



# Modelo de demandas y recursos laborales: Aplicación a la prevención psicosocial

*Job demands and resources model: application to psychosocial prevention*  
*Modèle de demande et de ressources laborales: application à la prévention psychosociale*

**Autor:**

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.

**Elaborado por:**

Aitana Garí Pérez

Rebeca Martín Andrés

CENTRO NACIONAL DE NUEVAS TECNOLOGÍAS. INSST

Antonia Calvo-Salguero

Marina Ortiz López

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DEL Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI) HUM 196: Actitudes, creencias, valores y conductas (VALCREAC) del Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI). Centro de Investigación Mente, Cerebro y Comportamiento (CIMCYC). Facultad de Psicología. Universidad de Granada

*De forma complementaria a la NTP 1.166, en la que se presenta el modelo de demandas y recursos laborales (DRL), en esta NTP se exponen las principales conclusiones de la evidencia empírica que avala el modelo. Además, se plantea su utilidad para la evaluación e intervención sobre los riesgos psicosociales, aportando orientaciones para su uso, y se ofrecen ejemplos de aplicaciones prácticas del modelo.*

*Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.*

## 1. EVIDENCIA EMPÍRICA

Numerosos estudios y meta-análisis han recogido abundante evidencia empírica que demuestra la robustez y utilidad del modelo DRL. Tanto es así, que ha sido extendido hasta llegar a ser considerado en la actualidad una teoría: la **teoría de las Demandas y los Recursos Laborales** (Bakker y Demerouti, 2013).

El modelo se ha usado principalmente para realizar **predicciones sobre salud** (por ejemplo: agotamiento, estrés laboral, ansiedad y depresión) y **rendimiento laboral** (por ejemplo: el compromiso organizacional, la satisfacción y la motivación laboral). Es importante destacar que en ambas esferas los efectos negativos y positivos se encuentran mediados por dos variables ampliamente estudiadas en el modelo: *burnout* y *engagement*, respectivamente. Estos trabajos coinciden en que:

- las demandas laborales elevadas predicen variables como el *burnout* y otros problemas psicosomáticos de salud (por ejemplo: Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003; Hakanen et al., 2006);
- un nivel alto de recursos laborales genera efectos positivos, tanto relacionados con la salud como con el rendimiento en el trabajo (por ejemplo, Christian, Garza, y Slaughter, 2011; Rudolph, Katz, Lavigne, y Zacher, 2017);
- los recursos laborales tienen el potencial de amortiguar los efectos adversos de las altas demandas laborales; un ajuste adecuado de los recursos y las demandas laborales puede aumentar el proceso motivacional (por ejemplo: Bakker, Hakanen, Demerouti, y Xanthopoulou, 2007, 2010; Hakanen, Bakker, y Demerouti, 2005).

A efectos prácticos, en materia de prevención de riesgos psicosociales, la evidencia científica del modelo permite desarrollar evaluaciones en términos de recursos (personales y laborales) y demandas laborales, así como el diseño de intervenciones preventivas en base a las necesidades o carencias detectadas.

## 2. EVALUACIÓN PSICOSOCIAL BASADA EN EL MODELO DRL

Es importante señalar que la finalidad del modelo DRL es facilitar la comprensión de la realidad psicosocial de una organización y no la evaluación de los riesgos psicosociales. Por este motivo, sus autores no ofrecen un instrumento específico para tal fin. Sin embargo, como todo modelo avalado por la comunidad científica, ofrece una base teórica sólida y fiable sobre la que diseñar evaluaciones a medida. Su flexibilidad y apertura permiten aplicar las premisas del modelo al abordaje de los riesgos psicosociales de cualquier organización de forma adaptada a sus particularidades preventivas.

Un proceso de evaluación psicosocial basado en el modelo DRL debería identificar las demandas laborales de cada puesto de trabajo y ponerlas en relación con los recursos disponibles, orientando así la selección de los instrumentos cuantitativos más adecuados para la evaluación de los factores relevantes en cada caso. A este respecto, se han desarrollado a partir del modelo DRL varios instrumentos que permiten analizar las demandas y recursos. Es el caso del "Cuestionario de demandas y recursos laborales" (Bakker, 2014), que ha sido diseñado por el autor con fines de investigación científica y mide las variables incluidas en la lista no

exhaustiva propuesta en el modelo DRL (Bakker y Demerouti, 2013). Además, puede emplearse para saber cuáles son algunos de los predictores de agotamiento, compromiso y desempeño laboral. Otro de los instrumentos desarrollados a partir del modelo es la escala “*Emotional Job Demands*” propuesta por Xanthopoulou, Bakker y Fischbach (2013), especialmente útil para valorar las demandas laborales en profesionales expuestos a trabajo emocional. Es importante señalar que hasta la fecha de publicación de esta NTP, estas herramientas no han sido validadas en España. En definitiva, la identificación de los recursos y demandas asociados a cada puesto de trabajo requerirá la selección de los instrumentos de evaluación más adecuados a cada caso en particular, en función de los factores a evaluar.

Además, para poner en relación las demandas identificadas con los recursos laborales y personales, de nuevo será de gran utilidad completar la evaluación cuantitativa con técnicas cualitativas como, por ejemplo, la entrevista en profundidad o los grupos focales. Estas técnicas permitirán, no solo profundizar en el conocimiento de las demandas y los recursos laborales de la organización, sino también identificar su posible impacto, tanto negativo (*burnout*, estrés, malestar, etc.) como positivo (*engagement*, satisfacción, bienestar, etc.) sobre las personas trabajadoras.

### 3. INTERVENCIONES EN DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES

Los estudios han demostrado que se logra una mejora en la salud cuando el trabajo es exigente pero se cuenta con recursos, facilitando así el proceso motivacional. Por ello, el modelo DRL plantea que las posibles intervenciones en las organizaciones se dirijan, principalmente, a proponer demandas retadoras y ofrecer a sus trabajadores y trabajadoras suficientes recursos laborales para afrontarlas, permitiendo y fomentando a su vez el desarrollo de los recursos personales.

De esta forma, una intervención basada en el modelo DRL plantearía actuaciones teniendo en cuenta dos dimensiones: el nivel de actuación, que puede ser organizativo o individual, y el objetivo de intervención que puede estar centrado en mejorar el ajuste entre demandas y recursos laborales o potenciar los recursos personales. Si se combinan estos dos ejes, se observan cuatro posibles líneas de intervención (Figura 1):

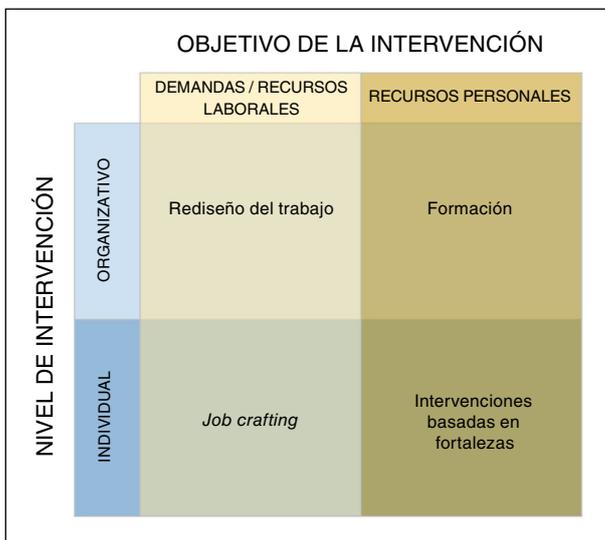


Figura 1. Intervenciones basadas en la teoría DRL. Bakker y Demerouti (2013)

- **rediseño del trabajo:** intervención a nivel organizativo sobre las demandas y recursos laborales;
- **formación:** intervención a nivel organizativo sobre los recursos personales;
- **job crafting:** intervención a nivel individual sobre las demandas y recursos laborales;
- **intervenciones basadas en fortalezas:** intervención a nivel individual sobre los recursos personales.

#### Rediseño del trabajo

El rediseño del trabajo implica una intervención estructural de la organización con el objetivo de cambiar el origen del malestar, a través de la actuación sobre las demandas y recursos laborales. Suele suponer un proceso de arriba a abajo que modifica elementos del diseño del trabajo, de las tareas y de los roles, mediante la mejora del contenido, el horario de trabajo, la retroalimentación, el apoyo social, etc.

#### Job crafting

El *job crafting* se refiere a la introducción de cambios por parte del propio trabajador o trabajadora en ciertas características (físicas, cognitivas o sociales) de su trabajo, sin requerir su rediseño completo (Berg y Dutton, 2008). Siempre y cuando la organización permita y potencie este proceso proactivo, otorgando la suficiente autonomía y permitiendo la participación de las personas trabajadoras, estas pueden modificar activamente el diseño de sus puestos de trabajo mediante, por ejemplo, la elección de tareas, la negociación del contenido del trabajo o la asignación de nuevos significados a las tareas, incidiendo de este modo sobre sus propias demandas y recursos laborales.

#### Formación

La formación es un instrumento mediante el cual la organización facilita que sus trabajadores y trabajadoras adquieran nuevas habilidades y conocimientos técnicos, lo que potencia de forma indirecta los recursos personales como la autoestima o la autoeficacia. La formación puede también dirigirse de forma directa al desarrollo de los recursos personales. De esta forma, las organizaciones pueden formar a sus empleados para que estén en mejores condiciones para hacer frente a las exigencias del trabajo y se desarrollen personal y profesionalmente.

#### Intervenciones basadas en fortalezas

Las intervenciones basadas en fortalezas se centran en potenciar aquellos rasgos positivos de la persona que tienen su reflejo en los pensamientos, sentimientos y comportamientos. Existen diversas formas de llevar a cabo estas intervenciones en el ámbito laboral; por ejemplo, se puede informar individualmente sobre las fortalezas más importantes y la frecuencia con las que la usan durante el desarrollo de sus actividades en el trabajo. Si se detecta que las personas no están utilizando sus fortalezas lo suficiente, el siguiente paso sería proporcionar alternativas para que puedan utilizarlas de otra forma. Aunque estas intervenciones están basadas en potenciar los recursos personales a nivel individual, debe ser la organización la que genere las condiciones de trabajo favorables para ello.

En el abordaje de los riesgos psicosociales se deben priorizar las intervenciones sobre las demandas y recur-

laborales a través del rediseño del trabajo, puesto que es aquí donde se encuentra el origen de la exposición a riesgos (intervención primaria). Sin embargo, la evidencia científica que avala el modelo DRL revela que la intervención sobre los recursos personales también permite amortiguar los efectos negativos de las demandas potencialmente dañinas que no se hayan podido evitar en origen, del mismo modo que en otros ámbitos de la prevención de riesgos laborales se recurre al uso de equipos de protección individual para minimizar los efectos de eventuales fallos de otras medidas de prevención colectiva prioritarias. El modelo, en su pretensión de dar una explicación a la realidad psicosocial de las organizaciones, tiene en cuenta los recursos personales como atributos de la persona, pero esto no implica que la intervención sobre ellos deba ser meramente individual, sino que, por el contrario, los recursos personales pueden aumentarse mediante una intervención sobre la organización del trabajo. Por ello, los autores proponen intervenir también, tanto a nivel organizativo como individual, sobre los recursos personales, dado que mejoran la respuesta a la exposición a demandas y recursos laborales inadecuados. De cualquier modo, puesto que demandas, recursos laborales y recursos personales interactúan entre sí, se deben combinar las distintas estrategias de intervención para un abordaje eficaz e integral.

#### 4. EJEMPLOS PRÁCTICOS DE GESTIÓN PSICOSOCIAL APLICANDO EL MODELO DRL

Numerosos estudios ponen de manifiesto la importancia de realizar un buen diseño del trabajo y de comprender las necesidades individuales para adaptar las acciones preventivas a las distintas personas. Analizar las demandas y recursos laborales y personales a través del modelo DRL permite identificar matices sensibles a la diversidad, al género, a problemáticas de colectivos y organizaciones específicos, en definitiva, sensibles a la realidad concreta de cada lugar de trabajo. Esta cualidad del modelo facilita el ajuste a las necesidades de las personas que integran las organizaciones, dando lugar a una intervención preventiva más eficaz y eficiente.

##### Género y diversidad

Por una parte, la aplicación del modelo resulta especialmente interesante para la integración de la perspectiva de género en la gestión de los factores psicosociales de riesgo. En este sentido, en un estudio con trabajadores y trabajadoras de tiendas al por menor se puso de manifiesto que la carga de trabajo y la participación en la toma de decisiones tienen un impacto similar en el bienestar de hombres y mujeres. Sin embargo, el impacto de la estabilidad laboral y las demandas emocionales, sí difiere según el género, afectando en mayor medida a las mujeres (Huang, Xing, y Gamble, 2019). Asimismo, Dubbelt, Rispens y Demerouti (2016) realizaron un importante estudio enmarcado en el modelo en el que examinan la relación entre la discriminación de género y las características del trabajo. Los resultados sugieren que la discriminación de género está relacionada con las demandas y los recursos laborales, de tal manera que las mujeres que perciben ser discriminadas perciben mayores demandas laborales (inseguridad laboral, carga de trabajo y conflicto entre el trabajo y la familia) y menores recursos laborales (oportunidades

de desarrollo, retroalimentación del desempeño, apoyo del supervisor y equidad procesal) que los hombres y mujeres que no perciben discriminación, independientemente de la representación numérica de las mujeres dentro de las organizaciones. Estos hallazgos permiten mejorar la comprensión de las condiciones laborales de las mujeres, proporcionando explicaciones para las diferencias de género que se dan en el bienestar y el éxito profesional. Por tanto, las organizaciones deberían evaluar críticamente cómo se distribuyen las demandas y los recursos laborales entre hombres y mujeres con vistas a eliminar las posibles discriminaciones por razón de género al respecto y, por ende, mejorar el bienestar laboral de toda la población trabajadora.

Por otra parte, el modelo ha sido aplicado también de forma muy interesante en atención a la diversidad. Por ejemplo, en relación con población trabajadora con autismo, Hayward, McVilly y Stokes (2020) profundizan en las necesidades individuales de este colectivo y señalan que la intervención debería ir encaminada a amortiguar las demandas laborales, especialmente las que se derivan de interacciones sociales en el entorno laboral, ya que estas tienen un mayor impacto en su bienestar. En ese sentido, proponen llevar a cabo acciones que mejoren las relaciones con la gerencia y supervisores, adaptando roles y promoviendo políticas de diversidad organizativa, pero también proporcionando apoyos externos adicionales a través de programas de asistencia a los trabajadores con autismo. Otros estudios, centrados en la edad, sugieren que las intervenciones dirigidas a personas trabajadoras mayores con patologías crónicas deben ir en la línea de flexibilizar los horarios y favorecer un clima organizativo saludable, ya que son recursos laborales que limitan menos la salud de estos trabajadores (Vanajan, Bültmann, y Henkens, 2020).

##### Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

Otro de los contextos en los que la aplicación del modelo DRL se ha mostrado útil es en el del abordaje de los factores psicosociales asociados a las TIC. Su uso intensivo ha modificado sustancialmente las organizaciones y la forma en que se desarrolla el trabajo, con el consecuente impacto en la salud de las personas trabajadoras (ver NTP 1123). El uso de las TIC puede dar lugar a un estado psicológico negativo condicionado por la percepción de desajuste entre las demandas y los recursos, conocido como "Tecnoestrés" (ver NTP 730).

Ante procesos de digitalización en las organizaciones, la intervención sobre los riesgos psicosociales debería partir de una evaluación específica, que valore aspectos tales como los ámbitos de uso de las TIC, la experiencia y/o conocimientos del personal, la adecuación de la TIC al trabajo o la percepción de cambio tecnológico por parte de las personas implicadas. La intervención derivada de dicha evaluación incidirá en la reducción de las altas demandas (como la sobrecarga cuantitativa, la ambigüedad de rol, la rutina, la sobrecarga mental o los obstáculos) y el incremento de los tecno-recursos en el trabajo (la autonomía, el apoyo social o el trabajo en equipo). Además, dado que la relación entre demandas y recursos laborales se encuentra mediada por los recursos personales (como la autoeficacia o la competencia en el uso de las TIC), también se debe actuar sobre ellos para amortiguar el posible efecto negativo de la digitalización sobre la salud de las trabajadoras y trabajadores.

## Ámbito sanitario

El modelo DRL ha sido ampliamente utilizado para realizar estudios sobre el colectivo de profesionales de la sanidad. Las elevadas demandas emocionales, unidas a la carga del trabajo que desarrollan, hacen que la aplicación del modelo sea especialmente interesante, dado que dichos colectivos se encuentran en una situación de alto riesgo de desarrollar agotamiento y *burnout*, entre otros. En muchos casos, las situaciones estresantes que se producen en el sector sanitario, especialmente las relacionadas con los pacientes, son difíciles o imposibles de reducir. Por ello, las intervenciones que se proponen van encaminadas a:

1. Reducir demandas, especialmente las relacionadas con el tiempo de trabajo (por ejemplo reducir la presión temporal).
2. Mejorar recursos laborales:
  - a) Algunos estudios muestran que las personas encargadas de la supervisión desempeñan un papel esencial para aliviar el agotamiento del personal sanitario y recomiendan fomentar una actitud de apoyo y un liderazgo eficaz en las organizaciones (Chen y Chen, 2018).
  - b) Promover un clima de apoyo social entre compañeros, lo que da lugar a un mayor compromiso laboral

y satisfacción y reduce el posible efecto negativo de las altas demandas, especialmente el agotamiento (Orgambidez-Ramos y de Almeida, 2017).

Además, estas medidas podrían promover una mejora de la calidad de la atención y reducir la intención de rotación en el personal sanitario.

Por otra parte, diversos estudios que aplican el modelo DRL en el sector sanitario (Hakanen, Seppälä y Peeters 2017, Grover, et. al, 2016) señalan que los enfoques de abajo hacia arriba, en los que las medidas preventivas ponen el foco sobre los recursos personales, también pueden ser eficaces para prevenir el agotamiento y mejorar el compromiso laboral. Dado que, como se ha comentado, la reducción de las demandas emocionales no es posible en muchos casos, resulta especialmente interesante desarrollar intervenciones para potenciar o entrenar recursos personales como el *job-crafting*, la resiliencia o la atención plena, ya que se han mostrado eficaces como elementos preventivos para atenuar los efectos negativos de las demandas laborales.

En definitiva, del modelo DRL no se derivan propuestas universales para intervenir sobre los factores de riesgo psicosocial, pero posibilita la necesaria adaptación a las particularidades de cada organización, constituyendo un instrumento útil para el diseño de intervenciones eficaces.

## BIBLIOGRAFÍA

BAKKER, A.B. The Job Demands-Resources Questionnaire. En *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*. Rotterdam: Erasmus University, 2014, vol. 3, pp. 1-28. doi: 10.1002/9781118539415.wbwell019

BAKKER, A.B. y DEMEROUTI, E. La teoría de las demandas y los recursos laborales. En *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 2013, vol. 29, no. 3, pp. 107-115. doi: 10.5093/tr2013a16

BAKKER, A. B., HAKANEN, J. J., DEMEROUTI, E. Y XANTHOPOULOU, D. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. En *Journal of Educational Psychology*. 2007, vol. 99, no. 2, pp. 274-284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274

BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. Y EUWEMA, M. C. Job resources buffer the impact of job demands on burnout. En *Journal of Occupational Health Psychology*. 2005, vol. 10, no. 2, pp. 170-180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170

BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., DE BOER, E. Y SCHAUFELI, W. B. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. En *Journal of Vocational Behavior*. 2003, vol. 62, no. 2, pp. 341-356. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00030-1

CHEN, S., CHEN, C. Antecedents and consequences of nurses' burnout: Leadership effectiveness and emotional intelligence as moderators. En *Management Decision*. 2018, vol. 56 no. 4, pp. 777-792. doi: 10.1108/MD-10-2016-0694

DUBBELT, L. Y RISPENS, S. Y DEMEROUTI, E. Gender discrimination and job characteristics. En *Career Development International*. 2016, vol. 21 no. 3, pp. 230-245. doi: 10.1108/CDI-10-2015-0136

GROVER, SL., TEO STT., PICK D., ROCHE M. Mindfulness as a personal resource to reduce work stress in the job demands-resources model. En *Stress Health*. 2017, vol. 33, nº 4, pp. 426-436. doi: 10.1002/smi.2726.

HAKANEN J.J., SEPPÄLÄ P., PEETERS M. High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting..En *International Journal of Behavioral Medicine* 2017, vol. 24, no 4, pp. 619-627. doi: 10.1007/s12529-017-9638-3

HAYWARD, S., MCVILLYB, K. STOKES, M. Sources and impact of occupational demands for autistic employees. En *Research in Autism Spectrum Disorders*. 2020, vol. 76, pp. 101571. doi: 10.1016 / j.rasd.2020.101571

HUANG, QH, XING, YJ Y GAMBLE, J. Job demands-resources: a gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. En *International Journal of Human Resource Management*. 2019, vol. 30, no. 8, pp. 1323-1341. doi: 10.1080/09585192.2016.1226191

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. *NTP 926. Factores psicosociales: metodología de evaluación*. Madrid, INSHT, 2012. Disponible en: <https://www.insst.es/documents/94886/326879/926w.pdf/cdecbd91-70e8-4cac-b353-9ea39340e699>

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. *NTP 1123: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (II): factores de riesgo psicosocial asociados a las nuevas formas de organización del trabajo*. Madrid, INSHT, 2018. Disponible en: <https://www.insst.es/documents/94886/566858/ntp-1123.pdf/acb83bc7-e6d5-4ffa-ab7c-f05e68079ffb>

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO *NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial*. Madrid, INSHT, 2006. Disponible en: [https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp\\_730.pdf/55c1d085-13e9-4a24-9fae-349d98deeb8a](https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_730.pdf/55c1d085-13e9-4a24-9fae-349d98deeb8a)

ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A., DE ALMEIDA, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. En *Applied nursing research*. Vol.36, pp. 37–41. doi: 10.1016/j.apnr.2017.05.012

VAN VELDHOVEN, M., VAN DEN BROECK, A., DANIELS, K., BAKKER, A.B., TAVARES, S.M. AND OGBONNAYA, C. Challenging the Universality of Job Resources: Why, When, and For Whom Are They Beneficial? En *Applied Psychology*. 2020, vol. 69, no. 1 5-29. doi: 10.1111/apps.12211

VANAJAN, A., BÜLTMANN, U. Y HENKENS, K. Health-related Work Limitations Among Older Workers the Role of Flexible Work Arrangements and Organizational Climate. En *The Gerontologist*. 2020, vol. 60, no. 3, 4pp. 450-459. doi: 10.1093/geront/gnz073