



## La teoría de las demandas y los recursos laborales

Arnold B. Bakker<sup>a\*</sup> y Evangelia Demerouti<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Erasmus University Rotterdam, Holanda

<sup>b</sup>Eindhoven University of Technology, Holanda

### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Manuscrito recibido: 01/03/2013

Revisión recibida: 20/06/2013

Aceptado: 01/09/2013

#### Palabras clave:

Teoría de DRL  
Demandas laborales  
Recursos laborales  
Estrés  
Motivación

### RESUMEN

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. En este artículo, se expone la teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL), que supone una extensión del modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001) y que a su vez se inspira en las teorías del diseño del trabajo y del estrés laboral. La teoría DRL explica cómo las demandas y recursos laborales tienen efectos directos e indirectos sobre el estrés laboral y la motivación y propone la existencia de relaciones recíprocas entre estas variables. Esperamos esta teoría que aquí se presenta sirva de ayuda para guiar la investigación y la práctica de tal manera que los empleados puedan trabajar en entornos de laborales más saludables, atractivos y productivos.

© 2013 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Todos los derechos reservados.

### Job demands-resources model

#### ABSTRACT

The question of what causes job stress and what motivates people has received a lot of research attention during the past five decades. In this paper, we discuss Job Demands-Resources (JD-R) theory, which represents an extension of the Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) and is inspired by job design and job stress theories. JD-R theory explains how job demands and resources have unique and multiplicative effects on job stress and motivation, and proposes the existence of reciprocal relationships between these variables. We hope that JD-R theory may help to guide future research and practice such that employees can work in healthier, more engaging, and more productive working environments.

© 2013 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. All rights reserved.

¿Por qué algunos empleados se queman o se aburren en su trabajo, mientras que otros están tan entusiasmados que el tiempo se les pasa volando? 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. En este sentido, la teoría del diseño del trabajo ha desempeñado un papel importante. El rediseño del trabajo se definió originalmente como un conjunto de oportunidades y limitaciones estructuradas en tareas y responsabilidades que afectan a la forma en que un trabajador realiza y experimenta su trabajo (Hackman y Oldham, 1980). Por lo tanto, los investigadores en este ámbito trataron de averiguar las características laborales que hacen que las personas se sientan satisfechas con su

trabajo y estén motivadas para alcanzar las metas organizacionales. Actualmente el diseño del trabajo se define de forma más amplia como "el compendio de los procesos y resultados referentes a cómo se organiza, estructura, experimenta y sanciona el trabajo..." (Grant, Fried y Juillerat, 2010, p. 418). De acuerdo con Grant y sus colaboradores, esta definición más amplia abre la puerta a roles emergentes y dinámicos en lugar de limitarse a descripciones del trabajo estáticas compuestas de tareas fijas asignadas por la dirección (véase también Parker, Wall y Cordery, 2001).

En este artículo se expone la teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL), que supone una extensión del modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001) y que a su vez se inspira en las teorías del diseño del trabajo y del estrés laboral. Mientras que las teorías de diseño de trabajo a menudo han ignorado el papel de los estresores laborales, los modelos de estrés en el trabajo han omitido frecuentemente el potencial motivador de los recursos laborales. La teoría DRL

\*La correspondencia sobre este artículo debe enviarse a Arnold B. Bakker. Erasmus University Rotterdam. Institute of Psychology. Woudestein, T12-47, P.O. Box 1738. 3000 DR Rotterdam. The Netherlands. Email: bakker@fsw.eur.nl. Página web: www.arnoldbakker.com

aúna ambas tradiciones de investigación y explica cómo las demandas y recursos laborales tienen efectos directos e indirectos sobre el estrés laboral y la motivación. Además, la teoría de DRL propone efectos causales inversos: mientras que los empleados quemados pueden crearse más demandas laborales de empleo a lo largo del tiempo, los trabajadores con engagement movilizan sus propios recursos laborales para mantener altos niveles del mismo.

### La teoría de demandas y recursos laborales

Durante la última década, el número de estudios enmarcados dentro del modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL, Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti y Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001) se ha incrementado de manera constante. El modelo se ha utilizado para predecir el burnout [estar quemado en el trabajo] (Bakker, Demerouti y Euwema, 2005, 2008; Demerouti et al., 2001), el compromiso organizacional (Bakker, Van Veldhoven y Xanthopoulou, 2010), la conexión con el trabajo (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard y Metzger, 2007) y el engagement (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006). Además, el modelo DRL se ha utilizado para predecir las consecuencias de estas experiencias, tales como el absentismo por enfermedad (p. ej., Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufeli, 2003; Clausen, Nielsen, Gomes-Carneiro y Borg, 2012; Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009) y el rendimiento laboral (p. ej., Bakker et al., 2008; Bakker, Demerouti y Verbeke, 2004). De hecho, hemos visto tantos estudios, propuestas y meta-análisis sobre el modelo DRL (Crawford, Lépine y Rich, 2010; Halbesleben, 2010; Nahrgang, Morgeson y Hofmann, 2011), que el modelo ha evolucionado hacia una teoría. Con la teoría DRL, es posible comprender, explicar y pronosticar el bienestar de los empleados (p. ej., el burnout, la salud, la motivación, el engagement) y el rendimiento laboral. En este apartado se abordan los fundamentos más importantes de la teoría DRL.

#### Flexibilidad

Uno de los motivos de la popularidad de la teoría DRL es probablemente su flexibilidad. Según la teoría, los distintos entornos de trabajo o características laborales pueden dividirse en dos categorías diferentes: demandas y recursos laborales. Por lo tanto, la teoría puede ser aplicada a todos los entornos de trabajo y profesiones. 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 et al., 2001). Algunos ejemplos son la presión laboral o la relación emocionalmente exigente con clientes. Aunque las demandas laborales 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 o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007). Por lo tanto, los recursos no sólo son necesarios para hacer frente a las demandas del trabajo, sino que también tienen su propio efecto. Mientras que [las variaciones significativas de los niveles de] ciertas demandas y recursos específicos se pueden encontrar en casi todas las profesiones (como la presión o autonomía), existen otras demandas y recursos que son más específicos. Por ejemplo, mientras que las exigencias físicas siguen siendo demandas importantes para profesiones como los trabajadores de la construcción y las enfermeras, las demandas cognitivas son mucho más relevantes para los científicos e ingenieros.

#### Dos procesos

Una segunda proposición de la teoría DRL es que las demandas y recursos laborales son los factores desencadenantes de dos procesos relativamente independientes, conocidos como proceso de deterioro de la salud (energético) y proceso motivacional (véase la figura 1). Así, mientras que las demandas laborales son generalmente los principales predictores de variables como el agotamiento o los problemas de salud psicosomáticos (p. ej., Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003; Hakanen et al., 2006), los recursos son por lo general los predictores más importantes de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el engagement (Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2010). Las razones de estos efectos son que el trabajo exige básicamente esfuerzo y consume recursos energéticos, mientras que los recursos satisfacen necesidades humanas básicas, como autonomía, relación y autoeficacia (Bakker, 2011; Deci y Ryan, 2000; Nahrgang et al., 2011).

Numerosos estudios respaldan la doble vía propuesta por la teoría DRL, mostrando que puede predecir importantes variables organizacionales. Por ejemplo, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2003) aplicaron el modelo DRL a trabajadores de un centro de atención de llamadas [call-center] de una empresa de telecomunicaciones holandesa explorando su validez predictiva con respecto al absentismo y a la intención de abandono. Los resultados de una serie de modelos de ecuaciones estructurales confirmaron en gran medida los procesos duales o de doble vía. En el proceso energético las exigencias del trabajo (la presión del trabajo, los problemas con el uso del ordenador, las exigencias emocionales y los cambios de tarea) fueron los predictores más importantes de los problemas de salud, lo cual a su vez guardaba relación con el absentismo por enfermedad. En el proceso motivacional los recursos laborales (el apoyo social, la retroalimentación sobre el desempeño y el control del tiempo) fueron los únicos predictores de la dedicación y el compromiso organizacional, lo que a su vez estaba relacionado con la intención de abandono.

Hakanen et al. (2006) encontraron resultados similares en su estudio con profesores finlandeses. En concreto hallaron que el burnout mediaba el efecto de las demandas laborales sobre el deterioro de salud, mientras que el engagement mediaba el efecto de los recursos sobre el compromiso organizacional. Además, Bakker, Demerouti, De Boer et al. (2003) encontraron que las demandas laborales eran los únicos predictores del burnout e indi-

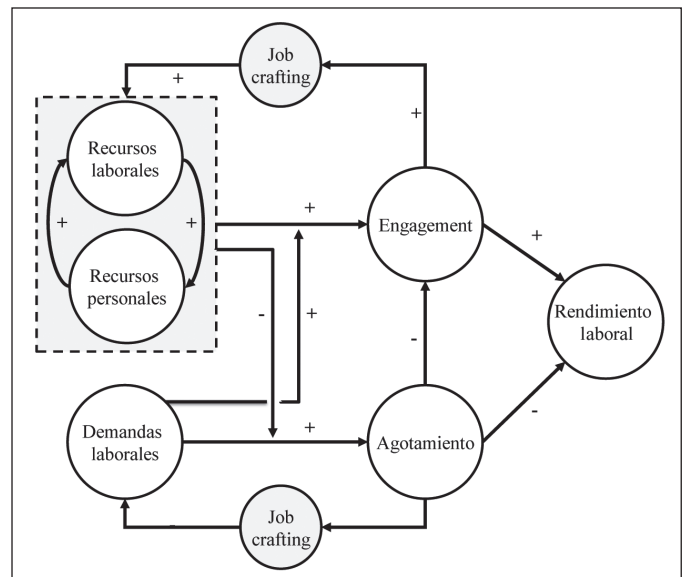


Figura 1. El modelo de demandas y recursos laborales

rectamente de la duración del absentismo. Igualmente, este estudio mostró que los recursos laborales predecían el compromiso organizacional e, indirectamente, periodos de absentismo. En conjunto, estos hallazgos apoyan la afirmación de la teoría DRL de que las demandas y los recursos laborales inician dos procesos psicológicos diferentes que finalmente afectan a variables clave de la organización.

#### *Interacciones entre las demandas y los recursos laborales*

Aunque las demandas y los recursos laborales inician procesos distintos, pueden también tener efectos conjuntos (véase la figura 1). La tercera propuesta presentada por la teoría DRL es que las demandas y los recursos laborales interactúan a la hora de predecir el bienestar laboral. Los recursos pueden tener un efecto combinado sobre el bienestar, e influir indirectamente en el rendimiento, de dos maneras posibles. La primera interacción es aquella en la que los recursos amortiguan el impacto de las demandas en el estrés/malestar. Diversos estudios han mostrado que recursos laborales tales como el apoyo social, la autonomía, la retroalimentación sobre el desempeño y las oportunidades de desarrollo pueden mitigar el impacto de las demandas laborales (presión de trabajo, exigencias emocionales, etc.) sobre diversos indicadores de malestar como el agotamiento (p. ej., Bakker et al., 2005; Xanthopoulou, Bakker, Dollard et al., 2007). Los trabajadores que disponen de muchos recursos pueden afrontar mejor sus demandas laborales diarias. La segunda interacción es aquella en la que las demandas amplifican el impacto de los recursos laborales en la motivación/engagement. En este sentido, la investigación indica que los recursos laborales cobran mayor importancia y tienen mayor impacto en el engagement cuando las demandas son elevadas.

Hakanen, Bakker y Demerouti (2005) examinaron la última hipótesis de interacción en una muestra de dentistas finlandeses. Se planteó la hipótesis de que los recursos laborales (p. ej., la variedad de conocimientos profesionales o los contactos con compañeros) son los que más benefician al mantenimiento del engagement en condiciones de demandas laborales elevadas (p. ej., la sobrecarga de trabajo o el entorno físico desfavorable). En concreto, los resultados mostraron que 17 de las 40 posibles interacciones (40%) resultaron significativas. Por ejemplo, la variedad de conocimientos aumentaba el engagement cuando la sobrecarga era elevada y a su vez mitigaba el efecto negativo de la sobrecarga sobre el engagement. Resultados similares fueron encontrados por Bakker et al. (2007). En un estudio en profesores finlandeses se encontró que los recursos laborales actuaban como amortiguadores, mitigando la relación negativa entre el mal comportamiento de los alumnos y el engagement. Además, se halló que los recursos laborales influyen especialmente en el engagement cuando los profesores se enfrentan a niveles elevados de mala conducta del alumnado. De los análisis resultaron significativas 18 de las posibles moderaciones (78%). En concreto, el apoyo del supervisor, la innovación, el reconocimiento y el clima organizacional son recursos importantes para profesores que pueden ayudarles a hacer frente a exigentes interacciones con los alumnos.

Por último, en un estudio a gran escala en más de 12.000 empleados de diferentes grupos profesionales, Bakker et al. (2010) encontraron que disfrutar de la tarea y el compromiso con la organización también resultan de combinaciones de distintas demandas y recursos laborales. El disfrute de la tarea y el compromiso organizacional eran superiores cuando los empleados se enfrentaban a retos y tareas estimulantes y además disponían de recursos (p. ej., información sobre el rendimiento o buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo). En resumen, la investigación sobre el modelo DRL indica claramente que las demandas y recursos laborales pueden interactuar entre sí y tener un efecto multiplicador sobre el bienestar del trabajador.

#### *Recursos personales*

Una extensión importante del modelo original DRL (Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001) la constituyó la inclusión de los recursos personales en la explicación del proceso. Los *recursos personales* son autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia referidas a la percepción de la capacidad propia para controlar e influir en el entorno (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, 2003). Se ha demostrado de manera convincente que estas autoevaluaciones predicen el establecimiento de metas, la motivación, el rendimiento laboral y satisfacción con la vida (para una revisión véase Judge, Van Vianen y De Pater, 2004). Esto se debe a que cuanto mayores son los recursos personales en un individuo, más positiva es su autoestima y mayor autoconcordancia existe en sus objetivos personales (Judge, Bono, Erez y Locke, 2005). Las personas con objetivos auto-concordantes, es decir, congruentes con uno mismo, están intrínsecamente motivados a perseguirlos y por tanto experimentan mayor satisfacción y tienen mejor rendimiento (véase también Luthans y Youssef, 2007).

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2007a) examinaron el papel de los tres recursos personales (autoeficacia, autoestima basada en la organización y optimismo) en la predicción del engagement y el agotamiento mental. Los resultados mostraron que los recursos personales no lograron anular el efecto de las demandas laborales en el agotamiento. Por el contrario, se vio que los recursos personales mediaban parcialmente la relación entre los recursos laborales y el engagement, lo que sugiere que los recursos laborales fomentan el desarrollo de recursos personales. Igualmente, el estudio longitudinal de Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2009) sugirió que los recursos personales se relacionaban recíprocamente con los laborales y el engagement a lo largo del tiempo. Por lo tanto, los recursos laborales predecían los recursos personales y el engagement y, a su vez, los recursos personales y el engagement predecían los recursos laborales (véase también la figura 1).

Hasta hoy la evidencia sobre la interacción entre los recursos personales y las demandas laborales es escasa. En un estudio llevado a cabo en capellanes militares, Tremblay y Messervey (2011) plantearon la hipótesis de que la satisfacción que produce la compasión podría amortiguar el impacto de las demandas laborales en el malestar laboral (ansiedad y depresión). La satisfacción que produce la compasión fue definida como el sentimiento de deber cumplido que experimentan los cuidadores profesionales (trabajadores sociales, bomberos, etc.) tras ayudar a personas que han vivido una situación traumática. Los resultados mostraban que la satisfacción que produce la compasión amortiguaba el impacto de la sobrecarga de trabajo en el malestar laboral. Por otra parte, en un estudio realizado con enfermeras, Bakker y Sanz-Vergel (2013) examinaron el efecto potenciador de los recursos personales. En concreto, postularon que las demandas emocionales durante la semana podrían facilitar el impacto positivo de los recursos personales (autoeficacia y optimismo) sobre el engagement semanal. Solicitaron la colaboración de 63 enfermeras, que cumplieron un cuestionario al final de la semana laboral durante tres semanas consecutivas. Los resultados mostraban que las exigencias emocionales aumentaban el efecto de los recursos personales sobre el engagement semanal, confirmando de esta forma que estas demandas actúan como retos para las enfermeras que disfrutan particularmente del cuidado de otras personas.

#### *Relaciones causales inversas*

Como ya se ha indicado previamente, se ha observado sistemáticamente la existencia de una relación entre las demandas (auto-informadas y observadas) laborales y la salud (p. ej., agotamiento) (ver Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Lee y Ashforth, 1996). Por otra parte, investigaciones recientes muestran que los recursos laborales pueden tener un fuerte impacto (longitudinal) en variables relacionadas con la motivación como el engagement

(Xanthopoulou et al., 2009). Por el contrario, algunos estudios han demostrado que la tensión en el trabajo, incluyendo el burnout, también puede tener un impacto en las demandas laborales a lo largo del tiempo. En su revisión bibliográfica, Zapf, Dormann y Frese (1996) identificaron seis de dieciséis estudios longitudinales en los que se hallaban relaciones causales inversas entre las condiciones de trabajo y el estrés. Estudios más recientes han proporcionado evidencia adicional sobre la causalidad inversa, por ejemplo, entre la despersonalización y la calidad de la relación médico-paciente (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld y Van Dierendonck, 2000) y entre el agotamiento mental y la presión laboral (Demerouti, Bakker y Bulters, 2004). Una posible explicación de estos efectos causales inversos es que los empleados que sufren estrés desarrollan comportamientos que derivan en una mayor carga de trabajo. Por ejemplo, cuando un empleado está agotado no puede rendir correctamente, lo cual hace que se retrase en las tareas y aumente la carga laboral (Demerouti et al., 2004). Otro ejemplo sería el del personal sanitario que sufre "despersonalización", que finalmente da lugar a situaciones más estresantes e interacciones más difíciles con los pacientes (e.g., Bakker et al., 2000). Otro punto de vista se refiere a que las demandas laborales pueden verse afectadas por la percepción del entorno de laboral por parte de los trabajadores (Zapf et al., 1996). Por ejemplo, los empleados "quemados" pueden evaluar las demandas laborales de manera más crítica y quejarse más a menudo de su carga de trabajo, creando así un clima de trabajo negativo (Bakker y Schaufeli, 2000). En línea con lo anterior, se halló que las demandas laborales estaban relacionadas con el burnout, que a su vez se relacionaba longitudinalmente con mayores demandas laborales (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli y Hox, 2009). Estudios recientes han sugerido también la existencia de relaciones causales inversas entre los recursos laborales y el bienestar psicológico de los trabajadores. Por ejemplo, De Lange, Taris, Kompier, Houtman y Bongers (2005) encontraron efectos positivos de la salud mental en el apoyo recibido del supervisor. Por otra parte, Wong, Hui y Law (1998) refirieron que la satisfacción laboral estaba positivamente relacionada con varios recursos organizacionales evaluados dos años más tarde (p. ej., la autonomía, la variedad en las habilidades y la retroalimentación). En el mismo sentido, Salanova, Bakker y Llorens (2006), en su estudio longitudinal realizado con profesores españoles, encontraron que las experiencias de "flujo" guardaban relación con los recursos de la organización y la autoeficacia percibida a lo largo del tiempo.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que el engagement en el trabajo puede facilitar la movilización de recursos laborales. Esto concuerda con la idea de que, en ausencia de amenazas, las personas están motivadas para crear recursos (Hobfoll, 2002). Los empleados con un alto engagement que están motivados intrínsecamente para cumplir sus objetivos laborales activarán o crearán recursos (por ejemplo ayuda a compañeros) para lograrlos. Además, se ha observado que los empleados con engagement son más propensos a cumplir con sus metas de trabajo (Demerouti y Cropanzano, 2010), lo que dará lugar a comentarios positivos, más premios y un clima de trabajo más positivo en cuanto a relaciones con los supervisores y compañeros de trabajo. Del mismo modo, Fredrickson (2003) y Vacharkulksemsuk y Fredrickson (2013) proponen que los estados afectivos positivos tienen la capacidad de ampliar repertorios de pensamiento y de acción de los trabajadores y crear recursos personales, sociales y psicológicos duraderos. Por ejemplo, el engagement en cuanto estado motivacional-afectivo positivo cumple esta función a través del aprendizaje y el cumplimiento de metas. En este sentido, Xanthopoulou et al. (2009) encontraron que no sólo los recursos laborales predecían el engagement, sino que éste también se relacionaba positivamente con aquellos.

Por lo tanto, en lugar de ser determinista, la teoría DRL reconoce e integra el hecho de que el nivel de agotamiento y de engagement también puede influir en las demandas y recursos laborales de las

personas, lo que convierte a la teoría DRL en una aproximación dinámica (véase figura 1). La cuestión aún sin resolver es, sin embargo, cómo se desarrollan estas relaciones inversas, cuestión que se tratará en la siguiente sección, en la que se abordarán los fundamentos de la teoría DRL.

### *Job crafting*

Está claro que la disponibilidad de puestos de trabajo correctamente diseñados y con buenas condiciones facilita la motivación de los empleados y reduce su nivel de estrés, pero ¿qué ocurre cuando no se dan estas condiciones favorables? En estos casos, los empleados pueden cambiar aspectos de su trabajo, eligiendo tareas, negociando el contenido de trabajo o a través de la asignación de nuevos significados a las tareas (Parker y Ohly, 2008). Este proceso en el que los trabajadores influyen en sus puestos de trabajo ha sido denominado *job crafting* (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Son por tanto, los cambios físicos y cognitivos que llevan a cabo las personas en sus tareas o en los límites de sus relaciones en el trabajo. Los cambios físicos se refieren a cambios en la forma, el alcance o el número de tareas de trabajo, mientras que los cambios cognitivos se refieren a cambios en la percepción del trabajo. Wrzesniewski y Dutton (2001) indican que este proceso no es intrínsecamente ni "bueno" ni "malo" para una organización. Su efecto depende de la situación.

Según Wrzesniewski y Dutton (2001), la motivación para el *job crafting* surge de tres necesidades individuales. En primer lugar, los empleados participan en este proceso ya que tienen necesidad de controlar ciertos aspectos de su trabajo con el fin de evitar consecuencias negativas. En segundo lugar, los se encuentran motivados para cambiar ciertos aspectos de su trabajo para así tener una sensación más positiva de sí mismos, que a su vez se vea confirmada por los demás. En tercer lugar, el *job crafting* permite a los empleados cumplir con la necesidad humana básica de estar conectado con los demás. Además, Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli y Hetland (2012) sugieren que las personas tratan de modificar aspectos de su trabajo con el fin de crear condiciones en las que puedan trabajar de modo saludable y motivados.

Tims, Bakker y Derks (2012) definieron recientemente el *job crafting* como los cambios que los empleados hacen en sus demandas y recursos laborales. Según estos autores, el *job crafting* puede dividirse en cuatro comportamientos distintos: (a) aumentar los recursos laborales estructurales, (b) aumentar los recursos laborales sociales, (c) aumentar las demandas laborales que suponen un reto y (d) disminuir las demandas laborales que suponen un obstáculo. Tims et al. (2012) obtuvieron apoyo a este modelo de cuatro dimensiones y elaboraron una escala compuesta por 21 ítems. En cuanto a la validez convergente de la misma, el *job crafting* se relacionaba positivamente con la iniciativa personal y negativamente con el cinismo. En lo que concierne a su validez de criterio, los auto-informes sobre esta cuestión se relacionaban positivamente con diversos indicadores del funcionamiento óptimo, según los compañeros de trabajo, como el engagement, el rendimiento y la empleabilidad. Por último, los auto-informes de *job crafting* correlacionaban con los de los compañeros, lo cual indica que se trata de una serie de comportamientos observables por otros.

En un intento de integrar el *job crafting* en la teoría DRL, Tims, Bakker y Derks (2013) plantearon la hipótesis de que predeciría las demandas y recursos laborales futuros e indirectamente tendría un impacto positivo sobre el engagement y la satisfacción laborales. Se realizó un estudio longitudinal con tres intervalos de medida, observándose que aquellos empleados que realizaban *job crafting* durante el primer mes del estudio mejoraban sus recursos sociales y estructurales durante los dos meses posteriores. Este aumento de los recursos laborales se relacionaba con un mayor engagement y satisfacción laboral. El *job crafting* no mostraba ningún efecto sobre el cambio de las demandas laborales, aunque los resultados sí ponían de manifies-



to que había un efecto directo sobre el aumento del nivel de bienestar. En la misma línea, Petrou et al. (2012), en un estudio mediante el método del diario, encontraron que en los días en los que la presión laboral y la autonomía eran elevadas los trabajadores aumentaban sus recursos y disminuían menos sus demandas. Curiosamente, se ha demostrado que cuanto más trataban los empleados de aumentar sus recursos laborales y sus retos, mayor nivel de engagement mostraban. Por el contrario, el día en que trataban de simplificar sus trabajos experimentaban menor engagement. Por lo tanto, el *job crafting* parece jugar un papel importante en los mecanismos sugeridos por la teoría DRL.

### Intervenciones en demandas y recursos laborales

Los estudios sobre DRL han demostrado consistentemente que los empleados logran su mejor rendimiento laboral en entornos de trabajo exigentes y con recursos, ya que estos entornos facilitan el engagement. Esto implica que las organizaciones deberían ofrecer a sus empleados suficientes retos y recursos laborales, incluyendo retroalimentación, apoyo social y variedad de tareas. De hecho, la investigación sugiere que los cargos directivos pueden influir en las demandas y recursos laborales de los empleados (Nielsen, Randall, Yarker y Brenner, 2008) e indirectamente en su participación y rendimiento.

Sin embargo, puede ser igual de importante que los empleados movilicen sus propios recursos laborales. Los gerentes no siempre están disponibles para proporcionar información y las organizaciones que se enfrentan a problemas económicos pueden establecer otras prioridades. Bajo tales condiciones, puede ser particularmente importante para los empleados movilizar sus propios recursos y mostrar un comportamiento proactivo mediante el *job crafting*. Además, la teoría DRL reconoce la importancia del individuo. Las organizaciones pueden decidir invertir en formar a sus empleados para que estén en mejores condiciones para hacer frente a las exigencias del trabajo y desarrollarse durante el trabajo. Por ejemplo, intervenciones a nivel organizacional pueden dirigirse a aumentar los recursos personales de los empleados mediante formación en la empresa, mientras que las intervenciones a nivel individual irían destinadas a trabajar en las fortalezas de cada persona. En este apartado se discuten brevemente las cuatro posibles intervenciones basadas en la teoría DRL, tal y como se muestra en la Figura 2: (a) rediseño del trabajo, (b) *job crafting*, (c) formación y (d) intervención basada en las fortalezas. Estas intervenciones se pueden clasificar en dos dimensiones generales: (1) Nivel de intervención –individual vs. Organizacional– y (2) objetivo de la intervención –el entorno laboral (demandas y recursos) vs. los recursos (personales) individuales.

#### Rediseño del trabajo

El rediseño del trabajo es una intervención estructural a nivel organizacional que tiene como objetivo cambiar la fuente de bienestar de los empleados –sus demandas y recursos laborales. El diseño del trabajo describe “cómo se estructuran, se representan y se modifican los trabajos, las tareas y los roles, así como qué impacto ejercen estas estructuras, representaciones y modificaciones sobre el individuo, el grupo o la organización (Grant & Parker, 2009, p. 319). El diseño del trabajo por lo general representa un proceso de arriba hacia abajo en el que las organizaciones crean puestos de trabajo y determinan las condiciones en las que los trabajadores ejecutan sus tareas. El rediseño del trabajo es generalmente visto como un proceso a través del cual la organización o supervisor cambia algo en el trabajo, las tareas o las condiciones de la persona. Un ejemplo de un rediseño del trabajo clásico es el aumento de la autonomía individual y del equipo en el proceso de producción. Un ejemplo más moderno se refiere a la gestión de proyectos donde las personas trabajan, tanto dentro como fuera de la organización, de forma interdependiente, en el desarrollo

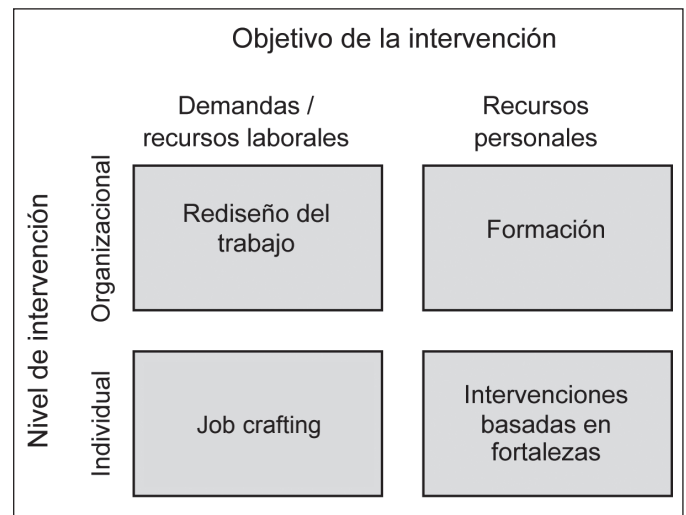


Figura 2. Intervenciones basadas en la teoría de DR laborales

de un producto. En cada caso la estructura y el contenido del trabajo pueden ser rediseñados por la organización o por los propios empleados con el objetivo final de mejorar diversos resultados, tales como el bienestar del empleado y el engagement y el rendimiento laborales.

También es posible pedir a los empleados que cumplimenten la versión electrónica del cuestionario DRL y ofrecerles información, en línea y personalizada, en su ordenador o teléfono inteligente sobre sus demandas y recursos laborales más importantes (Bakker, Oerlemans y Ten Brummelhuis, 2012). La retroalimentación puede incluir histogramas e información escrita sobre las demandas y recursos que en su organización son importantes para incrementar su nivel de bienestar. El perfil personal de DRL se puede utilizar como base para las entrevistas con los responsables de recursos humanos y *coaches* personales. De esta manera también se puede optimizar el entorno de trabajo de forma individual y personalizada.

#### Intervenciones basadas en el *job crafting*

A diferencia del rediseño del trabajo tradicional, el *job crafting* es una intervención individual que por lo general inicia el propio empleado. Los empleados pueden modificar activamente el diseño de su puesto de trabajo mediante la elección de tareas, la negociación del contenido de trabajo y a través de la asignación de nuevos significados a las tareas (Parker y Ohly, 2008). Desde una perspectiva de DRL, los trabajadores pueden cambiar de forma proactiva sus propias demandas y recursos laborales. Las organizaciones pueden estimular los comportamientos de *job crafting*, puesto que es beneficioso tanto para los empleados como para las organizaciones. Van den Heuvel, Demerouti y Peeters (2012) desarrollaron y examinaron una intervención en agentes de policía. A través de varias explicaciones y ejercicios durante los talleres, los trabajadores llegaron a conocer el concepto de *job crafting* y se les instruyó para desarrollar su propio plan de plan de *crafting* personal (PCP). El PCP consistía en tareas específicas que los participantes tenían que realizar. Durante un período de cuatro semanas consecutivas los participantes aumentaron sus recursos laborales y las demandas que entrañaban retos y disminuyeron las demandas laborales que suponían obstáculos. Los participantes también intercambiaron sus experiencias durante una reunión en la que se abordaron los éxitos, los problemas y soluciones concretas. Se encontró que la intervención incrementó dos recursos laborales (contacto con el supervisor y las oportunidades para el desarrollo profesional), un recurso personal (autoeficacia) y el bienestar, ya que

los participantes indicaron tener más emociones positivas y menos negativas.

Bakker et al. (2012) sugirieron que una intervención de job crafting también puede utilizar internet para instruir a los empleados y realizar seguimientos semanales (por ejemplo, durante seis semanas). Al inicio de cada semana, los trabajadores pueden recibir instrucciones a través de e-mail para alinear su trabajo con sus habilidades y necesidades, cambiando así el contenido del trabajo o de su entorno. También se pueden dar ejemplos, como cambiar la forma que tienen de trabajar, cuándo trabajan y con quién trabajan (clientes, compañeros de trabajo), cambiando la frecuencia de *feedback* y *coaching*, etc. Del mismo modo, durante la formación se podrían proporcionar ejemplos claros de empleados que han conseguido movilizar con éxito sus recursos laborales o aumentar/reducir sus demandas. Para facilitar el job crafting, los trabajadores pueden ser invitados a incluir hasta cinco aspectos de su trabajo que les gustaría cambiar durante la siguiente semana. Estas pautas facilitarían el éxito de las posibles intervenciones.

### Formación

La formación y el desarrollo de los empleados es una de las piedras angulares de la gestión de recursos humanos y puede clasificarse como una intervención a nivel organizacional. A través de la capacitación, los empleados pueden adquirir nuevas habilidades y conocimientos técnicos. Puesto que el incremento del conocimiento y las habilidades pueden facilitar los recursos personales, como la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo, la formación también puede centrarse directamente en los recursos personales. Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa y Zhang (2011) han demostrado que un cambio positivo en los recursos personales (lo que ellos denominan "capital psicológico") está relacionado con un cambio positivo en el rendimiento (informado por el supervisor) y en los resultados financieros (los ingresos por ventas individuales). Demerouti, van Eeuwig, Snelder y Wild (2011) demostraron que estas intervenciones no sólo aumentan los recursos personales auto-informados, sino que también los evaluadores externos pueden observar aumentos en los recursos personales de los evaluados. Por lo tanto, los recursos personales se pueden aumentar con el fin de mejorar el engagement y el rendimiento.

Luthans, Avey, Avolio y Peterson (2010) asignaron aleatoriamente a los participantes de su investigación al grupo de tratamiento o de control. Los grupos de tratamiento recibieron dos horas de formación, en la que mediante diversos ejercicios y discusiones grupales se intentaba modificar el nivel de autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia de los participantes. Todos los ejercicios estuvieron guiados por formadores/facilitadores especializados. Durante la intervención los formadores utilizaron una serie de escritos y ejercicios de reflexión específicos para cada uno de los recursos personales. Entre los ejemplos de los ejercicios utilizados había uno que se centraba en aumentar la esperanza en la capacidad de autorregulación y maneras de alcanzar metas. En primer lugar, a cada participante se le pidió que considerase (y posteriormente anotase) sus metas personales. El facilitador dirigió a los participantes mediante una serie de técnicas para establecer metas y aumentar su capacidad como agentes (Bandura, 2008). Esto implicaba descomponer los principales objetivos en subobjetivos, más fácilmente alcanzables, incrementando con ello la autoeficacia. A continuación los participantes debían identificar y generar múltiples maneras de lograr el mismo objetivo y compartir sus ideas en grupos pequeños de discusión. Se espera que la capacidad de generar alternativas se pueda aumentar a través del aprendizaje vicario. También se espera que mediante el aumento de la auto-eficacia los participantes aumenten sus expectativas positivas de logro de metas futuras o, en otras palabras, su optimismo. Para una explicación más detallada véase Luthans et al. (2010).

### Intervenciones basadas en fortalezas

El engagement en el trabajo se debe muy probablemente al equilibrio entre las fortalezas individuales de los empleados y el grado en que pueden emplearlas en sus actividades laborales diarias. Las fortalezas individuales se pueden definir como rasgos positivos que tienen su reflejo en los pensamientos, sentimientos y comportamientos (Park, Peterson y Seligman, 2004). Algunos ejemplos son la curiosidad, la valentía, la bondad o la gratitud. Se considera que el uso de las propias fortalezas es motivador e induce a actuar de manera auténtica y fiel con uno mismo (Peterson y Seligman, 2004). Los empleados que pueden utilizar sus puntos fuertes en el trabajo probablemente muestren una elevada autoeficacia. Esta intervención puede considerarse individual, dado que está destinada a aumentar los recursos personales.

Hasta donde conocemos, aunque las intervenciones con las fortalezas en el ámbito laboral aún no se han sometido a evaluación científica, las investigaciones generales sobre el bienestar, los resultados han sido prometedores. Por ejemplo, en una intervención de este tipo se pidió a los participantes que identificasen sus principales fortalezas individuales. Posteriormente, se les animó a utilizar uno de sus puntos fuertes de una manera nueva y diferente cada día durante al menos una semana (Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005). Los participantes se asignaron al azar a un grupo experimental o control y se les hizo un seguimiento temporal. Los resultados mostraron que la intervención aumentó significativamente el nivel de felicidad y redujo los síntomas depresivos a la semana, al mes y a los tres y seis meses de seguimiento.

Puede haber varias formas de operativizar las intervenciones con fortalezas en el contexto laboral. Una de ellas sería informar individualmente a los empleados (por ejemplo, a través de módulos en línea) sobre sus fortalezas más importantes. A partir de entonces, una opción sería dar a los empleados una visión más clara de la frecuencia con la que utilizan sus principales fortalezas en el desempeño diario de sus actividades en el trabajo. Si resultara que los empleados no utilizan sus fortalezas lo suficiente, el siguiente paso sería proporcionar a los empleados alternativas para que las puedan utilizar de una manera nueva. Esto podría llevar a los empleados a (re)considerar cómo utilizar sus puntos fuertes en determinados tipos de actividades en el trabajo lo que, a su vez, podría mejorar sus recursos personales y su nivel de engagement.

### Conclusiones

En este artículo se presenta la teoría de las demandas y recursos laborales, que es una extensión del modelo de demandas y recursos laborales. La teoría DRL sugiere que las características del trabajo pueden ser organizadas en dos categorías: demandas y recursos laborales. Estas dos categorías se pueden encontrar en casi todos los puestos de trabajo y son importantes porque son las desencadenantes de dos procesos diferentes: el deterioro de la salud y el proceso motivacional. Además de sus efectos directos sobre la salud y la motivación, las demandas y los recursos también tienen efectos interactivos sobre el bienestar del empleado. En lugar de ser mecanicista, el modelo sugiere que los recursos personales también son importantes predictores de la motivación y pueden amortiguar los efectos desfavorables de las demandas del trabajo.

Además, la teoría de DRL propone que las características laborales y la salud y la motivación de los empleados se influyen mutuamente en el tiempo. Por lo tanto, la salud y la motivación también pueden afectar y cambiar el ambiente de trabajo, lo que pone de manifiesto el carácter dinámico de las relaciones entre ambiente de trabajo y bienestar. Por último, la teoría DR-L explica también la forma de producirse de estos efectos inversos. El job crafting o los ajustes individuales de las demandas y los recursos parecen explicar de qué manera cambian su entorno los empleados de manera que pueden hacerlo más

atractivo y menos agotador. La teoría DRL puede utilizarse como base para las intervenciones, ya sean individuales u organizacionales. Esperamos que dicha teoría se utilice como guía de la investigación y la práctica de tal manera que los empleados puedan trabajar en entornos de trabajo más saludables, atractivos y productivos.

### Extended summary

Why do some employees burn out or get bored by their work, whereas others are so enthusiastic about their work that time seems to fly? The question of what causes job stress and what motivates people has received a lot of research attention during the past five decades. Job design theory has played an important role in this respect. 'Job design' was originally defined as the set of opportunities and constraints structured into assigned tasks and responsibilities that affect how an employee accomplishes and experiences work (Hackman & Oldham, 1980). Thus, job design scholars tried to unravel which job characteristics make people feel satisfied with their job and motivated to reach organizational goals. Nowadays, job design is defined more broadly as "encapsulating the processes and outcomes of how work is structured, organized, experienced, and enacted..." (Grant, Fried, & Juillerat, 2010, p. 418).

In this paper, we discuss Job Demands-Resources (JD-R) theory, which represents an extension of the Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) and is inspired by job design and job stress theories. Whereas job design theories have often ignored the role of job stressors or demands, job stress models have largely ignored the motivating potential of job resources. JD-R theory combines the two research traditions, and explains how job demands and resources have unique and multiplicative effects on job stress and motivation. In addition, JD-R theory proposes reversed causal effects: whereas burned-out employees may create more job demands over time for themselves, engaged workers mobilize their own job resources to stay engaged.

### Job demands-resources theory

During the past decade, the number of studies with the Job Demands-Resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001) has steadily increased. The model has been used to predict job burnout (e.g., Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Demerouti et al., 2001), organizational commitment, work enjoyment (Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010), connectedness (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard, & Metzger, 2007), and work engagement (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). In addition, the JD-R model has been used to predict consequences of these experiences including sickness absenteeism (e.g., Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003; Clausen, Nielsen, Gomes-Carneiro, & Borg, 2012; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009), and job performance (e.g., Bakker et al., 2008; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

#### Flexibility

One important reason for the popularity of the JD-R theory is arguably its flexibility. According to the theory, all working environments or job characteristics can be modeled using two different categories, namely, job demands and job resources. Thus, the theory can be applied to all work environments and can be tailored to the specific occupation under consideration. Job demands refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological effort and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs (Demerouti et al., 2001). Examples are a high work pressure and emotionally demanding interactions with clients

or customers. Although job demands are not necessarily negative, they may turn into hindrance demands when meeting those demands requires high effort from which the employee has not adequately recovered (Meijman & Mulder, 1998). Job resources refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that are either/or: (1) functional in achieving work goals; (2) reduce job demands and the associated physiological and psychological costs; and (3) stimulate personal growth, learning, and development (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007). Hence, resources are not only necessary to deal with job demands, but they are also important in their own right.

#### Two processes

A second proposition of JD-R theory is that job demands and resources are the triggers of two fairly independent processes, namely, a health impairment process and a motivational process. Thus, whereas job demands are generally the most important predictors of such outcomes as exhaustion, psychosomatic health complaints, and RSI (e.g., Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Hakanen et al., 2006), job resources are generally the most important predictors of work enjoyment, motivation, and engagement (Bakker, Hakanen et al., 2007; Bakker, Van Veldhoven et al., 2010). A number of studies have supported the dual pathways to employee well-being proposed by JD-R theory, and showed that it can predict important organizational outcomes.

#### Job demands x resources interactions

The third proposition put forward by JD-R theory is that job demands and resources interact in predicting occupational well-being. There are two possible ways in which demands and resources may have a combined effect on well-being, and indirectly influence performance. The first interaction is the one where job resources buffer the impact of job demands on strain. Thus, several studies have shown that job resources like social support, autonomy, performance feedback, and opportunities for development can mitigate the impact of job demands (work pressure, emotional demands, etc.) on strain, including burnout (e.g., Bakker et al., 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). The second interaction is the one where job demands amplify the impact of job resources on motivation/engagement. Thus, research has shown that job resources become salient and have the strongest positive impact on work engagement when job demands are high. Particularly when confronted with challenging job demands, job resources become valuable and foster dedication to the tasks at hand.

#### Personal resources

Personal resources are positive self-evaluations that are linked to resiliency and refer to individuals' sense of their ability to control and impact upon their environment successfully (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Xanthopoulou et al. (2007) examined the role of three personal resources (self-efficacy, organizational-based self-esteem, and optimism) in predicting work engagement and exhaustion. Results of SEM-analyses showed that personal resources did *not* manage to offset the relationship between job demands and exhaustion. In contrast, personal resources were found to partly mediate the relationship between job resources and work engagement, suggesting that job resources foster the development of personal resources.

#### Reversed causal relationships

Some studies have shown that job strain, including burnout, may also have an impact on job demands over time. One possible



explanation for reversed causal effects is that the behaviors of employees experiencing strain or disengagement place additional demands upon them like exhausted employees who fall behind with their work (Demerouti, Bakker, & Bulters, 2004) or depersonalized employees evoking more stressful and more difficult interactions with their future clients (e.g., Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld, & Van Dierendonck, 2000). Another explanation is that job demands may also be affected by employees' perceptions of the working environment (Zapf, Dormann, & Frese, 1996). For instance, burned-out employees may evaluate job demands more critically and complain more often about their workload, thus creating a negative work climate (Bakker & Schaufeli, 2000).

Thus, rather than being deterministic, JD-R theory recognizes and integrates the fact that individuals' levels of exhaustion and work engagement may also influence their job demands and resources which makes the JD-R theory a dynamic theory. The question is, however, how these reversed relationships develop.

### Job crafting

Employees may actively change the design of their jobs by choosing tasks, negotiating different job content, and assigning meaning to their tasks or jobs (Parker & Ohly, 2008). This process of employees shaping their jobs has been referred to as job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job crafting is defined as the physical and cognitive changes individuals make in their task or relational boundaries.

In an attempt to integrate job crafting in the JD-R theory, Tims, Bakker, and Derks (2012) hypothesized that job crafting would predict future job demands and job resources and indirectly have a positive impact on work engagement and job satisfaction. The results of SEM-analyses showed that employees who crafted their job resources in the first month of the study showed an increase in their structural and social resources over the course of the study (two months). This increase in job resources was related to increased work engagement and job satisfaction. Crafting job demands did not result in a change in job demands, but results revealed direct effects of crafting challenging demands on increases in well-being. Thus, job crafting, or the bottom-up adjustments of demands and resources, seems to play a substantial role in the mechanisms suggested by the JD-R theory.

### JD-R interventions

JD-R studies have consistently shown that employees achieve the best job performance in challenging, resourceful work environments, since such environments facilitate their work engagement. This implies that organizations should offer their employees sufficient job challenges, and job resources, including feedback, social support, and skill variety. Research indeed suggests that management can influence employees' job demands and resources (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008), and may indirectly influence employee engagement and performance. However, it may be equally important that employees mobilize their own job resources. In this paper, we briefly discuss four possible JD-R interventions, namely, (a) job redesign, (b) job crafting, (c) training, and (d) strength-based intervention. These interventions can be organized on two dimensions: (1) intervention level –individual vs. organization– and (2) intervention target –the work environment (job demands and resources) vs. the individual (personal resources).

### Conflicto de intereses

En la elaboración de este artículo ha sido incluida una parte de la información actualizada del libro Bakker, A. B. y Demerouti, E. (en prensa). Job demands-resources theory. En C. L. Cooper y P. Chen (Eds.), *Well-being: A complete reference guide* (pp. 37-64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

### Referencias

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269. doi: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. y Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00030-1
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417. doi: 10.1080/13594320344000165
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104. doi: 10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Hakkanen, J. J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A.B., Oerlemans, W. y Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Becoming fully engaged in the workplace: What individuals and organizations can do to foster work engagement. En R. Burke & C. Cooper (Eds.), *The fulfilling workplace: The organization's role in achieving individual and organizational health*. UK: Gower.
- Bakker, A. B. y Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 397-409. doi: 10.1016/j.jvb.2013.06.008
- Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2289-2308. doi: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02437.x
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W. y Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425-441. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<425::AID-JOB21>3.0.CO;2-#
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M. y Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16. doi: 10.1027/1866-5888/a000006
- Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. En S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychology* (Vol. 1, pp. 167-196). Westport, CT: Greenwood.
- Clausen, T., Nielsen, K., Gomes-Carneiro, I. y Borg, V. (2012). Job demands, job resources and long-term sickness absence in the Danish eldercare services: A prospective analysis of register-based outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 68, 127-136. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05724.x
- Crawford, E. R., LePine, J. A. y Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848. doi: 10.1037/a0019364
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104\_01
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D. y Bongers, P. M. (2005). Different mechanisms to explain the reversed effects of mental health on work characteristics. *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*, 31, 3-14. doi: 10.5271/sjweh.843
- Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974
- Demerouti, E., Bakker, A. B. y Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131-149. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00030-7
- 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. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York: Psychology Press.
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. y Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14, 50-68. doi: 10.1108/13620430910933574
- Demerouti, E., Van Eeuwijk, E., Snelder, M. y Wild, U. (2011). Assessing the effects of "personal effectiveness" training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16, 60-81. doi: 10.1108/13620431111107810
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. En K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Grant, A. M., Fried, Y. y Juillerat, T. (2010). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 417-453). Washington, DC: American Psychological Association.
- Grant, A. M. y Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 273-331. doi: 10.1080/19416520903047327



- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 16, 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487. doi: 10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x
- Hakanen, J., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43, 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. En A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York: Psychology Press.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324. doi: 10.1037//1089-2680.6.4.307
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. y Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643. doi: 10.1037//0022-3514.84.3.633
- Judge, T. A., Erez, A. y Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.257
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M. y De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17, 325-346. doi: 10.1207/s15327043hup1703\_4
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lewig, K., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. y Metzger, J. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 429-445. doi: 10.1016/j.jvb.2007.07.003
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. y Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67. doi: 10.1002/hrdq.20034
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349. doi: 10.1177/0149206307300814
- 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* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 5-33). Hove, UK: Erlbaum.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. y Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71-94. doi: 10.1037/a0021484
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. y Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 16-32. doi: 10.1080/02678370801979430
- Park, N., Peterson, C. y Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 603-619. doi: 10.1521/jscp.23.5.603.50748
- Parker, S. K., y Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. En R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*. SIOP Organizational Frontiers Series.
- Parker, S. K., Wall, T. D. y Cordery, J. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440. doi: 10.1348/096317901167460
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x
- Peterson, C. y Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. y Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 8, 1120-1141. doi: 10.1002/job.1783
- Salanova, M., Bakker, A. B. y Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22. doi: 10.1007/s10902-005-8854-8
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917. doi: 10.1002/job.595
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421. doi: 10.1037/0003-066X.60.5.410
- Tims, M., Bakker, A. B. y Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B. y Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240. doi: 10.1037/a0032141
- Tremblay, M. A. y Messervey, D. (2011). The Job Demands-Resources model: Further evidence for the buffering effect of personal resources. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-10. doi: 10.4102/sajip.v37i2.876
- Vacharkulksemsuk, T. y Fredrickson, B. L. (2013). Looking Back and Glimpsing Forward: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions as Applied to Organizations. En A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol.1, pp. 45-60). Emerald.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. y Peeters, M. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining [Successful job crafting through group training]. En J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollem, & H. de Zeeuw (Eds.), *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 27-49). Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Wong, C. S., Hui, C. y Law, K. S. (1998). A longitudinal study of the job perception-job satisfaction relationship: A test of the three alternative specifications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 127-146. doi: 10.1111/j.2044-8325.1998.tb00667.x
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244. doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 766-786. doi: 10.1108/02683940710837714
- Zapf, D., Dormann, C. y Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145-169. doi: 10.1037//1076-8998.1.2.145