



# VII Congreso Marplatense de Psicología de alcance Internacional

1, 2 y 3 de Diciembre - Mar del Plata / 2016

## LA SALUD OCUPACIONAL Y EL ANÁLISIS DE RIESGOS PSICOSOCIALES PERCIBIDOS POR EL TRABAJADOR

ARRAIGADA, Mariana

Mg. en Administración de Negocios

UNMDP-Fac. de Psicología

[marianaarraigada@gmail.com](mailto:marianaarraigada@gmail.com)

PUJOL COLS, Lucas

Doctorando en Administración

UNMDP-Fac. de Psicología

[lucaspujolcols@conicet.gov.ar](mailto:lucaspujolcols@conicet.gov.ar)

**EJE: Psicología del trabajo y organizacional**

### RESUMEN

Tomando como base el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) se abordan los riesgos psicosociales y factores saludables percibidos por los trabajadores. Este modelo se encuadra dentro del paradigma de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva que sostiene que la salud laboral no implica solamente la ausencia de enfermedad en los empleados sino que requiere la aplicación de acciones que desarrollen el CPP (Capital Psicológico Positivo). Dichas demandas y recursos serán evaluados en función del nivel de *engagement* que presenten los trabajadores que participaran en esta investigación, que se manifiesta por un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Salanova & Schaufeli, 2009) y que está ampliamente relacionado con la salud psicofísica de los trabajadores. Es uno de los indicadores del CPP en lo que concierne a la relación que el empleado mantiene con su tarea. Se trata de un estudio que está en vías de ejecución por el grupo GIPSIL (Grupo de Investigación en Psicología Laboral) de la Facultad de Psicología de la UNMDP, donde se está aplicando el instrumento UWES (Utrecht Work Engagement Scale), el COPSQ-ISTAS 21 y entrevistas semiestructuradas.

## **Breve introducción**

El siguiente trabajo consiste en la presentación de la propuesta de investigación (en marcha a la fecha) para el estudio de la problemática de la salud ocupacional de los docentes universitarios. Constituye el trabajo final del posgrado en Especialización en Docencia Universitaria dictado en la UNMDP y también se enmarca en el proyecto de investigación del grupo GIPSIL (Grupo de Investigación en Psicología Laboral) de la Facultad de Psicología de la UNMDP "Adaptación de la teoría de demandas y recursos laborales a organizaciones en crisis para la protección de la salud ocupacional", del cual la autora es miembro.

## **Marco conceptual**

### **1.-La Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) como paradigma de abordaje**

Busca la generación y ampliación de modelos teóricos potentes que permitan considerar el papel de los recursos personales en la explicación del desarrollo del bienestar y malestar psicosocial. Según el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos (NIOSH) se ocupa de la aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, así como de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, y lo hace desde una perspectiva científica y también como profesión con importantes implicaciones prácticas para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones. Su objeto de estudio es potenciar la salud ocupacional desde múltiples perspectivas: desde el empleado como persona (qué piensa y cómo se siente), el clima social de trabajo (las relaciones sociales con los compañeros y jefes, el apoyo social, el estilo de liderazgo), y el ambiente que hay tanto dentro como fuera de la organización (evaluación de las demandas y recursos laborales, conciliación trabajo-familia, desempleo) (Salanova, Cifre, Martínez & Llorens, 2007). Se busca potenciar el concepto de salud integral. Esto es, se basa en un concepto más positivo de salud, tal y como se propone desde la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1948, p.100): "Un estado de bienestar total que incluye un bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos".

### **2.- La organización saludable como modelo de gestión.**

El término 'organización saludable' ('Healthy organization') es citado en multitud de lugares y se han publicado hasta la fecha numerosos artículos y documentos tanto en revistas científicas como divulgativas. El punto central en el estudio de las organizaciones saludables es la 'salud' de los empleados, pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. Salanova y Schaufelli (2009) definen a las organizaciones saludables a través de la presencia de tres factores: a) Empleados saludables (engaged), b)

Prácticas saludables para gestionar el trabajo y c) Resultados organizacionales saludables (Salanova & Schaufelli, 2009). El estrés ocupacional ha sido la característica más importante durante muchas décadas para describir lo que no son y cómo no deben ser las organizaciones saludables. Pero el estudio de las organizaciones saludables no se cubre solo con el conocimiento generado en el marco del estrés ocupacional. Desde una perspectiva más 'positiva' se pueden estudiar las organizaciones saludables optimizando el capital humano, el capital social y el así llamado 'capital psicológico', a la vez que maximizamos la estrategia de negocio. Es en este marco que se empieza a desarrollar el estudio de la influencia de los factores psicosociales del trabajo en el bienestar de los trabajadores.

### **3.- Los factores psicosociales del trabajo bajo el modelo DRL**

Durante las últimas cinco décadas, la cuestión sobre qué causa estrés en el trabajo y qué motiva a la gente ha recibido mucha atención por parte de los investigadores (Bakker y Demerouti, 2013). El modelo DRL (Demandas-Recursos laborales) (Bakker y Demerouti, 2007) fue desarrollado para estudiar la situación del empleado ante el balance dado por los requerimientos del puesto y la organización y los elementos con que cuenta para responder a ellos, así como también el efecto que ese balance o desbalance genera.

La teoría de Demandas y Recursos laborales (DRL), supone una extensión del modelo de Demandas y Recursos laborales, y a su vez se inspira en las teorías del diseño del trabajo y del estrés laboral. Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Aunque no sean necesariamente negativas pueden suponer un obstáculo cuando requieren un esfuerzo elevado y la persona no se encuentra suficientemente recuperada (Meijman & Mulder, 1998). Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden: A) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, B) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo y C) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007).

El concepto de factores psicosociales hace referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido de trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud del trabajador como al desarrollo del trabajo (Escribá & Cárdenas, 2000). La relación entre la organización del trabajo y la salud no parece tan evidente

como la que existe entre otros factores de riesgo (el ruido, por ejemplo) y la salud. Los efectos de la organización del trabajo son más intangibles e inespecíficos, y se manifiestan a través de procesos psicológicos conocidos popularmente como estrés e incluyen diversos aspectos de la salud, tanto física como mental y social. (Moncada, Llorens & Kristensen, 2002)

Bajo el esquema del Modelo DRL, los factores psicosociales podrían actuar como demandas (en caso de convertirse en potenciadores de las demandas) o como recursos (en caso de convertirse en amortiguadores de otras demandas). Las consecuencias perjudiciales sobre el bienestar del trabajador que se derivan de una situación en la que se dan unas condiciones psicosociales desfavorables son el estrés, la insatisfacción laboral, problemas de relación o desmotivación laboral. Respecto al desarrollo del trabajo puede observarse absentismo, aumento de la conflictividad laboral, abandonos voluntarios de la empresa por parte de los trabajadores, baja productividad, etc (Grau, 2005)

Existen evidencias científicas suficientes que identifican cuatro grandes grupos de riesgos psicosociales:

1) *el exceso de exigencias psicológicas del trabajo*: por ejemplo, hay que trabajar rápido o de forma irregular, el trabajo requiere que escondamos los sentimientos, requiere callarse la opinión, tomar decisiones difíciles y de forma rápida (R. Karasek, 1979; J. Johnson & Hall. E., 1988; J. Siegrist, 1996);

2) *la falta de influencia y de desarrollo en el trabajo*: por ejemplo, no tenemos influencia ni margen de autonomía en la forma de realizar nuestro trabajo, el trabajo no da posibilidades para aplicar nuestras habilidades y conocimientos o carece de sentido, no podemos adaptar el horario a las necesidades familiares, no se puede decidir cuándo se hace un descanso (R. Karasek, 1979. Johnson & Hall. E., 1988);

3) *la falta de apoyo social y de calidad de liderazgo*: hay que trabajar aislado/a, sin apoyo de los superiores o compañeros y compañeras, con las tareas mal definidas o sin la información adecuada y a tiempo (R. Karasek, 1977; Johnson & Hall. E., 1988); y

4) *las escasas compensaciones del trabajo*: por ejemplo, falta de respeto, inseguridad contractual, cambio de puesto o servicio contra nuestra voluntad, trato injusto, inexistencia de reconocimiento en el trabajo, bajo salario.

#### **4.-Algunas particularidades de la Profesión Académica como empleo**

Desde el punto de vista de la gestión estratégica se señala que la universidad es una organización compleja, es un conjunto de personas que comparten una filosofía y visión acerca de los propósitos institucionales y procuran lograr un conjunto articulado de objetivos, para lo

cual adoptan una determinada estructura a fin de dividir las tareas y lograr su integración por medio de nuevas formas de coordinación que evidentemente forman parte de un sistema. La complejidad es un enfoque que, según Etkin considera a la organización como un espacio donde coexisten fuerzas contrapuestas tales como el orden y desorden, la razón y sinrazón, las armonías y disonancias, entre otras (Etkin, 2006). El académico es un “actor social e institucional específico, pues la experiencia no parece contener de manera adecuada, con las peculiaridades de un oficio con ethos diversificados de manera aguda” (Gil Antón, 2000, p.113). Clark, mencionado por Chiroleu (2002), caracteriza a la profesión académica como “rara” pues la diversidad de disciplinas que la integran la dotan de una heterogeneidad poco compatible con la construcción de lógicas más o menos cerradas y normas comunes.

Existen diferentes realidades respecto de la profesión académica en los distintos contextos mundiales. Por ejemplo, como menciona Fanelli, en países centrales de habla inglesa que abrevan de la misma cultura académica, se entiende que los profesores universitarios constituyen la matriz de la cual surgen todas las otras profesiones, la profesión de las profesiones. Esto sumado al hecho que las características del trabajo cambian, ya que en dichos casos los académicos cuentan con una oficina y cumplen funciones adicionales al dictado de clase, con dedicaciones exclusivas. “En nuestras universidades (argentinas), ha predominado la figura del profesor con baja dedicación horaria en la actividad de enseñanza y cuya ocupación principal (su verdadera profesión) es el ejercicio de su profesión liberal.” (García de Fanelli, 2008, p.3). En los últimos años pareciera que se ha invertido la situación que caracterizaba a la universidad tradicional, en la cual las prácticas académicas complementaban y legitimaban carreras profesionales desarrolladas en el propio mercado ocupacional. La docencia universitaria se constituye así, en una categoría residual, formada por graduados de todas las disciplinas y muy especialmente de aquellas cuyo campo ocupacional extrauniversitario resulta más recortado y complejo.

Así es que surge un nuevo tipo de profesional que no necesariamente “vive para la cultura o el conocimiento”, sino que “vive de la cultura” (Brunner, 1987, p.20).

#### **5.-Obstáculos y demandas laborales percibidos por profesores**

Los obstáculos laborales son aquellas características del ambiente laboral que impiden la realización adecuada de las tareas y que reducen el desempeño laboral. Nuestros resultados ponen de manifiesto que los profesores perciben dos tipos de obstáculos: obstáculos de 1) tipo social y de 2) tipo técnico. Los obstáculos sociales se refieren a la indisciplina de los alumnos, desinterés y falta de motivación y actitudes negativas de los padres hacia el aprendizaje de los hijos. Por otro lado, los obstáculos técnicos son: los problemas con los recursos tecnológicos del centro, problemas con el material didáctico y fallos o averías en la infraestructura o

instalaciones. De hecho, son los profesores que imparten Educación Secundaria Obligatoria (ESO) los que perciben mayores obstáculos de tipo social. Además, son los profesores que tienen un destino provisional en centros públicos los que manifiestan mayores obstáculos técnicos (García & Llorens, 2003).

En cuanto a las demandas a las que los profesores se encuentran más sometidos se destacan las siguientes: sobrecarga mental y sobrecarga emocional. El trabajo del profesor se caracteriza por la exigencia de altos niveles de concentración, precisión, y atención diversificada que implica tener que estar pendiente de muchas cosas a la vez y recordarlas (esto es la sobrecarga mental). Además, se les exige que se impliquen a nivel emocional con los estudiantes, padres y compañeros, relaciones que en muchas ocasiones pueden ser conflictivas (esto es la sobrecarga emocional) (Llorens, Cifre, Salanova, & Martínez, 2003)

#### **6.-Recursos y facilitadores laborales percibidos por profesores**

Los profesores consideran que la autonomía y el apoyo social que reciben de sus compañeros resultan los recursos más importantes para afrontar las demandas y los obstáculos de su puesto de trabajo. El hecho de que los profesores perciban que tienen el suficiente grado de control para decidir qué tareas, cuándo y cómo realizarlas, así como el apoyo que reciben de sus compañeros a la hora de llevar a cabo sus tareas, son unos amortiguadores importantes del estrés (Llorens et al.,2003). Con respecto a aquellos factores del ambiente laboral (facilitadores) que los profesores consideran más importantes para mejorar o facilitar el desempeño del profesor, se destacan el hecho de llevarse bien con los alumnos, la participación de los alumnos en clase, la gestión eficaz de reuniones y acceso fácil a la información y materiales, entre otros (García, Llorens, Cifre & Salanova, 2003).

#### **7.-El Burnout en Profesores**

Como plantea la investigadora Marisa Salanova y sus colaboradores (2003): "El rol del profesor en la sociedad actual es retador, pero a la vez estresante. Esto es una verdadera "ambivalencia" que se siente y que se manifiesta de modos muy diversos."

El estrés ocupacional se produce cuando hay demandas del trabajo que exceden los recursos de que dispone el trabajador. Cuando existen muchas demandas y pocos recursos para afrontarlas, suele producirse un estado psicológico negativo en el trabajador que se puede manifestar de modos diversos como por ejemplo la insatisfacción laboral o el burnout (síndrome de quemarse por el trabajo). Por el contrario, si el trabajador tiene recursos suficientes, tanto personales como laborales, para afrontar las demandas, su estado psicológico será positivo con resultados como la satisfacción en su trabajo o el engagement

(vinculación psicológica con el trabajo) (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000; Schaufeli & Salanova, 2002).

Pero, ¿cuáles son las fuentes del malestar docente? La presencia de obstáculos y altas demandas en el trabajo junto con la falta de facilitadores y recursos para afrontarlos tiene como consecuencia la aparición del malestar docente. De hecho, la presencia de obstáculos tiene efectos directos sobre el bienestar docente, produciéndose altos niveles de ansiedad y depresión (García & Llorens, 2003). Por otro lado, la presencia de altas demandas produce un incremento del burnout a corto plazo, que influye a su vez en un incremento de la ansiedad docente (Llorens, Cifre, Salanova, & Martínez, 2003). Las fuentes de estrés que los profesores consideran más importantes son, por orden de importancia: (Salanova et al., 2003):

1. La cantidad de trabajo que les "sobrepasa" ya sea por falta de tiempo o de exceso de tareas,
2. La sobrecarga de tipo emocional (se les exige que se impliquen a nivel personal con los alumnos, padres, sociedad... en relaciones que son conflictivas),
1. Ambigüedad de rol o grado en el que el profesor no tiene claro cuál es su rol como docente, qué se espera de él/ella por parte del Centro, los alumnos, los padres y la sociedad en general,
2. Conflicto de rol o grado en el que el profesor percibe instrucciones contradictorias respecto a cuáles son sus cometidos laborales,
3. Falta de apoyo social por parte de compañeros, centro, etc.
4. Falta de coordinación entre los compañeros en realizar trabajo en equipo,
5. Desmotivación, apatía e indisciplina por parte de los alumnos,
6. Obstáculos técnicos como problemas en el material didáctico y fallos y/o averías en la infraestructura y/o instalaciones.

### **Marco metodológico.**

#### **Problema de investigación:**

Caracterización de los factores psicosociales saludables (recursos y facilitadores laborales) y de riesgo (obstáculos y demandas laborales) en la práctica docente universitaria en la FCEyS de la UNMDP desde la percepción de los profesionales académicos.

1. Hipótesis 1: los profesionales académicos de la FCEyS de la UNMDP perciben factores psicosociales de riesgo similares en calidad y orden de importancia que los resultados obtenidos por el estudio de Salanova y cols (2003).

2. Hipótesis 2: la proporción de los obstáculos de tipo social percibida por los profesionales académicos será menor que la encontrada en profesores de Secundario (García & Llorens, 2003), ya que el vínculo docente-alumno que se genera en el nivel universitario no es tan duradero (en la FCEYS no existen materias de cursada anual, siendo todas ellas cuatrimestrales o bimestrales).

### **Objetivos de la investigación (generales y particulares).**

**General:** Estudiar los factores de riesgo y salud psicosocial del trabajo (demandas y recursos laborales) en la profesión académica de docentes de la FCEYS-UNMDP, percibidos por los profesionales académicos.

### **Específicos:**

1. Caracterizar las principales demandas (y obstáculos) y recursos (y facilitadores) laborales percibidos por los docentes como influyentes en su estado personal (ya sea de bienestar o malestar laboral).
2. Indagar sobre los riesgos psicosociales percibidos de la profesión académica presentes en la realidad cotidiana de los docentes de la FCEyS.
3. Analizar el nivel de *engagement* de los profesionales académicos de la FCEYS como indicador salud psicosocial y buscar posibles relaciones con los factores de riesgo y salud percibidos como influyentes en su estado de bienestar o malestar laboral.

Definición Metodológica: La metodología consiste en un estudio exploratorio-descriptivo de corte transversal. La muestra será no probabilística intencional, para lo cual se llevará a cabo la aplicación de los siguientes instrumentos:

### Técnicas de investigación a utilizar.

### **Instrumentos**

- Para la evaluación del nivel de *engagement* se utilizará el Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Este instrumento evalúa Vigor, Dedicación y Absorción como componentes del *Engagement*. Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker (2003; 2006) desarrollan este test y lo presentan en varios idiomas; entre ellos Español, bajo el nombre de “Encuesta de Bienestar y Trabajo”.
- Para el estudio de las demandas laborales se utilizará la adaptación de la herramienta de evaluación y prevención de los riesgos psicosociales CoPsoQ al idioma español (ISTAS-21). El CoPsoQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) es un instrumento internacional para la investigación, la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales desarrollado por el Instituto Nacional de Salud Ocupacional de



Dinamarca en el año 2000. Esta versión corta consta de 38 ítems y una escala likert de cinco opciones (Siempre, Muchas veces, Algunas veces, Sólo alguna vez, Nunca), que evalúan seis grupos de factores de riesgo para la salud en el trabajo, de naturaleza psicosocial: exigencias psicológicas; doble presencia; control sobre el trabajo; apoyo social y la calidad de liderazgo; estima; inseguridad sobre el futuro (Moncada, Llorens, & Kristensen, 2004)

- Entrevistas a informantes claves: se realizar entrevistas en profundidad a informantes claves, con un guion flexible que permita acceder a mayor información; Los informantes claves serán aquellas personas que puedan brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento específico. Son una fuente de información importante que puede abrir el acceso a otras personas; lo que se busca es establecer una relación de confianza con los informantes claves.

## **7.- Bibliografía (la utilizada para la redacción del proyecto y la propuesta para la realización del trabajo).**

- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model Of Work Engagement. *Current Directions*
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). La teoría de las demandas y recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115
- Bakker, A. B. Y Demerouti, E. (2013). The Job Demands-Resources Model: State Of The Art. *Journal Of Managerial Psychology*, 22, 309-328
- Brunner, J. (1987). *Universidad y Sociedad en América Latina*, Azcapotzalco, Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Azcapotzalco.
- Chiroleu, A. (2002). *Revista (Syn)Thesis*, Vol 7, Centro de Ciencias Sociales de la Universidad del Estado de Río de Janeiro, 2002, págs. 41 a 52.
- 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
- Escribá V. & Cárdenas M. "Estresores laborales y bienestar psicológico. Impacto en la enfermería hospitalaria". 23:506-11. *Revista ROL Enfermería*. 2000.
- Etkin, J. (2006): *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ed. Granica, Buenos Aires.
- García de Fanelli, A. (2008). *Profesión académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las Universidades Nacionales*. Buenos Aires, Argentina.: CEDES (Centro de estudios de Estado y Sociedad).
- García, M. y Llorens, S. (2003). ¿Influyen los obstáculos laborales en el malestar docente? VIII Jornades de Foment de la Investigació en ciències Humanes i Socials. Universitat Jaume I. Castellón, mayo de 2003.
- García, M., Llorens, S., Cifre, E., & Salanova, M. (2003). Antecedentes de la autoeficacia en profesores de educación secundaria. Sometido a la *Revista de Educación*.
- Gil Antón, M. (2000). Los académicos en los noventa: ¿actores, sujetos, espectadores o rehenes? *Revista electrónica de investigación educativa*, vol.2, n°1, Universidad Autónoma de Baja California
- Grau, A. "Desgaste profesional en el personal sanitario y su relación con los factores personales y ambientales". 19 (6): 463-70. *Gaceta Sanitaria*.2005. In *Psychological Science*, 20, 265-269.
- Johnson JV, Hall EM. Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross sectional study of a random sample of the Swedish working population. *Am J Public Health* 1988; 78:1336-1342.
- Karasek R. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Admins Sci Q* 1979; 24:285-308.
- Llorens, S., Cifre, E., Salanova, M., & Martínez, I. (2003). Burnout in University Teachers: a gender differential study. 11th European Congress on Work and Organizational Psychology. Lisboa (Portugal), 14-17 mayo.

- Llorens, S., García, M., Salanova, M., & Cifre, E. (2003). Burnout and Engagement as antecedente of Self-efficacy in Secondary Teachers: A Longitudinal Study. 11th European Congress on Work and Organizational Psychology. Lisboa (Portugal), 14-17 mayo.
- Meijman, T. F. Y Mulder, G. (1998). Psychological Aspects Of Workload. En P. J. Drenth, H. Thierry, & C. J. De Wolff (Eds.), Handbook Of Work And Organizational Psychology (2nd Ed., Pp. 5-33). Hove, Uk: Erlbaum
- Moncada, S., Llorens, C., & Kristensen, T. S. (2004) Método ISTAS21 (CoPsoQ). Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Madrid, Ista.
- OMS. (1948). Preamble to the constitution of the World Health Organization. Official records of the World Health Organization, n°2 (pág. 100). Ginebra: World Health Organization.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). El engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I.M. & Llorens, S. (2007). Caso a caso en la prevención de los riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable. Bilbao: Lettera publicaciones.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. 16, (2), 117-134.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2002). La evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Revista de Prevención, Trabajo v Salud. 20, 4-9.
- Siegrist J. Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. J Occup Psychol 1996; 1: 27-41.