



Jornades de Foment de la Investigació

**DIAGNÓSTICO Y
PREVENCIÓN DEL
MOBBING: UN
ESTUDIO DE CASO.**

Autor

Pedro TORRENTE

RESUMEN

El estudio del mobbing está dando lugar a numerosas investigaciones sobre todo referidas a su evaluación y posterior intervención. En el presente trabajo se expone un caso práctico de diagnóstico y propuestas de prevención del mobbing en un instituto de secundaria de la provincia de Castellón. Además de incluir una revisión teórica del concepto, se presentan datos sobre la incidencia de mobbing en una muestra de 45 trabajadores/as. Se ha utilizado la escala extensa de mobbing diseñada por WONT dentro de la metodología RED. Mediante los análisis que los datos obtenidos permiten, se observa qué conductas de mobbing son las habituales en el centro y se discuten los casos susceptibles de mayor análisis. Estos resultados permiten que se sugieran estrategias de prevención y formación para los trabajadores. Los análisis de componentes principales y de cohesión interna del cuestionario permiten hacer comentarios con respecto a la idoneidad de la escala utilizada.

PALABRAS CLAVE: Diagnóstico, mobbing, estudio de caso.

INTRODUCCIÓN

La recencia de los estudios pioneros del mobbing y la actualidad de sus implicaciones jurídicas y empresariales mantienen al mobbing en el centro del interés científico en el área de salud ocupacional. A continuación repasamos a nivel teórico sus aspectos más relevantes.

CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE MOBBING EN EL CONTEXTO LABORAL

En la literatura científica encontramos muchos nombres referidos al mismo concepto: “acoso moral”, “acoso psicológico”, “psicoterror laboral” u “hostigamiento psicológico en el trabajo”. Pero todos comparten una misma definición.

El mobbing es una situación laboral repetida y mantenida en el tiempo que conlleva una serie de agresiones psicológicas que atentan contra la integridad y la dignidad personal y profesional del trabajador afectado, y que supone un riesgo laboral con importantes consecuencias físicas, psicológicas y sociales para la salud del trabajador.

Heinz Leymann, pionero investigador del campo a principios de los años 80 del pasado siglo, establece en el LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*, 1990) 45 comportamientos susceptibles de ser considerados mobbing si se presentan de forma sistemática (al menos una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (al menos durante seis meses).

CONDUCTAS DE MOBBING

Es mobbing:	No es mobbing:
<ul style="list-style-type: none"> • una situación que se da de forma repetida, (más de una vez por semana) • que se alarga en el tiempo, (dura más de seis meses) • dónde se busca desprestigiar personal o laboralmente, • que incluye la manipulación de personas, • pueden existir envidias o celos, • y las malas condiciones de trabajo se utilizan como pretexto para el ataque personal. • Se aísla al trabajador, • se crean rumores y mentiras sobre su vida privada, • se oculta información, • se discrimina para evitar la mejora profesional, • se humilla a la persona, • y se crean sentimientos de incapacidad o ineficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> • una situación aislada, • si se da en momentos puntuales, • cuando el objetivo es mejorar el trabajo y el rendimiento, • un autoritarismo excesivo por parte del superior, • los conflictos del trabajo, • las malas condiciones de trabajo, • el trabajo individual o aislado por la propia actividad, • el cotilleo “sano”, no negativo necesariamente, • la mala organización de trabajo o falta de comunicación, • cuando no se mejora profesionalmente por falta de méritos, • los roces, tensiones, conflictos, • la ineficacia para realizar un trabajo.

TIPOS DE MOBBING

Para clasificar el acoso laboral existen diferentes tipologías posibles:

- Entre personas de distinto estatus vs. entre personas del mismo estatus
 - Ascendente: Del subordinado al jefe. En la literatura científica se destaca que el mobbing ascendente es el menos común de ellos (Piñuel, 2001).
 - Descendente: Del jefe al subordinado. El acosador es un superior jerárquico, es la forma más habitual por la facilidad que le confiere su posición en la estructura de poder para hostigar.
 - Entre iguales: De compañero a compañero. El acosador y el acosado son del mismo nivel jerárquico.

Esta posible tipología se incluiría dentro de la que considera dos tipos de mobbing: el horizontal (que incluiría el ascendente y el descendente) y el vertical (que incluiría el mobbing entre iguales).

- Agresión grupal vs. agresión aislada
- Entre personas del mismo sexo vs. entre personas de diferente sexo.

INCIDENCIA Y EVALUACIÓN DEL MOBBING

No existe amplio consenso acerca de la incidencia del hostigamiento psicológico en el trabajo. El rango fluctúa desde un 3,5% de la fuerza laboral detectada por Leymann (1996) en Suecia a un 20% según Piñuel (2001) para la población española. Este amplio margen puede deberse principalmente a que se trata de un proceso que sigue un continuo de gravedad por lo que la diferencia radicaría en dónde estipular el punto de corte, y a que no existen todavía instrumentos de medida lo suficientemente extendidos y consensuados. También se aprecia que a medida que pasa el tiempo, los distintos estudios han ido ofreciendo cifras cada vez más elevadas debido en parte al mayor conocimiento del tema y a la mayor difusión de la información disponible.

A pesar de ello, un indicador fiable para la población española puede ser el que ofrece la IV Encuesta Europea sobre prevalencia del mobbing dónde se observa que España se sitúa en el puesto 30 respecto a otros países en cuanto a incidencia y el porcentaje de fuerza laboral afectada se sitúa en el 4%, la mayoría hombres.

Los principales instrumentos con criterios normativos de los que se dispone en España para la medida de la incidencia y la expresión del mobbing en las organizaciones y/o en los individuos son, además del LIPT anteriormente mencionado, la Escala Cisneros (Fidalgo y Piñuel, 2004), el GHQ de Goldberg (*General Health Questionnaire*, 1978), el Test de Salud Total de Langner (1962) y el cuestionario RED del equipo WONT de la Universidad Jaume I (en Internet). Además, se dispone de la metodología de entrevista semiestructurada. Aunque no existen instrumentos de este tipo que dispongan de una muestra normativa como criterio de comparación. También cabe puntualizar que el GHQ mide en concreto las consecuencias y no el mobbing en sí mismo.

ORIGEN Y CAUSAS DEL MOBBING

Entendiendo que se trata de un proceso harto complejo que es producto del concurso de factores de muy diverso nivel se hace difícil concretar el origen concreto y las causas de esta patología organizacional.

Si nos atenemos al modelo de Demandas-Control de Karasek y Theorell y posteriores extensiones (ej. Salanova, Peiró y Schaufeli, 2002; Schaufeli y Bakker, 2004) el mobbing puede considerarse un riesgo psicosocial que presenta altas demandas de tipo social y que exige unos recursos de los que pocas personas disponen. Así pues su origen se situaría en la dinámica relacional entre las personas y los grupos en el trabajo.

Otros autores sitúan el foco de interés en otros puntos. Algunos distinguen como desencadenantes clave del mobbing la presencia de una persona que asume el rol de “perseguidor principal” y la colaboración/ permisividad del resto de la organización (González de Rivera, 2000). Otros hacen hincapié en el conflicto organizacional. Para Marie-France Hirigoyen es precisamente la falta de éste lo que origina el mobbing. El conflicto es una discusión o enfrentamiento de forma abierta y tiene por lo tanto una consideración positiva. En contraste, en el mobbing los comportamientos se van gestando poco a poco y van minando la salud del trabajador con pequeñas agresiones continuas. Para otros autores en esta misma línea es el propio conflicto, considerado negativamente, el que origina todo el proceso. Algunas voces sugieren que este tipo de comportamientos pueden constituir simplemente una especie de “distracción” para los hostigadores.

Así pues, aquello que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra principalmente ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y las dinámicas relacionales que implica para los trabajadores, por un lado, y la mala gestión de los conflictos por parte de los supervisores, por otro.

Los factores más directamente relacionados con tipos más concretos de mobbing como el ascendente tienen su base en organizaciones en las que los sistemas de promoción no son claros. Se asignan a personas mediante puestos “a dedo” y el trabajador no asume la autoridad de su superior. Para el mobbing horizontal una posible causa puede ser no acatar las reglas implícitas existentes en un grupo o ser más competente o más trabajador que el resto. En los dos casos hablaríamos de aspectos vinculados a dinámicas relacionales derivadas de la organización del trabajo.

Tal como se dice en la nota técnica de prevención número 476 “...los estudios empíricos han mostrado una importante relación entre una organización pobre del trabajo y la aparición de conductas de mobbing. Así, estas conductas se ven favorecidas en organizaciones con un método de trabajo y producción con una organización extremadamente pobre, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con ausencia de relación con éstos, con la existencia de múltiples jerarquías, con cargas excesivas de trabajo debido a escasez de la plantilla o mala distribución de la misma, con una deficiente organización diaria del trabajo, con la existencia de líderes espontáneos no oficiales, con un trabajo con bajo contenido, con conflictos de rol, con flujos pobres de información o con estilos de dirección autoritarios, etc.” (Daza, Bilbao & García-Silva, 1998).

En cuanto a la mala gestión del conflicto, la negación del mismo y la participación en él con el fin de aumentar el grado de estigmatización de la persona acosada son posiciones que pueden incrementar la escalada del conflicto.

SIGNOS Y CONSECUENCIAS DEL MOBBING

Para el trabajador:	Para la organización:
<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad e hipervigilancia • Apatía • Sentimientos de impotencia y frustración • Problemas de atención • Depresión • Adicciones • Trastornos del sueño • Trastornos psicósomáticos y músculo-esqueléticos. • Intentos de suicidio 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la calidad del trabajo • Disminución de la cantidad de trabajo • Alteración en las relaciones interpersonales • Aumento del absentismo • Aumento de la rotación externa-interna • Deterioro del clima laboral • Aumento de la accidentalidad

Para la familia:	Para la sociedad:
<ul style="list-style-type: none"> • Conflictividad familiar • Desestructuración social y familiar • Incapacidad de encontrar empleo • Alejamiento y abandono de amigos • Daños económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto económico • Pérdida de fuerza de trabajo • Largos periodos de baja • Coste de asistencia a enfermedades • Pensiones por jubilación anticipada

Según Fuertes (2003), hasta un 20% de los casos de mobbing llegan hasta sus últimas consecuencias, en forma de suicidio inducido o en forma de exclusión total laboral y/o social. También apunta que entre un 20 y un 40% de las jubilaciones anticipadas anuales se deben al hostigamiento psicológico en el trabajo.

METODOLOGÍA

a) Muestra:

La media de edad de la muestra es de 44 años y medio y los porcentajes de respuesta según el género comprenden un 34% de muestra masculina y un 66% de muestra femenina. Se obtienen 45 cuestionarios debidamente cumplimentados, así pues se consigue un 33% de participación sobre una población de 134 personas. Existen otros estudios en la literatura científica del campo que fundamentan sus conclusiones en porcentajes de muestra similares como es el caso del capítulo dedicado al mobbing en el libro de Salanova, Cifre, Martínez y Llorens (2007).

b) Procedimiento:

En el primer contacto con la psicóloga del centro se realizan las presentaciones y se expone la intención de desarrollar el presente trabajo en el centro con su ayuda y su consentimiento. Se le explica la cronología y la metodología que se pretende seguir así como la contraprestación positiva que supone para el centro aceptar la implementación del pase de cuestionarios en su centro en forma de plan de prevención. Da su visto bueno y se mantiene una breve entrevista con uno de los Jefes de Estudio que da también su consentimiento. Se les facilita una copia del cuestionario que se pretende pasar sobre la cual se sugieren modificaciones que se

deben realizar previas a la fase de administración de los cuestionarios. También se orienta sobre la forma más eficaz de llegar a todos los trabajadores del centro. Finalmente la psicóloga se compromete a informar al director de la puesta en marcha del proyecto y se acuerda el día en el que se hará llegar los cuestionarios a todo el personal.

Actividades realizadas antes de la siguiente cita:

- Modificación del cuestionario:
 - Recalcar el tratamiento anónimo de los datos
 - Incluir el lugar dónde se deben depositar los cuestionarios
- Preparación de la urna, debidamente sellada e identificada como depositaria de los cuestionarios.
- Preparación de las copias de los cuestionarios.

En la segunda cita la psicóloga indica la sala dónde se encuentran los casilleros de los profesores y dónde se debe colocar la urna. A continuación se procede a situar en cada uno de los 118 casilleros una copia del cuestionario. Informando a todos los docentes que se aproximan en ese momento a recoger su correo del propósito de la investigación con el objetivo de conseguir su colaboración. Durante la colocación de los cuestionarios algunos profesores también se interesan por la metodología del estudio y ofrecen sus sugerencias y experiencias personales.

Tras la entrega a los docentes, se procede a dar en mano los cuestionarios al resto de trabajadores del centro a los que se podrá pedir su colaboración más directamente. Se entrega a los tres administrativos, a los cuatro conserjes y a los dos dependientes del bar sin incidentes. Las limpiadoras sólo están presentes en el centro por las tardes por lo que se les hace llegar los cuestionarios por medio de un contacto entre ellas.

Finalmente, el último día, se recoge la urna con los cuestionarios sin incidentes aprovechando que es el último día lectivo previo a las vacaciones de Navidad y el centro ya se encuentra envuelto en actividades y actos extraacadémicos.

RESULTADOS

a) Descriptores de la muestra:

a.1.) Variables categóricas:

Sexo

Mujeres	Hombres
66%	34%

Estado Civil

Casado/a	Soltero/a	Divorciado/a	Separado/a	Viudo/a
77%	16%	5%	2%	0%

Puesto de trabajo

Profesor/a	Limpiador/a	Administrativo/a	Conserje/a	Bar
72%	18%	5%	5%	0%

Carácter del contrato

Definitivo	Provisional
74%	26%

¿Cargo en el departamento?

No ocupa	Sí ocupa
85%	15%

¿Cargo en el centro?

No ocupa	Sí ocupa
90%	10%

a.2.) Variables no categóricas:

Edad

Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
27	59	44'5	8'47

Experiencia en el puesto (años)

Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
1	39	14'36	11'11

Experiencia en el centro (años)

Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
0'08	35	6'44	8'15

Número de asignaturas que imparte (sólo profesores/as)

Mínimo	Máximo	Moda
1	5	1

b) Datos del análisis factorial

La otra prueba realizada ha consistido en el análisis factorial, en concreto una de sus variantes conocida como Análisis de Componentes Principales. Esta técnica pretende extraer a partir de las correlaciones entre ítems, las saturaciones, un número reducido de factores en los que puedan englobarse los ítems del cuestionario. La rotación de estas saturaciones va un paso más allá y permite perfilar más claramente la pertenencia de los ítems a cada factor o componente principal.

Las saturaciones arrojadas tras la rotación nos llevan a considerar 5 factores o componentes principales tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

Matriz de componentes rotados^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
Item_7	,883				
Item_16	,879				
Item_11	,831				
Item_9	,814				
Item_15	,762				
Item_17	,752				
Item_4	,662				
Item_6	,660			,610	
Item_18		,886			
Item_10		,867			
Item_5		,672			
Item_14			,926		
Item_13			,909		
Item_12			,608		
Item_3				,794	
Item_2				,721	
Item_8					
Item_1					,894
Item_19					,833

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

^a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones

Para observarlas más claramente y para considerar sólo las saturaciones más elevadas se han retirado del cuadro aquéllas inferiores a 0,6. Tras observar los ítems a los que remite cada factor se ha etiquetado los componentes principales de la manera siguiente:

- **1r Factor: Comunicación.** Los ítems tienen en común sus referencias a procesos comunicativos entre los trabajadores o entre los trabajadores y su superior.

Ítems: 4, 6, 7, 9, 11, 15, 16 y 17.

- **2º Factor: Trato injusto.** Ha sido el factor más complejo de etiquetar pero en los tres ítems más relacionados se aprecia más claramente que en otros la intención explícita de zaherir, dañar o establecer diferencias de trato denigrantes hacia la persona.
Ítems: 5, 10 y 18.
- **3º Factor: Tareas.** Hace referencia a las tareas asignadas y a la valoración realizada sobre el desempeño desarrollado en ellas.
Ítems: 12, 13 y 14.
- **4º Factor: Relaciones.** Sólo hay dos ítems pero se aprecia una mayor referencia a relaciones con los compañeros.
Ítems: 2 y 3.
- **5º Factor: Vida personal.** Hace clara referencia a las creencias, valores y formas de vida del individuo.
Ítems: 1 y 19.

Cabe destacar que los ítems 6 y 8 presentan ciertas peculiaridades. En lo que respecta al ítem 6, presenta una alta saturación no sólo en el primer factor sino también en el cuarto. Lo hemos incluido en el primer componente principal debido a que su saturación es más alta en éste. En cuanto al ítem 8 no aparece en el cuadro ya que presenta saturaciones similares y bajas en varios de los componentes principales.

Los factores hallados se corresponden adecuadamente con las categorías en las que se engloban los comportamientos susceptibles de mobbing del LIPT encontradas en análisis factoriales de la literatura científica sobre el tema (Zapf, Knorz y Kulla, 1996). Son las siguientes:

1. Comunicación inadecuada.
2. Distorsión de los contactos sociales.
3. Ataques a la reputación personal.
4. Exclusión de la situación laboral.
5. Ataques a la salud física.

Las tres primeras categorías podrían equipararse a las etiquetadas como: *Comunicación*, *Relaciones* y *Vida personal*, respectivamente. A falta de una comparación más profunda la cuarta podría equipararse a la etiquetada como *Tareas* y la quinta a la etiquetada como *Trato injusto* ya que ésta contiene el único ítem referido a violencia física.

Aunque ya conocíamos que el cuestionario utilizado en el presente estudio provenía del LIPT estos resultados refuerzan la idea de la validez y utilidad de aquél y de los componentes entre los que diferencia el mobbing. Sin embargo podría aconsejarse que se eliminaran los ítems con menor saturación en el primer factor ya que esto permitiría reducir el número de ítems, y por tanto el tiempo de administración, sin perder información. Los ítems susceptibles de ser eliminados serían el 6, 4, 17, 15 y 9. Esto nos permitiría igualar el número de ítems en todos los factores.

c) Fiabilidad de los factores:

Factor	Media	Cronbach	Cronbach corregido/Corr.
Factor 1	0,30	0,926	0,927 (Ítem 4)
Factor 2	0,23	0,846	0,931 (Ítem 5)
Factor 3	0,65	0,909	0,925 (Ítem 13)
Factor 4	0,20	0,740	Corr.=0,703**
Factor 5	0,16	0,743	Corr.=0,595**

En Cronbach corregido situamos el alfa de Cronbach si eliminamos algún ítem. El ítem en particular aparece entre paréntesis. En los factores 4 y 5, con dos ítems cada uno, se incluye la correlación.

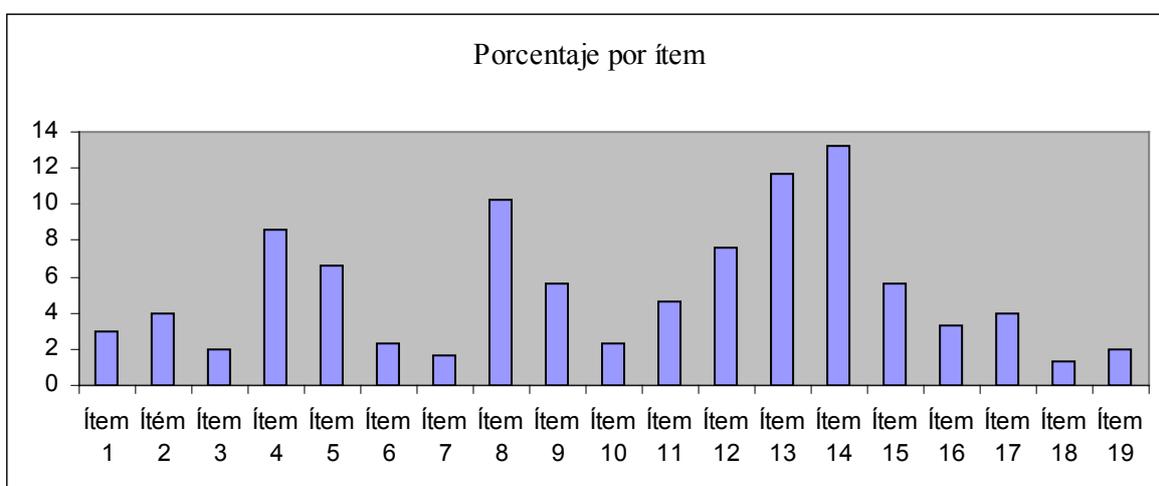
d) Resultados de los ANOVA:

Factor	Significación ANOVA					
	Sexo	Cargo dept.	Cargo centro	Estado civil	Puesto de trabajo	Carácter contrato
Factor 1	,832	,083	,535	,189	,219	,408
Factor 2	,514	,958	,765	,846	,527	,416
Factor 3	,089	,563	,444	,041	,187	,139
Factor 4	,048	,500	,409	,830	,537	,173
Factor 5	,740	,091	,819	,937	,567	,226

Se aprecia que las únicas variables significativas son el sexo en el factor 4 y el estado civil en el factor 3.

e) Análisis de ítems:

En cuanto al cuestionario y a los ítems, a continuación se recogen las sumas totales para cada ítem y el porcentaje que representa respecto a la suma total, lo que nos informa de los ítems con mayor incidencia: Estos datos se aprecian más claramente en la gráfica de la página siguiente:



A la vista de los resultados, se hace necesario destacar los ítems que contienen información de mayor relevancia para el centro con referencia al objetivo de este estudio. Nuestro criterio ha consistido en considerar como ítems de mayor repercusión son aquellos que constituyen un 5% o más de la suma de las respuestas para cada ítem. La tabla anterior permite hacer este criterio más estricto o más laxo dependiendo de las necesidades seleccionando los ítems que superen más del 5% o que no lo alcancen respectivamente.

Así pues concluimos que las acciones que se integran en la definición de mobbing y que presentan mayor tasa de incidencia en la muestra ordenadas de mayor a menor importancia son las siguientes:

- Ítem 14: “Han desvalorado mi esfuerzo profesional, restándole su valor, o atribuyéndolo a otros factores.”
- Ítem 13: “Me han asignado tareas o trabajos muy por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias.” Se refiere a la conducta que técnicamente se conoce como shunting.
- Ítem 8: “Me han ignorado o excluido, han fingido no verme o no me han devuelto el saludo.”
- Ítem 4: “Han distorsionado malintencionadamente lo que he dicho o he hecho en mi trabajo.”
- Ítem 12: “Me han asignado tareas o trabajos absurdos o sin sentido.”
- Ítem 5: “Han evaluado mi trabajo y desempeño sistemáticamente de forma negativa.”
- Ítem 9: “Me han privado de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.”
- Ítem 15: “Me han acusado injustificadamente o falsamente de incumplimientos, errores, o fallos, inconcretos y difusos que no tienen consistencia ni entidad real.

Comparando estos ítems con los factores a los que corresponden según el Análisis de Componentes Principales vemos que se refieren principalmente a los factores Tareas, en primer lugar, y Comunicación, en segundo lugar. El ítem 8 no saturaba adecuadamente con ningún factor según nuestro criterio y el ítem 5 es el único que corresponde a la compleja etiqueta de Trato injusto.

Considerar la importancia de estas acciones en este contexto concreto puede ser relevante en el caso de un posible rediseño de puestos o en la evaluación de riesgos laborales de tipo psicosocial.

CONCLUSIONES

- El análisis factorial muestra coincidencia con los factores subyacentes en el cuestionario diseñado por WoNT con los determinados por Leymann.
- Incidencia de mobbing apenas perceptible en la muestra estudiada.
- Existencia de ítems de incidencia mayor.

BIBLIOGRAFÍA

- Daza, F.M., Bilbao, J.P. & García-Silva, J.A.L.(1998). *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_476.htm
- Fuertes, F., Munduate, L. & Fortea, M.(1996). *Análisis y rediseño de puestos: Adaptación española del cuestionario JDS*. Castellón de la Plana: Publicaciones UJI.
- Fuertes, F.(2003). Elementos y dinámica psicosocial del mobbing institucional: cómo prevenirlo y neutralizarlo. En: H.M.Avilés (coord.). *Riesgos psicosociales en la enseñanza*. Valladolid: Cuadernos STES-Intersindical.
- Hirigoyen, M.F.(1999). *Acoso Moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós.
- Hirigoyen, M.F.(2001). *El Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona: Paidós.
- Leymann, H.(1993). *Mobbing: La persécution au travail*. Paris: Seuil.
- Leymann, H.(1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), pp.165-184.
- Martínez, I.M.(2000). Hostigamiento psicológico en el trabajo. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 3(4) pp.166-169.
- Navarro, E.(2007). *Expertas en personas*. Madrid: Pearson Educación.
- Peiró, J.M. & Prieto, F.(1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Piñuel y Zabala, I.(2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae.
- Piñuel y Zabala, I.(2003). *Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Aguilar.
- Salanova, M., Peiró, J.M. & Schaufeli, W.B.(2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the Job Demands-Control Model. *European Journal on Work and Organizational Psychology*, 11, pp.1-25.
- Salanova, M.(2005). Metodología WONT para la Evaluación y Prevención de Riesgos Psicosociales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 14, p.22-31.

Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I.M. & Llorens, S.(2007). *Caso a caso en la prevención de los riesgos psicosociales*. Bilbao: Lettera Publicaciones.

Schaufeli, W.B. & Salanova, M.(2002). *¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo?*
http://www.mtas.es/insht/revista/A_20_ST01.htm

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B.(2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp.293-315.

Watzlawick, P.(1989).*El arte de amargarse la vida*. Barcelona: Heider.

Weinert, A.B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.

Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, N.(1996). On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 5(2), pp.215-239.