

## FICHA TÉCNICA

**AUTOR:** SALANOVA, Marisa.

**TÍTULO:** Metodología WONT para la Evaluación y Prevención de Riesgos Psicosociales.

**FUENTE:**

Gestión Práctica de Riesgos Laborales, nº 14, pág. 22, Marzo 2005.

**RESUMEN:**

En muchos países europeos, el desarrollo de instrumentos de evaluación de riesgos psicosociales es una necesidad. En nuestro país, la entrada en vigor de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en 1995 lo hizo una realidad. Pero hoy día es necesario no solo desarrollar instrumentos de diagnóstico sino también metodologías compactas de evaluación que detecten estrategias de intervención y optimización de la salud psicosocial en las organizaciones. En nuestro equipo de investigación WONT (*Work & Organization NeTwork*) hemos desarrollado esa metodología en los más de 10 años que venimos trabajando sobre el tema de la prevención psicosocial. Esta metodología no está limitada a la detección de riesgos y peligros psicosociales, sino también al desarrollo de estrategias organizacionales e individuales para prevenir el estrés psicosocial y optimizar la salud y el bienestar organizacional.

**DESCRIPTORES:**

- Riesgos Psicosociales
- Evaluación
- Intervención
- Optimización
- Organizaciones saludables

# Metodología WONT para la Evaluación y Prevención de Riesgos Psicosociales<sup>1</sup>

Hoy día es necesario no sólo desarrollar instrumentos de diagnóstico sino también metodologías compactas de evaluación que detecten estrategias de intervención y optimización de la salud psicosocial en las organizaciones. El equipo de investigación WONT (*Work & Organization NeTwork*), de la Universitat Jaume I de Castellón, ha desarrollado una sobre la prevención psicosocial con el objetivo de crear organizaciones más “saludables”.

**Marisa Salanova<sup>2</sup>, WONT Prevenció Psicosocial<sup>3</sup> (Universitat Jaume I de Castellón).**

**E**l estrés laboral es un problema económico y social en la mayoría de las sociedades actuales. Es un problema económico debido al gran coste que suponen las bajas por estrés. Las últimas encuestas Europeas sobre condiciones de trabajo (Paoli y Merlii, 2001), y la III y IV Encuestas Españolas sobre Condiciones de Trabajo (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) ponen de manifiesto que el estrés laboral es la segunda causa de quejas relacionadas con el trabajo. Además es también un problema social porque, los empleados que lo sufren extienden su malestar también a sus familias y a su vida extra-laboral, generándose círculos negativos de malestar.

La intervención y mejora de esta situación pasa desde realizar políticas de gestión del estrés a desempeñar actuaciones específicas para reducirlo o eliminarlo de las organizaciones. Desde esta última perspectiva se plantea el presente trabajo. El objetivo es describir un tipo de actuación psicosocial cuyo objetivo último es la creación de organizaciones saludables (*healthy organizations*). Antes de describir con más detalle esta metodología de actuación, clarificaremos algunos conceptos previos para su comprensión, como son, los riesgos psicosociales y las organizaciones saludables.

**1** Este artículo se ha realizado gracias a diversos proyectos de investigación CICYT (#SEC2000-1031), Bancaixa (#1232.01/1).

**2** Marisa Salanova es doctora y profesora titular de Psicología del Trabajo, además de coordinadora del grupo de investigación WONT (*Work & Organization NeTwork*) de la Universitat Jaume I de Castellón.

**3** El equipo WONT está formado por 5 investigadores-doctores a tiempo completo: Eva Cifre, Rosa Grau, Susana Llorens, Isabel Martínez y Marisa Salanova. Además cuenta con la colaboración de 11 investigadores y colaboradores a tiempo parcial: Agustín Aguilar, Edgar Bresó, Raul Burriel, Josep Claramente, Mario De Libano, Mónica García, Esther Gracia, Laura Lorente, Miguel Ángel Nadal, Alma Rodríguez y Merche Ventura. Asimismo dispone del asesoramiento externo y participación activa del profesor visitante Dr. Wilmar B. Schaufeli, director científico del Instituto de investigación holandés sobre Salud Ocupacional. Por último, el equipo dispone de 3 técnicos superiores en Prevención de Riesgos Laborales (2 especialistas en Seguridad y 1 especialista en Ergonomía y Psicosociología).

## 1. Riesgos Psicosociales y organizaciones saludables.

Aunque existen diversas clasificaciones acerca de los riesgos psicosociales, en el WONT planteamos una tipología centrada en el mismo proceso de estrés laboral. Actualmente la concepción más extendida del estrés es la mediacional que atiende a los procesos cognitivos, evaluativos y mediacionales que intervienen entre el estresor y la reacción y consecuencia de estrés. El estímulo potencialmente estresante puede conducir a diferentes respuestas emocionales en diferentes individuos, dependiendo de su valoración cognitiva de la situación y sus recursos. Un aspecto muy importante es que los procesos psicológicos median los efectos de los estresores sobre el bienestar (Karasek y Theorell, 1979; Lazarus y Folkman, 1984).

Por tanto, en el proceso de estrés laboral podríamos identificar tres conceptos clave: (1) los estresores o demandas laborales; (2) los recursos tanto laborales como personales, que podrían convertirse también en estresores en caso de su ausencia o insuficiencia, y finalmente (3) los efectos del estrés o daños tanto psicosociales como organizacionales. Desde este planteamiento, los estresores serían los riesgos o peligros psicosociales y se pueden categorizar en dos bloques:

- 1.** Altas demandas laborales, entendidas como aspectos físicos, sociales y organizacionales que requieren del trabajador un esfuerzo psicológico sostenido, y que están asociados a ciertos costes fisiológicos y psicológicos.
- 2.** Bajos (o inexistentes) recursos laborales y personales, que son 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.

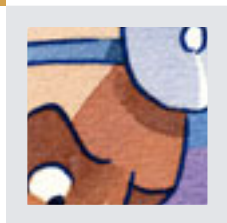
La existencia de demandas y la falta de recursos para poder afrontarlas tienen, por lo general, consecuencias negativas o daños en los trabajadores, en la organización del trabajo, en el grupo de trabajo y en la organización. Entre estos daños cabe señalar, el burnout (o síndrome de estar quemado por 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 preventivos, es necesario realizar una adecuada evaluación de estos riesgos psicosociales para, en su caso, poder corregirlos o prevenirlos en las organizaciones. No obstante, la escasez 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. En otro lugar, realizamos una revisión de algunos instrumentos y procedimientos de evaluación de riesgos psicosociales basados en experiencias desarrolladas en Holanda (ver Schaufeli y Salanova, 2002).

La aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales de Noviembre de 1995, plantea la necesidad de considerar los riesgos psicosociales. De esta manera, las acciones realizadas en otros países como por ejemplo Holanda, ofrecen modelos acerca las posibles medidas aplicables en nuestro país, ya que existe un marco Europeo que intenta armonizar la legislación sobre las condiciones laborales en todos los estados miembros. En este sentido, la evaluación de riesgos, se refiere básicamente a la identificación y ubicación de limitaciones y peligros (ej., 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.

Existen diferentes instrumentos en la valoración y estimación de los riesgos psicosociales como, por ejemplo, listas de comprobación o checklist, entrevistas con expertos, algunas medidas psicofisiológicas y los cuestionarios de autoinforme. Estos últimos, resultan extraordinariamente efectivos debido a su bajo coste, la facilidad de aplicación y la gran cantidad de información detallada que suministran. La proliferación de este tipo de instrumentos en otros países no se ha dado en España y es en la actualidad cuando se plantea la necesidad de desarrollar este tipo de instrumentos adecuados a las características culturales, sociales y profesionales de nuestro país. No obstante, cabe señalar a nuestro favor que se están desarrollando cada vez más instrumentos de evaluación de riesgos como es el ISTAS 21 o los métodos del INSHT.

En nuestro equipo de investigación WONT (*Work & Organization NeTwork*) hemos desarrollado



## La metodología WONT no está limitada a la detección de riesgos y peligros psicosociales, sino también al desarrollo de estrategias organizacionales para prevenir el estrés psicosocial y optimizar la salud y el bienestar organizacional.

una metodología en los más de 10 años que venimos trabajando sobre el tema de la prevención psicosocial, en colaboración con otros grupos de investigación europeos como el Instituto de Investigación Holandés sobre Salud Ocupacional. La metodología que hemos desarrollado no está limitada a la detección de riesgos y peligros psicosociales, sino también al desarrollo de estrategias organizacionales para prevenir el estrés psicosocial y optimizar la salud y el bienestar organizacional. El objetivo final es la creación de organizaciones más "saludables".

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 gran primer paso, no queda todo en esto, sino que en función de los resultados de la evaluación luego se debe intervenir en la prevención u optimización de determinados factores psicosociales. Decimos optimización, porque muchas veces se descuida este aspecto en la prevención.

En ocasiones, hemos detectado que no existen riesgos relevantes tras una evaluación, sino que los niveles de bienestar psicosocial son buenos. Es un error pensar que ante estas situaciones no se debe hacer nada. Por una parte, si los factores psicosociales no se mantienen o mejor optimizan, con el tiempo, pueden llegar a convertirse en verdaderos riesgos psicosociales. Pero además, desde los nuevos planteamientos de la Psicología Positiva (Salanova, Martínez y Llorens, 2005), los niveles de bienestar y salud psicosocial y organizacional se pueden "optimizar" y dar lugar así a organizaciones "saludables" y a trabajadores "sanos" psicosocialmente hablando.

Este es el objetivo último: contribuir a la generación de organizaciones saludables. Desde esta perspectiva, las organizaciones pueden convertirse en inteligentes, innovadoras, vivas, imaginativas y adaptativas a los cambios futuros. Para generar organizaciones sanas hay 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 tienen las siguientes características (Bennet, Cook y Pelletier, 2002):

1. Tienen en cuenta dimensiones múltiples del bienestar psicológico de sus empleados (bienestar físico, social, emocional, etc.).
2. Consideran múltiples niveles de salud, esto es, nivel individual, grupal y a través de la organización en su conjunto.
3. Se comprometen en un seguimiento continuo de la salud a lo largo del tiempo ("Health monitoring").
4. Se esfuerzan en proveer programas y políticas que incrementen el bienestar de sus empleados.
5. Mantiene la congruencia a dos niveles: entre la organización y su ambiente externo, y entre los componentes internos de la organización (Ej., comunicación interna).
6. Son conscientes de las tensiones implicadas en mantener niveles óptimos de salud (Ej. servicio al cliente).

Estas organizaciones proporcionan un lugar de trabajo idóneo donde los empleados tienen confianza en la dirección de la empresa, están satisfechos de lo que hacen y les resulta agradable trabajar con sus compañeros. Una empresa de estas características ofrece un buen entorno de desarrollo más que 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 son los ingredientes básicos de su "salud psicosocial".

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, 2004; Salanova y Schaufeli, 2004; Salanova, Martínez, Cifre y Schaufeli, 2005).

A continuación se describe con más detalle la metodología de actuación WONT con especial énfasis en el cuestionario RED para la evaluación de factores psicosociales, ya que como hemos comentado antes es quizá el paso fundamental y prioritario en este ámbito de actuación.

### 2. Base teórica del instrumento red.

El RED (Recursos, Emociones y Demandas Laborales) es un instrumento de evaluación que combina cuestionarios de autoinforme con la posibilidad de incorporar datos administrativos sobre absentismo, desempeño, calidad organizacional, etc. El modelo teórico que lo fundamenta es el de Demandas-Control de Karasek y Theorell y posteriores extensiones (ej., Salanova, Peiró y Schaufeli, 2002; Schaufeli y Bakker, 2004). No obstante, aunque estos modelos han estimulado mucha investigación científica, algunos resultados de investigación no encajan en las predicciones del modelo, especialmente los efectos multiplicativos de demandas y control.

La investigación reciente pone de manifiesto la necesidad de seguir investigando las relaciones específicas entre las variables del modelo, ampliando el tipo de recursos laborales (ej. clima de apoyo social en la organización y competencias percibidas) (Schaufeli, 1999). De este modo, actuales revisiones del modelo Demandas-Control, han ampliado el número de recursos laborales (ej. participación, feedback, apoyo social) (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli y Schreurs, 2001) y el Modelo del Proceso Dual (Schaufeli y Bakker, 2003).

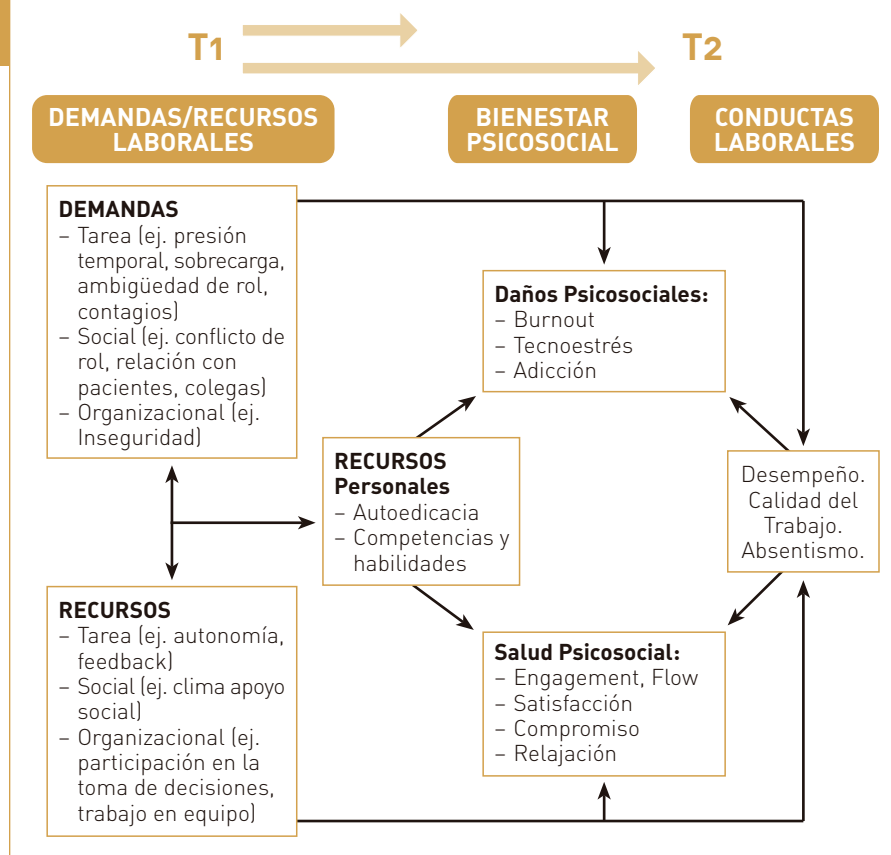
El modelo Demandas Laborales y Recursos ("Job Demands-Resources -JD-R"), plantea que las condiciones de trabajo de los empleados pueden ser categorizadas en dos grandes categorías "demandas laborales" y "recursos laborales", que se relacionan de modo distinto con resultados específicos. Los resultados de una serie de análisis de ecuaciones estructurales validan este modelo, siendo parsimonioso y capaz de integrar un amplio rango de demandas potenciales y recursos. Así se puede utilizar para estudiar diferentes perfiles de demandas y recursos que pueden ser típicas para ocupaciones específicas. Hasta el momento, el modelo JD-R se ha centrado en la predicción de resultados negativos como el burnout (Demerouti et al. 2001).

El instrumento RED se sustenta en el desarrollo reciente de estas investigaciones y se entiende el estrés como un proceso de interacción entre las demandas del ambiente laboral, y los recursos ambientales e individuales para su afrontamiento



FIGURA 1

## Modelo de Demandas/Recursos en el Trabajo



(ver Figura 1). Pero además, incorpora la novedad de no evaluar solo la predicción de resultados negativos (ej., burnout, ansiedad) sino también positivos (ej. engagement, disfrute).

Este cuestionario de autoinforme es el “corazón” de la evaluación de riesgos psicosociales. Es un instrumento flexible y adaptado a las necesidades y características de cada empresa o grupo de empresas. Debido a que existe una gran variedad de organizaciones y de puestos de trabajo que se caracterizan por su diversidad (ej., empresas de servicios, industrias, telecentros, administraciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro) no es posible realizar una evaluación de riesgos psicosociales fiable y válida, y de la cual podemos obtener información rigurosa y útil a la vez, cuando la evaluación se convierte en un puro trámite administrativo y se realiza de forma masiva, rígida y uniforme.

### 3. Objetivos y características básicas del red.

El cuestionario RED tiene como objetivo básico la identificación de:

1. **Factores de riesgo psicosocial** o estresores a un nivel específico (ej., 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.
2. **Colectivos potenciales de riesgo** (ej., 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.
3. **Personas con riesgo de desarrollar problemas relacionados con el estrés** (ej., tecnoestrés, burnout, adicción al trabajo, mobbing) (Bresó y Salanova, 2003; Salanova, Cifre y Martí, 2004; Salanova, Llorens y García, 2003). 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 feed-

back individual que recibe de forma personal mediante el RED *on line* (ver apartado 4) puede requerir si lo desea asesoramiento y ayuda profesional específica.

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

1. **Utilidad práctica y normalización:** Es un instrumento práctico basado en la investigación empírica y adaptado a las normativas españolas (y por supuesto europeas) en materia de evaluación y prevención de riesgos laborales. Esta 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 solo se incluyen aquellos aspectos del trabajo y de los trabajadores que son susceptibles de poder modificarse y mejorarse (ej., competencias específicas mejorables mediante la formación y el entrenamiento). Por ejemplo, no se incluyen características estables de personalidad, ya que no son susceptibles de mejorar tras la intervención.
2. **Sistemático y comprehensivo:** Las escalas cubren un amplio rango de estresores (peligros psicosociales) y consecuencias (daños 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 ámbitos laborales y personales 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 (ej. mental, emocional, físico).

Estas escalas adicionales se determinan con las entrevistas preliminares con personas o grupos clave de organización utilizando un procedimiento estandarizado (las listas de comprobación) en entrevistas individuales y/o utilizando la técnica del *focus group*.

3. **Modular y flexible.** El cuestionario matriz del RED es de tipo "modular" y consiste en un total de 37 escalas (ver escalas en el apartado 5). Es un cuestionario flexible y adaptado pues 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 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 cuánta gente tiene a su cargo; si tiene o no contrato de tipo temporal; etc. Todo ello para identificar colectivos potenciales de riesgo psicosocial. Finalmente y basado en este tipo de información estructurada, se seleccionan las escalas específicas para un colectivo concreto.
4. **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 en el ámbito de la Psicología de la Salud Ocupacional (ver apartado 1 de este artículo). Los coeficientes de fiabilidad de las escalas superan los criterios establecidos en la comunidad científica (coeficientes alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), superiores en todos los casos al 0.70). El RED tiene también un registro de la propiedad intelectual (Nº de asiento registral: 09/2004/1392).

#### 4. Versiones del RED

Con el tiempo hemos ido desarrollando 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 cumplimentación mejorando la facilidad



**El RED (Recursos, Emociones y Demandas Laborales) es un instrumento de evaluación que combina cuestionarios de autoinforme con la posibilidad de incorporar datos administrativos sobre absentismo, desempeño, calidad organizacional, etc.**



de su corrección. Los instrumentos generalizados tienen menor potencial predictor de conductas y constructos psicosociales como ha venido demostrando la ciencia psicológica a lo largo de toda su historia.

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

1. En función del ámbito de aplicación. Se dispone de dos tipos de instrumentos: versión básica y versiones específicas. La versión básica RED.es que cubre la evaluación de los principales riesgos o peligros psicosociales establecidos por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales de nuestro país, normativas europeas al respecto y resultados científicos comprobados. Para la evaluación de riesgos psicosociales en colectivos específicos se dispone actualmente de dos instrumentos: RED-TIC (Usuarios de Tecnologías de la Información y Comunicación), RED-TT (Teletrabajadores), RED-HOS (Hospitales) y RED-AYU (Ayuntamientos). Además también se ha validado una versión de RED para el colectivo pre-profesional de Estudiantes Universitarios (RED-UNI).
2. En función del formato de respuesta. Existen dos formatos de presentación del cuestionario RED, una clásica de lápiz-y-papel y otra *on line*. Los resultados de los informes se presentan en un lenguaje claro y sencillo, fácilmente interpretable por no-científicos. Se utiliza el uso de las gráficas con comentarios e interpretación de los resultados. Las versiones disponibles en internet ([www.wont.uji.es](http://www.wont.uji.es)) ofrecen un feedback inmediato de los resultados obtenidos por el usuario que completa el cuestionario. Además de informar sobre el valor obtenido en cada una de las variables, se ofrece información inmediata acerca de la puntuación media obtenida por la muestra general que completa el cuestionario y sobre los valores aceptables. Un ejemplo de esta información recibida por el usuario sería la que se expone en la Figura 2.

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 trabajador recibe de forma inmediata (1,2 segundos)

feedback sobre los factores psicosociales asociados a su puesto de trabajo.

Además es muy gratificante para los trabajadores responder el cuestionario y tener la información de los resultados de forma inmediata sin tener que esperar de forma innecesaria los resultados de los cuestionarios, a veces durante meses.

### 5. Las escalas del red.

El cuestionario general contiene 35 escalas agrupadas en cuatro bloques: Datos administrativos, Recursos, Emociones y Demandas laborales. Las respuestas al primer bloque son abiertas y las de los tres bloques restantes son respuestas tipo Likert con 7 anclajes de respuesta (de 0 a 6).

Se evalúan dos tipos de variables: 1) estresores, riesgos o peligros psicosociales y 2) consecuencias psicosociales y organizacionales. En la Figura 4 aparecen las escalas que evalúa el RED.es.

### 6. Administración del red.

El tiempo medio en contestar el cuestionario oscila entre 25-35 minutos, dependiendo de la versión (informatizada o lápiz-y-papel) y de la habilidad del usuario. La corrección es manual para el formato de lápiz-y-papel, e informatizada para el formato on line. En este último caso, la corrección es inmediata obteniendo el usuario feedback instantáneo sobre sus puntuaciones en las diferentes escalas con relación a unas puntuaciones estándar o respecto a su grupo o empresa. Se puede utilizar una intranet de la empresa en lugar de internet, pero hay que adaptar unos requisitos técnicos para la gestión on line del cuestionario y los datos. En todos los casos, la confidencialidad esta garantizada y no es necesaria la presencia de un técnico especialista en la aplicación del instrumento.

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 realizada. A su vez, y "solo" 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.

Brevemente, el esquema de trabajo que se sigue es el siguiente:

1. **Contacto empresas/organizaciones:** primeros contactos en donde se establece la demanda y las necesidades de la empresa. Se realiza vía teléfono, fax o correo electrónico.
2. **Primeras entrevistas:** se realizan las primeras entrevistas para fijar el diseño de la evaluación específica a realizar. Se discuten temas como: motivo del asesoramiento, historiales previos de proyectos realizados, recursos humanos, técnicos y físicos, presentación de la metodología del WONT\_Prevenición Psicosocial.

FIGURA 2

## Esquema de un Informe de Resultados

(1) **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.

(2) **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.

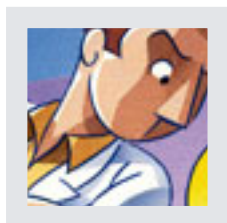
FIGURA 3

## Ejemplo de feedback ofrecido por la versión on line del cuestionario red

### DEMANDAS

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 si, 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.

DEMANDAS	Su puntuación	Valores aceptables
Sobrecarga de trabajo	4	1.3—3.7
Ambigüedad de rol	3	1.0—2.2
Conflicto de rol	1.3	1.2—2.9
Demandas mentales	3.5	3.5—4.8
Demandas sociales	4	1.5—4.2



**EL RED**  
(Recursos, Emociones y Demandas Laborales) es un instrumento de evaluación que combina cuestionarios de autoinforme con la posibilidad de incorporar datos administrativos sobre absentismo, desempeño, calidad organizacional, etc.

3. **Comprobaciones preliminares:** diseño de las listas de comprobación o checklist utilizando *focus group* o entrevistas con expertos. En función de los resultados preliminares se diseña el cuestionario RED específico con las áreas y trabajadores a evaluar.
4. **Segundas entrevistas:** Presentación del cuestionario RED. Fijación calendario actuación.
5. **Evaluación propiamente dicha:** aplicación de la versión de RED diseñada, análisis de la información obtenida de los cuestionarios, análisis comparativos en función de la demanda.
6. **Informe** de resultados y su comunicación.

FIGURA 4

### Escalas del RED

#### ESTRESORES, PELIGROS O RIESGOS PSICOSOCIALES

DEMANDAS	RECURSOS LABORALES	RECURSOS PERSONALES
Sobrecarga cuantitativa	Autonomía	Autoeficacia
Sobrecarga emocional	Feedback	Eficacia grupal percibida
Sobrecarga mental	Calidad organizacional	Competencias profesionales
Conflicto de rol	Formación organizacional	Competencias emocionales
Ambigüedad de rol	Apoyo social	Competencias mentales
Rutina	Estilo liderazgo	
Mobbing	Relaciones interpersonales	
	Trabajo en equipo	

#### CONSECUENCIAS PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES

DAÑOS PSICOSOCIALES	BIENESTAR PSICOSOCIAL	DAÑOS ORGANIZACIONALES
Síntomas psicósomáticos	Satisfacción y placer	Absentismo
Aburrimiento	Relajación	Ineficacia profesional
Ansiedad	Emociones positivas	Falta de compromiso
Burnout (agotamiento, cinismo y despersonalización)	Engagement (vinculación psicológica)	Intención de abandono de la organización
Adicción al trabajo (dependencia psicológica)	Flow (experiencias laborales óptimas)	
Tecnoestrés		

### 7. El informe de resultados de la evaluación.

Los resultados obtenidos en el estudio se presentan mediante un informe en el que se observan 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 las diferentes áreas de trabajo (sub-informes). 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. La responsabilidad recae en los investigadores. Además, se presentan los principales resultados a la empresa (informantes clave) mediante feedback oral en una sesión de trabajo.

### 8. La actuación post-evaluación (intervención).

Como ya se dijo anteriormente, el instrumento va más allá de la simple evaluación y desarrolla una "guía" en donde se detallan las acciones correctivas, preventivas y de mejora continua a realizar en la organización a corto, medio y largo plazo.

En su caso, y previo acuerdo con la organización, se podrá realizar la intervención propiamente dicha. La intervención se somete a un proceso de calidad para establecer la eficacia mediante una segunda evaluación en donde se comparan los resultados iniciales (primera evaluación) con los obtenidos después de la actuación. Las posibles intervenciones (siempre en función de la evaluación inicial) van orientadas a cambios en el ambiente de trabajo (ej. reducción de demandas laborales y aumento de recursos laborales) como cambios en

FIGURA 5



la persona (ej. aumento de recursos personales mediante acciones formativas generalmente), y la interacción persona-trabajo (ej., reducción de demandas y/o aumento de recursos laborales, y aumento de recursos personales).

Este plan de intervención siempre se programa teniendo en cuenta 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.

La intervención/optimización seleccionada dependerá del foco y objetivos de las estrategias de intervención.

1. En función del Foco de intervención, las estrategias pueden ir orientadas a mejorar la situación laboral como por ejemplo aumentando la variedad de tareas, o resolviendo conflictos de rol; o aumentar los recursos personales de afrontamiento del estrés como por ejemplo mediante la formación en determinadas competencias como la inteligencia emocional, o mejorando el estilo de liderazgo (para el caso de supervisores) (ver Figura 5).
2. En función de los Objetivos de la intervención, puede orientarse al diagnóstico de factores psicosociales, a la prevención primaria (antes de que ocurra el daño), la prevención secundaria (cuando se manifiestan los pri-

meros síntomas de daños psicosociales y/o organizacionales), y prevención terciaria o tratamiento (cuando el daño ya está presente con todas sus consecuencias). Aquí también deberíamos de hablar de la rehabilitación de los casos en los que la situación, por su gravedad, así lo requiera, y lo más importante la vuelta de nuevo al mundo laboral y al ejercicio profesional.

La combinación de estos dos ejes (tipo de prevención – foco de actuación) nos da los diferentes tipos de prevención e intervención (ver Figura 6). 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 en muchas empresas y organizaciones que son sensibles a la prevención y que se preocupan por las personas que trabajan en ellas, es a la mayor utilización del proceso de actuación en materia de acciones preventivas.

De este modo, mediante la aplicación del cuestionario RED se obtienen indicadores acerca de la dirección y ámbitos en los que se puede intervenir. Con esta información, se propone una actuación post-evaluación o intervención, que consiste en la elaboración de una "guía" en donde se detallan las acciones correctivas, preventivas y de mejora continua a realizar en la organización a corto, medio y largo plazo. En su caso, y previo acuerdo con la organización, se realizará la intervención propiamente dicha. La intervención se somete a un proceso de calidad para establecer su eficacia mediante una segunda evaluación en donde se comparan los resultados iniciales (primera evaluación) con los obtenidos después de la actuación.

En los proyectos que se han realizado hasta ahora, 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:

FIGURA 6

### Principales Estrategias de Intervención Psicosocial

Foco Objetivo	Estrategias individuales	Estrategias organizacionales
Diagnóstico	• Auto-diagnóstico	• Auditoría de salud psicosocial
Prevención primaria	• Gestión del tiempo • Formación: Inteligencia Emocional • Equilibrio trabajo-vida privada	• Mejora del contenido del puesto • Horarios de trabajo • Desarrollo directivo
Prevención secundaria	• Grupos de mejora • Tutoring and coaching • Planificación de carrera	• Programas acogida nuevos empleados • Gestión del conflicto • Desarrollo organizacional
Tratamiento	• Asesoramiento • Psicoterapia	• Programas de Asistencia al Empleado (PAE)





## El plan de intervención siempre se programa teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los análisis de los cuestionarios.

1. Planificación temporal realista que tenga 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.
2. Confidencialidad y anonimato garantizado para los participantes en todo el proceso. Este es un punto clave que la metodología RED ha cuidado desde el principio.
3. Participación activa de los mandos intermedios y de los trabajadores. No solo 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.
4. 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 realizan 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 que para poder conseguirlo, las políticas de salud ocupacional y de DRH deben estar sincronizadas.

### 9. Referencias bibliográficas.

- BAKKER, A.B., DEMEROUTI, E., TARIS, T., SCHAUFELI, W.B. y SCHREURS, P.J.G. (2003) A Multi-group analysis of the Job Demands-Resources Model in four home-care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- BENNETT, J.B., COOK, R.F. y PELLETIER, K.R. (2002). Toward an integrated framework for comprehensive organizational wellness. En J.C., SALANOVA, M., AGUT, S. y PEIRÓ, J.M. (2004). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, In press.
- 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*, en prensa.
- 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., CIFRE, E. & MARTÍN, P. (2004). Information Technology Implementation Styles and its relation with Workers' Subjective Well-Being. *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 42 – 54.
- SALANOVA, M., LLORENS, S. y GARCÍA-RENEDO, M. (2003). ¿Por qué se están "quemando" los profesores? *Prevención, Trabajo y Salud*, 28, 16-20.
- SALANOVA, M., MARTÍNEZ, I.M. y LLORENS, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palaci (Coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall (pp. 349-376).
- 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 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.
- 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. (1999). Evaluación de riesgos psicosociales y prevención del estrés laboral: Algunas experiencias holandesas [Psychosocial risk assessment and prevention of job stress: Some Dutch experiences]. *Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 147-172.
- 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. ||
- BRESÓ, E. y SALANOVA, M. (2003). Mobbing en el trabajo: una revisión crítica. *Fòrum de Recerca*. 8. ISSN: 1139-5486. Facultat de Ciències Humanes i Socials. Universitat Jaume I.
- 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.
- KARASEK, R. y THEORELL, T. (1979). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- LAZARUS, R.S. y FOLKMAN, S. (1984). *Stress, Appraisal & Coping*. New York, NY: Springer Lazarus y Folman.
- PAOLI, P. y MERLLIÉ, D. (2001). *Third European survey on working conditions 2000*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg.
- SALANOVA, M. y SCHAUFELI, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 260, en prensa.