



Journal of Work and Organizational Psychology

<https://journals.copmadrid.org/jwop>



La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales: Nuevos Desarrollos en la Última Década

Arnold B. Bakker^{1,2}, Evangelia Demerouti^{3,4}, Ana Sanz-Vergel⁵ y Alfredo Rodríguez-Muñoz⁶

¹Erasmus University Rotterdam, The Netherlands; ²University of Johannesburg, South Africa; ³Eindhoven University of Technology, The Netherlands; ⁴University of Johannesburg, South Africa; ⁵Norwich Business School, University of East Anglia, United Kingdom; ⁶Universidad Complutense de Madrid, Spain

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:
Recibido el 9 August 2023
Aceptado el 31 October 2023

Palabras clave:
Burnout
Teoría de las demandas y recursos laborales
Diseño de trabajo
Comprometimiento laboral proactivo
Compromiso con el trabajo

Keywords:
Burnout
Job Demands-Resources theory
Job design
Proactive work behavior
Work engagement

RESUMEN

Este artículo realiza una descripción general de la teoría de las demandas y recursos laborales (DRL). Se describen los supuestos básicos y se destacan los nuevos hallazgos empíricos e innovaciones teóricas en relación con la teoría. Se analizan cuatro innovaciones principales de la última década, a saber: (a) el enfoque persona × situación de la DRL, (b) la teoría DRL multinivel, (c) nuevos enfoques proactivos en dicha teoría y (d) el modelo de recursos trabajo-hogar. Después de examinar las implicaciones prácticas, se profundiza en las posibles investigaciones futuras que incluyan intervenciones desde la teoría DRL, enfoques de equipo y demandas y recursos de otros ámbitos de la vida.

Job Demands-Resources theory: New developments over the last decade

ABSTRACT

This article gives an overview of Job Demands-Resources (JD-R) theory. We outline the basic propositions and highlight new empirical findings and theoretical innovations in relation to the theory. We discuss four major innovations of the past decade, namely (a) the person × situation approach of JD-R, (b) multilevel JD-R theory, (c) new proactive approaches in JD-R theory, and (d) the Work-Home Resources model. After discussing practical implications, we elaborate on opportunities for future research, including JD-R interventions, team-level approaches, and demands and resources from other life domains.

En las últimas cinco décadas, muchas teorías han tratado de explicar el bienestar y el rendimiento de los empleados. ¿Cuáles son las causas más importantes del *burnout* –el síndrome de fatiga crónica, las actitudes negativas hacia el trabajo y la reducción de la eficacia profesional (Maslach et al., 2001)? ¿Cómo pueden facilitar las organizaciones el *engagement* de los empleados –el estado positivo y satisfactorio de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y Bakker, 2023)? En este artículo, abordamos la teoría de las demandas y recursos laborales (Bakker et al., 2014; Demerouti et al., 2001), posiblemente la aproximación teórica más influyente hasta la fecha utilizada para explicar el bienestar de los empleados. Esbozamos los desarrollos recientes en la teoría, analizamos las implicaciones prácticas y delineamos las áreas de investigación futura.

La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales

La teoría de las demandas y recursos laborales (DRL) es una teoría de diseño laboral unificadora que integra diversas perspectivas sobre el estrés laboral y motivación (Bakker y Demerouti, 2017; Van Veldhoven et al., 2020). En líneas generales, la teoría explica cómo influyen las demandas y los recursos laborales en el rendimiento en el trabajo a través del bienestar de los empleados (incluido el *burnout* y el *engagement*) y cómo utilizan los empleados comportamientos laborales proactivos y reactivos para influir en las demandas y los recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2017; Bakker et al., 2014). Aunque se origina en la investigación sobre *burnout* y *engagement* (Demerouti et al., 2001), en las últimas dos décadas la teoría DRL ha logrado sintetizar conocimientos de diversas teorías

Para citar este artículo: Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. y Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las demandas y recursos laborales: nuevos desarrollos en la última década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>

Correspondencia: bakker@essb.eur.nl (A. B. Bakker).

ISSN: 1576-5962/© 2023 Colegio Oficial de la Psicología de Madrid. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Tabla 1. Propuestas en la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL)

<p>Premisa 1 Las características laborales pueden ser modeladas utilizando dos categorías distintivas, a saber, las demandas laborales y los recursos laborales.</p>	<p>Las demandas laborales se definen como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que requieren un esfuerzo físico, cognitivo y/o emocional sostenido y, por lo tanto, están asociados con ciertos costes fisiológicos y/o psicológicos. Los recursos laborales se definen como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que tienen potencial motivador, son funcionales para alcanzar los objetivos laborales, regulan el impacto de las demandas laborales y estimulan el aprendizaje y el crecimiento personal.</p>
<p>Premisa 2 Las demandas y los recursos laborales desencadenan dos procesos diferentes.</p>	<p>Proceso de deterioro de la salud: la frecuencia y/o gravedad de las demandas laborales conllevan un esfuerzo adicional, lo cual agota los recursos físicos, emocionales y cognitivos de los empleados y puede provocar agotamiento y problemas de salud. Proceso motivacional: los recursos laborales satisfacen las necesidades psicológicas básicas y fomentan el <i>engagement</i> de los empleados. La experiencia de <i>engagement</i>, a su vez, conduce a la creatividad y a un mejor rendimiento.</p>
<p>Premisa 3 Las demandas y los recursos laborales tienen un impacto multiplicador en el bienestar de los empleados.</p>	<p>Hipótesis de amortiguación: Los recursos laborales debilitan el impacto de las demandas laborales en el malestar (<i>strain</i>). Hipótesis de potenciación: Las demandas laborales amplifican el impacto de los recursos laborales en el <i>engagement</i> (y en general en la motivación laboral).</p>
<p>Premisa 4 Los recursos personales, como el optimismo, la autoeficacia y la resiliencia, tienen una relación recíproca con los recursos laborales.</p>	<p>Los recursos personales son evaluaciones positivas de uno mismo que se refieren a la capacidad propia para controlar e influir exitosamente en el entorno. Se espera que los empleados con más recursos personales también tengan acceso a más recursos laborales, y viceversa.</p>
<p>Premisa 5 Al igual que los recursos laborales, los recursos personales moderan el impacto de las demandas laborales en el bienestar de los empleados.</p>	<p>Cuando los empleados perciben que pueden controlar su entorno laboral, son capaces de lidiar mejor con las demandas del trabajo.</p>
<p>Premisa 6 Los empleados optimizan proactivamente sus propias demandas y recursos laborales a través del <i>job crafting</i>.</p>	<p>El <i>job crafting</i> se refiere a la iniciativa personal de los empleados para cambiar las demandas y los recursos laborales con el fin de alinear mejor el diseño del trabajo con sus propias habilidades y preferencias. Se espera que el <i>job crafting</i> aumente los recursos laborales y personales y facilite el <i>engagement</i> y el rendimiento.</p>
<p>Premisa 7 El <i>engagement</i> laboral puede desencadenar un ciclo de ganancia de comportamientos laborales proactivos, recursos laborales (personales y laborales) y demandas laborales óptimas.</p>	<p>Los empleados con <i>engagement</i> están intrínsecamente motivados a mantener altos niveles de <i>engagement</i> y, por lo tanto, comienzan a optimizar de manera proactiva su trabajo (aumentando los recursos y optimizando las demandas). Con el tiempo, este comportamiento de <i>job crafting</i> genera recursos laborales y personales que ayudan a hacer frente a las demandas laborales y fomentan un futuro <i>engagement</i> laboral.</p>
<p>Premisa 8 Las demandas laborales y el estrés pueden llevar a cogniciones y comportamientos de autorregulación desadaptativos (auto-desvalorización).</p>	<p>La auto-desvalorización se refiere a los comportamientos disfuncionales de los empleados (p. ej., una comunicación deficiente, comportamientos conflictivos) que crean obstáculos y pueden socavar el rendimiento. Se espera que la auto-desvalorización aumente las demandas laborales y conduzca a estrés y a un bajo rendimiento.</p>
<p>Premisa 9 El estrés laboral puede desencadenar un ciclo de pérdida de auto-desvalorización y demandas laborales.</p>	<p>Cuando los empleados experimentan niveles más altos de estrés laboral, les resulta más difícil concentrarse y cometen más errores relacionados con el trabajo. Con el tiempo, los comportamientos de auto-desvalorización generan nuevas demandas laborales que fomentan un mayor nivel de estrés laboral en el futuro.</p>

sobre estrés y motivación laboral, como la teoría de los dos factores (Herzberg, 1966), la de las características del trabajo (Hackman y Oldham, 1976), el modelo de demandas y control en el trabajo (Karasek, 1979), el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996) y la teoría de la conservación de recursos (Hobfoll et al., 2018). De este modo, la teoría DRL proporciona una comprensión más completa y exhaustiva del bienestar y el rendimiento de los empleados. (Bakker et al., 2010; Van Veldhoven et al., 2020).

Mientras que los modelos previos de diseño del trabajo han afirmado que un conjunto limitado y fijo de características laborales son predictores cruciales del estrés laboral y/o la motivación en el trabajo, la teoría DRL es flexible y capaz de integrar una amplia variedad de características laborales. Una premisa central que comparten todas las teorías de diseño del trabajo es que ciertos aspectos físicos, sociales o psicológicos del trabajo y del entorno organizacional influyen en el bienestar de los empleados y pueden afectar indirectamente a su salud, comportamiento y desempeño. Por ejemplo, el modelo de demandas y control en el trabajo (Karasek, 1979) propone que las demandas laborales son particularmente estresantes y pueden causar problemas de salud cuando hay poco control sobre el trabajo. La teoría de las características del trabajo

(Hackman y Oldham, 1976) plantea que hay cinco características laborales específicas (variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación) que tienen un impacto positivo en los resultados laborales (motivación, desempeño) a través de estados psicológicos críticos (sentido del trabajo, responsabilidad percibida sobre los resultados y conocimiento de los resultados reales).

La teoría DRL sintetiza estas perspectivas y sostiene que el *burnout* y el *engagement* laboral pueden ser el resultado de diversas características laborales (para una visión general de todas las premisas, ver Tabla 1). Aunque todas las organizaciones sean únicas y sus empleos puedan tener diferentes características, la teoría DRL propone que todas estas características laborales se pueden modelar utilizando dos categorías distintivas: las demandas laborales y los recursos laborales (Demerouti et al., 2001). Las demandas laborales se definen como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo físico, cognitivo y/o emocional sostenido y, por lo tanto, están asociados con ciertos costes fisiológicos y/o psicológicos (Demerouti et al., 2001). Al contrario, los recursos laborales se definen como los aspectos físicos, psicológicos, sociales

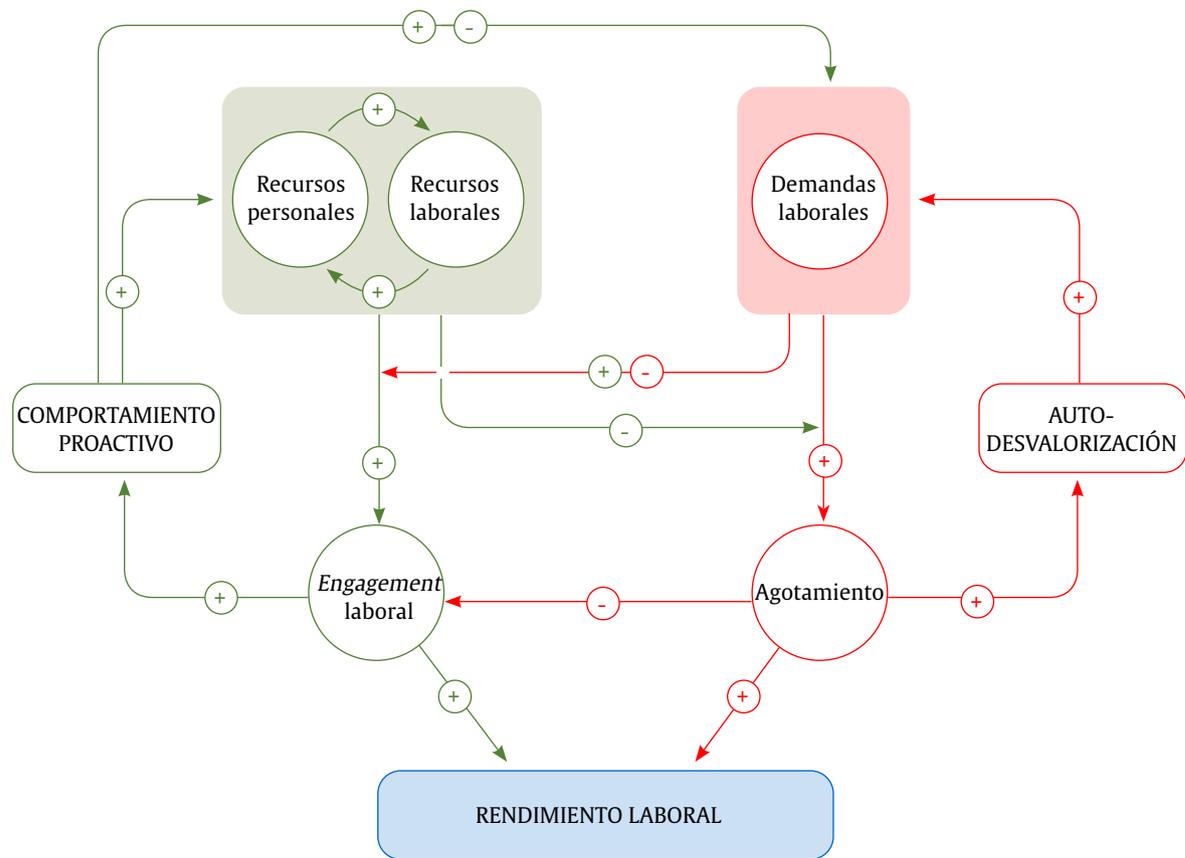


Figura 1. El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (basado en Bakker y Demerouti, 2017).

u organizacionales del trabajo que tienen potencial motivador, son funcionales para alcanzar metas laborales, regulan el impacto de las demandas laborales y estimulan el aprendizaje y el crecimiento personal (Bakker y Demerouti, 2017). Aunque algunas demandas y recursos laborales se pueden encontrar en casi todos los grupos ocupacionales (p. ej., la carga de trabajo o el apoyo social), otros son más específicos. Por ejemplo, mientras que las emocionales y físicas son muy importantes para enfermeras y policías, las cognitivas son mucho más relevantes para desarrolladores de software y científicos.

Una segunda premisa de la teoría DRL sostiene que las demandas y los recursos laborales desencadenan dos procesos diferentes (ver Figura 1). En el primer proceso, denominado deterioro de la salud, la frecuencia y/o gravedad de las demandas laborales (p. ej., la carga de trabajo, las exigencias asociadas al correo electrónico o los conflictos interpersonales) generan un esfuerzo adicional. Este esfuerzo adicional agota los recursos físicos, emocionales y cognitivos de los empleados, lo cual puede originar tensiones laborales, agotamiento y problemas de salud (Demerouti et al., 2001; Li et al., 2023). En el segundo proceso, conocido como proceso motivacional, los recursos laborales (p. ej., la variedad de habilidades, el apoyo social o la retroalimentación) satisfacen las necesidades psicológicas básicas y fomentan el *engagement* de los empleados, lo que a su vez impulsa la creatividad y mejora el rendimiento (Bakker y Xanthopoulou, 2013).

Existe una amplia evidencia que respalda los procesos de deterioro de la salud y motivacionales en la teoría DRL (para un metaanálisis, véase Alarcón, 2011; Christian et al., 2011; Crawford et al., 2010; Halbesleben, 2010). Nahrgang et al. (2011) llevaron a cabo un metaanálisis basado en 203 muestras independientes ($N = 186,440$). Los autores establecieron una relación entre las demandas y los recursos laborales con indicadores de seguridad a través del *burnout* y el *engagement* laboral y encontraron respaldo para la teoría DRL en el contexto de seguridad en el trabajo. Se observó una relación espe-

cialmente intensa entre las demandas laborales (riesgos y peligros) y el *burnout*, así como con hechos adversos graves como los errores en el trabajo. Por otro lado, se encontró una relación significativa entre los recursos laborales (clima de seguridad) y el *engagement* laboral en cuanto al cumplimiento de medidas de seguridad y prevención, lo cual a su vez se asoció con una disminución de accidentes y lesiones. En otro metaanálisis de estudios longitudinales sobre DRL, Lesener et al. (2020) aplicaron el modelado de ecuaciones estructurales a los datos de 57 muestras independientes ($N = 37,324$), encontrando que las demandas laborales se relacionaban de manera única con el *burnout* a lo largo del tiempo, mientras que los recursos laborales mostraban una correlación positiva más fuerte con el *engagement* laboral (pero también una correlación negativa con el *burnout*).

La tercera premisa sostiene que las demandas y los recursos laborales tienen un efecto multiplicador del bienestar de los empleados, lo cual afecta al *burnout* y al *engagement*. En primer lugar, de acuerdo con la hipótesis amortiguadora en la teoría DRL, los recursos laborales debilitan o amortiguan el efecto de las demandas laborales en el estrés. Estos recursos laborales pueden influir en la percepción y pensamientos que originan las demandas en el trabajo, modular las respuestas que surgen durante el proceso de evaluación o reducir las consecuencias perjudiciales para la salud asociadas a esas respuestas (Bakker et al., 2005). De hecho, varios estudios han demostrado que recursos laborales, tales como la variedad de habilidades, la retroalimentación sobre el desempeño y las posibilidades de recuperación pueden mitigar el efecto de diversas demandas laborales (como la carga de trabajo o las demandas cognitivas y emocionales, entre otras) en la tensión experimentada por los empleados, como la disminución de la angustia psicológica, el agotamiento o las quejas psicósomáticas (Bakker et al., 2005; De Jonge y Huter, 2021; Lavoie-Tremblay et al., 2014), según ponen de manifiesto dichos estudios.

En segundo lugar, de acuerdo con la hipótesis de la potenciación en la teoría DRL, las demandas laborales amplifican el impacto de los recursos laborales en el *engagement* (y en términos más generales en la motivación laboral; ver [Figura 1](#)). Este efecto se hace más evidente cuando los empleados se enfrentan regularmente a demandas laborales complejas, como la complejidad o la carga de trabajo. En tales situaciones, los trabajadores pueden beneficiarse de la formación, la autonomía y la retroalimentación, así como aprovechar los recursos laborales sociales, tales como el apoyo de los compañeros o la estimulación intelectual proporcionada por el líder, para hacer frente a estos desafíos ([Bakker et al., 2007](#); [Breevaart y Bakker, 2018](#)). [Hobfoll et al. \(2018\)](#) defienden que las personas necesitan contar con recursos para evitar su pérdida y que quienes tienen una mayor reserva de recursos son menos vulnerables a su pérdida. De hecho, en consonancia con esta idea y con la teoría DRL, [Tadic et al. \(2015\)](#) observaron que las demandas laborales diarias que se constituyen en obstáculos, como la burocracia, el conflicto de roles o los problemas cotidianos, tenían un menor efecto negativo en el *engagement* los días en los que los empleados tenían acceso a recursos laborales como el apoyo social, el *coaching* o la retroalimentación. En resumen, los recursos laborales desempeñan un papel destacado y son especialmente importantes para mitigar el *burnout* y fomentar el *engagement* cuando aumentan las exigencias laborales.

Los recursos personales se refieren a la evaluación positiva de sí mismas por parte de las personas, refiriéndose a su percepción de la propia capacidad para controlar su entorno e influir satisfactoriamente en el mismo ([Hobfoll et al., 2003](#)). La cuarta premisa de la teoría DRL establece que recursos personales como el optimismo, la autoeficacia o la resiliencia tienen una relación recíproca con los recursos laborales, lo cual implica que se espera que los empleados con mayores recursos personales también tengan acceso a más recursos laborales, y viceversa. De hecho, [Xanthopoulou et al. \(2009\)](#) observaron en un estudio longitudinal que los empleados con mayor autoeficacia y optimismo también manifestaban mayor autonomía, retroalimentación sobre el desempeño y potencial de crecimiento a lo largo del tiempo. Además, se observó que los laborales tenían un efecto positivo en personales. Estos últimos, al igual que los recursos laborales, también pueden modular el impacto de las demandas laborales en el bienestar de los empleados (premisas 5; ver [Figura 1](#)). Cuando los empleados se percatan de que pueden controlar su entorno laboral están en una mejor posición para enfrentarse a las demandas laborales. Por ejemplo, en un estudio de diario con frecuencia semanal realizado en enfermeras, [Bakker y Sanz-Vergel \(2013\)](#), tal y como habían predicho, observaron que las demandas laborales emocionales complejas se asociaban positivamente al *engagement* cuando la autoeficacia y el optimismo eran elevados. Sin embargo, se observó una relación negativa entre las demandas laborales emocionales y el *engagement* cuando estos recursos personales eran bajos.

La teoría DRL postula que las demandas y los recursos laborales influyen en el bienestar, el comportamiento y el rendimiento de los empleados, pero también reconoce que los empleados pueden optimizar sus propias demandas y recursos laborales de un modo proactivo (premisas 6). Este proceso, conocido como *job crafting* ([Wrzesniewski y Dutton, 2001](#)), se refiere a que los empleados moldean activamente sus trabajos. [Tims y Bakker \(2010\)](#) señalan que los empleados pueden participar en diversos tipos de comportamientos proactivos, como la innovación de roles, la revisión de tareas y la negociación de acuerdos personalizados con su organización. El *job crafting* se define como la iniciativa personal de los empleados para modificar las demandas y recursos laborales del trabajo con objeto de ajustar mejor el diseño del trabajo a sus propias habilidades y preferencias.

El *job crafting* es un enfoque ascendente de rediseño del trabajo que pretende optimizar las características laborales, aumentar

la compatibilidad entre la persona y el trabajo y potenciar el *engagement* ([Tims et al., 2013](#); ver [Figura 1](#)). De hecho, la investigación de la última década pone de manifiesto que cuando los empleados realizan pequeños ajustes en las demandas y recursos laborales diarios (por ejemplo, buscando apoyo y retroalimentación, iniciando nuevos proyectos o buscando activamente un lugar tranquilo para concentrarse) experimentan un mayor *engagement* en el trabajo y un mejor rendimiento diario (p. ej., [Petrou et al., 2015](#)). Además, un metaanálisis sobre estudios de intervención en *job crafting* ([Oprea et al., 2019](#)) demuestra que los empleados pueden aprender a utilizar estrategias de *job crafting* estableciendo metas claras. Con el tiempo, la implementación de estas metas conduce a un mejor diseño del trabajo, un trabajo más significativo, una menor sensación de agotamiento, un mayor *engagement* y un mejor rendimiento.

Un análisis más detallado de la [Figura 1](#) revela que el *engagement* es a la vez resultado y predictor del comportamiento proactivo (también del *job crafting*) y los recursos laborales y personales. Por lo tanto, teniendo en consideración el tiempo, la teoría DRL propone que los empleados pueden iniciar un ciclo de ganancias (premisas 7). Específicamente, cuando los empleados experimentan vigor, dedicación y absorción (es decir, *engagement*) se sienten intrínsecamente motivados para mantenerse comprometidos y, por lo tanto, comienzan a optimizar proactivamente su trabajo (aumentando los recursos y optimizando las demandas). Con el tiempo (días, semanas, meses, años), este comportamiento de *job crafting*, a su vez, genera recursos laborales y personales que ayudan a afrontar las demandas laborales y fomentan el *engagement*. Incluso puede producirse una espiral de ganancias positiva, en la cual las relaciones positivas (bucles) entre *engagement*, comportamiento proactivo y recursos se fortalecen cada vez más y el nivel de dichas variables aumenta progresivamente (véase también [Hobfoll et al., 2018](#); [Salanova et al., 2010](#)).

Mientras que los recursos laborales y el *engagement* pueden estimular a los empleados a adoptar comportamientos proactivos, la teoría DRL plantea que las demandas laborales y el estrés pueden originar cogniciones y comportamientos desadaptativos de autorregulación ([Bakker y De Vries, 2021](#); premisa 8). Cuando los empleados experimentan una mayor tensión laboral les resulta más difícil concentrarse y cometen más errores ([Van der Linden et al., 2005](#)). Además, las emociones negativas (como la ira o la irritación) experimentadas por los empleados bajo estrés disminuyen la variedad de pensamientos y acciones ([Fredrickson, 2001](#)). En consecuencia, cuando las demandas laborales son persistentemente altas, los empleados pueden recurrir a estrategias destructivas como la auto-desvalorización, añadiendo obstáculos que comprometen su desempeño laboral ([Bakker y Costa, 2014](#); [Bakker y Wang, 2020](#)). Ejemplos son la comunicación deficiente, cometer errores descuidados o crear conflictos interpersonales. En estudio de registro diario, [Roczniewska y Bakker \(2021\)](#) observaron que era más probable las enfermeras con menor capacidad de autorregulación al inicio del día mostraran comportamientos de autodesvalorización a lo largo del día, lo que afectaba negativamente a su desempeño laboral diario.

Como se puede observar en la [Figura 1](#), la tensión laboral desempeña un papel dual, como resultado y predictor de los comportamientos disfuncionales (incluyendo la autodesvalorización) y las demandas laborales, lo que supone que los empleados pueden quedar atrapados en un ciclo de pérdida con el tiempo (premisas 9). En concreto, cuando los empleados experimentan una gran tensión laboral en forma de agotamiento, ansiedad o síntomas depresivos, agotan sus recursos de energía y recurren a estrategias disfuncionales de afrontamiento. Con el paso del tiempo (días, semanas, meses, años), este comportamiento de autodesvalorización genera mayores demandas laborales y aumenta aún más la tensión en el trabajo. Si este proceso se vuelve crónico, el ciclo negativo de pérdida puede dar lugar a una espiral descendente (véase también [Hobfoll](#)

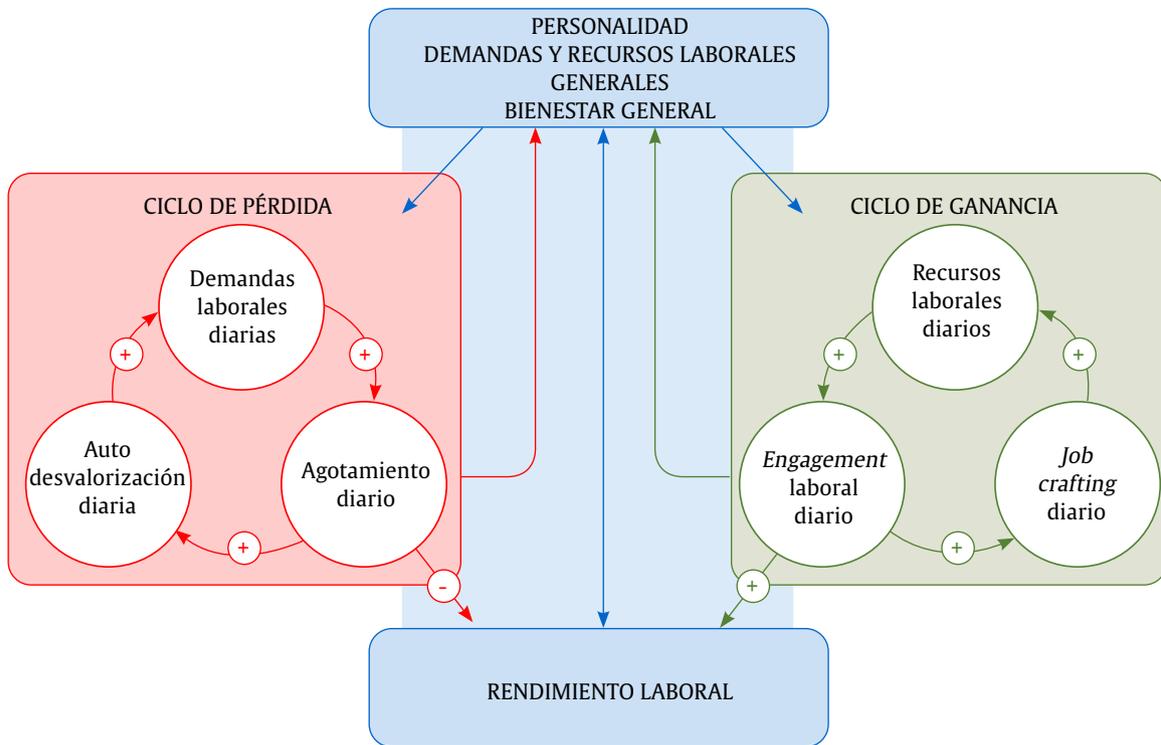


Figura 2. Enfoque persona \times situación de DRL (Bakker, 2015).

et al., 2018), en la cual las interacciones positivas (bucles) entre la tensión laboral, la autodesvalorización y las demandas se refuerzan cada vez más y el nivel de estas variables aumenta progresivamente. Un estudio, que sirve de ejemplo de este ciclo de pérdida, es el realizado por Bakker et al. (2023), que demostraron mediante un diseño de diario con frecuencia semanal que las demandas laborales semanales se asociaban a comportamientos de autodesvalorización semanales a través de síntomas de agotamiento y cinismo. El efecto de las demandas laborales semanales en los síntomas de agotamiento y autodesvalorización fue mayor en las personas que ya presentaban un gran agotamiento crónico.

Diez Años más Tarde

En los párrafos anteriores hemos destacado varias innovaciones en la teoría DRL, como los bucles de retroalimentación, las crecientes pruebas de la importancia del *job crafting* y, en menor medida, el papel de la autodesvalorización. Sin embargo, existen otros avances importantes de la teoría DRL. A continuación, discutiremos cuatro grandes innovaciones de la última década: (a) el enfoque persona \times situación, (b) la teoría DRL multinivel, (c) los nuevos enfoques proactivos de la teoría DRL y (d) el modelo de recursos trabajo-hogar. Nos centramos en estas innovaciones porque dan lugar a nuevos conocimientos de gran importancia sobre el bienestar en un contexto organizacional. Además, se aborda cómo pueden integrarse con la teoría DR-L (Demerouti y Bakker, 2023) las demandas y recursos en el hogar, así como las demandas y recursos personales.

Enfoque Persona \times Situación

A lo largo de los años muchos académicos han intentado incorporar la personalidad en la teoría DRL. Como ya se ha mencionado, estos estudios han sugerido que los cinco grandes factores de personalidad influyen en la percepción y evaluación de las demandas y recursos

laborales y pueden afectar directa o indirectamente al bienestar del empleado (p. ej., Borst y Knies, 2021; Mäkikangas et al., 2013). Sin embargo, a diferencia de la personalidad, que es estable, los hechos laborales y las características del trabajo (como la carga de trabajo o el apoyo social) pueden fluctuar, incluso de un día para otro, lo que exige adoptar un enfoque persona \times situación en el que se modele tanto la estabilidad de la persona como la variabilidad de la situación en un único modelo conjunto (ver Figura 2).

Según Bakker (2015), la personalidad es un constructo de primer orden que varía entre individuos, mientras que las demandas laborales, los recursos laborales y los recursos personales difieren en los mismos individuos. Al igual que en la teoría DRL original se postula que las demandas laborales provocan agotamiento y autodesvalorización, lo que a su vez puede dar lugar a un mayor número de demandas laborales, incluso de un día a otro. Al contrario, se plantea que los recursos laborales y personales generan *engagement* laboral y comportamientos proactivos en el trabajo, que a su vez conduce a una mayor disponibilidad de recursos laborales y personales. Lo que difiere de la versión original de la teoría es que se propone que la personalidad modera el efecto diario de las demandas y los recursos laborales en el bienestar y los resultados. Por lo tanto, es de esperar que las personas con gran neuroticismo sufran más los días en los que se enfrentan a una gran carga de trabajo y a tareas complejas (p. ej., Debusscher et al., 2016), dado que carecen de las habilidades necesarias para lidiar con tales demandas. Además, se espera que las personas extrovertidas prosperen más en los días en los que tienen acceso a muchos recursos laborales sociales, ya que tienen una mayor necesidad de conexión e intercambio social (Bakker, 2022).

Una proposición importante de la versión multinivel de la teoría DRL (ver Figura 2; Bakker, 2015) es que los niveles de bienestar o malestar también pueden influir en cómo manejan los empleados las demandas y los recursos laborales. Se plantea que el malestar general modera el impacto de las demandas laborales diarias en el agotamiento y la autodesvalorización, de manera que los efectos

son más potentes cuando es mayor el malestar (p. ej., agotamiento crónico, depresión, enfermedad física; Bakker et al., 2022; Meier et al., 2014; Roczniowska y Bakker, 2021). De manera similar, se postula que el bienestar general modera el efecto de los recursos laborales diarios en el *engagement* y la adaptación en el trabajo, de manera que los efectos son más positivos cuando es mayor el bienestar (p. ej., *engagement* general, vitalidad general; Bakker y Oerlemans, 2016). La teoría DRL también propone que el malestar puede evitar que los empleados se beneficien de sus recursos laborales diarios y que el bienestar puede ayudar a los empleados a afrontar sus demandas laborales diarias (Bakker, 2015).

La Teoría DRL Multinivel

Mientras que el enfoque persona \times situación revela que los días laborales están enmarcados dentro de los empleados, el enfoque multinivel de la teoría DRL reconoce que los empleados están, a su vez, integrados en equipos, los cuales a su vez forman parte de las organizaciones. Al nivel organizacional más alto se observa cómo la alta dirección determina el papel estratégico de los recursos humanos y el clima organizacional (ver Figura 3; Bakker y Demerouti, 2018). Mediante diversas prácticas de recursos humanos, las organizaciones pueden seleccionar a sus líderes y lograr su desarrollo, líderes que influirán en las demandas y los recursos laborales de sus equipos e indirectamente en el bienestar y el desempeño de los empleados (Albrecht et al., 2015; Tummers y Bakker, 2021). Por ejemplo, Croon et al. (2015) demostraron que las prácticas de enriquecimiento laboral se asociaban indirectamente a la productividad a través de la percepción de los recursos laborales y la satisfacción laboral por parte de los empleados. El clima de seguridad psicosocial puede tener un efecto contagio similar en los empleados. Dollard y Bakker (2010) observaron que cuando los empleados percibían un clima de seguridad psicosocial que indicaba que la dirección se preocupaba por ellos, referían una mayor combinación de demandas y recursos laborales, lo que conducía a un mayor *engagement*. De manera similar, Idris et al. (2014) vieron que el clima de seguridad psicosocial tenía efectos positivos recíprocos en la

transformacional se asociaba a la reducción de las demandas laborales y al aumento de los recursos laborales, lo cual contribuía indirectamente a actitudes laborales más positivas y a un mejor rendimiento laboral. Wang et al. (2023) demostraron que los líderes proactivos que empoderaban a sus seguidores, a través de consultas, delegación, facilitación e información, potenciaban el *job crafting* de sus seguidores. De esta manera, se animaba a los seguidores a buscar activamente desafíos y recursos laborales, con objeto de optimizar el ajuste persona-trabajo y aumentar el *engagement* (Tims y Bakker, 2010). Los líderes también pueden desempeñar un papel fundamental como recursos laborales clave en sí mismos. Utilizando tácticas carismáticas, mostrando consideración individual y estimulando intelectualmente, los líderes ayudan a los empleados a enfrentar las demandas laborales (Breevaart y Bakker, 2018).

En la formulación original de la teoría DRL, Demerouti et al. (2001) demostraron que las demandas y los recursos laborales no son solo interpretaciones subjetivas de los empleados sino también características intrínsecas del trabajo que pueden ser objetivamente observadas por evaluadores independientes. Aunque la evidencia sea aún limitada, diversos estudios han mostrado que las personas que trabajan en equipo comparten su visión de las demandas y los recursos laborales, lo cual indica que existe cierto consenso en cuanto a las características del trabajo a nivel de equipo. Es importante destacar que los empleados que forman parte de un equipo comparten el mismo líder y ambiente de trabajo. Además, debido a su interdependencia e interacción frecuente, los miembros del equipo también pueden influir en las emociones, cogniciones y comportamientos de los demás a través de procesos de modelado y contagio emocional (Bakker, 2022).

Por ejemplo, Costa et al. (2015) descubrieron que el apoyo social de los compañeros de trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño, el apoyo del supervisor y la información constituían recursos laborales a nivel de equipo, influyendo en la producción científica, reflejada en el número de publicaciones, presentaciones orales y patentes, a través del *engagement* del equipo. A su vez, el conflicto interpersonal debilitaba la relación entre los recursos del equipo y el *engagement* del equipo, mientras que el conflicto de tareas fortalecía la relación entre el *engagement* del equipo y el desempeño. Por otro lado, Li et al. (2023), utilizando datos de múltiples fuentes y de más de 2,000 empleados en casi 100 puestos de trabajo, observaron que las características objetivas del trabajo a nivel ocupacional se relacionaban indirectamente con los resultados de los empleados a través de su percepción de las demandas y los recursos laborales. Por último, Tims et al. (2013) demostraron que los empleados tenían más probabilidades de ser proactivos y de mejorar sus propias demandas y recursos laborales si trabajaban en equipos en los que la mayoría se comprometía con comportamientos de mejora del trabajo. El *job crafting* de equipo se relacionaba con el desempeño del equipo a través del nivel de *engagement* del equipo y con el desempeño individual a través de la mejora individual del trabajo y el *engagement* individual.

Nuevas Aproximaciones Proactivas

Según Hobfoll et al. (2018), las personas están evolutivamente programadas para obtener y retener activamente diversos recursos con el fin de hacer frente a las demandas ambientales presentes y futuras. En consonancia con esta idea, la teoría DRL propone que los empleados están motivados de forma proactiva para adquirir recursos y hacer frente a las demandas laborales. El comportamiento laboral proactivo se refiere a "acciones autoiniciadas y anticipatorias dirigidas a cambiar tanto la situación como a uno mismo" (Bindl y Parker, 2011, p. 567). En los últimos años la teoría DRL ha propuesto varios comportamientos laborales proactivos, como el *job crafting*,

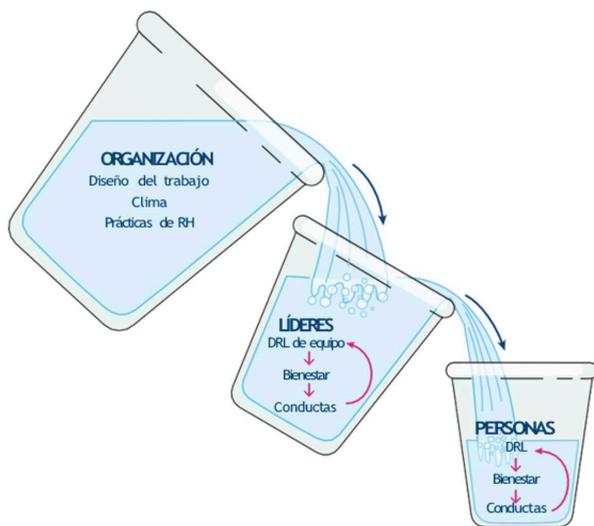


Figura 3. Múltiples niveles en la teoría de DRL.

En esta línea, hay abundancia de pruebas sobre las consecuencias de la influencia de los líderes en los empleados. En consonancia con la teoría DRL, Fernet et al. (2015) observaron que el liderazgo

la gestión proactiva de la vitalidad y el diseño lúdico del trabajo (p. ej., Bakker, 2017).

Job Crafting

El rediseño individual del trabajo, también conocido como *job crafting*, es el primer comportamiento proactivo incluido en la teoría DRL (Tims y Bakker, 2010). Durante la última década se han llevado a cabo numerosos estudios sobre la adaptación del trabajo que han generado un conocimiento valioso. En primer lugar, además de aumentar los recursos y los desafíos laborales, Demerouti y Peeters (2018) han demostrado que los empleados pueden optimizar las demandas laborales. Según las autoras, reducir de forma proactiva las demandas laborales (por ejemplo, mediante la disminución de la carga de trabajo, evitando tratos con clientes molestos) requiere más energía de la que genera (Petrou et al., 2015; Rudolph et al., 2017). En cambio, optimizar las demandas se refiere a los esfuerzos proactivos para simplificar los procesos de trabajo, trabajando de manera más eficiente y evitando procesos improductivos. Se ha encontrado una relación positiva entre la optimización de las demandas y el *engagement* (Demerouti y Peeters, 2018), así como el desempeño laboral (Demerouti et al., 2018), y la investigación sobre intervenciones ha mostrado que también tiene un impacto positivo en la disposición al cambio y al comportamiento relacionados con la seguridad laboral (Demerouti et al., 2021).

Un segundo hallazgo relevante es que los empleados que participan en intervenciones de capacitación pueden aprender a utilizar estratégicamente el *job crafting* (Oprea et al., 2019). En estas intervenciones, los empleados aprenden a optimizar sus demandas laborales y a aumentar sus desafíos (Demerouti et al., 2021). Además, aquellos que rediseñan su trabajo parecen aumentar sus recursos laborales y personales (por ejemplo, Oprea et al., 2019; Vogt et al., 2016). En consecuencia, y en línea con la teoría DRL (ver Figura 1), se ha demostrado que el *job crafting* aumenta el significado del trabajo, el *engagement* y el desempeño laboral (para un metaanálisis, ver Rudolph et al., 2017).

Gestión Proactiva de la Vitalidad

Mientras que el *job crafting* va dirigido a cambiar la situación, la gestión proactiva de la vitalidad se centra en el cambio personal. Específicamente, la gestión proactiva de la vitalidad se refiere a un tipo de comportamiento proactivo dirigido a mejorar los recursos físicos y psicológicos propios para promover un funcionamiento óptimo en el trabajo (Op den Kamp et al., 2018b). Por ejemplo, los empleados pueden buscar activamente energía, motivación e inspiración al interactuar con personas que tienen ideas y perspectivas diferentes, realizar paseos por la naturaleza o visitar museos con el fin de encontrar nuevas fuentes de inspiración (Bakker, Hetland, et al., 2020).

Op den Kamp et al. (2018a) hallaron que los empleados mostraban mayor creatividad en las semanas en las que gestionaban proactivamente su propia vitalidad. Estos efectos eran más notables en quienes trabajaban en organizaciones que brindaban un fuerte respaldo a las ideas creativas, así como en aquellos que tenían una mayor capacidad para reconocer su propia vitalidad (autoconocimiento). En otro estudio con trabajadores de diversos sectores, Bakker et al. (2020) observaron una relación positiva entre la gestión proactiva de la vitalidad semanal y los cambios en la creatividad semanal, mediados por el *engagement* semanal. Este efecto era más pronunciado en individuos con una fuerte orientación hacia metas de aprendizaje, es decir, aquellos con un deseo de desarrollar habilidades a través del aprendizaje, buscar desafíos y adquirir nuevas capacidades. Por su parte, Ye et al. (2020), en un estudio realizado en China, encontraron que los

empleados que participaban en la gestión proactiva de la vitalidad manifestaban un menor agotamiento emocional.

Playful Work Design

El diseño lúdico del trabajo se refiere al proceso mediante el cual los empleados de forma proactiva crean condiciones en su entorno laboral que fomentan el juego y el disfrute, sin modificar la estructura misma del trabajo (Scharp et al., 2022). Durante el diseño de aspectos divertidos, los empleados utilizan el humor y la fantasía para hacer que su trabajo sea más placentero. Por ejemplo, un empleado de oficina puede imaginar que es Charlie Chaplin mientras revisa sus correos electrónicos. Por otro lado, al diseñar elementos de competición, los empleados buscan deliberadamente hacer que sus tareas laborales sean más complejas. Un guardia de seguridad en una tienda, por ejemplo, puede intentar adivinar la ruta que seguirá un cliente después de entrar en el establecimiento.

Al rediseñar de forma lúdica las tareas para que sean más divertidas y competitivas, los empleados optimizan el ajuste entre sus habilidades y las tareas, haciendo que su trabajo sea más complejo y enriquecedor. De hecho, Scharp et al. (2022) demostraron que al diseñar su trabajo para que sea más divertido los empleados satisfacen su necesidad básica de relacionarse. Asimismo, al diseñar su trabajo para que sea más competitivo satisfacen su necesidad básica de competencia. Ambos enfoques de diseño lúdico del trabajo cumplen con la necesidad básica de autonomía. Además, en línea con la teoría DRL, Scharp et al. (2021) observaron que los días en los que los empleados rediseñaban sus tareas laborales para que fueran más divertidas ciertas demandas que obstaculizaban la conexión y la colaboración social entre los empleados, como el aislamiento social, las demandas emocionales o los conflictos interpersonales, no afectaban negativamente al *engagement* ni al desempeño. De igual forma, los días en los que los empleados rediseñaban sus tareas laborales para que fueran más competitivas, las demandas que implicaban falta de control y limitada capacidad para tomar decisiones autónomas (como tareas repetitivas, monotonía y simplicidad) ya no se asociaban negativamente con el *engagement* ni con el rendimiento (véase también Bakker, Petrou, et al., 2020).

El Modelo de Recursos Trabajo-Hogar

Aunque el trabajo desempeñe un papel central en la vida de muchas personas, todos tenemos una vida fuera del trabajo en la que nos relacionamos, descansamos, amamos, jugamos y nos ocupamos de los demás. Al aumentar el número de personas que combinan roles laborales y no laborales se ha multiplicado de modo significativo la investigación sobre cómo se influyen mutuamente estos roles. En el modelo de recursos trabajo-hogar (R-TH) propuesto por Ten Brummelhuis y Bakker (2012) se integran teorías de transferencia con la teoría DRL, planteando que (a) las demandas y los recursos laborales pueden influir en el rendimiento en el hogar a través de recursos personales volátiles (como el tiempo, el estado de ánimo o la energía) y (b) las demandas y los recursos en el hogar pueden influir simultáneamente en el rendimiento en el trabajo mediante los mismos recursos personales volátiles. Además, se sugiere que los recursos macro (como la cultura y el bienestar) y los recursos clave (como la personalidad y las habilidades) moderan estos procesos de transferencia, ya que influyen en cómo manejan las personas las demandas laborales y del hogar y en cómo movilizan sus recursos en ambos ámbitos.

En la última década ha habido un constante aumento del número de estudios que han examinado el modelo R-TH. Por ejemplo, Aw et al. (2021) investigaron la transferencia del trabajo al hogar, viendo que ofrecer ayuda a los compañeros de trabajo enriquecía la vida familiar y a la vez la perjudicaba. Observaron en concreto que al

ofrecer ayuda y asistencia a los compañeros de trabajo, los empleados experimentaban un sentido de logro personal, pero también se sentían más cansados (especialmente cuando la ayuda no era recíproca). Como resultado, el agotamiento implicaba una menor dedicación a la casa. [Du et al. \(2020\)](#) demostraron que situaciones positivas relacionadas con los hijos el día anterior moderaban la relación entre las demandas laborales diarias y el rendimiento diario de las tareas a través de la capitalización durante la tarde anterior. La capitalización se refiere al proceso de aprovechar las vivencias positivas o experiencias compartidas en el ámbito familiar. La relación entre las demandas laborales y el rendimiento era positiva en situaciones en las que los empleados tenían una vida personal enriquecedora, es decir, experimentaban muchas vivencias positivas con sus hijos. Además, compartir estos momentos positivos con personas significativas en casa facilitaba el manejo de las demandas laborales por parte de los empleados y mejoraba aún más el rendimiento laboral al día siguiente.

Implicaciones Prácticas

Una de las razones por las que la teoría DRL se ha vuelto tan popular es el conocimiento específico al que da lugar en forma de guía de las intervenciones. En general, las intervenciones pueden llevarse a cabo tanto a nivel organizacional como individual. En el primer caso existen varios enfoques posibles de intervención. En primer lugar, las organizaciones y sus departamentos de recursos humanos pueden implementar prácticas que mejoren las demandas y los recursos laborales, como la comunicación abierta y el intercambio de información, iniciativas para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Estas intervenciones pueden adoptar la forma de talleres en los que grupos de empleados o equipos aprendan a mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Por ejemplo, para evitar problemas de conciliación entre el trabajo y la familia, los empleados pueden aprender nuevas formas de crear rituales de transición y a separar claramente el tiempo y las actividades laborales de las familiares. También pueden realizar ejercicios de los que surjan ideas sobre posibles formas de enriquecimiento mutuo del trabajo y de la familia. De esta manera, los empleados se recuperarán mejor del esfuerzo laboral y podrán gestionar de manera más efectiva sus demandas y recursos laborales.

Una segunda implicación práctica de la teoría es que las organizaciones deben supervisar y optimizar constantemente el diseño de sus puestos de trabajo. Cuando los empleados están expuestos a un diseño de trabajo enriquecedor, con demandas y recursos laborales óptimos, experimentan un mayor bienestar y *engagement* y aumentan la productividad. El rediseño del trabajo puede llevarse a cabo a través de intervenciones participativas, en las que los representantes identifican las tareas y obstáculos más importantes y generan ideas sobre cómo optimizar las demandas y recursos laborales ([Holman y Axtell, 2016](#)). Además, el rediseño del trabajo puede realizarse también a nivel de equipo, en el que todos los miembros discuten, practican e implementan cambios proactivos en sus funciones laborales ([Tims et al., 2013](#)). Los equipos pueden buscar nuevas demandas laborales complejas y reducir u optimizar las demandas laborales que dificultan el rendimiento. Además, pueden movilizar recursos laborales a nivel de equipo. Se espera que este tipo de *job crafting* a nivel de equipo dé lugar a equipos colaborativos y de mejor rendimiento ([Oprea et al., 2019](#)).

En tercer y último lugar, los líderes pueden aprender a facilitar las demandas y recursos laborales adecuados, así como fomentar comportamientos laborales proactivos en los empleados (como *job crafting*, gestión proactiva de la vitalidad, diseño lúdico del trabajo; [Tummers y Bakker, 2021](#)). Las organizaciones pueden organizar conferencias, talleres y formaciones en las que se enseñe a los líde-

res a reconocer y regular las demandas y recursos laborales. Para regular las demandas laborales se pueden ofrecer tareas complejas adecuadas a los trabajadores y eliminar las demandas laborales que obstaculizan el rendimiento (como la burocracia o los conflictos de roles). En cuanto a la regulación de los recursos laborales, se pueden proporcionar *feedback* constructivo, apoyo social y oportunidades de desarrollo de habilidades y crecimiento personal. Los líderes también pueden enriquecer el diseño del trabajo de los empleados al facilitar el intercambio de recursos entre ellos ([Bakker, 2022](#)). Por ejemplo, pueden establecer procedimientos de trabajo que fomenten la ayuda y la retroalimentación mutua entre los empleados. Además, los gerentes pueden facilitar el intercambio de recursos al promover la colaboración a nivel de equipo y modificar la arquitectura del entorno laboral (p. ej., creando espacios donde los empleados puedan sentarse juntos, proporcionando áreas de descanso y salas de reuniones). Además, los líderes pueden llevar a cabo conductas deseables (como el *job crafting* o el enfoque lúdico) para que los empleados las tomen como modelo.

Futuras Líneas de Investigación

A lo largo del presente artículo hemos tratado nuevas áreas de investigación: (a) el enfoque persona x situación en la teoría DRL, (b) la teoría multinivel DRL, (c) nuevos enfoques proactivos en la teoría DRL y (d) el modelo de recursos trabajo-hogar. Estos avances han impulsado investigaciones adicionales, pero aún queda mucho trabajo por hacer para incrementar nuestro conocimiento sobre la vida organizacional y ampliar la teoría DRL. Además de estas áreas fundamentales, consideramos que la teoría DRL y las investigaciones sobre el *burnout* y el *engagement* se beneficiarán de nuevos estudios en (1) intervenciones en DRL, (2) enfoques a nivel de equipo y (3) demandas y recursos en otros ámbitos de la vida.

Estudios de Intervención en DRL

Cabe argumentar que la mejor manera de comprender un fenómeno es cambiándolo. Por lo tanto, es importante que las futuras investigaciones hagan un esfuerzo continuo por evaluar las intervenciones en DRL. Sorprendentemente, la mayoría de las intervenciones que intentaron influir en el *burnout* o el *engagement* se han centrado en los empleados, en lugar de en los equipos u organizaciones en su conjunto. Por ejemplo, en relación al *burnout*, el metaanálisis de [Maricutoiu et al. \(2017\)](#) mostró que las intervenciones relacionadas con la relajación y la definición de rol fueron efectivas para reducir el agotamiento y que las intervenciones centradas en las habilidades sociales interpersonales mejoraron el logro personal (véase también [Ahola et al., 2017](#)). [Knight et al. \(2017\)](#) identificaron mediante metaanálisis las intervenciones orientadas a mejorar el *engagement*. Diferenciaron cinco intervenciones en autoeficacia que tenían un impacto positivo en el *engagement*. En línea con estos hallazgos, [Bakker y Van Wingerden \(2021\)](#) mostraron que una intervención en recursos personales aumentaba la autoeficacia, pero también la asertividad y la resiliencia, y afectaba indirectamente al *engagement*. Además, la investigación ha documentado la eficacia de las intervenciones de *job crafting* ([Oprea et al., 2019](#)). Al formar a los empleados para que optimicen sus propias demandas y recursos laborales, estos pueden aumentar su *engagement* y reducir su *burnout*.

La revisión sistemática y el metaanálisis de [Knight et al. \(2017\)](#) sobre las intervenciones de *engagement* también revelaron algunas intervenciones que parecían centrarse en la generación de recursos laborales. Sin embargo, un examen más detallado de las intervenciones descubrió que el enfoque consistía principalmente en educar a los líderes, formación y actividad física. En otro metaanálisis de ensayos controlados, [Virga et al. \(2021\)](#) se vio

que la mayoría de las intervenciones destinadas a promover el *engagement* utilizaban técnicas cognitivo-conductuales, atención plena, desarrollo de habilidades “blandas”, técnicas psicológicas positivas y *job crafting*. En futuras investigaciones podría utilizarse el presente artículo como base para intervenciones a nivel organizacional. Por lo tanto, sería interesante explorar un mayor número de investigaciones sobre intervenciones estructurales que tengan como objetivo adecuar las demandas y recursos laborales a nivel organizacional o de equipo. Además, convendría saber desde un punto de vista tanto teórico como práctico si la combinación de intervenciones a nivel organizacional e individual puede ser más eficaz. ¿Es una intervención DRL a nivel organizacional más efectiva si también se mejoran los factores a nivel individual, como los recursos personales y el nivel de *burnout* y *engagement* (cf. [Tetrick & Winslow, 2015](#))?

Enfoques a Nivel de Equipo

La teoría de DRL es una aproximación desde el diseño del trabajo ya que sostiene que la estructura organizativa (gestión, unidades, departamentos, equipos) tiene un efecto significativo en el bienestar y rendimiento de los empleados. Sorprendentemente, solo unos pocos estudios de DRL han utilizado el equipo como unidad de análisis (por ejemplo, [Costa et al., 2015](#); [Li et al., 2023](#)), lo que es desafortunado, ya que aún hay mucho por aprender a nivel organizacional y de equipo. Teóricamente, los procesos psicológicos que explican el *engagement* a nivel de equipo pueden diferir considerablemente de los procesos a nivel individual. [Bakker \(2022\)](#) ha defendido que los procesos psicológicos sociales desempeñan un papel importante. Por ejemplo, los miembros de un equipo pueden influirse mutuamente a través del contagio emocional, en el que automáticamente imitan y sincronizan los niveles de *burnout* o *engagement* ([Bakker et al., 2006](#)). Además, los miembros del equipo pueden influir en su propio *engagement* y en el de los demás mediante el intercambio de demandas y recursos laborales, intercambio cuya velocidad puede depender de la percepción de reciprocidad ([Zeijen et al., 2020](#)). En la misma línea, la investigación ha mostrado que la el *job crafting* a nivel de equipo puede desencadenar cambios en el trabajo a nivel individual y tener importantes implicaciones para el *engagement* y el rendimiento tanto a nivel de equipo como individual ([Tims et al., 2013](#)).

[Urien et al. \(2021\)](#) han desarrollado un modelo que se centra en cómo la interacción de los procesos individuales (p. ej., la atención) e interpersonales (p. ej., el intercambio de información) conduce a la aparición del *burnout* a nivel de equipo. El modelo tiene en cuenta el papel que desempeñan las características destacadas del equipo (p. ej., la interdependencia de las tareas del equipo) en el equilibrio entre las demandas y los recursos individuales y, en consecuencia, en la experiencia de *burnout* en los miembros del equipo. Además, el modelo explica cómo se relaciona el agotamiento del equipo con el agotamiento de sus miembros y a través de qué mecanismos afecta a la eficacia del equipo. Esperamos que las futuras investigaciones en DRL examinen estas relaciones multinivel de manera más detallada.

Demandas y Recursos en otros Ámbitos de la Vida

La pandemia de la COVID-19 puso en evidencia que el bienestar de los empleados no sólo está determinado por las demandas y recursos en el ámbito laboral, sino también por las demandas y recursos del ámbito familiar, organizacional y personal. Una lección importante a extraer de la pandemia es que las demandas y los recursos en los distintos ámbitos de la vida están interconectados y que constantemente se requiere que las personas regulen estas demandas y recursos. Por ejemplo, debido a que muchos empleados comenzaron a trabajar desde casa, se difuminaban los límites

entre lo doméstico y lo laboral. Como consecuencia, la vida laboral comenzó a interferir en la vida familiar, pero también se utilizaron recursos familiares para amortiguar el impacto de las demandas laborales (p. ej., [Landolfi et al., 2021](#)).

[Demerouti y Bakker \(2023\)](#) ampliaron la teoría DRL para que fuera más aplicable a situaciones de crisis. Específicamente sostenían que la interacción entre las características laborales (trabajo y organización) y no laborales (familia y personal) puede explicar mejor la reacción de la gente ante las demandas, ya que el tiempo y la energía son recursos finitos. De manera similar, la interacción entre los recursos de diversos ámbitos de la vida puede explicar mejor su efecto motivador, ya que la disponibilidad de recursos de otros ámbitos puede reforzar el impacto de los recursos laborales (efecto sinérgico) o a veces disminuir su impacto (efecto de sustitución).

En consecuencia, [Demerouti y Bakker \(2023\)](#) propusieron que los recursos de diversos ámbitos pueden amortiguar el efecto de la variedad de demandas en el *burnout* y el *engagement*. De manera similar, propusieron que las demandas personales, familiares, laborales y organizacionales podían potenciar el rol de varios recursos en el *engagement*. Por ejemplo, la influencia de la carga de trabajo en el agotamiento puede ser amortiguada no sólo por la autonomía laboral, sino también por la autonomía en casa. Además, el apoyo social de los compañeros de trabajo puede ser aún más motivador para los empleados que tienen grandes demandas en su vida privada. Esta extensión de la teoría JD-R aumenta la complejidad del enfoque, pero también mejora su poder explicativo y su capacidad para abordar de manera más integrada la relación entre el trabajo y la salud ocupacional en su contexto. Para confirmar la validez de estas nuevas proposiciones se requiere llevar a cabo investigaciones futuras.

Conclusión

En este artículo revisamos la literatura sobre *burnout* y *engagement*. La revisión de la teoría DRL muestra que la combinación de una gran demanda y escasos recursos laborales conduce al *burnout*, mientras que la combinación de grandes y complejas demandas y recursos laborales conduce al *engagement*. La teoría DRL proporciona un marco para comprender la influencia de las organizaciones y sus responsables en el bienestar de los empleados, y también cómo pueden utilizar los propios empleados estrategias como el *job crafting*, la gestión proactiva de la vitalidad y el diseño lúdico del trabajo para evitar el *burnout* y mantenerse con un gran nivel de *engagement*. Además, reflexionamos sobre los avances en el campo y exploramos posibles áreas de investigación futura, como los enfoques persona-entorno y multinivel de la teoría DRL, así como el modelo de recursos trabajo-hogar. Esperamos que este artículo sirva de inspiración a los académicos para que puedan llevar a cabo nuevos estudios sobre el *burnout* y *engagement* en las próximas décadas.

Conflicto de Intereses

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

Agradecimiento

Queremos agradecer a Jan Pletzer su ayuda en la identificación de estudios de diario sobre *burnout* y *engagement*.

Nota

Este artículo está basado en la siguiente publicación: [Bakker, A. B., Demerouti, E. y Sanz-Vergel, A. \(2023\)](#). Job demands-resources theory:

Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53.

Referencias

- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. y Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.001>
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Albrecht, S., Bakker, A. B., Gruman, J., Macey, W. y Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOE-PP-08-2014-0042>
- Aw, S. S. Y., Ilies, R., Li, X., Bakker, A. B. y Liu, X.-Y. (2021). Work-related helping and family functioning: A work-home resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 55-79. <https://doi.org/10.1111/joop.12331>
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839-843. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071423>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: State of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B. y Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B. y De Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi y L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. DEF Publishers. DOI:nobascholar.com
- 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(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellefjord-Olsen, O., Espevik, R. y De Vries, J. D. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*, 122, Article 103478. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
- Bakker, A. B. y Oerlemans, W. G. M. (2016). Momentary work happiness as a function of enduring burnout and work engagement. *The Journal of Psychology*, 150(6), 755-778. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M. y Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 69(2), 351-378. <https://doi.org/10.1111/apps.12173>
- 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(3), 397-409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Bakker, A. B., Van Emmerik, I. H. y Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33(4), 464-489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- 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(1), 3-16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
- Bakker, A. B. y Van Wingerden, J. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20-30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000266>
- Bakker, A. B. y Wang, Y. (2020). Self-undermining behavior at work: Evidence of construct and predictive validity. *International Journal of Stress Management*, 27(3), 241-251. <https://doi.org/10.1037/str0000150>
- Bakker, A. B. y Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- Bakker, A. B., Xanthopoulou, D. y Demerouti, E. (2023). How does chronic burnout affect dealing with weekly job demands? A test of central propositions in JD-R and COR-theories. *Applied Psychology: An International Review*, 72(1), 389-410. <https://doi.org/10.1111/apps.12382>
- Bindl, U. K. y Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. *Selecting and developing members for the organization* (pp. 567-598). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-019>
- Borst, R. T. y Knies, E. (2023). Well-being of public servants under pressure: The roles of job demands and personality traits in the health-impairment process. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 159-184. <https://doi.org/10.1177/0734371X211052674>
- Breevaart, K. y Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338-349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Christian, M. S., Garza, A. S. y Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Costa, P., Passos, A. y Bakker, A. B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement and team performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211-227. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12061>
- 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(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Croon, M. A., Van Veldhoven, M. J. P. M., Peccei, R. E. y Wood, S. (2015). Researching individual wellbeing and performance in context: Multilevel mediational analysis for bathtub models. In M. J. P. M. van Veldhoven y R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context* (pp. 129-154). Psychology Press.
- De Jonge, J. y Huter, F. F. (2021). Does match really matter? The moderating role of resources in the relation between demands, vigor and fatigue in academic life. *The Journal of Psychology*, 155(6), 548-570. <https://doi.org/10.1080/00223980.2021.1924603>
- Debuscher, J., Hofmans, J. y De Fruyt, F. (2016). From state neuroticism to momentary task performance: A person x situation approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 89-104. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.983085>
- Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y 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>
- Demerouti, E. y Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 209-234. <https://doi.org/10.1111/joop.12196>
- Demerouti, E., Soyer, L. M. A., Vakola, M. y Xanthopoulou, D. (2021). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 374-399. <https://doi.org/10.1111/joop.12330>
- Demerouti, E., Veldhuis, W., Coombes, C. y Hunter, R. (2018). Burnout among pilots: Psychosocial factors related to happiness and score on simulator training. *Ergonomics*, 139, 1-39. <https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1464667>
- Dollard, M. F. y Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Du, D., Bakker, A. B. y Derks, D. (2020). Capitalization on positive family events and task performance: A perspective from the work-home resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(5), 357-367. <https://doi.org/10.1037/ocp0000259>
- Fernet, C., Trépanier, S., Austin, S., Gagné, M. y Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B.

- Bakker, & M. P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.102 -117). Psychology Press.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. The World Publishing Company.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. y Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- 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(3), 632-643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Holman, D. y Axtell, C. (2016). Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 284 -295. <https://doi.org/10.1037/a0039962>
- Idris, M. A., Dollard, M. F. y Yulita (2014). Psychosocial safety climate, emotional demands, burnout, and depression: A longitudinal multilevel study in the Malaysian private sector. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 291-302. <https://doi.org/10.1037/a0036599>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Knight, C., Patterson, M. y Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Landolfi, A., Barattucci, M., De Rosa, A. y Lo Presti, A. (2021). The association of job and family resources and demands with life satisfaction through work-family balance: A longitudinal study among Italian schoolteachers during the COVID-19 pandemic. *Behavioral Sciences*, 11(10), 136. <https://doi.org/10.3390/bs11100136>
- Lavoie-Tremblay, M., Trépanier, S. G., Fernet, C. y Bonneville-Roussy, A. (2014). Testing and extending the triple match principle in the nursing profession: A generational perspective on job demands, job resources and strain at work. *Journal of Advanced Nursing*, 70(2), 310-322. <https://doi.org/10.1111/jan.12188>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A. y Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Li, Y., Tuckey, M. R., Bakker, A. B., Chen, P. Y. y Dollard, M. F. (2023). Linking objective and subjective job demands and resources in the JD-R model: A multilevel design. *Work & Stress*, 37(1), 27-54. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2028319>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych.52.1.397>
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Mauno, S. y Kinnunen, U. (2013). Does personality matter? Research on individual differences in occupational well-being. In A. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol.1, pp. 107 -143). Emerald.
- Maricutoiu, L. P., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research*, 5, 35 -43. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>
- Meier, L. L., Semmer, N. K. y Gross, S. (2014). The effect of conflict at work on well-being: Depressive symptoms as a vulnerability factor. *Work & Stress*, 28(1), 31-48. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.876691>
- Nahrgang, J., Morgeson, F. y Hofmann, D. (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(1), 71-94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Op den Kamp, E. M., Bakker, A. B., Tims, M. y Demerouti, E. (2018a). Proactive vitality management and creative work performance: The role of self-insight and social support. *The Journal of Creative Behavior*, 54(2), 323-336. <https://doi.org/10.1002/jocb.368>
- Op den Kamp, E. M., Tims, M., Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2018b). Proactive vitality management in the work context: Development and validation of a new instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 493-505. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1483915>
- Oprea, B. T., Barzin, L., Virga, D., Iliescu, D. y Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Petrou, P., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Roczniewska, M. y Bakker, A. B. (2021). Burnout and self-regulation failure: A diary study of self-undermining and job crafting among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 77(8), 3424-3435. <https://doi.org/10.1111/jan.14872>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. y Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulos, D. y Bakker, A. B. (2010). Gain spirals of resources and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). Psychology Press.
- Scharp, Y., Bakker, A. B. y Breevaart, K. (2022). Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 134, Article 103693. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103693>
- Scharp, Y., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K. y Uusberg, A. (2023). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations*, 76(4), 509-550. <https://doi.org/10.1177/00187267211070996>
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2023). Work engagement: A critical assessment of the concept and its measurement. In W. Ruch, A.B. Bakker, L. Tay y F. Gander (Eds.), *Handbook of positive psychology assessment* (pp. 273-295). Hogrefe.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Tadic, M., Bakker, A. B. y Oerlemans, W. G. M. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88(4), 702-725. <https://doi.org/10.1111/joop.12094>
- Ten Brummelhuis, L. L. y Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Tetrick, L. E. y Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 583-603. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>
- Tims, M. y Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. y Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group and Organization Management*, 38(4), 427-454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Tummers, L. y Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Urien, B., Rico, R., Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2021). An emergence model of team burnout. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(7), 175-186. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a17>
- Van der Linden, D., Keijsers, G. P. J., Eling, P. y Van Schaijk, R. (2005). Work stress and attentional difficulties: An initial study on burnout and cognitive failures. *Work & Stress*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1080/02678370500065275>
- Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K. y Bakker, A. B., Tavares, S. M. y Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the universality of job resources: Why, when and for whom are they beneficial? *Applied Psychology: An International Review*, 69(1), 5-29. <https://doi.org/10.1111/apps.12211>
- Virga, D., Maricutoiu, L. P. y Iancu, A. (2021). The efficacy of work engagement interventions: A meta-analysis of controlled trials. *Current Psychology*, 40, 5863-5880. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00438-z>
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J. y Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>
- Wrzesniewski, A. y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Xanthopoulos, 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(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Ye, L., Chen, Y., & Li, F. (2020). Psychometric properties of the Proactive Vitality Management scale in a Chinese sample. *Current Psychology*, 41, 5111-5114. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01022-6>
- Ye, L., Chen, Y. y Li, F. (2020). Psychometric properties of the Proactive Vitality Management scale in a Chinese sample. *Current Psychology*, 41, 5111-5114. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01022-6>
- Zeijen, M., Petrou, P., Bakker, A. B. y Van Gelderen, B. (2020). Dyadic support exchange and work engagement: An episodic test and expansion of self-determination theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 687-711. <https://doi.org/10.1111/joop.12311>

