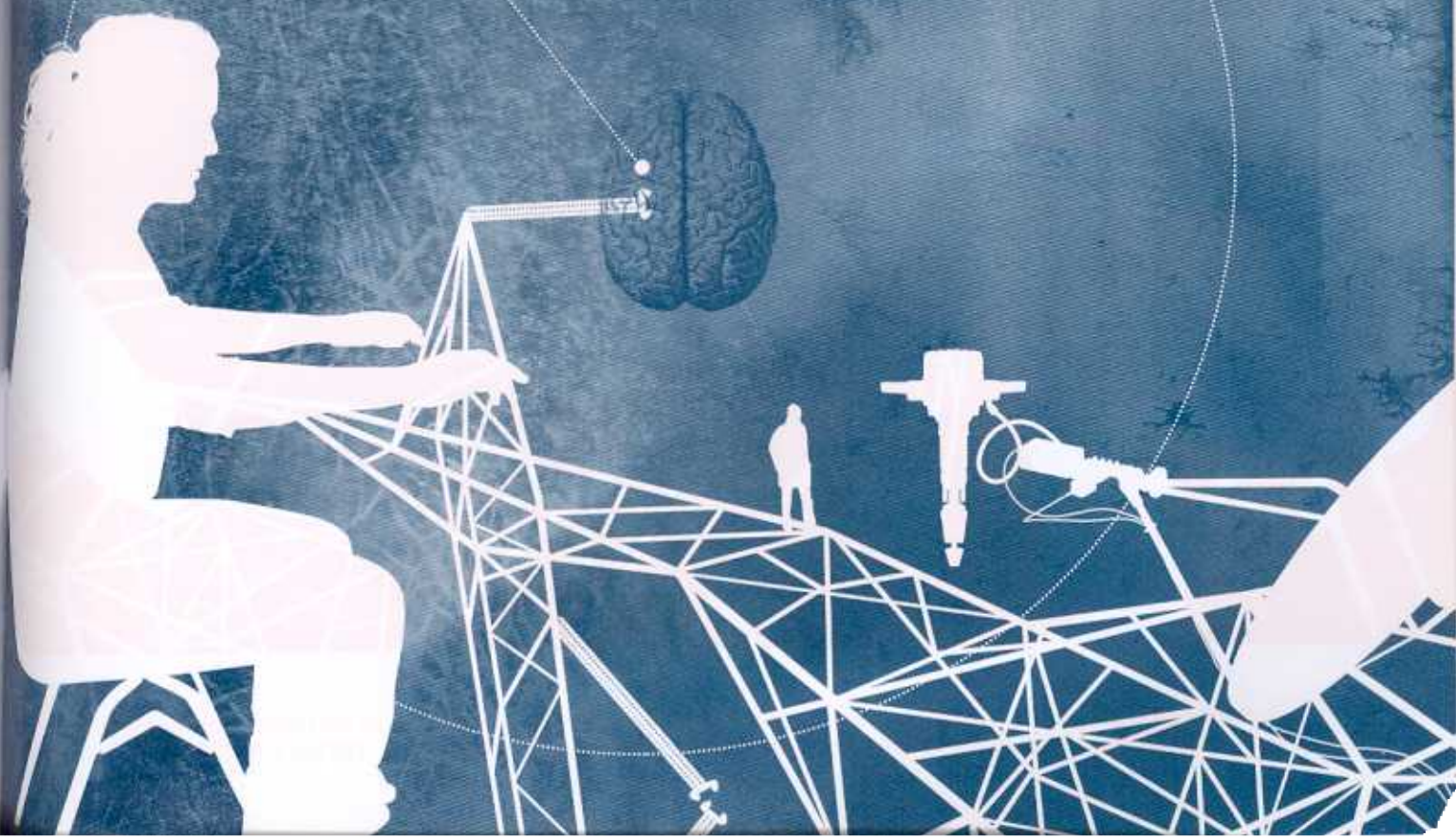


# Metodología RED-WoNT. Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología de la Universidad Jaume I de Castellón

● MARISA SALANOVA, SUSANA LLORENS,  
EVA CIFRE e ISABEL M. MARTÍNEZ  
WoNT Prevenció Psicosocial  
Universitat Jaume I de Castellón



# Índice

1. Introducción .....	134
2. Marco teórico y conceptual .....	136
3. Metodología WoNT .....	140
3.1. Fases del proyecto de evaluación de riesgos psicosociales .....	141
3.2. El cuestionario RED para la evaluación de riesgos psicosociales .....	143
3.2.1. Objetivos y características del cuestionario RED .....	143
3.2.2. Características centrales del cuestionario RED .....	144
3.2.3. Versiones del cuestionario RED .....	144
3.2.4. Las escalas del cuestionario RED y su validación .....	146
3.2.5. Administración del RED .....	147
4. Estrategias de intervención psicosocial .....	147
Bibliografía .....	152





## 1. Introducción

*El estrés laboral es un problema económico y social para la mayoría de las sociedades actuales. En nuestro país, es un problema económico debido al gran coste que suponen las bajas por estrés y ausencias en el trabajo. Las últimas Encuestas Nacionales sobre Condiciones de Trabajo<sup>1</sup>, ponen de manifiesto que el estrés laboral es la segunda causa de quejas relacionadas con el trabajo. Además, el estrés laboral es un problema social ya que los empleados que lo sufren extienden su malestar también a sus familias y a su vida extralaboral, generándose círculos negativos de malestar.*

*La intervención y mejora de esta situación pasa desde realizar políticas de gestión del estrés con actuaciones específicas para reducirlo o eliminarlo de las organizaciones, hasta optimizar la calidad de vida laboral en las organizaciones bajo un planteamiento más positivo y centrado en la mejora continua del bienestar en el trabajo. Desde esta doble perspectiva, actuamos en el equipo de investigación WoNT (Work & Organization NeTwork) con el desarrollo de una metodología para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo.*

*El objetivo de este capítulo es describir el tipo de actuación psicosocial desarrollado por el equipo WoNT, cuya meta es la creación de organizaciones saludables (healthy organizations). Antes de describir con más detalle esta metodología, clarificaremos algunos conceptos previos para su comprensión, como son los riesgos psicosociales y las organizaciones saludables.*

*En el capítulo 1 de este manual, ya se han descrito con detalle las principales definiciones de riesgos psicosociales consensuadas entre los siete expertos participantes, así como los cimientos básicos que debe tener cualquier metodología desarrollada para la evaluación de este tipo de riesgos. No obstante, a continuación planteamos brevemente cuál es nuestra posición frente al concepto de riesgo psicosocial, que mantiene sinergias con la definición compartida pero se perfila con elementos singulares.*

*Desde nuestro planteamiento, los estresores del ambiente laboral serían los riesgos o peligros psicosociales y se pueden categorizar en dos bloques:*

- a) *Altas demandas laborales, entendidas como los aspectos físicos, sociales y organizacionales que requieren del trabajador un esfuerzo psicológico sostenido, y que están asociados a ciertos costes fisiológicos y psicológicos.*
- b) *Bajos (inexistentes, o no adecuados) recursos laborales, que son los aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales que son funcionales en la consecución de las metas, reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento y desarrollo personal y profesional.*

*La existencia de demandas y la falta de recursos para poder afrontarlas producen, por lo general, consecuencias negativas o daños psicosociales en los trabajadores, en el grupo de trabajo y en la propia organización. Entre estos daños cabe señalar el burnout (o síndrome de estar quemado por el trabajo), la falta de motivación hacia el trabajo, el aumento de los niveles de ansiedad y depresión relacionadas con el trabajo, el absentismo laboral, la disminución del desempeño y calidad del trabajo, etc.*

*Desde planteamientos prevencionistas, es necesario realizar una adecuada evaluación de estos riesgos psicosociales, para en su caso, proponer medidas correctivas o preventivas en las organizaciones. No obstante, la esca-*

<sup>1</sup> Ver IV y V encuesta sobre condiciones de trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, INST., <http://www.mtas.es/insht/>

sez de instrumentos de evaluación válidos y fiables en nuestro país es bastante consistente, si nos comparamos con otros países europeos con mayor tradición en este campo, como es el caso de Holanda<sup>2</sup>.

Como ya es conocido por muchos, la aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales de 1995, plantea la necesidad de considerar los riesgos psicosociales. En este sentido, la evaluación de riesgos psicosociales se refiere básicamente a la identificación y ubicación de limitaciones y peligros (por ejemplo, características de la situación laboral que pueden causar daño), mientras que la valoración de riesgos se refiere a la estimación del riesgo en comparación con ciertas normas. En el caso del estrés laboral, la evaluación de riesgos y su valoración pertenecen principalmente a los factores psicosociales del trabajo.

Por otra parte, hay que considerar que cuando la evaluación de riesgos no es negativa, incluso cuando se observan situaciones de bienestar psicosocial en la organización, existe también la posibilidad de optimizar estas situaciones y monitorizarlas adecuadamente para que con el tiempo no se lleguen a reducir estos niveles de bienestar y aparezcan situaciones de malestar psicosocial.

En este contexto el objetivo último de la metodología WoNT es contribuir a la generación y desarrollo de organizaciones 'saludables'. Desde esta perspectiva, las organizaciones pueden convertirse en inteligentes, innovadoras, vivas, imaginativas y adaptables a los cambios futuros. Para generar organizaciones sanas hay que tener en cuenta cuatro dimensiones básicas, que son: factores ambientales, salud física, salud mental y salud social (Cooper y Cartwright, 1994; Stephen, 1994). Las organizaciones saludables comprenden las siguientes características (Bennet, Cook y Pelletier, 2002):

- a) tienen en cuenta dimensiones múltiples del bienestar psicológico de sus empleados (bienestar físico, social, emocional, etc.),
- b) consideran múltiples niveles de salud, esto es: nivel individual, grupal y a través de la organización en su conjunto,
- c) se comprometen en un seguimiento continuo de la salud a lo largo del tiempo ('Health monitoring'),
- d) se esfuerzan en proveer programas y políticas que incrementen el bienestar de sus empleados,
- e) mantienen la congruencia a dos niveles: entre la organización y su ambiente externo, así como entre sus componentes internos (por ejemplo, comunicación interna),
- f) son conscientes de las tensiones implicadas en mantener niveles óptimos de salud (por ejemplo, servicio al cliente).

Estas organizaciones proporcionan lugares de trabajo idóneos donde los empleados tienen confianza en la dirección de la empresa, están satisfechos de lo que hacen y les resulta agradable y satisfactorio trabajar con sus compañeros. Una organización de estas características ofrece un buen entorno de desarrollo más allá de un sueldo apropiado o un paquete de beneficios interesantes. Son organizaciones con altos niveles de bienestar psicosocial y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados. Pero por supuesto, estas organizaciones realizan evaluaciones periódicas de factores psicosociales porque constituyen los ingredientes básicos de su 'salud psicosocial'<sup>3</sup>.

En este capítulo, se describirá con más detalle la metodología de actuación WoNT con especial énfasis en el cuestionario RED (Recursos, Emociones/Experiencias, Demandas) para la evaluación de factores psicosociales. Pero antes, nos centraremos en el marco teórico y conceptual en el cual se basa nuestra metodología.

<sup>2</sup> En otro lugar, ya realizamos una revisión de algunos instrumentos y procedimientos de evaluación de riesgos psicosociales basados en experiencias desarrolladas en Holanda (ver Schaufeli y Salanova, 2002).

<sup>3</sup> Por ello, desde el WoNT insistimos en la necesidad de evaluar 'factores' psicosociales que incluyen tanto aspectos negativos (ej., burnout, ansiedad) como positivos (ej., engagement, flow) (para una revisión de estos nuevos conceptos positivos ver Salanova, Agut y Peiró, 2005; Salanova, Martínez, Cifre y Schaufeli, 2005; Salanova y Schaufeli, 2004).



## 2. Marco teórico y conceptual

El modelo teórico que fundamenta la metodología WoNT es el **modelo de Demandas-Control de Karasek** (Karasek, 1979) y **sus posteriores extensiones** (por ejemplo ver Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova, 2004; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005; Schaufeli y Bakker, 2004).

El modelo de Demandas-Control (JD-C; Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990) propone que el estrés se produce por una combinación de demandas laborales (por ejemplo, presión temporal y sobrecarga) y falta de control o autonomía sobre el trabajo. De esta manera, los puestos de trabajo caracterizados por una combinación de altas demandas y bajo control se consideran puestos estresantes (Kahn y Byosiere, 1992; Salanova, Peiró y Schaufeli, 2002). El modelo de Demandas-Control-Apoyo Social (DCS; Johnson y Hall, 1988) amplía el modelo asumiendo que un ambiente de trabajo estresante se caracterizaría no sólo por altas demandas y bajo control sino también por una falta de apoyo social por parte de los compañeros y supervisores en el trabajo.

A pesar del apoyo empírico que han recibido estos modelos y de la investigación científica que han estimulado, no han estado exentos de críticas, particularmente por su simplicidad y su naturaleza estática. Además, algunos resultados de la investigación no se ajustan a las predicciones del modelo, especialmente los efectos multiplicativos de demandas y control.

La investigación reciente pone de manifiesto la necesidad de seguir analizando las relaciones específicas entre las variables del modelo, ampliando el tipo de recursos laborales (por ejemplo, clima de apoyo social en la organización, feedback y variedad de tareas) (Karasek y Theorell, 1990; Schaufeli, 1999). De este modo, actuales revisiones del modelo Demandas-Control y Demandas-Control-Apoyo Social, han ampliado el número de recursos laborales (por ejemplo, participación, feedback, variedad de las tareas) dando lugar al modelo de Demandas-Recursos (*Job Demands-Resources Model*; JD-R) que ha sido desarrollado por el equipo que dirige el profesor Schaufeli en Holanda (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001).

Este modelo explica el estrés laboral basándose en un proceso interactivo entre el trabajador y su ambiente de trabajo. Sin embargo, va un paso más allá debido a su generalidad: puede ser utilizado en diferentes ocupaciones teniendo en cuenta las demandas/recursos específicos de cada puesto/ocupación. Plantea que las condiciones de trabajo de los empleados pueden ser divididas en dos grandes categorías que se denominan: 'demandas laborales' y 'recursos laborales', que se relacionan de modo distinto con resultados específicos de estrés.

Este modelo es más flexible puesto que ofrece la posibilidad de incluir diferentes clases de demandas y (falta de) recursos dependiendo del tipo de puesto. Desde esta perspectiva, las demandas se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren al trabajador un esfuerzo físico, y/o psicológico y que se asocian con costes físicos y/psicológicos. Según el modelo, **las demandas no tienen por qué ser negativas necesariamente, pero se convierten en negativas** (o estresores) cuando implican un alto esfuerzo y se asocian con altos costes que conllevan ansiedad o consecuencias negativas para el trabajador/a que las sufre.

Si las teorías de la fatiga explican las relaciones entre demandas y agotamiento (ver Hockey, 1993), las relaciones entre recursos e implicación laboral pueden ser explicadas por teorías de promoción de la salud (Antonovski, 1987). La cuestión básica de estas teorías es conocer qué mantiene a los empleados sanos incluso después de estar sometidos a altos niveles de sobrecarga laboral. La respuesta es la existencia de los factores de 'protección' o recursos laborales. Hacen referencia a aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que son funcionales en sí mismos, dado que permiten lograr metas laborales, reducir las demandas y sus costes fisiológicos y psicológicos y estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.



En este modelo se tienen en cuenta los recursos a diferentes niveles: a nivel de la organización (por ejemplo, paga, seguridad en el puesto, oportunidades para el desarrollo de carrera), a nivel interpersonal y relaciones sociales (por ejemplo, apoyo del supervisor y de los compañeros, clima psicosocial del equipo), recursos relacionados con la organización del trabajo (por ejemplo, claridad de rol, participación en la toma de decisiones), y recursos relacionados con la tarea (por ejemplo, variedad de tareas, identidad de tareas, autonomía, feedback).

En resumen, el modelo de Demandas-Recursos propone que el estrés se produce por una amplia variedad de aspectos diferentes del ambiente de trabajo que pueden integrarse en un modelo simple con sólo dos características del trabajo (demandas y falta de recursos). La investigación ha validado este modelo en diferentes grupos ocupacionales y en diferentes países.

Sin embargo, hasta el momento, el modelo JD-R se ha centrado exclusivamente en la predicción de resultados negativos como el burnout y la no-implicación en el trabajo (*disengagement*). Posteriormente, el modelo se amplía dando paso al Modelo del Proceso Dual (Schaufeli y Bakker, 2004). Basado en las mismas premisas básicas que el modelo de Demandas-Recursos, este modelo combina la aproximación más tradicional negativa con una aproximación positiva del estrés laboral.

Así, se incluyen no sólo consecuencias negativas del estrés (como por ejemplo, el burnout), sino que se amplía el horizonte hacia el estudio de resultados positivos en el trabajo, como son la vinculación psicológica con el trabajo (*work engagement*) y las experiencias óptimas en el trabajo (*flow*) dentro de lo que se conoce como Psicología Organizacional Positiva (Salanova, Martínez y Llorens, 2005).

Es posible pues estudiar la salud psicosocial de los trabajadores desde una aproximación más integral que engloba el bienestar de los empleados y la calidad de vida laboral. La propuesta del modelo es que independientemente del tipo de ocupación, las consecuencias negativas o daños (por ejemplo, el burnout) y las consecuencias positivas (por ejemplo, engagement) pueden explicarse en función de **dos procesos psicológicos diferenciados: proceso de pérdida de energía y proceso de motivación**. El primero implica que las altas demandas del puesto 'agotan' al empleado. Esta situación puede conducir al burnout y al deterioro de la salud y al absentismo laboral. El segundo es un proceso motivacional, que empieza con la disponibilidad de recursos laborales que estimula el desarrollo personal y la motivación de los empleados en forma de engagement y resultados positivos en el trabajo, tales como el compromiso organizacional, el desempeño de los empleados y una reducción de la intención de abandono.

En este modelo, los recursos laborales no sólo sirven para tratar de equilibrar las demandas laborales, sino que presentan un potencial motivacional y por tanto, son importantes en sí mismos. De la misma manera que en el modelo anterior, la investigación ha apoyado la relevancia del modelo del Proceso Dual en diferentes ocupaciones y diferentes países (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli y Shreus, 2003; Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli, y Salanova, 2006; Schaufeli y Bakker, 2004).

Más recientemente, el equipo WoNT ha ampliado este modelo, pasando a incluir en el Modelo del Proceso Dual no sólo las demandas y los recursos laborales sino también los recursos personales, tales como las creencias de eficacia. La investigación actual ha demostrado el papel crucial que juegan las creencias de eficacia específicas en el afrontamiento del estrés (Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, 2001; Salanova et al., 2002). Estos recursos personales se enmarcan en la Teoría Cognitiva Social de Albert Bandura (Bandura, 2002; para una revisión sobre autoeficacia en el trabajo ver Martínez y Salanova, 2006).

La autoeficacia se define como las «creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados logros futuros» y tiene un carácter futuro (Bandura, 1997, p. 3). Aunque la autoeficacia se considera la creencia de eficacia genuina de la teoría de Bandura, existen otros tipos



de creencias de eficacia que influyen en el desarrollo del estrés laboral, como son la competencia profesional (creencias en los propios niveles de competencia actual respecto al trabajo), competencia mental (por ejemplo, capacidad para manejar y procesar mucha información) y competencia emocional (por ejemplo, capacidad para tratar con personas difíciles en el trabajo).

La autoeficacia no surge de la nada sino que se genera en función de una serie de fuentes: experiencias de dominio o de éxito, persuasión verbal, experiencia vicaria y la interpretación de la activación somática y emocional. Entre éstas, se destacan las experiencias de éxito como la fuente más importante de autoeficacia. Si bien el éxito incrementa las evaluaciones positivas de autoeficacia que a su vez influyen en el éxito futuro, los fracasos repetidos aumentan las evaluaciones negativas de las propias competencias que a su vez incrementan la posibilidad de tener más fracasos en el futuro.

La autoeficacia puede determinar nuestros niveles de motivación en el trabajo, cómo nos sentimos, qué pensamos y qué hacemos (Bandura, 2002; ver también Garrido, 2000). En este sentido, las personas evitamos hacer tareas que exceden nuestras capacidades y hacemos aquellas para las cuales nos sentimos capaces de dominar. Determinan también el esfuerzo para realizar las tareas y la persistencia, la cantidad de intentos y el tiempo que se invertirá ante los obstáculos.

En este marco, el equipo de investigación WoNT coordinado por la profesora Salanova, está desarrollando el Modelo Espiral Dual que otorga especial relevancia a las creencias de eficacia específicas en el trabajo en la generación del estrés laboral y en la experiencia de consecuencias positivas (Llorens et al., 2004; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005). Con la inclusión de las creencias de eficacia en el modelo del proceso dual, cambia el enfoque de evaluación, puesto que en función de lo eficaces que se sientan los trabajadores, así percibirán su contexto social de trabajo.

Desde esta perspectiva, las personas tienen un papel principal en el desarrollo del estrés o, por el contrario, en el desarrollo de experiencias positivas en el trabajo. La investigación ha puesto de manifiesto que una autoeficacia positiva se asocia con la persistencia, dedicación, satisfacción en las acciones que realizamos y engagement (Llorens et al., 2004; Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli, 2003). Por otro lado, una autoeficacia negativa caracterizada por crisis sucesivas de eficacia llevan a la aparición del estrés, concretamente del burnout (Cherniss, 1993, Llorens, García y Salanova, 2005; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005).

Tres son las premisas básicas del modelo. De acuerdo con los modelos antecesores, el estrés y la experiencia de consecuencias positivas en el trabajo pueden explicarse en función de dos características fundamentales: demandas y recursos laborales. La segunda premisa del modelo es que las demandas y los recursos laborales se percibirán de diferente manera en función de los recursos personales del trabajador. Así, el modelo incluye el papel de las creencias de eficacia tales como la autoeficacia, competencia mental y emocional y competencia profesional del trabajador, siendo la más relevante la 'autoeficacia'. La tercera premisa considera que dos son los procesos básicos implicados en el estrés y en la experiencia de consecuencias positivas en el trabajo: proceso de pérdida de energía y proceso de motivación que darían lugar a las espirales positivas y negativas de autoeficacia, respectivamente.

El primer proceso, implica la 'espiral negativa de la autoeficacia', en la que se asume que aquellos trabajadores con bajos niveles de autoeficacia percibirán mayores demandas ambientales y menores recursos laborales, lo que generará estrés laboral (por ejemplo, la aparición del burnout). Sin embargo, el proceso no acaba aquí, sino que este nivel de burnout generará a su vez menores niveles de autoeficacia comenzando de nuevo la espiral negativa. Estos resultados van en la línea de la Teoría de la Conservación de los Recursos (COR; Hobfoll, 2001 y 2002) que asume que los recursos pueden reducirse como resultado de lo que denomina 'espirales de pérdidas'. Este proceso implica que las personas que no tienen recursos son susceptibles de perder más recursos, lo que reduciría la motivación y podría conducir al burnout (Hobfoll y Freedy, 1993).



El segundo proceso de motivación genera lo que se llama la 'espiral positiva de autoeficacia'. Así, aquellos trabajadores que se perciban más autoeficaces, percibirán menos demandas y más recursos laborales que a su vez generarán menos burnout y más engagement. Este nivel de motivación actuará como fuente de la autoeficacia incrementando sus niveles con el paso del tiempo, que a su vez permitirá que los empleados perciban menos demandas y más recursos laborales para realizar su trabajo, generándose la espiral positiva. Estos resultados, van de nuevo en la línea de la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 2001 y 2002) que propone que la adquisición y facilitación de recursos es un constructo motivacional central que puede generar 'espirales positivas de recursos'. De nuevo, la investigación ha dado evidencia sobre la validez y robustez del modelo Espiral Dual de la Autoeficacia en diferentes grupos ocupacionales y pre-ocupacionales y en diferentes países (Llorens et al., 2004; Llorens et al., 2005; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005).

El Modelo RED (Recursos, Emociones/Experiencias y Demandas) se sustenta en el desarrollo reciente de estas investigaciones. Así, se entiende el estrés como un proceso de interacción entre las demandas del ambiente laboral, y los recursos ambientales y personales de que se dispone para su afrontamiento (ver figura 1). Pero además, incorpora la novedad de no evaluar sólo la predicción de resultados negativos (por ejemplo, burnout, ansiedad) sino también positivos (por ejemplo, engagement, disfrute).

El modelo RED considera cuatro bloques de variables, a saber: recursos personales, demandas/recursos laborales, emociones/experiencias y conductas laborales. Mientras que los recursos personales son liderados por la autoeficacia que otorga el prisma con el que percibir el resto del ambiente social del trabajo. Las demandas y los recursos laborales se dividen, a su vez, en demandas/recursos relacionados con la tarea, demandas/recursos a nivel social y demandas/recursos a nivel organizacional.

Por lo que se refiere a las Demandas Laborales, a nivel de tarea se distinguen, entre otros, la presión temporal, la sobrecarga cuantitativa y la ambigüedad de rol; a nivel social se destacan el conflicto de rol, y la relación con pacientes/usuarios y colegas. Finalmente, a nivel organizacional se incluye la inseguridad laboral. En cuanto a los Recursos Laborales encontramos también esta diferenciación. Así, a nivel de tareas se destaca la autonomía y el feedback; a nivel social el clima de apoyo social; y a nivel organizacional, la participación en la toma de decisiones y el trabajo en equipo.



FIGURA 1. Modelo RED (recursos, emociones/experiencias y demandas) en el trabajo



Respecto a las Emociones/Experiencias en el trabajo, y tal y como antes hemos mencionado, se incluyen variables de malestar psicosocial (burnout, ansiedad, tecnoestrés y adicción al trabajo), pero también de bienestar psicosocial considerando el engagement, flow, satisfacción, compromiso y relajación. Por último, destacar que no sólo se evalúan daños psicosociales a nivel de la persona, sino también daños a nivel organizacional, incluyendo variables relacionadas con conductas laborales, como el desempeño, calidad del trabajo y absentismo laboral.

De acuerdo con el modelo RED, los recursos personales influyen en la percepción de las demandas y de los recursos laborales. En función del ajuste o desajuste entre demandas y recursos laborales se experimentarán emociones/experiencias positivas o negativas que influirán en la manifestación de un tipo de conductas laborales u otras. Por ejemplo, aquellos empleados que se perciban menos 'autoeficaces' en realizar bien su trabajo, percibirán mayores demandas laborales y menores recursos laborales (desajuste negativo) lo que se traducirá en más malestar y menor bienestar psicosocial. El ajuste equilibrado entre demandas-recursos es la clave del bienestar psicosocial en el trabajo; ya que también el ajuste positivo (percibir más recursos que demandas) podría tener consecuencias negativas (aburrimiento, falta de motivación y reto en el trabajo, etc.).

Este modelo es el que estructura la base teórica del instrumento o cuestionario de autoinforme que llamamos RED y es el 'corazón' de la evaluación de riesgos psicosociales. Es un instrumento flexible y adaptable a las necesidades y características de cada empresa o grupo de empresas, que describimos con mayor profundidad en el próximo apartado.

### 3. Metodología WoNT

Hablamos de metodología WoNT porque no limitamos las tareas de evaluación y acciones preventivas a la mera administración de un cuestionario de evaluación y detección de riesgos, sino que es 'algo más'. Por una parte, **ese instrumento de evaluación debe diagnosticar pero también valorar los riesgos y establecer acciones preventivas que se deriven 'directamente' de los resultados de evaluación.** Pero aunque un buen instrumento de evaluación es un primer paso muy importante, no queda todo en esto, sino que en función de los resultados de la evaluación se debe intervenir posteriormente en la prevención u optimización de determinados factores psicosociales.

También **resaltamos la optimización, porque muchas veces se descuida este aspecto en la prevención.** En ocasiones, se detecta que no existen riesgos relevantes tras una evaluación, sino que los niveles de bienestar psicosocial son adecuados. Es un error pensar que ante estas situaciones no se debe hacer nada. Por una parte, si los factores psicosociales no se mantienen o mejoran hasta un nivel satisfactorio, con el tiempo pueden llegar a convertirse en verdaderos riesgos psicosociales. Pero además, desde los nuevos planteamientos de la Psicología Organizacional Positiva (Salanova, Martínez y Llorens, 2005), los niveles de bienestar y salud psicosocial y organizacional se pueden 'optimizar' y dar lugar así a lo que denominamos organizaciones 'saludables' y a trabajadores 'sanos' psicosocialmente hablando.

En nuestra metodología de evaluación, además de seguir el modelo científico de tipo teórico descrito en el apartado anterior, **seguimos también un modelo científico de intervención, que garantiza la rigurosidad de los datos recogidos y analizados.** Es el modelo de investigación-acción propuesto por la *European Association of Work & Organization Psychologists* (EAWOP). Básicamente este modelo de intervención se centra en un proceso de cambio basado en el acopio sistemático de datos y la selección de acciones de intervención basadas en los resultados obtenidos del análisis de esos datos (Shani y Pasmore, 1985). Su importancia radica en que **proporciona una metodología científica para manejar un cambio planeado** (Robbins, 2004).

Este proceso de investigación-acción consta de etapas, o fases muy semejantes a las del método científico, y que son las que seguimos en la Metodología WoNT.



### 3.1. FASES DEL PROYECTO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Desde el Modelo Teórico RED, las fases de evaluación-intervención que seguimos (adaptadas a las necesidades específicas de cada empresa), y una vez aceptado por ambas partes (empresa-WoNT) son las siguientes:

**Fase de diagnóstico.** Se recoge la información a partir de diferentes instrumentos como son las entrevistas a personas o grupos 'diana', análisis de datos administrativos (datos ofrecidos por la empresa en cuanto a absentismo, rendimiento, manual de prevención, organigrama de la empresa), *checklists* o listas de comprobación y cuestionarios de autoinforme (en nuestro caso el instrumento RED). En concreto, el esquema de trabajo desarrollado en esta parte se puede resumir en los siguientes pasos:

- a) *Contacto inicial organización-WoNT:* primeros contactos en donde se establece la demanda y las necesidades de la empresa. Se realiza generalmente vía teléfono, fax o correo electrónico.
- b) *Primeras entrevistas:* con el objetivo de programar el diseño de la evaluación. Se tratan temas diversos como la discusión y consenso sobre el motivo del asesoramiento por parte de WoNT, el análisis de los historiales previos de proyectos realizados (si los hubiere), los recursos humanos, técnicos y físicos disponibles para la realización del proyecto, etc.
- c) *Comprobaciones preliminares:* diseño de las listas de comprobación o *checklist* utilizando *focus group* y/o entrevistas con expertos. En función de estos resultados preliminares, se diseña finalmente el cuestionario RED específico con las áreas y grupos de trabajadores que serán objeto de evaluación.
- d) *Segundas entrevistas informativas* para la presentación de la metodología WoNT y el cuestionario RED. Su objetivo es informar a personas y colectivos 'clave' acerca del procedimiento y estrategia a seguir. Se generan así expectativas realistas sobre los resultados. Se esclarecen dudas y se fija el calendario de actuación. Tras estas entrevistas se pueden programar campañas de sensibilización para favorecer la difusión de la información, en caso de que sea necesario.
- e) *Evaluación propiamente dicha:* aplicación de la versión del cuestionario RED específica al tipo de organización. La viabilidad del cuestionario «on line» evita errores de ejecución y garantiza la recogida de información en un periodo determinado de tiempo acelerando el proceso, sin reducir por ello la rigurosidad del estudio.

**Fase de análisis de los resultados.** La información recogida, tanto mediante el cuestionario RED como mediante otros instrumentos de evaluación como son los *checklist*, grupos de discusión, información documental y/o entrevistas, se somete ahora a un proceso de análisis, valoración e interpretación. Se utilizan aquí tanto técnicas de análisis y valoración de datos cuantitativas como cualitativas en función del origen de los datos. Una vez analizada y valorada la información, se interpreta y sintetiza.

**Fase de emisión y presentación de informes.** En el informe de resultados (ver cuadro 1) se señalan los factores psicosociales más importantes, así como sus consecuencias psicosociales. Este informe se realiza tanto a nivel de la empresa en su conjunto (informe global) como a nivel de los diferentes grupos de trabajo considerados (subinformes). Los datos de la empresa en su conjunto se comparan con los datos obtenidos en una muestra normativa (*benchmarking externo*). Dentro de la misma empresa, se comparan los diferentes grupos evaluados entre sí y con el resto de grupos de la empresa (*benchmarking interno*). Finalmente, se describen las principales recomendaciones tanto a nivel general, pero más interesantemente para cada área o grupo evaluado en particular en donde se especifican estrategias concretas de prevención de los principales riesgos psicosociales detectados, cómo corregir los daños detectados, así como también qué hacer respecto a las evaluaciones positivas de factores psicosociales.

Toda esta información se recoge en un informe escrito y se presenta a los responsables de la organización (informantes clave) mediante feedback oral en una sesión de trabajo (o varias sesiones si es el caso).



**CUADRO 1.** Esquema de un Informe de resultados

- 
- 1) **Informe Global.** Es un diagnóstico general de riesgos psicosociales en la plantilla laboral que incluye tanto los principales riesgos psicosociales detectados, como aquellos aspectos positivos de la organización del trabajo y de las personas, información estadística, valoraciones de riesgos, daños y comparaciones con otras muestras (*benchmarking externo*)

---

  - 2) **Subinformes.** Diagnóstico particular para cada una de las áreas o departamentos evaluados que incluye tanto los principales riesgos psicosociales detectados, como aquellos aspectos positivos de la organización del trabajo y de las personas, información estadística, valoraciones de riesgos, daños y *benchmarking* interno.

---

  - 3) **Lista priorizada** de recomendaciones (generales y para cada área) orientadas a:
    - 3.1. La prevención de riesgos psicosociales detectados.
    - 3.2. La corrección de situaciones de daño detectadas.
    - 3.3. La optimización y mejora de los aspectos positivos encontrados.
- 

**Fase de Evaluación en profundidad.** Si los resultados lo sugieren, se recomienda una evaluación más en profundidad de alguna de las áreas evaluada (por ejemplo, casos de mobbing, de adicción al trabajo). En estos casos se opta por técnicas específicas como entrevistas individuales o la aplicación de instrumentos de diagnóstico específicos.

En todo momento se garantiza la confidencialidad de los datos obtenidos en cuanto a su publicación externa y en cuanto a las respuestas individuales de los participantes. Se realiza un contrato con la empresa en cuanto a la publicación de los resultados, recayendo dicha responsabilidad en los investigadores.

Llegado a este punto, algunas empresas consideran finalizada la evaluación de riesgos psicosociales y terminan aquí el proceso. Sin embargo, desde el equipo WoNT aconsejamos seguir con el resto del proceso de investigación-acción.

**Fase de retroalimentación.** Se mantienen, en la medida de lo posible, entrevistas de feedback con los responsables de las diferentes áreas y los participantes en la evaluación (*feedback survey*). Con ello, se cumple con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales que obliga a las empresas a dar información sobre los riesgos potenciales de los puestos de trabajo. El *feedback survey* es una estrategia de intervención organizacional basada en la comunicación bi-direccional entre los facilitadores (o evaluadores) y las personas sobre las que se ha realizado una evaluación organizacional. A grandes rasgos, a través de la comunicación oral y bi-direccional se llega a conocer más sobre el problema en cuestión y se plantean estrategias de mejora organizacional que estén bajo el control de las personas que las llevarán a cabo. Se entrega a todos los participantes un informe con los resultados por área, explicando el modelo utilizado y comparando, de forma gráfica, los resultados de su grupo con el resto de la empresa en cada grupo de factores evaluados. Esta información representa una «foto» con nuestra explicación técnica, de la situación psicosocial, y les animamos a que ellos la interpreten como miembros integrantes de la empresa y área evaluada, y a que propongan acciones de mejora cuyo desarrollo esté bajo su propio control.

**Fase de acción.** Tras estas sesiones de feedback, se entrega de nuevo un informe a la empresa, donde se especifican las estrategias propuestas de mejora o intervención priorizadas en cada grupo de la empresa (prevención primaria, secundaria y/o terciaria-optimización), así como la urgencia de su aplicación (estrategias a corto, medio y largo plazo). La organización tiene la potestad, bajo el asesoramiento del equipo WoNT, de seleccionar aquellas estrategias que quieren llevar a cabo y el orden de prioridad (ver último apartado de este capítulo).

**Fase de evaluación de la eficacia de la intervención.** Al finalizar la intervención realizada se realiza una primera evaluación de la eficacia (evaluación de la eficacia a corto plazo). Se comprueba aquí si las acciones emprendidas





han tenido éxito y hasta qué punto se han conseguido los objetivos de la intervención propuesta. Se realizan evaluaciones tanto de los grupos/áreas donde se ha intervenido como de los grupos/áreas en los que no. Por tanto, los grupos intervenidos se pueden comparar tanto con ellos mismos en dos momentos temporales (pre-intervención y post-intervención) como con otras áreas o grupos de la empresa (en los que *no* se ha intervenido). Todo ello nos permite realizar, con fiabilidad, un estudio de la eficacia de la intervención.

Entre 6 meses y año después de la intervención realizada, se lleva a cabo una segunda evaluación de la eficacia de la intervención (evaluación de la eficacia a largo plazo) que coincide también con una segunda evaluación de los riesgos psicosociales para monitorizar todo el proceso de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo en la misma organización.

Tras ello, existe la posibilidad de volver a realizar sesiones de *feedback* con todos los participantes de esta segunda evaluación. Finalmente, se entrega un *informe final* a la empresa señalando los beneficios de las acciones emprendidas, así como un nuevo listado de acciones de intervención priorizadas, relacionadas generalmente con el mantenimiento (*Monitoring*) de la prevención de la salud psicosocial en la empresa.

### 3.2. EL CUESTIONARIO RED PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Como se ha mencionado antes, existen diferentes instrumentos para evaluar y valorar los riesgos psicosociales, como por ejemplo, entrevistas a expertos, obtención de datos administrativos, *checklists* o listas de comprobación y cuestionarios de autoinforme. Estos últimos resultan sumamente efectivos debido a su bajo coste, facilidad de aplicación y por la gran información detallada que nos ofrecen. Además, los cuestionarios de autoinforme son el instrumento más utilizado en la evaluación de riesgos psicosociales. En concreto, el cuestionario RED es un elemento clave en la evaluación de riesgos psicosociales según nuestra metodología, y que pasamos a describir a continuación.

#### 3.2.1. Objetivos y características básicas del cuestionario RED

El cuestionario RED tiene como objetivo básico la identificación de:

- a) **Factores de riesgo psicosocial** o estresores a un nivel específico (por ejemplo, empresa, grupo de trabajo, planta, departamento). Con este instrumento se detectan los principales factores de riesgo pero también los principales factores de motivación y oportunidad de mejora.
- b) **Colectivos** potenciales de riesgo (por ejemplo, trabajadores más mayores, trabajadores temporales, trabajadores poco cualificados, inmigrantes). Se identifican aquellos colectivos que por sus características socio-demográficas y laborales pueden ser potencialmente colectivos de riesgo psicosocial. Son aquellos colectivos que identifica también la ley de prevención de riesgos laborales.
- c) **Personas** con riesgo de desarrollar problemas relacionados con el estrés (por ejemplo, tecnoestrés, burnout, adicción al trabajo, mobbing). Aunque el RED no identifica directamente a personas, ya que es un instrumento de aplicación e interpretación colectiva y anónima, cada trabajador en base al feedback individual que recibe de forma personal mediante el RED *on line* (ver apartado 3.2.3) puede requerir si lo desea asesoramiento y ayuda profesional específica.
- d) **Personas/grupos/organizaciones 'psicológicamente' sanos** para mejorar su bienestar y la calidad de vida laboral.

Estos son los principales colectivos que el RED identifica con su aplicación. A continuación, se detallan las principales características del instrumento, que son su carácter práctico, normativo, sistemático, comprensivo, flexible y científico.

### 3.2.2. Características centrales del cuestionario RED

**Utilidad práctica y normalización:** Es un instrumento práctico basado en la investigación empírica y adaptado a las normativas españolas y europeas en materia de evaluación y prevención de riesgos laborales. Está pensado para un uso sencillo sin ornamentación conceptual superficial. Esto significa que las escalas que se incluyen en las diversas versiones del RED son breves y los ítems que forman las variables son sencillos de interpretar y no son redundantes. Además sólo se incluyen aquellos aspectos del trabajo y de los trabajadores que son susceptibles de poder modificarse y mejorarse (por ejemplo, competencias específicas mejorables mediante la formación y el entrenamiento). Por ejemplo, no se incluyen características estables de personalidad, difíciles de mejorar mediante la intervención.

**Sistemático y comprehensivo:** Las escalas cubren un amplio rango de estresores (Peligros Psicosociales) y consecuencias negativas (Daños individuales, grupales y organizacionales) y positivas (Beneficios individuales, grupales y organizacionales). En las comprobaciones preliminares se aplica la lista de comprobación o checklist del RED que cubre con preguntas abiertas todos los factores psicosociales que vienen prescritos por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y otras normativas Europeas. Una vez determinados en las entrevistas preliminares los riesgos específicos a la organización, se aplica la versión general (riesgos generales) con los módulos específicos (riesgos específicos). La versión general consiste en un grupo de escalas relevantes en la mayoría de los trabajos actuales y que cubre las obligaciones legales. Las versiones específicas cubren los riesgos específicos de la empresa en donde se va a realizar la evaluación en función del sector al que pertenece, y el tipo de trabajo que se realiza (por ejemplo, mental, emocional, físico).

**Modular y flexible.** El cuestionario matriz del RED es de tipo 'modular' y consiste en un total de 37 escalas (ver escalas más adelante en el cuadro 3). Es un cuestionario flexible y adaptado a las necesidades particulares de la demanda. En su formato electrónico *on line* llamado RED@es, la selección de los módulos adecuados se realiza mediante un proceso de árbol de decisión, en donde la persona va indicando por ejemplo si trabaja con gente (trabajo emocional), datos (trabajo mental) o cosas (trabajo físico) en función del porcentaje de tareas de cada tipo (emocional, mental y/o físicas) que realiza a la semana; si es o no supervisor y cuántas personas tiene a su cargo; si tiene o no contrato de tipo temporal; etc. Todo ello para identificar colectivos potenciales de riesgo psicosocial. El RED tiene la función de realizar un 'screening' sobre los principales factores de tipo psicosocial en la organización.

**Científico.** Las escalas incluidas en el cuestionario están validadas en estudios previos publicados en revistas de impacto nacional e internacional (ver lista publicaciones del equipo de investigación en <http://www.wont.uji.es>) y están fundamentadas en modelos teóricos de impacto científico (ver apartado 2 de este capítulo).

### 3.2.3. Versiones del cuestionario RED

La investigación desarrollada hasta ahora ha posibilitado el diseño de diversas versiones del RED. El objetivo siempre ha sido, por una parte diseñar instrumentos de evaluación y protocolos de actuación lo más específicos posible a la realidad ocupacional y organizacional sobre la que se interviene, y por otra parte, facilitar su cumplimiento mejorando la facilidad de su corrección. Los instrumentos de evaluación específicos tienen mayor potencial predictor de conductas y constructos psicosociales como ha venido demostrando la ciencia psicológica a lo largo de toda su historia.

Desde este planteamiento, existen diversas versiones del RED que se pueden clasificar en función del ámbito de aplicación y del formato de respuesta.

**En función del ámbito de aplicación.** Se dispone de dos tipos de instrumentos: versión estándar y versiones específicas. La versión estándar RED.es, cubre la evaluación de los principales riesgos o peligros psicosociales esta-

blecidos por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales de nuestro país, normativas europeas al respecto y resultados de la investigación científica.

Para la evaluación de riesgos psicosociales en colectivos específicos se dispone actualmente de cinco instrumentos: **RED-TIC** (Usuarios de Tecnologías de la Información y Comunicación), **RED-TT** (Teletrabajadores), **RED-HOS** (Hospitales), **RED-ADMON** (Ayuntamientos y Administraciones Públicas), **RED-EDU** (Profesores de secundaria y de universidad). Además también se ha validado una versión de RED para el colectivo pre-profesional de Estudiantes Universitarios (**RED-UNI**).

Por otra parte, hemos desarrollado un cuestionario RED específico no tanto de un colectivo o grupo ocupacional sino para la evaluación de un 'daño' psicosocial específico y emergente como es la 'Adicción al Trabajo' (**RED-ADIC**).

Además en la actualidad estamos trabajando en la validación de dos versiones más del RED para colectivos específicos: el **RED-PYME** (Pequeña y Mediana Empresa) y el **RED-CONS** (Sector de la Construcción).

Finalmente, estamos validando también una versión breve del cuestionario (**RED-BR**) que será útil también como evaluación tipo *screening* y que incorpora tanto mejoras en la reducción del tiempo de cumplimentación (10 minutos) como en la posibilidad de que sea aplicado por técnicos de prevención con una formación mínima en la metodología WoNT. Todo ello, sin reducir las propiedades psicométricas del cuestionario, ni su utilidad práctica.

**En función del formato de respuesta.** El RED estándar y todas su versiones tienen dos formatos de respuesta: una tradicional de lápiz-y-papel y otra *on line*<sup>4</sup>. Las versiones en formato *on line* presentan una serie de ventajas frente a las tradicionales. En primer lugar, ofrecen un feedback inmediato (1 segundo) de los resultados obtenidos por el usuario que completa el cuestionario (ver un ejemplo de parte de este feedback en cuadro 2). Recibir la información de forma inmediata sin tener que esperar los resultados de los cuestionarios, a veces durante meses, es gratificante en sí mismo. Por otra parte, se cumple con la LPRL que obliga a las organizaciones a dar información sobre los riesgos laborales a sus trabajadores. Otra ventaja potencial es que los datos van directamente a una base de datos y no pueden ser manipulados, ni tampoco susceptibles de error en su introducción manual.

Finalmente, en todos los casos, la confidencialidad esta garantizada y no es necesaria la presencia de un técnico especialista en la aplicación del instrumento.

**CUADRO 2.** Ejemplo de feedback ofrecido por la versión *on line* del cuestionario RED

Demandas*	Su puntuación	Valores aceptables
Sobrecarga de trabajo		
Ambigüedad de rol		
Conflicto de rol		7-79
Demandas mentales		
Demandas sociales		

\*Son los riesgos psicosociales o 'peligros' en el trabajo. Por ejemplo, la sobrecarga de trabajo que tiene la incertidumbre sobre cuestiones de su trabajo, el nivel de conflicto o demandas que recibe de los demás que son incompatibles entre sí, y por último las demandas que tiene su trabajo de tipo mental y de tipo social o de trato con la gente. Si su puntuación oscila dentro de los 'valores aceptables' tiene un nivel de demandas bueno en su trabajo. No obstante, cuando su puntuación esté por encima de estos valores, estas demandas se pueden convertir en un estresor más de su trabajo y podrían ser perjudiciales para su salud psicosocial.

Algunas versiones on line están disponibles en Internet, en concreto en la página [www.wont.uji.es](http://www.wont.uji.es)



### 3.2.4. Las escalas del cuestionario RED y su validación

El cuestionario RED.es contiene 35 escalas agrupadas en cuatro bloques (ver cuadro 3): Datos administrativos (bloque 1), Demandas laborales (bloque 2), Recursos personales y laborales (bloque 3) y Emociones/Experiencias (bloque 4). Las respuestas al primer bloque son abiertas y las de los tres bloques restantes son respuestas tipo Likert con 7 anclajes de respuesta que van desde 0 (nunca le ha ocurrido a la persona lo que se indica en el ítem) a 6 (lo que indica el ítem le ocurre a la persona siempre, todos los días).

El bloque 1 (datos administrativos) recoge una serie de variables sociodemográficas (por ejemplo, género, edad, estado civil) y laborales (por ejemplo, puesto de trabajo, años de experiencia en el puesto y en la empresa, porcentaje de tareas físicas, mentales y emocionales que realiza) que permiten, en caso que así se solicite, realizar subagrupaciones de los resultados, así como una mejor descripción de la muestra. Debido a la flexibilidad del cuestionario, estas variables pueden negociarse con la organización para respetar la confidencialidad de los participantes en la evaluación.

Los tres últimos bloques evalúan dos tipos de variables: 1) estresores, riesgos o peligros psicosociales (Demandas y Recursos laborales y personales) y 2) Consecuencias psicosociales y organizacionales (Emociones/Experiencias en el trabajo: Daños psicosociales, Bienestar psicosocial y Daños Organizacionales). Cabe señalar que todas estas variables fueron seleccionadas siguiendo el modelo teórico RED cuyas bases científicas ya se han comentado en el punto 2.

En el Cuadro 3 aparecen las escalas que evalúa el RED.es, así como su fiabilidad. Tal y como se aprecia en este cuadro, todas las escalas (medidas con ítems originales elaborados por el equipo WoNT, y protegidos por la ley de la propiedad intelectual) poseen buenos indicadores de fiabilidad (de acuerdo con Nunnaly y Berstein (1994) presentan valores alfa de Cronbach iguales o superiores a .70). Las correlaciones de Pearson, en los casos en los que no se ha calculado el alfa de Cronbach al estar las escalas constituidas por sólo 2 ítems, muestran valores también significativos.

**CUADRO 3.** Escalas del red y su fiabilidad

Estresores, peligros o riesgos psicosociales		
Demandas (bloque 2)	Recursos laborales (bloque 3)	Recursos personales (bloque 3)
Sobrecarga cuantitativa (.87)	Autonomía (.80)	Autoeficacia (.91)
Sobrecarga emocional (.81)	Feedback *	Eficacia grupal percibida (.86)
Sobrecarga mental (.72)	Calidad organizacional (.70)	Competencias profesionales (.82)
Conflicto de rol (.88)	Formación organizacional *	Competencias emocionales (.85)
Ambigüedad de rol (.86)	Apoyo social *	Competencias mentales (.71)
Rutina (.89)	Estilo liderazgo (.94)	
Mobbing (.80)	Relaciones interpersonales *	
	Trabajo en equipo (.89)	
Consecuencias psicosociales y organizacionales (bloque 4)		
Daños psicosociales	Bienestar psicosocial	Daños organizacionales
Síntomas psicósomáticos *	Satisfacción y placer (.84)	Absentismo *
Aburrimiento (r=.34)**	Relajación (.77)	Ineficacia profesional (.83)
Ansiedad (.83)	Emociones positivas (.85)	Falta de compromiso (.74)
Burnout (agotamiento, cinismo y despersonalización) (.80, .87, .85)	Engagement (vigor, dedicación y absorción) (.84, .90, .72)	Intención de abandono de la organización (.75)
Adicción al trabajo (dependencia psicológica) (.72)	Flow (experiencias laborales óptimas) (.81)	
Tecnoestrés (.93)		

NOTA: Entre paréntesis aparece el alfa de Cronbach de cada escala.

\* Escalas en donde no se puede calcular el alfa porque son ítems independientes.

\*\* r (correlación de Pearson debido a que la escala la componen 2 ítems)



Finalmente señalar que el RED tiene un registro de la propiedad intelectual (Nº de asiento registral: 09/2004/1392), y cumple gran parte de las normas ISO 10075-3: 2002 en cuanto a «instrumento diagnóstico» de la salud ocupacional.

### 3.2.5. Administración del RED

La duración media en la contestación del cuestionario RED oscila entre 25-35 minutos, dependiendo del formato de respuesta (*on line* o lápiz-y-papel, la primera más rápida) y de la habilidad del usuario. Como se dijo anteriormente, la versión breve del cuestionario RED que estamos validando en la actualidad, tiene una duración estimada de contestación de tan sólo 10 minutos.

El cuestionario RED se cumplimenta en la misma organización. Ahora bien, la versión *on line* puede cumplimentarse desde cualquier punto de acceso a Internet ya que el trabajador dispone de un código para entrar en la página habilitada a tal fin que sólo él conoce. En caso de aplicación tradicional de lápiz-y-papel se deben tomar las medidas adecuadas para garantizar la confidencialidad y el anonimato también.

La introducción de los datos en la base de datos informática es manual para el formato de lápiz-y-papel, e informatizada para el formato *on line*. En este último caso, la corrección es inmediata y se agiliza el proceso de evaluación en su conjunto.

Como ya se ha comentado anteriormente, la metodología seguida para la aplicación de este instrumento se integra en un proceso más amplio que comienza con la demanda de una actuación concreta por parte de una empresa u organización, y finaliza con la elaboración de un informe de la evaluación (pre y post-intervención) realizada. A su vez, y 'sólo' en función de los resultados obtenidos en la evaluación, se propone una 'guía' de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora continua adaptada a la organización en particular, y derivada directamente de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento. A esta última parte, dedicamos el siguiente apartado.

## 4. Estrategias de intervención psicosocial

La evaluación de riesgos psicosociales posibilita el diseño de estrategias de intervención psicosocial ajustadas a la demanda. Como ya se dijo anteriormente, el instrumento RED va más allá de la simple evaluación y desarrolla una 'guía' en la que se detallan las acciones correctivas, preventivas y de mejora continua a realizar en la organización.

Este plan de intervención siempre se programa considerando, además de los resultados obtenidos en los análisis de los cuestionarios, la información de los checklist o listas de comprobación, las reuniones de trabajo con informantes clave y en general, toda la información relevante obtenida durante el proceso de evaluación inicial. El análisis global y comprensivo de la información, permite proponer estrategias ajustadas a necesidades y situaciones concretas.

La propuesta de intervención se ejecuta previo acuerdo con la organización y se somete a un proceso de calidad para establecer la eficacia de la misma. Para ello, se programa una segunda evaluación en donde se comparan los resultados iniciales (primera evaluación) con los obtenidos después llevar a cabo la intervención. El rigor en este proceso posibilita explicar los cambios en función de la intervención, ya que si los hubiera podrían atribuirse a la misma intervención realizada.

Las posibles intervenciones (siempre en función de los resultados de la evaluación inicial) van orientadas a cambios en el ambiente de trabajo (por ejemplo, reducción de demandas laborales y aumento de recursos labora-



les) como cambios en la persona (por ejemplo, aumento de recursos personales mediante acciones formativas generalmente), y la interacción persona-trabajo (por ejemplo, reducción de demandas y/o aumento de recursos laborales, y aumento de recursos personales). De esta manera, las estrategias de intervención pueden aplicarse desde un nivel más individual/personal a un nivel organizacional y se puede programar a corto, medio y largo plazo.

Más concretamente, la intervención puede plantearse teniendo en cuenta tanto el foco o nivel de aplicación como los objetivos que se propone.

En función del «foco de aplicación». En función del 'foco' las estrategias pueden ser individuales u organizacionales (ver figura 2). Cuando en la evaluación se detecta una falta de recursos personales, se utilizan estrategias centradas en el individuo con el objetivo de aumentar y mejorar sus recursos personales. Estas estrategias suponen la implicación activa del trabajador ya que pretenden dotarle de conocimientos, generar competencias, desarrollar habilidades, etc.

Cuando el problema son las demandas y/o bajos recursos laborales, el foco no está tanto en el individuo sino en la propia organización, y por tanto las estrategias van orientadas a mejorar la situación laboral, como por ejemplo aumentando la variedad de tareas, o resolviendo conflictos de rol, mejorando el estilo de liderazgo. Es posible también la combinación de estrategias tanto individuales como organizacionales<sup>5</sup>. La elección de estrategias más adecuadas siempre dependerá de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales realizada.

En función de los «objetivos» de la intervención se diferencia generalmente entre intervención primaria, secundaria y terciaria. Además, el mismo proceso de evaluación (diagnóstico) puede considerarse intervención ya que la detección de los posibles riesgos y su posterior análisis ponen en evidencia un posible panorama de actuación. De ahí la importancia de suministrar el feedback de los resultados a los trabajadores que participan en el proceso de evaluación. Es por eso que en el cuadro 4 aparece un primer objetivo de 'diagnóstico'.

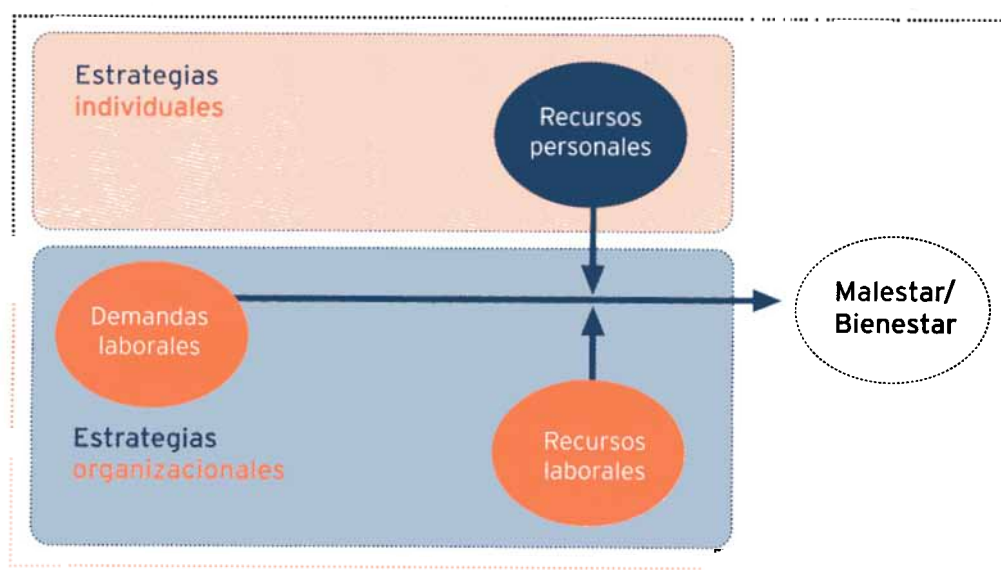


FIGURA 2. Foco de las estrategias

<sup>5</sup> Para más información sobre un caso práctico de intervención que combina tanto estrategias individuales como organizacionales, ver Cifre, Salanova y Rodríguez, en prensa).



La **prevención primaria** es la verdaderamente preventiva ya que es de carácter general y se dirige a todos los empleados. Su objetivo es reducir o eliminar los factores de riesgo, adaptando el entorno (físico y psicológico) del trabajo al trabajador desde una perspectiva proactiva, que trata de eliminar la aparición de estresores. La efectividad de la prevención primaria es que evita la aparición (o continuidad) de daños; sin embargo, hay que tener en cuenta sus elevados costes y la complejidad de su aplicación.

La **prevención secundaria** se aplica cuando comienzan a manifestarse los primeros síntomas de daños psicosociales y/o organizacionales y consiste en acciones dirigidas a reducir las consecuencias negativas de las situaciones de riesgo sobre la salud de los trabajadores. En este caso, se aplican a colectivos, grupos o personas que padecen riesgo con manifestación de ciertos daños. A diferencia de la prevención primaria, en la secundaria el nivel de actuación es personalizado y se espera que el trabajador participe más activamente.

La **prevención terciaria**, también denominada tratamiento, se aplica cuando el daño está presente con todas sus consecuencias y la situación puede precisar acciones inmediatas por su gravedad. Finalmente, se puede considerar la intervención cuyo fin es la reinserción o rehabilitación de los trabajadores que han sufrido daños importantes y pretenden reincorporarse a su entorno laboral.

Aunque se describen separadamente, las estrategias de intervención se suelen implementar combinadas para hacerlas más efectivas y en muchas ocasiones se puede actuar paralelamente en varios niveles y con diferentes objetivos.

La combinación de estos dos ejes (tipo de prevención - foco de actuación) da lugar a los diferentes tipos de prevención e intervención (Cuadro 4). Si bien es cierto que en nuestro país el nivel de realización de esta parte tan importante de la prevención de riesgos psicosociales no es muy frecuente, la tendencia actual se dirige a la mayor utilización del proceso de actuación en materia de acciones preventivas ya que cada vez más las organizaciones son sensibles a la prevención y se preocupan por las personas que trabajan en ellas.

Con intención de ser exhaustivos, a continuación se hace una breve descripción de las estrategias de intervención comenzando por aquellas que están dirigidas al trabajador.

- 1) **Auto-diagnóstico:** Se trata de hacer evidente la situación evaluada. El hecho de reconocer que el problema existe, supone el primer paso para afrontarlo o al menos una percepción diferente que afecta al comportamiento posterior. Es el feedback que recibe el trabajador al contestar el cuestionario RED en línea.

**CUADRO 4** Principales estrategias de intervención psicosocial

Objetivo/Foco	Estrategias Individuales	Estrategias organizacionales
Auto-diagnóstico	Auto-diagnóstico	· Auditoría de salud psicosocial
Prevención primaria	· Gestión del tiempo · Entrenamiento en habilidades sociales · Equilibrio trabajo-vida privada	· Mejora del contenido del puesto · Horarios de trabajo · Desarrollo directivo
Prevención secundaria	Grupos de apoyo	Programas de apoyo a empleados
Prevención terciaria/tratamiento	Esesoramiento/psicoterapia	

b) **Gestión del tiempo:** Una de las demandas más frecuentes es la sobrecarga cuantitativa ya que la presión temporal se considera un gran estresor. Por eso, las estrategias dirigidas a la gestión del tiempo son muy eficaces ya que su objetivo es el entrenamiento para utilizar el tiempo de forma efectiva, estableciendo plazos realistas para la realización de tareas y la consecución de metas.

c) **Entrenamiento en habilidades sociales:** Dado el creciente aumento de profesiones de servicios, este tipo de intervención es cada vez más demandado. En la mayoría de trabajos, las habilidades profesionales se consideran más importantes que las interpersonales; sin embargo, para los profesionales del sector servicios son cruciales ya que trabajan todo el tiempo con y para personas. Entre estas habilidades sociales, por ejemplo está la formación en inteligencia emocional, que trata de proporcionar estrategias para afrontar las demandas emocionales del trabajo y éstas son propias, sobre todo, de los profesionales del sector servicios. Se suelen programar en forma de talleres o *workshops* en los que se entrena al trabajador en este tipo de habilidades (ver Rodríguez, Llorens y Salanova, 2006 para un ejemplo).

Otros tipos de entrenamiento son por ejemplo la formación en el manejo del estrés. Están dirigidas al trabajador con el fin de proporcionarle estrategias para hacer frente a las demandas que supone el trabajo en general, favoreciendo la adaptación laboral. Se planifican también en forma de talleres y se parte de un reconocimiento de demandas y recursos que posibilite el análisis de situaciones problemáticas. En base a esto se establecen pautas de comportamiento ya sea en relación a la solución del problema o a neutralizar los efectos que produce en el trabajador dependiendo de características individuales.

d) **Equilibrio trabajo-vida privada:** Para evitar conflictos del tipo trabajo-familia y optimizar la calidad de vida laboral, las estrategias de conciliación trabajo-vida privada aparecen como una alternativa positiva que se pueden desarrollar desde la Dirección de Recursos Humanos para ayudar a la gestión de la interacción entre la Familia y el Trabajo. Se pueden agrupar en tres bloques (1). En primer lugar, se encuentran las estrategias que se centran en la implantación de sistemas que permitan una mayor flexibilidad en el horario y en el lugar de trabajo. (2) En segundo lugar, están las estrategias que se focalizan en ofrecer beneficios para el cuidado de los niños (principalmente), u otras personas a su cargo (como son personas mayores). Finalmente (3) se encuentran el resto de medidas que puede tomar la empresa (para una revisión ver Cifre y Salanova, 2004).

e) **Grupos de mejora:** Se trata de crear y desarrollar grupos relativamente estables que trabajen juntos de forma regular para que en ellos se intercambie información, se comparta conocimiento, se apoyen unos a otros emocionalmente y resuelvan problemas laborales de forma autónoma y autogestionada. Estos grupos proporcionan reconocimiento, confort, ayuda y compañerismo a cada uno de sus integrantes.

f) **Coaching y Consulting:** El principal objetivo de estas técnicas es apoyar el desarrollo profesional. En esencia la situación prevé que un supervisor ayude a los trabajadores a resolver problemas laborales. La diferencia entre ambos radica en que en el «*coaching*», el trabajador aprende a resolver problemas que se le pueden presentar en múltiples situaciones (por ejemplo, cómo tratar a clientes agresivos), mientras que con la estrategia de «*consulting*» aprende a resolver problemas específicos (por ejemplo, cómo tratar a un cliente en particular). Este tipo de estrategias tienen en su base teorías del aprendizaje (por ejemplo, observacional, por ejecución, aprendizaje vicario, etc.).

g) **Asesoramiento:** Se trata de una metodología activa que busca restaurar el control del empleado sobre su vida laboral y le estimula a responsabilizarse de nuevo de su propia conducta. Es de gran utilidad en casos de reincorporación o restauración de tareas. Esta técnica consta de tres fases: (1) En la primera de ellas, la persona se hace consciente de su situación, concienciándose de que sólo puede resolver el problema con su propio esfuerzo y dedicación. En la segunda (2), se utilizan técnicas para describir y afrontar el problema (autodiagnóstico, gestión del tiempo). En la tercera (3) y última se prepara para volver a su trabajo mediante una exposición sistemática. Este proceso está totalmente monitorizado.



- h) **Psicoterapia:** Dirigido a casos en que el daño ha sido significativo. Se prescribe a nivel individual pero al tiempo se trabaja con el grupo de trabajo, y en su caso con la familia, para favorecer la acogida del trabajador afectado en su vuelta al puesto de trabajo o reinserción laboral.

A continuación se describen las estrategias de intervención que se pueden aplicar a nivel organizacional.

- a) **Auditoría de salud psicosocial:** Se dirige a desarrollar estrategias de acción para mejorar la efectividad organizacional y el bienestar de los empleados. Se basan en la evaluación sistemática y en la implantación de medidas dirigidas a optimizar el bienestar. Se trata de adoptar procedimientos rutinizados y formalizados en la propia dinámica organizacional que ofrezcan información continua sobre aspectos relativos a la salud psicosocial. Son el informe de resultados que ofrecemos en la evaluación de riesgos psicosociales.
- b) **Mejora del contenido del puesto:** Se dirige a una reducción cuantitativa y/o cualitativa de las demandas laborales. En este ámbito, se distinguen tres tipos de estrategias: rediseño de puestos, clarificación del rol de los empleados y mejora del entorno físico del trabajo. En muchos casos se realiza en relación a grupos de trabajo estableciendo funciones, responsabilidades y relaciones entre los miembros del grupo, incluyendo el rol de supervisión o liderazgo.
- c) **Horarios de trabajo:** Suponen una planificación temporal actuando sobre los aspectos temporales del trabajo optimizando los horarios, turnos, periodos de descanso, vacaciones, horarios, etc., o proponiendo algunas estrategias como temporadas sabáticas, días de salud mental, etc.
- d) **Desarrollo directivo:** Son estrategias de gestión de recursos humanos (tales como selección de personal, formación, etc.) pero orientadas a directivos y personas que en la organización desempeñan funciones de mando. El cuestionario RED permite detectar riesgos psicosociales específicos para este colectivo de mandos, supervisores y puestos directivos en general con las consiguientes estrategias de mejora y prevención de riesgos psicosociales.
- e) **Programas de acogida de nuevos empleados:** Los empleados noveles que llevan poco tiempo en la organización son también un colectivo de riesgo psicosocial importante. Generalmente suelen sufrir de estrés de rol (conflicto y ambigüedad de rol) dado que entran a formar parte de un ambiente poco familiar para ellos. Los programas de acogida que consisten en charlas, entrevistas, visitas dirigidas, cursos de formación, etc., tienen como objetivo hacer más transitable este periodo de transición de rol y que el empleado sufra menos el *shock* de entrada a la organización y se adapte a la misma de forma más cómoda y eficaz.
- f) **Desarrollo organizacional:** Se centra en mejorar las operaciones internas de una organización realizando cambios saludables. Incluye varias técnicas como el *Feedback Survey*, entrenamientos y desarrollo de equipos. En concreto, el *Feedback Survey*, como ya hemos señalado en el apartado anterior, consiste en proporcionar a los trabajadores información sobre los resultados de su evaluación en sesiones de trabajo en grupo. Una vez conscientes de su situación, ellos mismos proponen estrategias de mejora. Posteriormente, tras el compromiso y la implicación en la implantación de estas medidas, se realiza un seguimiento de la eficacia de las mismas.
- g) **Institucionalización de servicios:** Se trata de servicios de asistencia y promoción de la salud integral. Últimamente, la importancia de los servicios de salud y seguridad ocupacional ha aumentado considerablemente desde la aparición de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Sin embargo, en pocos casos se ocupan de aspectos psicosociales.

En los proyectos que se han desarrollado hasta ahora en el marco del Equipo WoNT, ha resultado evidente que existen unos criterios o factores críticos que garantizan el éxito de los programas de intervención, y que coinciden con los resultados de la investigación científica en temas de intervención psicosocial. Estos criterios son:

- a) **Planificación temporal realista** teniendo en consideración que pueden haber posibles 'baches', cambios imprevistos, retrasos, etc., y que además previene que se dilate demasiado en el tiempo todo el proceso





de evaluación-intervención-evaluación. Esta planificación adaptada a las circunstancias determinadas en cada caso y considerando los recursos disponibles para su ejecución, favorece las expectativas ajustadas y evita situaciones de frustración y el desánimo.

- b) **Confidencialidad y anonimato**, garantizado para los participantes en todo el proceso. Este es un punto clave que la metodología RED-WoNT ha cuidado desde el principio. Las versiones *on line* del cuestionario, respetando la protección de datos, garantizan la confidencialidad. Al mismo tiempo, el análisis de resultados cumple rigurosamente con unos criterios de análisis que garantizan el anonimato.
- c) **Participación activa** de la dirección y de los trabajadores. No sólo se está obligado por ley a participar en este proceso, sino que si esta participación no se da o se da de forma inadecuada, puede entorpecer y reducir la validez de los resultados obtenidos en la evaluación y quizá la desmotivación de los trabajadores y su implicación en todo el proceso de cambio debido a la intervención psicosocial. El rol de supervisores y mandos intermedios es clave ya que pueden colaborar tanto en el proceso de sensibilización de los trabajadores ofreciendo información acerca del procedimiento y motivándolos a participar, como en la implantación de medidas preventivas o correctivas.
- d) **Compromiso** de la dirección de la organización, de los mandos intermedios y de los ejecutores del programa de intervención. Todas las personas implicadas de una u otra forma en este proceso determinarán en gran medida cómo se llevan a cabo las intervenciones.

Lo que parece cierto es que a nivel práctico, la implementación de estrategias de intervención psicosocial se realiza desde la Dirección de Recursos Humanos (DRH) de las organizaciones. Por tanto, existe un puente de conexión entre la salud psicosocial y la DRH. En el mundo laboral en el que vivimos hoy día y para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente 'sanos' y para poder conseguirlo, las políticas de salud ocupacional y de DRH deben estar sincronizadas.

## Bibliografía

- Antonovski, A. (1987). *Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W.B. y Schreurs, P. J. G. (2003a). A Multi-group analysis of the Job Demands-Resources Model in four home-care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bandura, A. (2002). *Self-efficacy: The exercise of control*. (5ª edición). New York, NY: Freeman and Company.
- Bennett, J.B., Cook, R.F. y Pelletier, K. R. (2002). Toward an integrated framework for comprehensive organizational wellness. En J.C., Quick, y L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent development in theory and research* (pp. 135- 149). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Cifre, E., Salanova, M. y Rodríguez, A.M. (en prensa). Intervención psicosocial en una esmaltera: Aplicación del modelo RED y el proceso de Acción-Investigación. En: Vega, S. y Nogareda, C. (eds.): *Intervención Psicosocial en las empresas*.
- Cooper, C.L., y Cartwright, S. (1994). Healthy mind: healthy organization: A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47, 455-471.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Garrido, E. (2000). Autoeficacia en el mundo laboral. *Apuntes de Psicología*, 18(1), 9-38.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., y Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.



- **Hobfoll, S.E. y Freedy, J. (1993).** Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent development in theory and research* (pp. 115-129). Washington, DC: Taylor & Francis.
- **Hockey, G.R. J. (1993).** Cognitive-energetically control mechanisms in the management of work demands and psychological health. En A. Baddely, y L. Weiskrantz (eds.), *Attention: selection, awareness and control* (pp- 328-345). Oxford, England: Clarendon Press.
- **Johnson, J.V. y Hall, E.M. (1988).** Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- **Kahn, R.L. y Byosiere, P. (1992).** Stress in organizations. En M.D. Dunnette, y L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 3, pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- **Karasek, R.A. (1979).** Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- **Karasek, R. y Theorell, T. (1990).** *Healthy Work: Stress Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York, NY: Basic Books.
- **Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (2006).** Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, in press.
- **Llorens, S., García, M. y Salanova, M. (2005).** Burnout como consecuencia de una crisis de eficacia: un estudio longitudinal en profesores de secundaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 55-70.
- **Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. y Salanova, M. (2004).** Does a Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement exist? *Computers in Human Behavior*, in press.
- **Martínez, I.M. y Salanova, M. (2006).** Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros*, 279, 175-202.
- **Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994).** *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- **Robbins, S.P. (2004).** *Comportamiento organizacional* (10ª edición). Méjico: Pearson Educación.
- **Rodríguez, A. M., Llorens, S. y Salanova, M. (2006).** Taller de trabajo sobre inteligencia emocional en enfermeras: eficacia a corto plazo. *Gestión práctica de riesgos laborales*, 29, en prensa.
- **Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J.M. (2005).** Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- **Salanova, M., Bresó, E. y Schaufeli, W.B. (2005b).** Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 215-231.
- **Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. y Schaufeli, W.B. (2001).** Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11(1), 69-90.
- **Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. y Schaufeli, W.B. (2003).** Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Groups Research*, 34(1), 43-73.
- **Salanova, M., Martínez, I.M., Cifre, E. y Schaufeli, W.B. (2005).** ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el Flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58, (1), 89-100.
- **Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005).** Psicología Organizacional Positiva. En F.J. Palací (coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- **Salanova, M., Peiró, J.M. y 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, 1-25.
- **Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004).** El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- **Schaufeli, W.B. (1999).** Evaluación de riesgos psicosociales y prevención del estrés laboral: algunas experiencias holandesas. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 147-172.
- **Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (2002).** La evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. *Prevención, Trabajo y Salud*, 20, 4-9.
- **Schaufeli, W. B. y Bakker, A.B. (2004).** Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- **Shani, A.B. y Pasmore, W.A. (1985).** Organization inquiry: Towards a new model of the Action-Research process. En D.D. Warrick (comp.), *Contemporary organization development: Current thinking and applications* (págs. 438-448). Glenview, I.L. Scott: Foresman.
- **Stephen, W. (1994).** Ways of creating healthy work organizations. En C.L. Cooper, y Stephen, W. (Eds.), *Creating healthy work organizations* (pp. 7-24). Oxford: John Wiley & Sons.

