

Modelos de estrés laboral: funcionamiento e implicaciones para el bienestar psicosocial en las organizaciones

Work stress models: functioning and implications for psychosocial well-being in organizations

EMMANUEL MARTÍNEZ-MEJÍA

RESUMEN: El objetivo de este artículo es hacer una revisión retrospectiva, orientativa y sintética de modelos que han explicado el estrés laboral de manera efectiva, sus características, funcionamiento y las implicaciones hacia el bienestar psicosocial en las organizaciones. Los criterios de selección consideraron: a) la consistencia en su planteamiento conceptual; b) el cuerpo de conocimiento generado por investigación y sustento empírico; y c) el desarrollo de aplicaciones prácticas de intervención organizacional. Como resultado, se identificaron seis modelos teóricos: 1) Transaccional y de Afrontamiento ante el Estrés; 2) Ajuste Persona-Ambiente; 3) Conservación de Recursos; 4) Recursos-Control-Apoyo; 5) Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa y 6) Demandas-Recursos. Entre las conclusiones, se identifica que el desarrollo de recursos individuales, sociales y organizacionales, como la promoción de apoyo social en el trabajo son elementos centrales. Contar con un panorama accesible y selectivo de modelos sólidos sobre el estrés laboral permitirá a los profesionales contar con el fundamento teórico para generar políticas organizacionales, desarrollar prácticas de gestión de recursos humanos y proyectos de intervención que contribuyan hacia una cultura organizacional saludable.

Palabras clave: estrés laboral, recursos laborales, apoyo social, bienestar psicosocial, organizaciones saludables.

ABSTRACT: The aim of this article is to make a retrospective, indicative and synthetic review of models that have explained work stress effectively, its characteristics, functioning, and the implications for psychosocial well-being in organizations. The selection criteria considered: a) conceptual approach consistency; b) generated body of knowledge by research and empirical support; and c) development of practical applications in organizational intervention. As a result, six theoretical models were identified: 1) Transactional Stress and Coping; 2) Person-Environment Adjustment; 3) Conservation of Resources; 4) Resources-Control-Support; 5) Effort-Reward Imbalance; and 6) Demands-Resources. Among the conclusions, it is identified that the development of individual, social and organizational resources, such as the promotion of social support at work, are central elements. Having an accessible and selective overview of solid models on work stress will allow professionals to have the theoretical framework to generate organizational policies, develop human resource management practices and intervention projects that contribute to a healthy organizational culture.

Keywords: work stress, work resources, social support, psychosocial well-being, healthy organizations.

Desde la ciencia, los modelos han servido como instrumentos parciales para comprender un objeto de estudio y su funcionamiento, así como para expresar ideas abstractas (Giere, 1999). También, los modelos científicos pueden desempeñar un papel de mediadores o puentes que hacen conexiones entre las teorías y el fenómeno (Koponen, 2007; Morrison y Morgan, 1999; Rotbain et al., 2006). Gilbert (2004) por su parte, sugiere que un modelo se refiere a un sistema de objetos o símbolos que representan algún aspecto de otro sistema. De manera general, Bunge (2000) indica dos funciones del conocimiento científico, incluyendo sus modelos: explicar y predecir. De tal forma que, la revisión de modelos que han abordado el estrés laboral y el bienestar psicosocial es fundamental para aproximarse a las diversas explicaciones sobre su representación, funcionamiento, sus implicaciones y aplicaciones en las organizaciones.

El estrés es un concepto que ha evolucionado desde sus primeras aproximaciones (Selye, 1936) hasta su desarrollo en enfoques inter y multidisciplinarios (Lu et al., 2021). Desde el ámbito de la salud, el estrés ha hecho referencia a la respuesta integral de los organismos a cualquier solicitud de cambio (Selye, 1976). En una conceptualización más actual, el estrés se aborda como un estado de homeostasis que está siendo desafiado (Lu et al., 2021). Es decir, se trata de una respuesta que implica una exigencia de adaptación. Si esta exigencia se prolonga o incrementa y llegan a superar la capacidad de adaptación del organismo, entonces, puede poner en peligro la salud (distres); pero si el organismo tiene la capacidad de adaptarse, entonces, el organismo es capaz de responder ante una nueva situación estresante (eustrés) (Lu et al., 2021; Selye, 1976).

El interés por el estrés aplicado al contexto del trabajo, o estrés laboral, se hizo más evidente a partir de la segunda mitad del siglo XX, tanto por los académicos, los responsables de políticas públicas sobre seguridad y salud en el trabajo, así como en las organizaciones. Respecto a su evolución histórica, la OIT (2016) señala que el término de “estrés laboral” se ha nombrado de diferentes maneras, desde estresores, factores estresantes, factores psicosociales, factores psicosociales estresantes, factores de riesgo psicosocial o riesgos psicosociales y, de manera incorrecta, se llegan a utilizar indistintamente; para partir de una definición institucional unificadora, lo define como:

El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa (p. 2).

En las primeras dos décadas de este siglo XXI, se han realizado diferentes esfuerzos para hacer revisiones de los diferentes modelos que se han propuesto explicar el estrés laboral. Sutherland y Cooper (2002), desde la salud mental en el trabajo, señalan: a) Modelo Centrado en la Persona; b) Modelo

Basado en la Respuesta; c) Modelo Basado en el Estímulo; d) Modelo Interactivo; y e) Modelo de Ajuste Persona-Ambiente. Por su parte, Jex y Britt (2008) distinguen los modelos con mayor impacto en reducción del estrés ocupacional: a) el Modelo del Instituto de Investigación Social; b) Modelo de Fases; c) Demandas-Control; d) Ajuste Persona-Ambiente; y e) Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa.

Bhagat et al. (2012) señalan: a) Estrés de Rol; b) Transaccional del Estrés Laboral; c) Ajuste Persona-Ambiente; d) Demandas-Control; e) Incertidumbre; f) Cibernético; g) Desafíos-Obstáculos; h) Conservación de Recursos; y finalmente un modelo i) Integral propuesto por estos mismos autores. Finalmente, Dewe et al. (2012), con un objetivo histórico, señalan: a) la Teoría Transaccional; b) la Teoría Ajuste Persona-Ambiente; c) la Teoría de Conservación de Recursos; y d) el Modelo de Demandas-Control del diseño del trabajo.

Tomando como referencia las cuatro revisiones antes señaladas, el objetivo de este artículo es hacer una revisión retrospectiva, orientativa y sintética, de los modelos que han aportado explicación y predictibilidad más sólida sobre el estrés aplicado al contexto del trabajo. La selección de los modelos se realizó con base en los siguientes criterios: a) consistencia en su planteamiento conceptual; b) cuerpo de conocimiento generado por investigación; y c) desarrollo de aplicaciones prácticas. Como resultado, se determinaron seis modelos teóricos que se explicarán a continuación: 1) Transaccional y de Afrontamiento ante el Estrés; 2) Ajuste Persona-Ambiente; 3) Conservación de Recursos; 4) Recursos-Control-Apoyo; 5) Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa y 6) Demandas-Recursos.

Transaccional y de Afrontamiento ante el Estrés

La transacción entre las personas y el medio es el enfoque central del modelo. Lazarus y Folkman (1986), como los principales exponentes, definen el estrés psicológico como “una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar” (p.43). Las evaluaciones estresantes comprenden daños, amenazas o desafíos. En este sentido, la adaptación psicológica de las personas a nuevas circunstancias puede ser facilitada o impedida dependiendo de factores personales, contextuales y ambientales, así como su interrelación (Lazarus, 1991).

El afrontamiento, como mecanismo, se refiere a “esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo” (Lazarus y Folkman, 1986, p. 164). El afrontamiento tiene dos funciones principales: 1) Dirigida al problema o a la tarea y 2) Dirigida a la emoción. En desarrollos posteriores (Folkman y Moskowitz, 2000; Park y Folkman, 1997), se ha propuesto una tercera forma: 3) Dirigida al significado o reinterpretación positiva.

La forma en que se afronte un evento estresante también dependerá de los recursos que disponga y de las limitaciones que tenga la persona para utilizarlos (Figura 1). No sólo se

trata de tener muchos recursos sino tener la habilidad para aplicarlos en contextos y situaciones particulares, como el trabajo. Las categorías de recursos que utilizan Lazarus y Folkman (1986) son: a) Salud, energía, bienestar o recursos físicos; b) Creencias positivas o recursos psicológicos, como la esperanza, la creencias de control, o el compromiso; c) Resolución de problemas, técnicas y habilidades para decidir ante dilemas morales, respuesta ante emergencias; d) Habilidades y apoyo social; e) Recursos materiales, haciendo referencia a saber utilizarlos para obtener otros recursos.

Este modelo, aunque inicialmente se plantea para el afrontamiento del estrés en general, su relevancia radica en que también se ha aplicado a la explicación y gestión del estrés en contextos organizacionales ya que los conceptos de amenaza, oportunidad, afrontamiento y recursos se pueden aplicar a toda clase de ambientes (Brief & George, 2020). Por ejemplo, Lazarus (2020) propone tres estrategias para la gestión del estrés en el contexto del trabajo: 1) Cambiar las condiciones de trabajo que están ocasionando estrés y transformarlas en ambientes facilitadores de recursos para un afrontamiento efectivo; 2) Ayudar a las personas a adaptarse a condiciones que son imposibles de cambiar (o extremadamente difíciles); 3) Identificar las relaciones estresantes entre personas o grupos y trabajar en esas transacciones y dinámicas sociales particulares para que sean adaptativas.

Por otro lado, estos conceptos se han aplicado en otros modelos como el de Conservación de Recursos y Demandas-Recursos. Por tanto, la adaptación psicológica de las personas a diversidad de circunstancias en el trabajo puede ser facilitada

o impedida dependiendo de los recursos personales y los factores contextuales laborales, así como su interrelación.

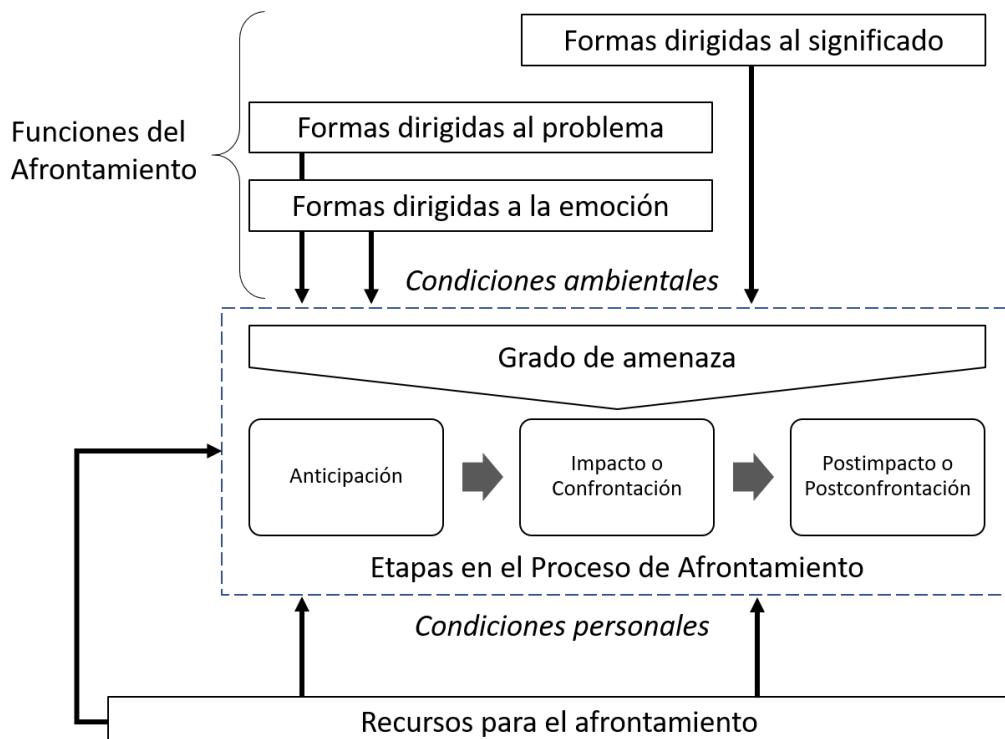
Ajuste Persona-Ambiente

El modelo de Ajuste Persona-Ambiente (AP-A) se refiere a la congruencia, coincidencia o similitud entre la persona y el ambiente (Edwards et al., 1998; Muchinsky y Monahan, 1987; Schneider et al., 1997). La aplicación de este modelo a las organizaciones es que se basa en la idea de que el ajuste de los empleados en el entorno de trabajo es fundamental para el bienestar general (Bayl-Smith y Griffin, 2015).

Este modelo (Figura 2) y su relación con el estrés laboral (French et al., 1982) distingue los factores objetivos de la persona y del ambiente de sus contrapartes subjetivas y enfatiza el ajuste subjetivo entre la persona y las condiciones de trabajo, junto con los mecanismos de afrontamiento y resiliencia, como determinante clave de tensiones psicológicas, fisiológicas y conductuales que pueden desencadenar enfermedades (Bliese et al., 2017).

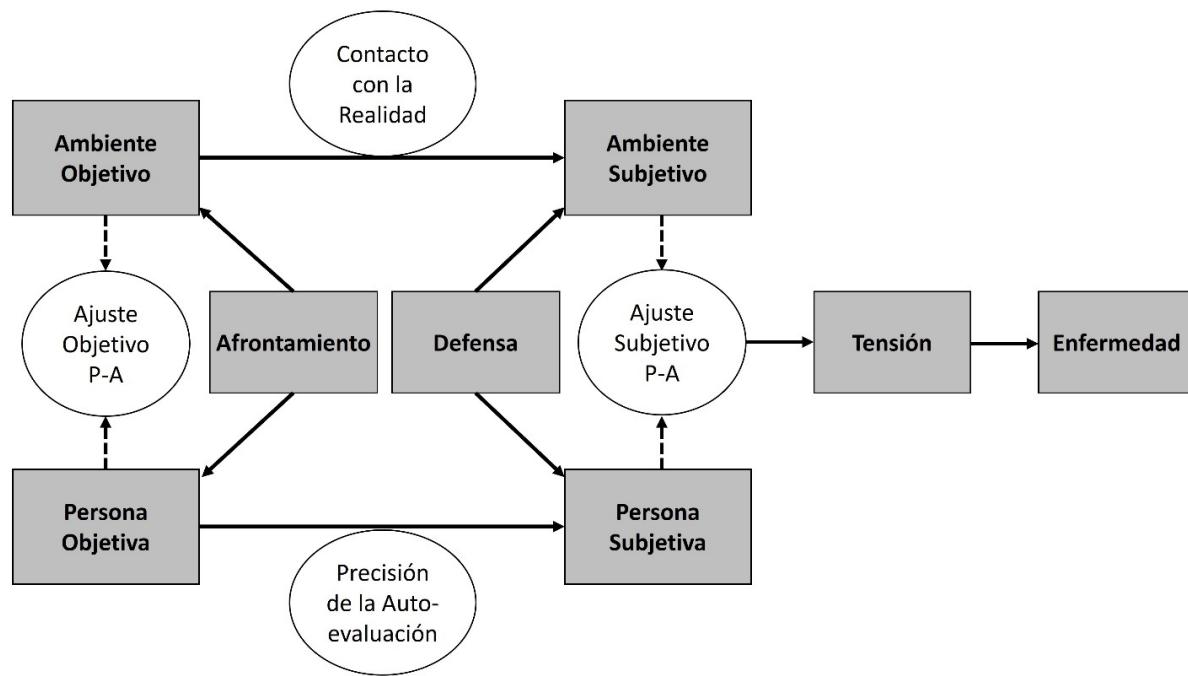
En el contexto del trabajo, la investigación se ha desarrollado a diversos niveles: ajuste persona-trabajo, ajuste persona-grupo, ajuste persona-supervisor y ajuste persona-organización (Kristof-Brown et al., 2005). La evidencia sugiere que un nivel óptimo de ajuste es un factor importante sobre la salud de los trabajadores, la capacidad de trabajo, la calidad de vida, la satisfacción y compromiso laboral, la intención de renuncia o rotación (Cable y Judge, 1996; Hoffman y Woehr, 2006; Verquer et al., 2003).

FIGURA 1. Representación integrada del modelo transaccional de afrontamiento ante el estrés.



Nota: Elaboración propia a partir de Lazarus y Folkman (1986), Park y Folkman (1997) y Folkman y Moskowitz (2000).

FIGURA 2. Modelo de los efectos del estrés psicosocial en el ajuste Persona-Ambiente.



Nota: Adaptado a partir de Harrison (1978), Caplan (1987) y Edwards (2008). Los conceptos dentro de los círculos son discrepancias entre los dos conceptos contiguos. Las líneas continuas indican efectos causales. Las líneas punteadas indican contribuciones a los efectos de interacción.

Finalmente, los estudios sobre la relación entre ajuste y la salud de los empleados indican que la falta de adaptación entre un empleado y su entorno de trabajo resulta en un estrés laboral elevado (Bocchino et al., 2003), depresión y ansiedad (Caplan et al., 1985), síndrome de burnout (Lachterman y Meir, 2004) o disminución de la capacidad para realizar un esfuerzo físico y mental en el trabajo (Merecz y Andysz, 2012).

Conservación de Recursos

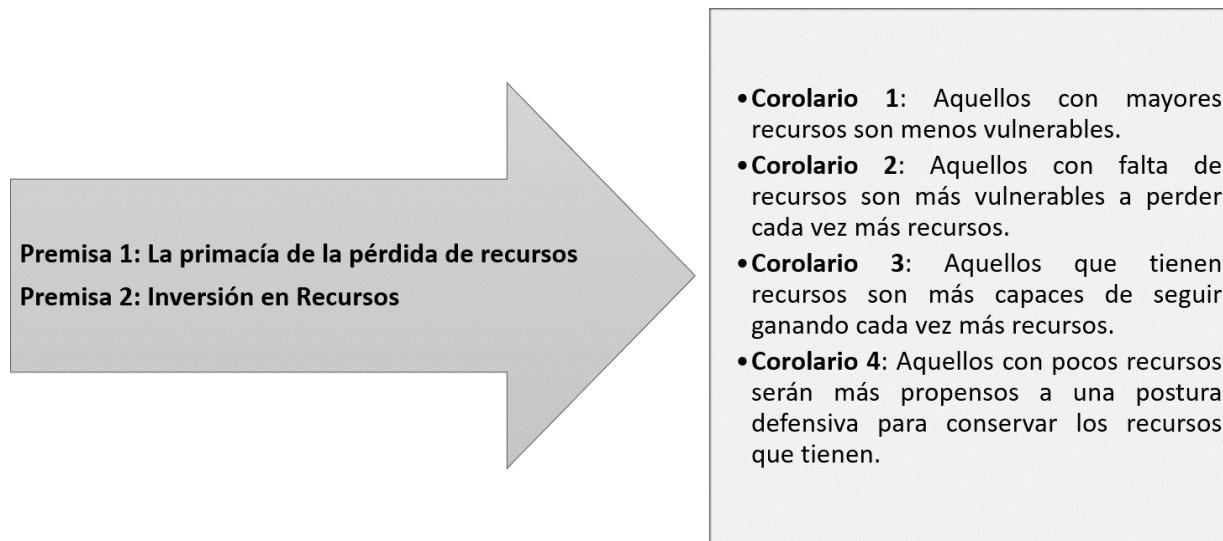
El enfoque central de la teoría de Conservación de Recursos (TCOR) es que las personas buscan obtener, retener y proteger los recursos que tienen (Hobfoll, 1989). Los recursos se refieren a “aquellas entidades que son centralmente valoradas por sí mismas o que actúan como medios para obtener fines altamente valorados” (Hobfoll, 2002, p. 307). De tal manera que el estrés ocurre cuando estos recursos se ven amenazados, o cuando las personas no pueden ganar recursos después de haber invertido recursos considerables. Esta teoría se plantea con base en dos premisas principales y cuatro corolarios como consecuencia de la aplicación de las premisas (Figura 3).

Inicialmente, Hobfoll (1989) reconoce cuatro tipos de recursos: objetos, condiciones, características personales y energías. En un planteamiento posterior, Hobfoll (2001) indica que el individuo considera de manera simultánea tanto recursos personales como ambientales. En el contexto del trabajo, los recursos personales pueden incluir valores personales y rasgos de personalidad; mientras que los recursos ambientales

varían según el entorno: el contexto de trabajo, la autonomía en el trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño, las recompensas por el desempeño laboral, el apoyo social y organizacional (Hakanen et al., 2008).

Es importante tener en cuenta otros dos conceptos: a) las espirales de recursos y b) las caravanas de recursos. Las espirales se refieren a que, cuando las personas carecen de recursos para enfrentar eventos estresantes, no sólo son más vulnerables, sino que también la pérdida de recursos generará más pérdidas de recursos. Las caravanas sugieren que los recursos se pueden agregar y construir uno sobre el otro. Es decir, un recurso, como la autoeficacia, puede estar vinculado con otros recursos en determinados contextos (Thoits, 1994; Van Doorn y Hulsheger, 2015). Los recursos tienden a generar otros recursos, creando así conjuntos de recursos, que pueden dar resultados positivos, como un mejor afrontamiento y bienestar (Hobfoll, 2002).

En la aplicación y desarrollo TCOR en contextos del trabajo y las organizacionales, Xanthopoulou et al. (2009), examinaron la relación entre recursos laborales (autonomía, apoyo social, entrenamiento del supervisor, retroalimentación del desempeño y oportunidades de desarrollo profesional), recursos personales (autoeficacia, autoestima basada en la organización y optimismo), e implicación con el trabajo; estos autores encontraron que los empleados con altos niveles de recursos también mostraron altos niveles de implicación con el trabajo, así como con el aumento de recursos, mostrando evidencia de espirales de ganancia de recursos.

FIGURA 3. Planteamiento central de la Conservación de Recursos.

Nota: Elaboración propia a parir de Hobfoll (2001).

Demandas-Control (y Apoyo)

El modelo de Demandas-Control del Trabajo (DCT) postula que la tensión laboral y el consiguiente deterioro de la salud física y/o psicológica ocurren cuando excesivas demandas (exigencias, carga) del trabajo se combinan con un bajo control (autoridad de decisión y discreción de las habilidades); por el contrario, los trabajos de alto control y alta demanda llegan a resultar en un mayor aprendizaje y motivación (Karasek, 1979).

En la interacción entre demandas y el nivel de control, cuando las demandas son mayores que el control se puede esperar tensión psicológica (Figura 4). Las reacciones más adversas de tensión psicológica y enfermedad física se esperan cuando existen altas demandas de trabajo (presión de tiempo, conflicto de rol) y baja capacidad de decisión (control). Por otro lado, las demandas altas en combinación con un alto control conducen al aprendizaje, motivación y desarrollo de habilidades (Van der Doef y Maes, 1999).

Las demandas de trabajo son difíciles de conceptualizar, operacionalizar y medir, sin embargo, el componente central de las demandas laborales es la carga de trabajo de una tarea y la alerta o atención necesaria para llevar a cabo el trabajo. Por ejemplo, Karasek y Theorell (1990) señalan tres tipos de demandas específicas: 1) demandas temporales, 2) demandas de monitoreo y 3) demandas de solución de problemas.

En aproximaciones posteriores, se agregó una tercera dimensión: el Apoyo Social en el trabajo, consolidando el modelo Demandas-Control-Apoyo del Trabajo (DCAT) (Johnson y Hall, 1988; Johnson et al., 1989; Karasek y Theorell, 1990). Esta dimensión social se refiere a trabajos aislados que tienen pocas oportunidades de interacción social en contraste con trabajos colectivos que requieren de interacción con otros compañeros de trabajo para realizar su actividad. Por lo tanto, aquellos puestos de bajo apoyo y bajo control darán

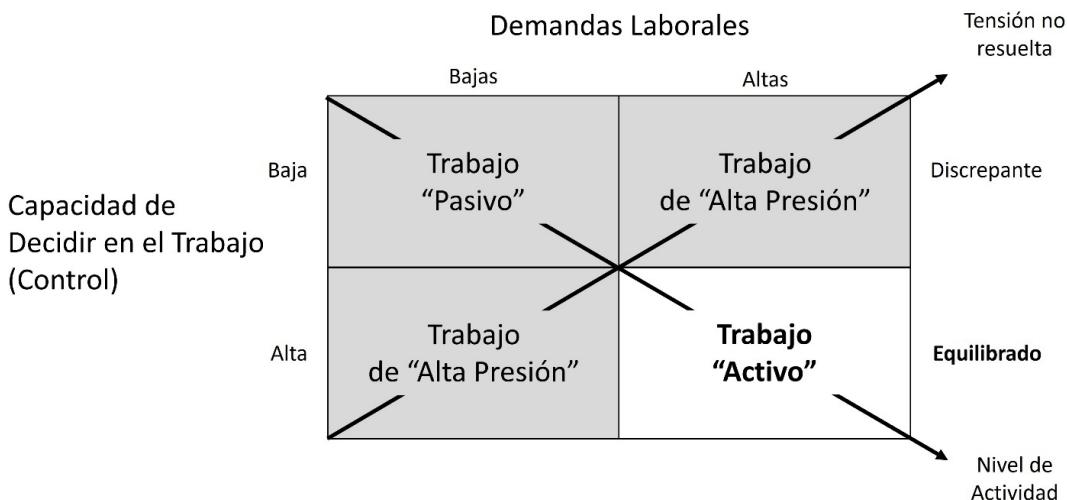
lugar a mayor incidencia de problemas de salud; mientras que altos niveles de control del trabajo y apoyo social pueden contrarrestar los efectos negativos de las altas demandas para alcanzar los resultados.

En cuanto a la vigencia del modelo y como respuesta a las críticas, recientemente, se han realizado estudios meta-analíticos que son importantes porque acumulan estudios que aportan evidencia sobre la magnitud, la estabilidad de sus proposiciones y su impacto en el bienestar psicosocial, el estrés laboral, la satisfacción laboral y el agotamiento emocional (Fila et al., 2017; Luchman y González-Morales, 2013).

Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa

El modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (DE-R) enfatiza la noción de reciprocidad, principio fundamental de la teoría del intercambio social (Cosmides y Tooby, 1992; Marmot et al., 1999; Siegrist, 1996). La reciprocidad social se caracteriza por inversiones cooperativas mutuas que pueden entenderse como un proceso de intercambio en el que la norma de la expectativa de retorno se refleja en esfuerzos que se recompensan con retribuciones apropiadas (Siegrist, 1996), y una falta de correspondencia entre estas conducirá a experiencias estresantes (Konovsky y Pugh, 1994; Wayne y Ferris, 1990). Es decir, que el desequilibrio entre alto esfuerzo y bajas recompensas recibidas probablemente provocará emociones negativas recurrentes y respuestas de estrés sostenidas. Por el contrario, las emociones positivas evocadas por recompensas sociales apropiadas promueven el bienestar y la salud.

Según Peter y Siegrist (1999), el modelo DE-R se refiere tanto a factores extrínsecos (esfuerzo extrínseco) como factores intrínsecos (compromiso excesivo) y en lo que se enfoca no es el nivel objetivo de desajuste, sino su desajuste percibido. El esfuerzo intrínseco se refiere a las motivaciones

FIGURA 4. Modelo Demandas-Control del Trabajo y tensión laboral.

Nota: Adaptado de Karasek (1979). En este primer modelo sólo se toma en cuenta la interacción entre Demandas y Control. Las zonas sombreadas indican desequilibrio demandas-control.

personales del individuo, como la necesidad de control y compromiso; mientras que las motivaciones extrínsecas, se refieren a presiones externas, como la carga de trabajo. Las recompensas relacionadas con el trabajo se distribuyen en tres tipos: dinero, estima y control (Siegrist y Peter, 2000). También hay que considerar las demandas externas relacionadas con el mercado laboral y la dificultad para encontrar empleo (Peter y Siegrist, 1999; Siegrist, 1996).

Basado en el principio de reciprocidad (Gouldner, 1960), el empleado invierte esfuerzos y espera recompensas. Sin embargo, según Siegrist (2002), se llegan a mantener acuerdos de trabajo en condiciones de recompensa baja-esfuerzo alto: a) cuando los contratos de trabajo están mal definidos o los empleados no tienen otra alternativa en el mercado laboral; b) cuando los empleados aceptan este desequilibrio por razones estratégicas de expectativas futuras; y c) cuando el empleado exhibe un patrón cognitivo y motivacional específico y excepcional para hacer frente a demandas caracterizadas por un compromiso excesivo relacionado con el trabajo (Figura, 5).

Los empleados que se caracterizan por un exceso de compromiso relacionado con el trabajo juzgan mal el equilibrio entre las demandas en el trabajo y sus propios recursos para el afrontamiento; subestiman las demandas externas y sobreestiman sus recursos de afrontamiento, sin darse cuenta de su propia contribución al desequilibrio entre el esfuerzo y las recompensas (Siegrist, 2002). Por lo tanto, están expuestos a un intercambio prolongado no recíproco (Siegrist, 1996). Al respecto, se puede señalar evidencia sobre la relación del modelo DE-R con síntomas psicosomáticos, salud y bienestar subjetivo (Kuper et al., 2002; Ostry et al., 2003; Stansfeld et al., 1998; Stansfeld et al., 1999; Tsutsumi y Van Veghel et al., 2005; Van Veghel et al., 2002), incluso con riesgos significativos elevados de afectaciones cardíacas (Bosma et al., 1998; Siegrist et al., 1990). Por su parte, otros estudios han relacionado el compromiso excesivo con problemas de bienestar y dolor musculoesquelético (Joksimovic et al., 2002), depresión (Tsutsumi et al., 2001), quejas psicosomáticas

(Godin y Kittel, 2004), y la salud general autoinformada (Niedhammer et al., 2004).

Demandas y Recursos Laborales

Inicialmente, Demerouti et al. (2001) plantearon el modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) directamente relacionado con dos procesos en el desarrollo del Síndrome de Desgaste Ocupacional (*Burnout*). El primer proceso se refiere a los aspectos demandantes o de alta exigencia del trabajo que llevan al agotamiento. El segundo proceso hace referencia a que la falta de recursos complica la respuesta ante las demandas del trabajo, lo que lleva a conductas de abandono de la tarea y eventualmente del trabajo.

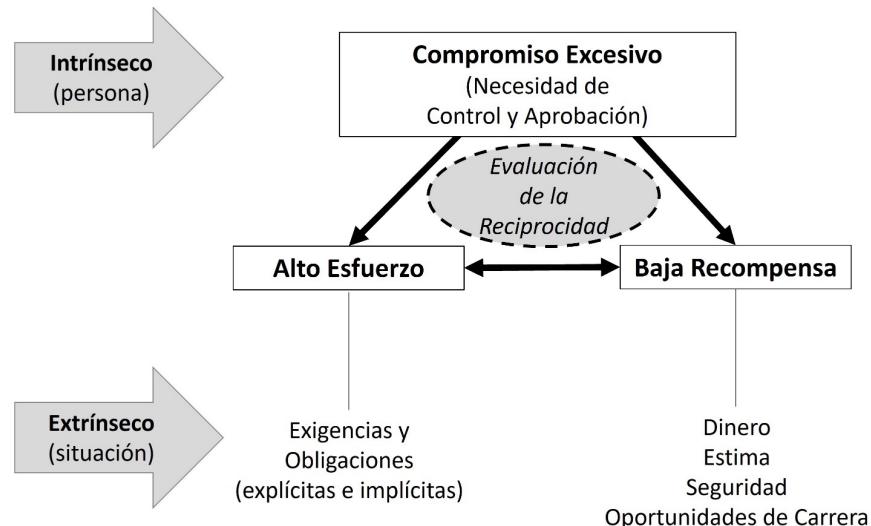
En este modelo, las demandas de trabajo se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo o habilidades físicas y/o psicológicas (cognitivas y emocionales) sostenidas y, por lo tanto, están asociados con ciertos costos fisiológicos y/o psicológicos. Los ejemplos son una gran presión de trabajo, un entorno físico desfavorable y una interacción emocionalmente exigente con los clientes. Aunque las demandas laborales no son necesariamente negativas, pueden convertirse en factores de estrés laboral cuando satisfacer esas demandas requiere un esfuerzo que sobrepasa al empleado (Meijman y Mulder, 1998).

El otro componente, los recursos laborales, son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que tienen las siguientes características (Bakker y Demerouti, 2007): a) Son funcionales para alcanzar las metas de trabajo; b) Reducen las demandas laborales y sus costos asociados físicos y psicológicos, y c) Estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. Los recursos laborales pueden ubicarse en el nivel organizacional (salario, apoyo organizacional, oportunidades de desarrollo, seguridad laboral), en el nivel de relaciones interpersonales y sociales (apoyo del supervisor y de compañeros de trabajo, clima del

equipo), en la organización del trabajo (claridad de roles, participación en la toma de decisiones), y en el nivel de la tarea (variedad de destrezas, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía, retroalimentación).

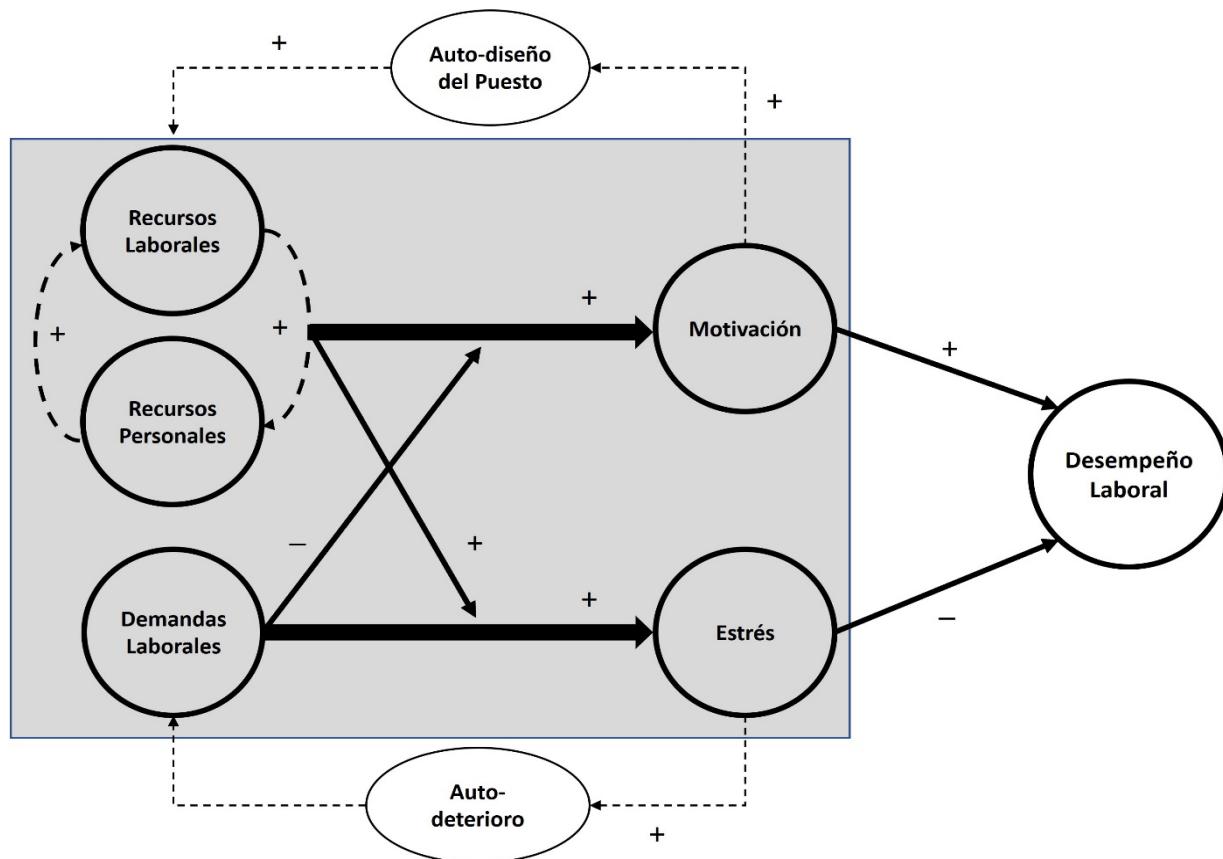
Después de más de 15 años de investigación y desarrollo, Bakker y Demerouti (2017) plantean una integración del avance sobre este modelo e identifican ocho premisas que lo sustentan (Figura 6 y Tabla 1).

FIGURA 5. Modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa y compromiso excesivo.



Nota: Adaptado de Siegrist (1999).

FIGURA 6. Modelo integral de Demandas-Recursos y su impacto en el estrés, la motivación y el desempeño laboral.



Nota: Adaptado de Bakker y Demerouti (2007; 2017) y Bakker y Costa (2014). La zona sombreada indica el modelo inicial (Bakker y Demerouti, 2007). Con líneas más gruesas se hace énfasis en los procesos centrales del modelo, con líneas más delgadas y punteadas se indican los procesos y variables incluidas posteriormente.

TABLA 1. Ocho premisas sobre el modelo de Demandas-Recursos del Trabajo.

Premisa	Descripción
Premisa 1	Todas las características del trabajo pueden clasificarse en dos categorías: Demandas Laborales y Recursos Laborales.
Premisa 2	En el trabajo se presentan dos procesos psicológicos diferenciados: un proceso de deterioro de la salud y un proceso motivacional
Premisa 3	La interacción entre las demandas y recursos laborales es importante en el desarrollo del estrés laboral y la motivación.
Premisa 4	A mayor desarrollo de recursos, mayor es la influencia en la motivación incluso cuando las demandas de trabajo son altas.
Premisa 5	Los recursos personales pueden desempeñar un papel similar a los recursos laborales.
Premisa 6	La motivación tiene un impacto positivo en el desempeño laboral, mientras que el estrés laboral tiene un impacto negativo.
Premisa 7	El autodiseño del puesto, puede mejorar el ajuste entre las características del trabajo y las necesidades, capacidades y preferencias de los trabajadores.
Premisa 8	Los trabajadores afectados por su trabajo mostrarán conductas auto-desgastantes, lo que conduciría a un alto desajuste con su trabajo, lo que llevará a mayor estrés.

Nota: Elaboración propia a partir de Bakker y Demerouti (2017).

CONCLUSIONES

Uno de los objetivos más importantes de la ciencia, así como el planteamiento de teorías y modelos es que lleguen a mejorar nuestro medio natural y social (Bunge, 1959). En este sentido, el objetivo de este artículo fue hacer una revisión retrospectiva, orientativa y sintética de modelos y teorías que han aportado explicación y predictabilidad sobre el estrés laboral, para que profesionales de las ciencias de la conducta aplicada al ámbito del trabajo y de las organizaciones, como interesados en el tema, cuenten con un panorama accesible de los fundamentos sobre la importancia de considerar, prevenir e intervenir el estrés laboral en sus organizaciones. Este artículo es una revisión sintética, por lo que, sin duda, para el pleno conocimiento de cada modelo, se recomienda profundizar en la vasta literatura que se ha generado.

En los modelos que se revisan, se logran identificar los recursos como elemento común que ayudan a las personas a afrontar amenazas, ajustarse al ambiente laboral, conseguir más recursos y alcanzar objetivos y metas (Tabla 2).

En particular, otro elemento común en los modelos es el apoyo social, que se aborda como un recurso para afrontar amenazas (Lazarus y Folkman, 1986), como diseño de puestos aislados

TABLA 2. Los recursos como concepto común en tres modelos del estrés laboral y bienestar psicosocial.

Enfoque	Categorías
Modelo Transaccional y de Afrontamiento ante el Estrés (Lazarus y Folkman, 1986).	<ul style="list-style-type: none"> a) Salud, bienestar o recursos físicos. b) Recursos psicológicos. c) Resolución de problemas. d) Habilidades y apoyo social. e) Recursos materiales.
Modelo de Conservación de Recursos (Hobfoll, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> 1) Recursos Personales. Incluyen valores personales y rasgos de personalidad. 2) Recursos Ambientales. En un contexto de trabajo incluyen autonomía, retroalimentación, recompensas, apoyo social y organizacional.
Modelo de Recursos-Demandas (Bakker y Demerouti, 2007).	<ul style="list-style-type: none"> 1) Nivel organizacional. 2) Relaciones interpersonales y sociales. 3) Organización del trabajo. 4) Nivel de la tarea.

Nota: Elaboración propia con base en la revisión de la literatura en este artículo sobre los modelos de estrés laboral.

o colectivos (Johnson et al., 1989), como recurso ambiental (Hobfoll, 2001), y como recurso laboral (Bakker y Demerouti, 2007). Por tanto, el apoyo social es un constructo de alta relevancia para el manejo del estrés y el desarrollo de bienestar en el contexto del trabajo (Tabla 3).

Como recomendaciones sobre la implementación del apoyo social, se pueden señalar seis formas diferentes de ofrecer apoyo social en el trabajo (Pines, 1983; Pines y Aronson, 1988; Pines et al., 2002): 1) Escuchar de forma activa, sin dar consejos ni juzgar; 2) Dar apoyo experto que proporcione retroalimentación; 3) Crear pensamientos de reto, desafío, creatividad e implicación en el trabajo; 4) Ofrecer apoyo emocional; 5) Dar apoyo desafiante, que haga reflexionar al sujeto sobre si ha agotado todas las posibles soluciones; 6) Participar en la realidad social del sujeto, conociendo sus creencias, autoconcepto, autoeficacia y autoestima.

TABLA 3. Conceptualización del Apoyo Social como elemento clave en las organizaciones.

Autores	Enfoque
Lin, Dean y Ensel (1986)	Provisiones instrumentales y/o expresivas, reales y percibidas, aportadas por la comunidad, redes sociales y amigos íntimos.
Johnson y Hall (1988); Johnson et al. (1989)	Interacciones en el trabajo, entre los trabajadores y compañeros de trabajo (superiores, pares o subordinados). Puestos colectivos (alta interacción social) vs puestos aislados (sin interacción social).
Kossek et al. (2011)	El apoyo social se refiere al acceso a la ayuda y la asistencia de otros, lo que hace que el destinatario se sienta cuidado y apreciado.

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura sobre Apoyo Social.

Por su parte, la OIT (2012) en su metodología SOLVE sobre gestión del estrés laboral, propone que las organizaciones desarrollen actividades de Apoyo Social que tomen en cuenta: a) Permitir contacto social entre los trabajadores; b) Mantener un lugar de trabajo libre de violencia física y psicológica; c) Asegurar relaciones de apoyo entre supervisores y trabajadores; d) Que los supervisores asuman la responsabilidad de sus colaboradores; e) Que exista un nivel apropiado de interacción social; f) Que los trabajadores puedan discutir cualquier conflicto Trabajo-Familia; g) Destacar los aspectos positivos y útiles del trabajo.

Cuando nos aproximamos a la psicología del trabajo y de las organizaciones desde el paradigma científico, debe ser capaz de responder a preguntas concretas con el objetivo de encontrar soluciones a problemas en contextos o situaciones específicas de cada organización, con marcos de referencia teóricos fundamentados, así como el rigor metodológico suficiente y necesario. En este sentido, todos los modelos revisados han recibido críticas a lo largo de su investigación y desarrollo, definitivamente esto es inherente y necesario, ya que proponen una representación parcial de la realidad, al mismo tiempo, esa explicación contingente aporta control en el estudio de conjuntos de variables específicas (Oh y Oh, 2011).

Finalmente, al contar con estructura teórica, sustento metodológico y evidencia como respaldo, estos modelos (y los que se sigan desarrollando) pueden seguir proporcionando el fundamento para generar políticas públicas de seguridad y salud laboral, así como desarrollar prácticas internas de gestión del personal y, en general, proyectos que contribuyan hacia la construcción de organizaciones saludables.

REFERENCIAS

- Bakker, A. & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., & Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112–119. <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bayl-Smith, P. H., & Griffin, B. (2015). Measuring work styles: Towards an understanding of the dynamic components of the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 132-144.
- Bhagat, R. S., Segovis, J. C. & Nelson, T. A. (2012). Work stress and coping from western perspective. En R. Bhagat, J. Segovis & T. Nelson, *Work stress and coping in the era of globalization* (49-88). Routledge: Taylor & Francis Group.
- Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 389. <https://doi.org/10.1037/apl0000109>
- Bocchino, C. C., Hartman, B. W., & Foley, P. F. (2003). The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(4), 203. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.55.4.203>
- Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., & Marmot, M. (1998). Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. *American journal of public health*, 88(1), 68-74.
- Brief, A. P., & George, J. M. (2020). Psychological stress and the workplace: A brief comment on Lazarus' outlook. In R. Crandall & P. Perrewé, *Occupational Stress* (pp. 15-19). CRC Press.
- Bunge, M. (1959/2013). *La ciencia: Su método y su filosofía*. Laetoli.
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Siglo XXI.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Caplan, R. D. (1987). Person–environment fit in organizations: Theories, facts, and values. En A.W. Riley & S.J. Zaccaro (Eds.), *Occupational stress and organizational*

- effectiveness (pp. 103–140). Praeger.
- Caplan, R. D., Tripathi, R. C., & Naidu, R. K. (1985). Subjective past, present, and future fit: Effects on anxiety, depression, and other indicators of well-being. *Journal of personality and social psychology*, 48(1), 180.
- Cosmides, L., & Tooby, J. (1992). Cognitive adaptations for social exchange. The adapted mind. *Evolutionary psychology and the generation of culture*, 163, 163-228.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. University of Minnesota Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499 –512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P. & and Cooper, C. L. (2012). Theories of Psychological Stress at Work. En R. J. Gatchel & I. Z. Schultz (Eds.), *Handbook of Occupational Health and Wellness* (pp. 23-38). Springer.
- Edwards, J. R. (2008). Person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230. <https://doi.org/10.1080/19416520802211503>
- Edwards, J. R., Caplan, R.D., & Harrison, R.V. (1998). Person–environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. En C.L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28–67). Oxford: Oxford University Press.
- Fila, M. J., Purl, J., & Griffeth, R. W. (2017). Job demands, control and support: Meta-analyzing moderator effects of gender, nationality, and occupation. *Human Resource Management Review*, 27(1), 39-60.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *American psychologist*, 55(6), 647.
- French, J. R. P., Jr., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Wiley.
- Giere, R. (1999). Using Models to Represent Reality. En L. Magnani, N. J. Nersessian y P. Thagard (eds.), *Model-Based Reasoning in Scientific Discovery* (pp. 41-57). Dordrecht: Springer.
- Gilbert, J. K. (2004). Models and modelling: Routes to more authentic science education. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 2(2), 115-130.
- Godin, I., & Kittel, F. (2004). Differential economic stability and psychosocial stress at work: associations with psychosomatic complaints and absenteeism. *Social science & medicine*, 58(8), 1543-1553. [https://doi.org/10.1016/s0277-9536\(03\)00345-9](https://doi.org/10.1016/s0277-9536(03)00345-9)
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Harrison, R. V. (1978). Person–environment fit and job stress. En C.L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Stress at work* (pp. 175–205). Wiley.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). Leadership and influence processes. In *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach* (303-338). John Wiley & Sons.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. & Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 15, 271-279.
- Joksimovic, L., Starke, D., Vd Knesebeck, O., & Siegrist, J. (2002). Perceived work stress, overcommitment, and self-reported musculoskeletal pain: Across-sectional investigation. *International Journal of Behavioral Medicine*, 9(2), 122-138.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Karasek, R. A.; Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994) Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Koponen, I. T. (2007). Models and modelling in physics education: A critical re-analysis of philosophical underpinnings and suggestions for revisions. *Science & Education*, 16, 751–773. <https://doi.org/10.1007/s11191-006-9000-7>
- Kossek E. E., Pichler S., Bodner T., & Hammer L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kuper, H., Singh-Manoux, A., Siegrist, J., & Marmot, M. (2002). When reciprocity fails: effort–reward imbalance in relation to coronary heart disease and health functioning within the Whitehall II study. *Occupational and environmental*

- medicine*, 59(11), 777-784.
- Lachterman, B., & Meir, E. I. (2004). The impact of work setting congruence on well-being. *Journal of Career Assessment*, 12(2), 150-168. <https://doi.org/10.1177/1069072703257753>
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (2020). Psychological stress in the workplace. In R. Crandall & P. Perrewé, *Occupational Stress* (pp. 3-14). CRC Press.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1986) *Estrés y procesos cognitivos*. Martínez Roca.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1987) Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 54, 385-405.
- Lin, N., Dean, A., & Ensel, W. (1986). *Life events, social support and depression*. Academic Press.
- Lu, S., Wei, F., & Li, G. (2021). The evolution of the concept of stress and the framework of the stress system. *Cell Stress*, 5(6), 76.
- Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 37-52. <https://doi.org/10.1037/a0030541>
- Marmot, M., Siegrist, J., Theorell, T., & Feeney, A. (1999). Health and the psychosocial environment at work. En M. Marmot, & R. G. Wilkinson (Eds.), *Social determinants of health* (pp. 105-131). Oxford University Press.
- Meijman, T. F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. En Drenth, P.J., Thierry, H. and de Wolff, C.J. (Eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Erlbaum, Hove, pp. 5-33.
- Merecz, D., & Andysz, A. (2012). Relationship between person-organization fit and objective and subjective health status (person-organization fit and health). *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 25(2), 166-177. <https://doi.org/10.2478/S13382-012-0020-z>
- Morrison, M., & Morgan, M. S. (1999). Models as mediating instruments. In M. S. Morgan & M. Morrison (Eds.), *Models as mediators: Perspectives on natural and social science* (pp. 10-37). Cambridge: Cambridge University Press.
- Muchinsky, P.M., & Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Niedhammer, I., Tek, M. L., Starke, D., & Siegrist, J. (2004). Effort-reward imbalance model and self-reported health: cross-sectional and prospective findings from the GAZEL cohort. *Social science & medicine*, 58(8), 1531-1541.
- Oh, P. S., & Oh, S. J. (2011). What teachers of science need to know about models: An overview. *International Journal of Science Education*, 33(8), 1109-1130. <https://doi.org/10.1080/09500693.2010.502191>
- Organización Internacional del Trabajo (2012). *SOLVE: Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_protect/-protrav/-safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203378.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2016). *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*. Ginebra: OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_protect/-protrav/-safework/documents/publication/wcms_466549.pdf
- Ostry, A. S., Kelly, S., Demers, P. A., Mustard, C., & Hertzman, C. (2003). A comparison between the effort-reward imbalance and demand control models. *BMC Public Health*, 3(1), 10.
- Park, C. L., & Folkman, S. (1997). Meaning in the context of stress and coping. *Review of general psychology*, 1 (2), 115.
- Peter, R., & Siegrist, J. (1999). Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease: The role of effort-reward imbalance. *International Journal of Law and Psychiatry*, 22(5-6), 441-449.
- Pines, A. M. (1983). On burnout and the buffering effects of social support. En B. Farber (Ed.), *Stress and burnout in human service professions* (pp. 155-174). Pergamon.
- Pines, A. M., Ben-Ari, A., Utasi, A., & Larson, D. (2002). A cross-cultural investigation of social support and burnout. *European Psychologist*, 7(4), 256.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Cause and cures*. Free Press.
- Rotbain, Y., Marbach-Ad, G., & Stavy, R. (2006). Effect of bead and illustration models on high school students' achievement in molecular genetics. *Journal of Research in Science Teaching*, 43(5), 500-529. <https://doi.org/10.1002/TEA.20144>
- Schneider, B., Kristof, A.L., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1997). What is this thing called fit? En N.R. Anderson & P. Herriott (Eds.), *Handbook of selection and appraisal* (2nd ed., pp. 393-412). Wiley.
- Selye H. (1936). A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. *Nature*, 138, 32.
- Selye, H. (1976). Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions. *Canadian Medical Association Journal*, 115(1), 53.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Siegrist, J. (1999). Occupational health and public health in Germany. En P.E. Le Blanc, M.C.W. Peeters, A. Büsing, & W.B. Schaufeli (Eds.), *Organizational psychology and healthcare: European contributions* (pp. 35-44). München: Rainer Hampp Verlag.
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward Imbalance at Work and Health. En P. Perrewe, & D. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being* (pp. 261-291). JAI Elsevier.
- Siegrist, J., & Peter, R. (2000). The effort-reward imbalance model. En P. Schnall,K. Belkic,P. Landsbergis, & D. Baker (Eds.), *The Workplace and Cardiovascular Disease. Occupational Medicine: State of the Art Reviews*.
- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P., & Seidel, D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: prospective evidence from blue-collar men. *Social Science & Medicine*, 31(10), 1127-1134.
- Sutherland, V. & Cooper, C. (2002). Models of Job Stress. En

- J. C. Thomas & M. Hersen. *Handbook of Mental Health in the Workplace* (pp. 33-60). Sage Publications.
- Thoits, P. (1994). Stressors and problem-solving: The individual as psychological activist. *Journal of Health and Social Behavior*, 35, 143-160.
- Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social science & medicine*, 59(11), 2335-2359.
- Tsutsumi, A., Kayaba, K., Theorell, T., & Siegrist, J. (2001). Association between job stress and depression among Japanese employees threatened by job loss in a comparison between two complementary job-stress models. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 146-153.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & stress*, 13(2), 87-114.
- Van Doorn, R. R., & Hülsheger, U. R. (2015). What makes employees resilient to job demands? The role of core self-evaluations in the relationship between job demands and strain reactions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 76-87. <https://doi.org/>10.1080/1359432X.2013.858700
- Van Veghel, N., de Jonge, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2002). Testing global and specific indicators of rewards in the Effort-Reward Imbalance Model: Does it make any difference?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 403-421.
- Van Veghel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60(5), 1117-1131.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 473-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Wayne, S. J. y Ferris, G. R. (1990) Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>