intervenciones eficaces frente a este riesgo psicosocial. Sin embargo, aunque muchos investigadores y profesionales abogan por el uso de la formación y la introducción de políticas anti-acoso como una forma de reducir su incidencia, pocos estudios han examinado la eficacia de estas intervenciones. En este artículo, los autores, por un lado, describen las medidas más extendidas para afrontar el acoso psicológico y, por otro lado, siguiendo una perspectiva del acoso como un conflicto escalado, ofrecen un ejemplo de evaluación de la eficacia de una intervención dirigida a capacitar a los trabajadores para una gestión adecuada de los conflictos en el trabajo.

Palabras clave

Acoso psicológico, mobbing, prevención, evaluación de programas, entrenamiento, conflicto interpersonal.

Abstract

Workplace bullying is a complex phenomenon that affects a large number of organizations and employees in our country. As we know, the latest scientific data reported a prevalence of around 4%. This data, coupled with the potential negative consequences at individual, group, organizational and social levels of workplace bullying, justifies the need for effective interventions against this psychosocial risk. However, although many researchers and practitioners advocate the use of training and the introduction of anti-bullying policies as a way to reduce its incidence, few studies have examined the effectiveness of these interventions. In this article, the authors, on one hand, describe the most widespread measures to deal with bullying and, on the other hand, following an overview of workplace bullying as an escalated conflict, provide an example of evaluating the effectiveness of an intervention designed to train workers for the proper management of conflicts at work.

Keywords

Workplace bullying, mobbing, prevention, program evaluation, training, interpersonal conflict.

1. PROPUESTA PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO: EL PROYECTO GESTIÓN EFICAZ DE CONFLICTOS EN ORGANIZACIONES ANDALUZAS (GEOA)

En los últimos años, numerosos estudios han puesto de manifiesto la emergencia de nuevos riesgos de carácter psicosocial para la salud de los trabajadores. Entre estos riesgos, cabe destacar el *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo, definido como una *“interacción social a través de la cual una persona (raramente más de una) es atacada por una o más personas (raramente más de cuatro), diariamente y durante varios meses, llevando a la persona a una situación de desamparo y con un alto riesgo de ser excluido”* (Leymann, 1996, p. 168).

A su vez, desde una perspectiva psicosocial, consideramos que se está dando una situación de acoso psicológico en el trabajo *“cuando una o varias personas durante un periodo de tiempo persistente perciben que son objeto de actos negativos por parte de otro(s) individuo(s), en una situación en que el acoso tiene dificultades para defenderse a sí mismo contra estas acciones”* (c.f., Hoel y Cooper, 2001, p. 4). Es decir, la situación de acoso implica que la persona esté expuesta a una serie de actos negativos de forma permanente que conllevan: *desprestigio profesional* motivado por el control y la manipulación del contexto laboral que hace(n) la(s) persona(s) acosadora(s) (v.g., esconder o no facilitar información necesaria para desempeñar las tareas diarias o pedir que se realicen tareas con objetivos imposibles y fechas límite no razonables); *desprestigio personal y merma de la autoestima* derivado del abuso emocional al que se está expuesto (v.g., recibir insistentemente críticas por tu trabajo y esfuerzo así como son recordados repetidamente tus errores y fallos, ser humillado delante de los compañeros y/o los superiores, ser el objeto constante de reacciones hostiles y actos espontáneos de ira de otros, etc.); y *aislamiento social* de la persona acosada, que le impide obtener apoyo y recursos suficientes para hacer frente a la situación de acoso (v.g., ser ignorado, excluido, aislado).

Consecuentemente, dicha situación, al ser prolongada en el tiempo, es vivida como estresante. Esto se traduce en una serie de consecuencias negativas para la salud, tales como síntomas ansioso-depresivos análogos al trastorno por estrés post-traumático (v.g., González de Rivera y Rodríguez-Abuín, 2006) así como en un menor rendimiento y una mayor probabilidad de actuar de forma negligente (v.g., Topa-Cantisano, Depolo y Morales, 2007). De esta forma, no es de extrañar que la reacción más usual sea evitar la situación de acoso bien mediante una baja laboral prolongada, un cambio de puesto de trabajo o el abandono de la organización.

Es más, las consecuencias del acoso psicológico no se circunscriben exclusivamente a la persona objeto de los actos negativos y los comportamientos abusivos, sino que la organización en su conjunto se ve afectada. Así, diversos estudios indican una reducción de la productividad relacionada con un entorno de trabajo hostil o clima de trabajo desfavorable (v.g., Muñoz, Guerra, Barón y Munduate, 2006) así como un alto coste económico derivado de las bajas laborales motivadas por las consecuencias del acoso (v.g., Pastrana, 2002).

Todo ello, unido a una prevalencia del acoso psicológico en el contexto laboral, que oscila en torno al 4,1% en la Comunidad Europea según la última Encuesta sobre Condiciones de Trabajo (2010), hace necesario intervenir para prevenir la aparición de situaciones de acoso así como para paliar sus posibles efectos negativos.

2. PREVENCIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO

Sin entrar a analizar las medidas que se puedan introducir desde un plano legislativo, existen tres niveles elementales a la hora de intervenir ante los riesgos psicosociales. De esta forma, siguiendo a Quick (1999), el primer nivel sería la **intervención primaria**, enfocada a la prevención de la aparición de riesgos psicosociales o, en nuestro caso, situaciones de acoso psicológico. En este sentido, conforme a los principios guía enumerados por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (2006) y partiendo de la labor de vigilancia de riesgos laborales y la salud de los trabajadores conforme a la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), las medidas preventivas a introducir deben formar parte de la cultura organizacional y estar articuladas en el plan de prevención de la empresa.

Como indican Medina, Arenas y León-Pérez (2009), en este nivel destacan las siguientes medidas, algunas de las cuales pueden ser incorporadas como parte del sistema integral de gestión de recursos humanos de la empresa: (a) evaluar el acoso psicológico como riesgo psicosocial (para una revisión y valoración de los métodos de evaluación, véase Guardia, 2010; en el caso de las PYMES véase también Guerra, Muñoz, Barón, Martínez-Corts y Munduate, 2006) y hacer un seguimiento de indicadores organizacionales relacionados con el mismo, como por ejemplo niveles de absentismo y/o rotación elevados; (b) establecer una adecuada socialización del trabajador al acceder a su puesto de trabajo, incluyendo la introducción de técnicas de "mecenazgo" (*mentoring*) en las que una persona con una mayor experiencia ayuda al trabajador con una menor experiencia o que se incorpora a un determinado puesto de trabajo (para conocer más sobre esta técnica, véase Valderrama, 2009); (c) formar a los trabajadores para dotarlos de los recursos necesarios para afrontar adecuadamente las demandas y exigencias de su trabajo, en especial, es necesario el entrenamiento de aquellos trabajadores con poder formal en la empresa para el correcto reconocimiento y gestión de los conflictos interpersonales (v.g., León-Pérez, Arenas y Butts, en prensa; Martínez-Pecino, Guerra, Medina, Dorado y Munduate, 2006); y (d) desarrollar y comunicar una cultura organizacional que promueva la tolerancia cero frente a situaciones de acoso y la búsqueda de un buen clima de trabajo en el que se potencie la aceptación de la diversidad y la no discriminación entre todos los trabajadores (véase por el ejemplo el código de buenas prácticas para prevenir el acoso publicado por la Health and Safety Authority, 2007).

Dentro de este nivel, el desarrollo de *protocolos anti-acoso* parece ser una de las herramientas preventivas más extendidas en los últimos años tanto entre organizaciones del sector público (v.g., Reglamento de la Universi-

dad de Málaga para la prevención y resolución de conflictos de trabajo motivados por factores de riesgos laborales, publicado en B.O.J.A. de 28 de enero de 2011) como privado (v.g., artículo 56 del Convenio colectivo estatal de elaboradores de productos cocinados para su venta a domicilio publicado en B.O.E. de 14 febrero de 2010).

Como indica Piñuel (2007: pp. 83-84), dichos protocolos son documentos de carácter escrito que reflejan unos valores y un procedimiento general de actuación de la organización ante casos de acoso psicológico, proporcionando información sobre qué se considera acoso, cómo se puede solicitar ayuda/intervención y qué actuaciones se desarrollarán para que la situación no empeore y termine en los cauces jurídicos formales.

Para una eficaz implementación de estos códigos de conducta es particularmente necesaria la participación de todos los agentes de la organización, los propios trabajadores y sus representantes, adoptando pautas de actuación de forma negociada. Por tanto, destacan los convenios colectivos como una herramienta útil para articular los mismos e incluirlos como parte de la cultura organizacional.

Por otro lado, cuando el riesgo de acoso psicológico se hace patente y no ha podido ser posible prevenirlo, es necesario introducir medidas para reducir sus posibles consecuencias negativas. En este nivel estamos hablando de una **intervención secundaria** encaminada, por un lado, a la investigación de la situación de acoso denunciada, siempre teniendo en cuenta que es necesario ofrecer apoyo a las partes implicadas y aconsejarlas adecuadamente (v.g., Hoel y Einarsen, 2010) y, por otro lado, a la resolución del conflicto acaecido mediante sistemas formales dentro de la empresa, incluyendo desde la mediación cuando el conflicto está en unos niveles bajos y existe voluntad por ambas partes por reconciliar sus intereses hasta el arbitraje y la adopción de medidas disciplinarias (v.g., Gimeno, Mejías y Carbonell, 2009; León-Pérez et al., en prensa; Medina et al., 2009).

Además, es necesario hacer un diagnóstico adecuado de la situación de acoso y proceder a la realización de las modificaciones de las condiciones de trabajo que se estimen oportunas para que este riesgo no se vuelva a dar o, al menos, reducir al máximo su posibilidad de ocurrencia (v.g., rediseño de puestos de trabajo, entrenamientos específicos en liderazgo, habilidades sociales, trabajo en equipo, etc.).

Por último, si un determinado caso de mobbing no ha sido prevenido ni detectado a tiempo y se están dando daños en la persona objeto de acoso, será necesario llevar a cabo una **intervención terciaria**, es decir, introducir medidas rehabilitadoras (y/o sancionadoras). Al respecto, se recomienda aconsejar a la persona adecuadamente (*counselling*) sobre los especialistas del ámbito de la salud a los que debe acudir, los procedimientos legales que puede poner en marcha y los pasos que debe seguir para su (re)incorporación laboral (v.g., Tehrani, 2010).

De acuerdo con varios autores, al ser el mobbing un fenómeno prolongado en el tiempo será necesario proporcionar mecanismos tanto para la

recuperación del bienestar personal de la víctima, por ejemplo disminuir sus niveles de ansiedad y otros problemas psicológicos, como para el afrontamiento positivo de los problemas mediante la modificación de los pensamientos negativos y la mejora de las estrategias de afrontamiento (v.g., Rodríguez-Muñoz, Osona, Domínguez-Martín Comeche, 2009; Schwickerath y Zapf, 2010).

De forma complementaria, será necesario restablecer un clima laboral alejado de las tensiones suscitadas por los episodios de acoso, y que permita recuperar la confianza del resto de trabajadores en la organización en cuestión.

3. EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS: PROGRAMA GECO A¹

A pesar de que el número de intervenciones de carácter psicosocial realizadas en las empresas es cada vez mayor, en pocas ocasiones son evaluadas de forma sistemática y/o siguiendo estándares científicos. Por ello, ofrecemos a continuación algunas recomendaciones para el diseño, seguimiento y evaluación de intervenciones frente al acoso psicológico tomando como base el programa GECO A, el cual se está realizando desde 2009 por parte del grupo de investigación Indrho de la Universidad de Sevilla (<http://grupo.us.es/grupoindrho/>).

El primer paso para desarrollar una intervención debe ser establecer el marco teórico, basado en hallazgos empíricos y de investigación, que hay detrás del diseño. En nuestro caso, hemos seguido una perspectiva del escalamiento del conflicto. Así, se entiende que el acoso psicológico es el resultado de un proceso de escalamiento causado por un conflicto interpersonal que no ha sido resuelto de forma adecuada en el entorno organizacional (Leymann, 1996). Es decir, se considera que el acoso comienza con un incidente crítico como puede serlo un conflicto, una discusión o un desacuerdo entre dos partes que si no es gestionado de forma adecuada puede convertirse en destructivo, dando lugar a actos negativos, y que termina normalmente con el abandono de la organización por parte de la víctima después de llevar a cabo intentos infructuosos de manejar la situación (v.g., Barón, Munduate y Blanco, 2003; Leymann, 1996).

Bajo esta perspectiva, algunos estilos o estrategias de gestión de conflictos se relacionan positivamente con la aparición del acoso laboral, mientras que otras estrategias, más orientadas a la cooperación, lo hacen menos probable (Arenas, Munduate y Medina, en prensa; Baillien y De Witte, 2009). En consecuencia, muchos investigadores y profesionales abogan por el uso de una serie de intervenciones de gestión de conflictos como una forma de reducir la incidencia del acoso (v.g., Keashly y Nowell, 2010).

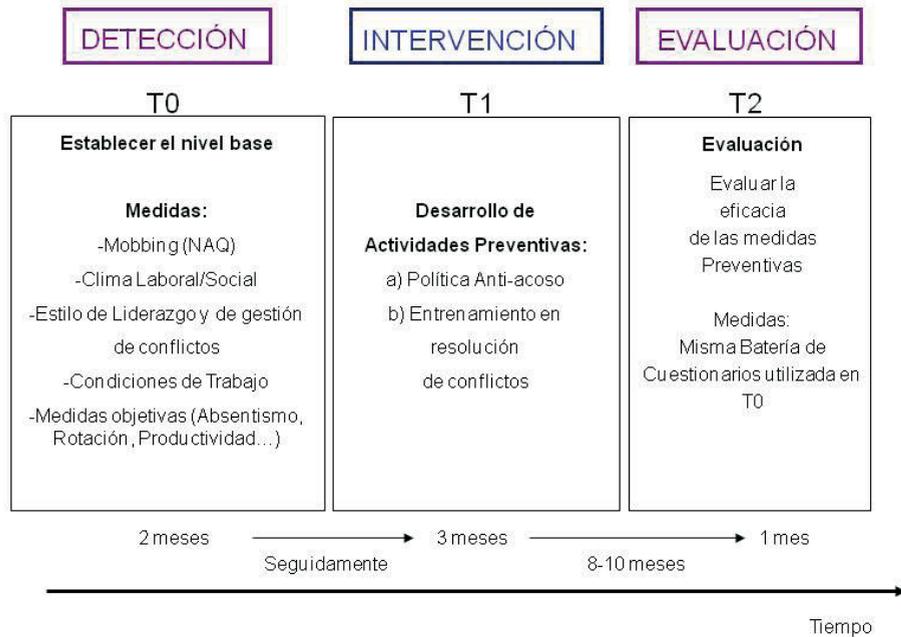
¹ Este programa se enmarca dentro del proyecto "El acoso laboral (mobbing) en Andalucía dentro del marco de la prevención de riesgos laborales: Pautas para su detección y prevención" financiado por la Dirección General de Seguridad y Salud Laboral (Consejería de Empleo. Junta de Andalucía).

Así, el Programa GECO A surge con el propósito principal de *reducir la incidencia del acoso laboral (mobbing) en organizaciones e instituciones del contexto andaluz mediante el desarrollo de una metodología preventiva*. Asimismo, además de *analizar la prevalencia del acoso laboral (mobbing) en las organizaciones e instituciones de Andalucía e identificar los factores que favorecen (o inhiben) la aparición del acoso laboral*, se están desarrollando *estrategias de prevención como el entrenamiento en gestión de conflictos y el desarrollo de políticas anti-acoso*. Por último, se propone la *evaluación de la eficacia de dicha intervención* como principal elemento innovador de este Programa.

De acuerdo con los objetivos de este programa y dada la naturaleza dinámica y compleja del fenómeno del mobbing, es necesario llevar a cabo un estudio longitudinal en el que se contemplan tres fases diferenciadas: detección, intervención y evaluación (véase Gráfico 1). Para la primera de ellas, se ha establecido una evaluación de los factores de riesgos psicosocial y riesgos psicosociales así como de las consecuencias para la salud de los trabajadores en las empresas participantes. Ello nos ha permitido obtener una línea base de referencia de la situación de dichas empresas. Con ello, podremos establecer el estado actual del mobbing en las organizaciones andaluzas, es decir, su prevalencia y los factores de riesgo organizacionales asociados a su aparición. La segunda fase, comprende una serie de actuaciones que se están llevando a cabo con el fin de reducir el riesgo de sufrir situaciones de acoso moral en el trabajo, a saber:

- Informar y sensibilizar a todo el personal sobre la existencia del mobbing como un problema que puede presentarse en la organización, a fin de que puedan identificarlo en caso de que aparezca a través de la elaboración de una Guía de Buenas Prácticas o Protocolo de Conducta frente al acoso.
- Formar en el interior de la organización a especialistas en habilidades y estrategias de gestión de conflictos y afrontamiento de situaciones estresantes, para que realicen la labor preventiva, y que formen a su vez a otras personas en el seno de la empresa.

Por último, transcurridos unos diez meses después de haber realizado las intervenciones preventivas en el seno de las organizaciones, se procede a *evaluar la eficacia de las estrategias de prevención realizadas* a través del análisis de los cambios introducidos por las distintas estrategias presentadas más arriba.



Para evaluar la intervención, nos basamos en el Modelo de Evaluación de Cuatro Niveles de Kirkpatrick (1993), el cual ha mostrado ser particularmente útil. De acuerdo con este modelo, se consideran cuatro niveles en los que debe evaluarse la eficacia de los programas de intervención. En cada nivel se evalúa el grado en que el programa de formación ha logrado sus objetivos. Los niveles son los siguientes:

- Nivel I. Reacción. En este nivel, la pregunta crucial es ¿cómo reaccionan los participantes al programa? Para responder a esta pregunta se analiza cómo los participantes perciben diferentes aspectos del programa de formación, normalmente mediante cuestionarios (v.g., el contenido, el método, el entrenador, el horario).
- Nivel II. Aprendizaje. La pregunta principal en este nivel es hasta qué punto los participantes mejoran sus conocimientos y habilidades y cambian sus actitudes como resultado de la formación. Al respecto, se pueden evaluar los participantes antes del comienzo del entrenamiento y en una sesión posterior al término del mismo, con el objeto de comparar si se ha producido una mejora (o no) fruto de la formación.
- Nivel III. Comportamiento/conducta. Este nivel mide el grado en que los participantes cambian su comportamiento como resultado de la formación cuando vuelven a su lugar de trabajo. Para evaluar este nivel es importante recabar información de los diferentes grupos (v.g., el entrenador, los alumnos y sus subordinados/superiores). Por tanto, una evaluación de 360° parece ser la más adecuada, donde diferentes informantes valoran la transferencia del entrenamiento al lugar de trabajo. Además, es importante para medir este nivel que transcurra un tiempo suficiente después de la formación para permitir que tenga lugar dicho cambio de conducta.

- Nivel IV. Resultados. Kirkpatrick indica que este nivel de medida hace referencia a los beneficios derivados de los resultados del entrenamiento. Es especialmente importante recopilar datos de referencia antes de la ejecución del programa. Estos datos pueden ser recogidos como parte del proceso de evaluación inicial, ya que serán necesarios para el control de la implementación de la intervención. En nuestro caso, los criterios de eficacia serían reducir el número y la gravedad de los conflictos interpersonales en el trabajo, además de disminuir el nivel de exposición a comportamientos intimidatorios, o el número de posibles casos de acoso.

Para entender plenamente si la intervención llevada a cabo ha sido eficaz es esencial tener en cuenta los cuatro niveles en el diseño, ejecución y evaluación a fin de que las áreas potenciales de fracaso puedan ser identificadas y eliminadas en intervenciones futuras.

Por tanto, el programa GECHOA es un programa dirigido a reducir o prevenir el acoso mediante por un lado, la introducción de una cultura organizacional de resolución de disputas a través de la elaboración de una Guía de Buenas Prácticas y, por otro, el entrenamiento en estilos adecuados de gestión de conflictos, ya que, como se destacó al comienzo, se concibe el acoso como un escalamiento del conflicto.

4. CONCLUSIONES

Como Vega-Martínez (2009) apunta en un documento publicado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), las intervenciones sobre riesgos de carácter psicosocial en el trabajo son muy escasas, en parte debido a la falta de reconocimiento de las consecuencias negativas que condiciones de trabajo adversas tienen sobre la salud y bienestar de los empleados y sobre la productividad de la organización.

En ese sentido, se asume que, si bien los empleadores tienen que combatir los daños de los trabajadores causados por el ambiente de trabajo y, por tanto, tienen que adoptar las consiguientes medidas de prevención, estos daños suelen ser derivados al sistema sanitario y, no viéndose, así, recompensados por ninguna mejora en las condiciones psicosociales de la organización. En consecuencia, Vega-Martínez (2009) advierte que los programas de intervención frente al estrés y la violencia en el trabajo son los menos frecuentes como actividad preventiva dentro de todas las actividades preventivas que las organizaciones de nuestro país llevan a cabo en el ámbito de los riesgos psicosociales.

Sin embargo, en el presente artículo se dan pautas y referencias para implementar un sistema de resolución de conflictos dentro de la empresa así como la evaluación de las medidas preventivas de cara a mejorar la seguridad laboral en materia de riesgos psicosociales. Nuestros resultados, hasta el momento, además de confirmar una incidencia del acoso en torno al 5% del total de los participantes (aproximadamente 1.500 trabajadores de diferentes sectores) muestran que la intervención está siendo

eficaz (v.g., León-Pérez et al., en prensa). No obstante, las diferencias iniciales en cuanto a las condiciones de trabajo de carácter psicosocial en las distintas empresas que están participando, parecen jugar un papel modulador. Complementariamente, podemos aseverar que el empleo de las evaluaciones paso a paso, como las desarrolladas por Kirkpatrick, es útil en la evaluación de las debilidades en el diseño e implementación de una intervención frente a riesgos de carácter psicosocial, proporcionando información sobre cómo modificar y adaptar los modelos anteriores de intervención.

Además, es importante en la evaluación de la eficacia de las intervenciones el empleo de diversas metodologías de análisis (v.g., recogida de datos cualitativos de las entrevistas en profundidad y grupos focales, datos cuantitativos de los cuestionarios, indicadores objetivos de la organización tales como la productividad, el absentismo o las bajas por enfermedad). Otro aspecto crucial es el desarrollo de estudios longitudinales, con datos recogidos en al menos dos puntos en el tiempo (v.g., Shadish y Cook, 2009).

Por último, destacar la intervención realizada, encaminada a crear una cultura organizacional que gestione los conflictos en el contexto laboral de forma efectiva, potenciando las consecuencias positivas de obtener puntos de vista contradictorios y eliminando posibles consecuencias negativas para las relaciones interpersonales y el clima de trabajo (v.g., Keashly y Nowell, 2010; León-Pérez et al., en prensa). En este sentido, se han ido ofreciendo diferentes recomendaciones a lo largo de este documento, las cuales, en ocasiones invitan a establecer puentes entre la gestión integral de recursos humanos y la prevención de riesgos laborales en las empresas.

5. REFERENCIAS

Arenas, A., Munduate, L. y Medina, F. J. (en prensa). Crossing boundaries between conflict and workplace bullying: the role of power and conflict management styles. *Negotiation and Conflict Management Research*.

Baillien, E., & De Witte, H. (2009). The relationship between the occurrence of conflicts in the work unit, the conflict management styles in the work unit and workplace bullying. *Psychologica Belgica*, 49(4), 207-226.

Barón, M., Munduate, L. y Blanco, M. J. (2003). La espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 84, 71-82.

Eurofound (2010). *European Working Conditions Survey*. Información obtenida de: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm>.

Gimeno, M. A., Mejías, A. y Carbonell, E. J. (2009). *Protocolos sobre acoso laboral. Procedimientos de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral*. Valencia: Tirant lo Blanch.

González de Rivera, J. L., & Rodríguez-Abuín, M. (2006). Acoso psicológico en el trabajo y psicopatología: Un estudio con el LIPT-60 y el SCL 90-R. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 397-412.

Guàrdia, J. (2010, Coord.). *La evaluación de riesgos psicosociales: Guía de buenas prácticas. Métodos de evaluación y sistemas de gestión de riesgos psicosociales: un balance de utilidades y limitaciones*. Barcelona: Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales UGT-CEC.

Guerra, J. M., Muñoz, H., Barón, M., Martínez-Corts, I., & Munduate, L. (2006). *Evaluación de factores de riesgo psicosocial: desarrollo de estrategias de detección y prevención del acoso laboral en las PYMES*. Sevilla: Junta de Andalucía (Consejería de Empleo).

Health and Safety Authority (2007). *Code of practice for employers and employees on the prevention and resolution of bullying at work*. Dublín: HSA.

Hoel, H. y Cooper, C. L. (2001). Origins of bullying. Theoretical frameworks for explaining workplace bullying. En N. Tehrani (Ed.), *Building a Culture of Respect. Managing Bullying at Work* (pp. 3-19). London/New York: Taylor & Francis.

Hoel, H. y Einarsen, S. (2010). Investigating complaints of bullying and harassment. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (pp. 341-358). London: CRC Press.

Inspección de Trabajo y Seguridad Social (2006). *Guía para interpretar el Protocolo 7.1. de actuación en factores psicosociales*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Keashly, L. y Nowell, B. L. (2010). Conflict, conflict resolution, and bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (pp. 423-446). London: CRC Press.

Kirkpatrick, D.L. (1993). *Evaluating Training Programs: The four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

León-Pérez, J. M., Arenas, A. y Butts, T. (en prensa). Effectiveness of conflict management training to prevent workplace bullying. En N. Tehrani (Ed.), *Workplace bullying –symptoms and solutions*. London: Routledge.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

Martínez-Pecino, R., Guerra, J. M., Medina, F. J., Dorado, M. A. y Munduate, L. (2006). La mediación social como estrategia para la prevención de riesgos psicosociales: El rol de los directivos en situaciones de mediación como medida para prevenir tensiones sociales en el trabajo. Sevilla: Consejería de Empleo, Junta de Andalucía.

Medina, F. J., Arenas, A., & León-Pérez, J. M. (2009). Pautas para una intervención organizacional frente al acoso psicológico en el trabajo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 61, 26-31.

- Muñoz, H., Guerra, J. M., Barón. M. y Munduate, L. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 347-362.
- Pastrana, J. I. (2002). ¿Cuánto cuesta el mobbing en España? *Revista de Relaciones Laborales-Lan Harremanak*, 7, 171-181.
- Piñuel, I. (2007). El mobbing. La evaluación y la prevención del acoso como riesgo psicosocial en el trabajo. En M. Clemente Díaz (Cord.), *Manual de Psicología Jurídica Laboral* (pp. 51-86). Madrid: Delta.
- Quick, J. C. (1999). Occupational Health Psychology: The convergence of Health and Clinical Psychology with Public Health and Preventive Medicine in an organizational context. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30(2), 123-128.
- Rodríguez-Muñoz, M. F., Osona, J. A., Domínguez-Martín, A. L. y Comeche, M. I. (2009). Mobbing: una propuesta exploratoria de intervención. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(2), 177-188.
- Schwickerath, J. y Zapf, D. (2010). Inpatient treatment of bullying victims. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (pp. 397-422). London: CRC Press.
- Shadish, W. R. y Cook, T. D. (2009). The renaissance of field experimentation in evaluating interventions. *Annual Review of Psychology*, 60, 607-629.
- Tehrani, N. (2010). Workplace bullying: The role for counselling. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (pp. 381-396). London: CRC Press.
- Topa-Cantisano, G., Depolo, M., & Morales, F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19(1), 88-94.
- Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Madrid: Prentice-Hall.
- Vega-Martínez, S. (2009). *Experiencias en intervención psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Gráfico 1. Fases del Programa GECHOA.