

# Modelo de demandas y recursos laborales: Marco teórico

*Job demands and resources model: theoretical framework  
Modèle de demandes et de ressources laboraux: cadre théorique*

## Autor:

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

## Elaborado por:

Aitana Garí Pérez

Rebeca Martín Andrés

CENTRO NACIONAL DE NUEVAS TECNOLOGÍAS. INSST

Antonia Calvo-Salguero

Marina Ortiz López

GRUPO DE INVESTIGACIÓN HUM 196:

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

*El abordaje de los riesgos psicosociales se hace más completo y ajustado cuando se sustenta sobre la base de modelos teóricos. El objetivo de esta Nota Técnica de Prevención (NTP) es presentar el modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) debido a su gran relevancia y su utilidad para la prevención de riesgos psicosociales. En esta primera NTP se presenta el modelo y sus antecedentes y se exponen aspectos relacionados con los factores de riesgo psicosocial. En la NTP 1.167, se presenta la evidencia empírica que lo avala y se abordan aspectos relacionados con la evaluación e intervención derivadas del modelo, mostrando ejemplos de sus aplicaciones prácticas.*

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

## 1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DEL MODELO DRL

En el ámbito de la prevención de riesgos psicosociales, los modelos teóricos ayudan a describir, explicar y predecir conductas y procesos y, por tanto, a orientar las actuaciones preventivas. Un adecuado posicionamiento teórico aporta una comprensión más completa de los fenómenos y favorece una mayor precisión en la formulación de las hipótesis de trabajo y la selección de la metodología más ajustada a las necesidades detectadas. Por tanto, para llevar a cabo un proceso de gestión psicosocial coherente y eficaz es recomendable enmarcarlo en un modelo teórico.

Existen diversos modelos teóricos sobre la salud psicosocial en el trabajo. Uno de los más relevantes actualmente para explicar el impacto de las condiciones de trabajo en la salud y el rendimiento de las personas es el modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL).

El modelo DRL se ha inspirado en modelos precedentes que explican los procesos de generación de estrés laboral desde una conceptualización interaccionista o transaccional entre la persona y el ambiente de trabajo. Son modelos que gozan de un gran impacto en la investigación actual y pueden ser aplicables a la práctica real en las organizaciones.

Entre estos modelos encontramos los relacionados con la pérdida de recursos, como el modelo de estrés y *coping* (Lazarus y Folkman, 1984), o el modelo de la conservación de recursos (Hobfoll, 1989); modelos que se centran en la estimulación ambiental, como el modelo vitamínico (Warr, 1987); modelos basados en el ajuste-desajuste, como el modelo de esfuerzo-recompensa (Sie-

grist, 1996) y modelos que analizan la interacción entre demandas-recursos, entre los que destaca el modelo de demanda-control -DC- (Karasek, 1979) a partir del cual se ha desarrollado el modelo DRL.

Estos modelos no son excluyentes entre sí, sino complementarios, ya que explican desde distintas perspectivas el impacto del trabajo sobre la salud psicosocial de las personas. Todos coinciden en asumir que esta es el fruto de la combinación entre factores externos e internos (el desajuste entre ambos está en el inicio de los efectos negativos sobre la salud psicosocial) y en que las demandas pueden tener efectos negativos sobre la salud, siempre que no se disponga de recursos suficientes para afrontarlas.

Como se ha comentado, el modelo DC es el principal punto de partida sobre el que se ha desarrollado el modelo DRL. El **modelo DC** fue desarrollado por Robert Karasek en 1979. Este modelo explica la salud psicosocial mediante la combinación de las demandas y el control que la persona tiene sobre el puesto de trabajo. Las demandas se refieren a las exigencias o carga psicológica que el trabajo implica para la persona. Este modelo considera un único tipo de demanda laboral: la sobrecarga de trabajo cuantitativa, concebida como el volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención exigido e interrupciones que el trabajador tiene en su puesto de trabajo. El control o autonomía se concibe como el grado potencial que tienen los trabajadores y las trabajadoras para gestionar sus propias actividades y la posibilidad de desarrollo de habilidades. El desarrollo de habilidades hace alusión al grado en que el trabajo permite un desarrollo personal relacionado con las propias capacidades, creatividad y variedad de tareas. De esta forma, el modelo

propone una serie de predicciones en cuanto al estrés y el aprendizaje. En relación con el estrés, se establece que los puestos estresantes son aquellos en los que se da una combinación de altas demandas y bajo control, mientras que la combinación opuesta da lugar a puestos con bajo nivel de estrés. Por otro lado, en relación con el aprendizaje, hay puestos activos, en los que las demandas y el control son altos, y puestos pasivos cuando ambos son bajos. Es importante destacar que Jhonson y Hall ampliaron en 1988 el modelo incorporando otro recurso laboral: el apoyo social, pasando a denominarse modelo de demandas-control-apoyo (DCA) (ver NTP 603 y 604).

A partir del esquema del modelo DC, Demerouti et al. (2001) comenzaron a acumular evidencia científica hasta que en 2007 se presenta el modelo DRL (Bakker y Demerouti, 2007) incluyendo algunas variables y matizando otras que permiten comprender, explicar y pronosticar el bienestar de los trabajadores y su rendimiento laboral en una organización. Las nuevas variables aumentan la aplicabilidad del modelo en las organizaciones, como ha mostrado la evidencia científica que lo avala. De hecho, el **modelo DRL ha ido evolucionando hasta convertirse en teoría** (Bakker y Demerouti, 2013) y, en este proceso, ha enriquecido la conceptualización de las variables demanda y recurso. A continuación, se desarrollarán las premisas teóricas sobre las que se fundamenta.

## 2. MODELO DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES

El modelo DRL se caracteriza fundamentalmente por ser **generalizable, flexible y comprensivo**, pudiendo ser aplicado en diversidad de organizaciones. Permite comprender, explicar y pronosticar la salud de los trabajadores y trabajadoras, así como su rendimiento laboral.

La premisa principal del modelo es que las características del trabajo pueden tener consecuencias sobre la salud psicosocial. Los dos elementos fundamentales hacen referencia a las demandas y los recursos laborales:

- Las **demandas laborales** son definidas como aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y/u organizativos que requieren del trabajador o trabajadora un esfuerzo físico y/o psicológico.
- Los **recursos laborales** se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y/u organizativos que conducen a la consecución de logros o metas laborales, estimulando el crecimiento y desarrollo personal.

En un desarrollo posterior del modelo se incluyen los recursos personales, considerados como autoevaluaciones positivas que se relacionan con la capacidad para controlar e influir en el entorno. Los autores consideran que los recursos personales pueden llegar a desempeñar un papel similar al de los recursos laborales y, además, ambos se influyen mutuamente. Según el modelo, los recursos personales son capaces de movilizar los recursos laborales y viceversa, generando procesos motivacionales que incrementan ambos recursos en una espiral positiva (ver Figura 1).

Como se puede observar en la Figura 1, el modelo plantea que las demandas y los recursos dan lugar a dos procesos diferenciados (proceso dual de la salud psicosocial):

- La presencia de altas demandas laborales crónicas genera **tensión**, dando lugar al **proceso de deterioro de la salud** del que se derivan consecuencias negativas sobre la salud y el rendimiento. Uno de los efectos más estudiados, enmarcado en el modelo, es el *burnout* (ver NTP 704, 705 y 732), que se define como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos

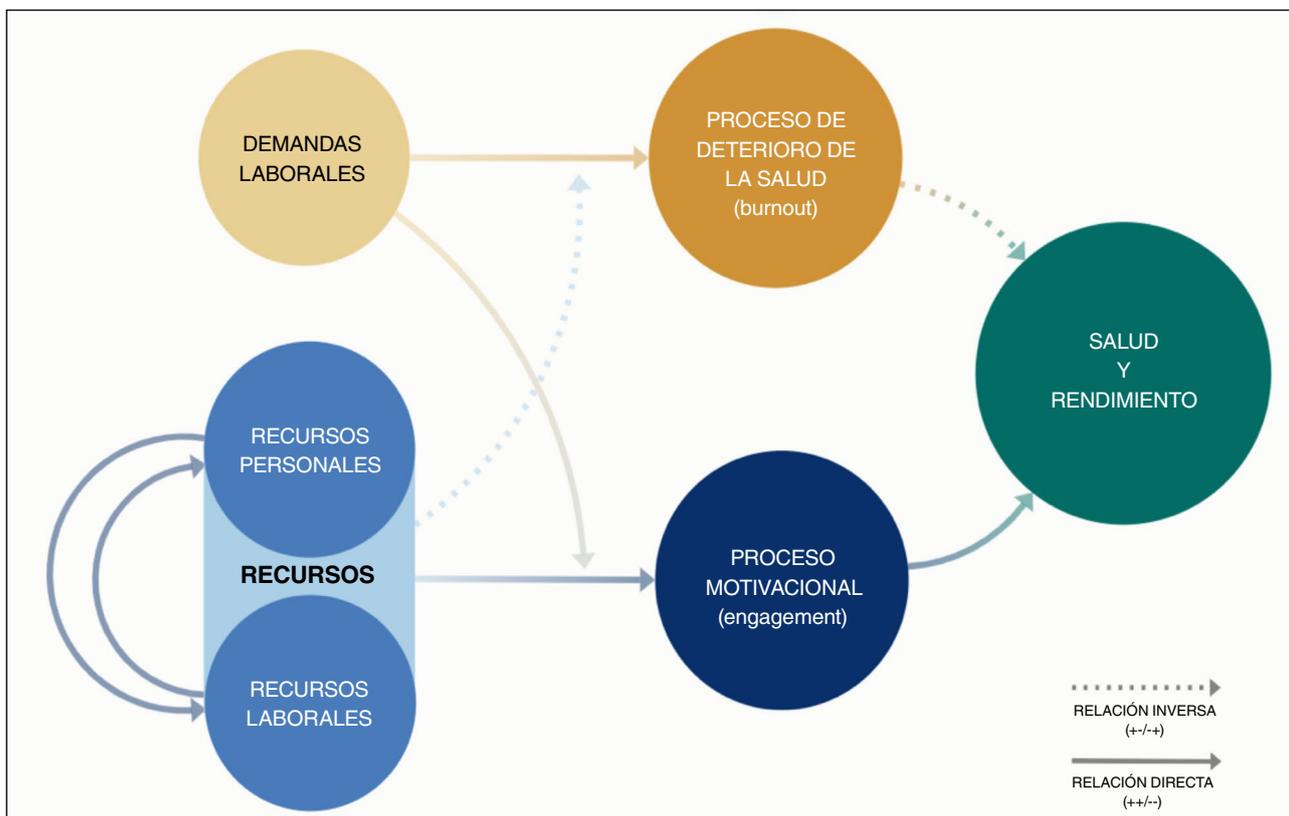


Figura 1. Modelo de Demandas y Recursos laborales. Modificado a partir de Bakker y Demerouti (2013)

rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño.

- La presencia de altos niveles de recursos, tanto laborales como personales, estimula la **motivación**, dando lugar al **proceso motivacional**, del que se derivan consecuencias positivas sobre la salud y el rendimiento. El efecto más estudiado en este sentido es el *engagement*, que es un estado de realización positivo relacionado con el trabajo, el cual potencia la salud y el bienestar, a la par que mejora el desempeño.

Aunque las demandas y los recursos laborales inician procesos distintos, pueden también tener efectos conjuntos (ver Figura 1). Según el modelo DRL las demandas y los recursos laborales interactúan a la hora de predecir la salud y el bienestar. Por un lado, disponer de recursos suficientes amortigua el impacto de las demandas en el proceso de deterioro de salud. Diversos estudios han demostrado 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 deterioro de salud como, por ejemplo, el *burnout*. Por otro lado, las demandas amplifican el impacto de los recursos laborales en el proceso motivacional. 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.

Cabe aclarar que, aunque la investigación empírica del modelo se ha centrado principalmente en los efectos perjudiciales que tiene el exceso de demandas sobre la salud (Cifre, Salanova y Ventura, 2009), algunos estudios han encontrado también efectos positivos, en función del tipo de demanda (Llorens, Bakker, Schaudeli y Salanova, 2006; Lepine, Podsakoff y LePine, 2005; Podsakoff, LePine, y LePine, 2007). De ello se deriva la necesidad de distinguir entre **demandas amenazantes y retadoras**:

- Las **demandas amenazantes** como, por ejemplo, el conflicto de rol, se definen como aquellas demandas que son valoradas negativamente porque tienen el potencial para dañar el beneficio o logro personal, provocando emociones negativas y un estilo pasivo de afrontamiento (Cifre, Salanova, y Ventura, 2009; Lepine, Podsakoff, y LePine, 2005).
- Las **demandas retadoras** como, por ejemplo, la sobrecarga cuantitativa de trabajo, se definen como aquellas demandas que son valoradas positivamente por tener el potencial para promover beneficios o logros personales, oportunidades para el desarrollo y realización personal, provocando emociones positivas (Cifre, Salanova, y Ventura, 2009; Lepine, Podsakoff, y LePine, 2005).

En base a esta distinción, el proceso motivacional descrito en el modelo, que se deriva de la presencia de altos recursos, se ve potenciado por las demandas, siempre que estas sean retadoras.

### 3. FACTORES PSICOSOCIALES DEL MODELO

Existen demandas y recursos que se pueden encontrar en casi todos los puestos de trabajo, como por ejemplo el ritmo de trabajo, que puede dar lugar o no a presión temporal o el grado de autonomía con el que se pueden desempeñar las tareas. Sin embargo, hay demandas y

recursos que son más específicos de cada puesto, como, por ejemplo las demandas emocionales o el *feedback*. En cualquier caso, las demandas y recursos laborales son analizadas considerando tres niveles diferentes:

- **De tarea:** son las más próximas a la persona debido a que tienen que ver con la actividad que esta realiza.
- **Sociales:** abarcan tanto el ambiente social inmediato de trabajo (colegas) como el mediato (de dirección, clientes, usuarios, etc.).
- **Organizativos:** tienen que ver con los cambios exigidos a las organizaciones y trabajadores que implican un esfuerzo de adaptación para poder desenvolverse en niveles competitivos.

A continuación, se comentarán algunas demandas y recursos laborales y personales que se han mostrado relevantes en la investigación empírica respecto a su influencia sobre la salud psicosocial. Algunos han sido considerados por Bakker (2014) como predictores de salud laboral y rendimiento laboral. Se debe tener en cuenta que el modelo DRL alberga una lista no exhaustiva de variables para garantizar su flexibilidad en cuanto a la aplicación sobre las distintas organizaciones y profesiones y, además, muchos factores psicosociales presentados en un nivel pueden encuadrarse en otros en función del contexto. Por ejemplo: las demandas emocionales pueden ser analizadas como demandas laborales de tarea cuando la actividad que realiza el trabajador o trabajadora es de naturaleza emocional, es decir, implica la movilización de recursos emocionales. Sin embargo, las demandas emocionales también pueden ser analizadas como demandas sociales cuando se producen como consecuencia del contacto social relacionado con el trabajo y no de la propia naturaleza de las tareas que se desarrollan en él.

#### DEMANDAS LABORALES:

- **Demandas de tarea**
  - Presión temporal: grado en que la persona y/o grupo percibe que el tiempo disponible para llevar a cabo las tareas es inferior al necesario.
  - Demandas físicas, cognitivas y emocionales: las primeras se relacionan con el grado en que el trabajo exige excesiva carga física, como la carga y descarga de materiales pesados o las tareas que implican movimientos repetitivos y de corta duración. Las segundas, con el grado en que el trabajo exige excesiva concentración, precisión, atención diversificada y memoria. Las terceras hacen referencia al grado en que el trabajo exige la excesiva implicación del trabajador a nivel emocional, por tratar con personas o por tener que convencer o persuadir a otros.
  - Tareas tediosas: se relacionan principalmente con la gestión de problemas administrativos, burocracia, tareas molestas inesperadas, etc.
- **Demandas sociales**
  - Conflicto de rol: grado en que la persona percibe exigencias de su ambiente socio-laboral que son incompatibles entre sí. Es decir, recibir instrucciones contradictorias de una misma persona o de dos personas diferentes o procedimientos de trabajo que no coinciden con la forma en la que la persona trabajadora lo haría si tuviera autonomía para decidir.
- **Demandas organizativas**
  - Innovación tecnológica: se relaciona directamente con la actividad del trabajo primario de una organización (nuevos productos/servicios o nuevos elementos en el proceso). Tienen que ver con la

utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

#### RECURSOS LABORALES:

##### • Recursos de tarea

- Autonomía: también conocido como control, es clave en la mayoría de los modelos de estrés. Se destacan distintos tipos de autonomía, como la decisional o la temporal. La primera hace referencia al grado en que la persona tiene capacidad para tomar decisiones y la segunda, a la capacidad para gestionar el tiempo de trabajo.
- *Feedback*: grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

##### • Recursos sociales

- Apoyo social: relacionado con el apoyo y valoración recibida por los compañeros.
- *Coaching*: hace referencia a la información, consideración, ayuda y amabilidad de las personas de quienes se depende jerárquicamente.

##### • Recursos organizativas

- Oportunidades de carrera o de desarrollo: se relaciona con la posibilidad de desarrollar los puntos fuertes de la persona o de aprender cosas nuevas.

#### RECURSOS PERSONALES:

- *Capital psicológico positivo*: es un estado de desarrollo psicológico positivo compuesto por la eficacia personal o autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia.
  - Eficacia personal o autoeficacia: creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los recursos de acción requeridos para alcanzar determinados logros o resultados.
  - Esperanza: relacionado con la perseverancia hacia las metas y, cuando sea necesario, la redirección de los caminos hacia las mismas para tener éxito.
  - Optimismo: relacionado con la expectativa de resul-

tados favorables en momentos de incertidumbre y la creencia de que ocurrirán más eventos positivos que negativos en el futuro.

- Resiliencia: capacidad para recuperarse de la adversidad, el conflicto y el fracaso o, incluso, de acontecimientos positivos que resultan abrumadores para las personas, como los progresos y la alta responsabilidad.
- *Inteligencia emocional*: se destaca como uno de los recursos personales más vinculados al ámbito de la salud laboral. Es definida como el conjunto de habilidades relacionadas con la atención a los sentimientos, la claridad y la reparación de las propias emociones.

Es necesario destacar que, a pesar de que el modelo DRL no incluye explícitamente las demandas y recursos extra-organizativas, la literatura señala que se deducen de forma implícita del modelo al considerarse en el mismo una lista no exhaustiva de demandas y recursos y, por ello, se deberían tener en cuenta en la práctica de la gestión psicosocial encuadrada en este modelo (Badawy y Schieman, 2021; Verhoef, Ruiters, Blomme y Curfs, 2021; Sahin y Yozgat, 2021). Por ejemplo, las demandas familiares y su interacción con las demandas laborales pueden dar lugar a un conflicto familia-trabajo (interferencia de la familia con el trabajo) o a un conflicto trabajo-familia (interferencia del trabajo con la familia). La investigación ha puesto de manifiesto que este último tiene una mayor incidencia debido a que la familia es más flexible y se adapta en mayor medida a las demandas laborales que viceversa. Por otro lado, los recursos del hogar suficientes (ayuda doméstica o para el cuidado de personas dependientes, etc.) se asocian con un efecto positivo que facilita el funcionamiento en el ámbito laboral.

En definitiva, el modelo DRL contempla los factores psicosociales desde una amplitud que permite comprender los matices y diferencias de las distintas realidades psicosociales de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

BADAWY, P. J. y SCHIEMAN, S. With greater power comes greater stress? Authority, Supervisor Support, and Work-Family Strains. En *Journal of Marriage and Family*, 2021, vol. 83, no. 1, pp 40-56. doi 1 0.1111/jomf.12714

BAKKER, A. B. y DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: State of the art. En *Journal of Managerial Psychology*, 2007, vol. 22, pp. 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115

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

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

BAKKER, A.B. y DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. En *Career Development International*. 2008, vol. 13, no. 3, pp. 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476

CIFRE, E., SALANOVA, M. y VENTURA, M. Demandas y recursos del ambiente de trabajo. Salanova, M. *Psicología de la Salud Ocupacional*. 2009, 97-122.

DEMEROUTI, E, et al. The job demands-resources model of burnout. En *Journal of applied psychology*. 2001, vol. 86, no. 3, pp. 499-512.

HOBFOLL, S.E. Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. En *American Psychologist*. 1989, vol. 44, nº.3, pp. 513-524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513

JOHNSON, J.V y HALL, E.M. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. En *American Journal of Public Health*. 1988, vol. 78, no. 10, pp. 1336-1342. doi: 10.2105/AJPH.78.10.1336

KARASEK, R.A. Job demands, job decision latitude and mental strain. Implications for job redesign. En *Administrative Science Quarterly*. 1979, vol. 24, no. 2, pp. 285-308.

LAZARUS, R.S. y FOLKMAN, S. *Stress, Appraisal and coping*. Nueva York: Springer Publishing Company, 1984.

LEPINE, J. A., PODSAKOFF, N. P., y LEPINE, M. A. A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. En *Academy of Management Journal*. 2005, 48(5), 764-775.

LLORENS, S., BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W., y SALANOVA, M. Testing the robustness of the job demands-resources model. En *International Journal of Stress Management*. 2006, 13(3), 378.

LUTHANS, F. y YOUSSEF, C. M. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. En *Organizational Dynamics*. 2004, vol. 33, no. 2, pp. 143-160. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.03

PODSAKOFF, N. P., LEPINE, J. A., y LEPINE, M. A. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. En *Journal of applied psychology*. 2007, 92(2), 438.

SAHIN, S., Y YOZGAT, U. Work-family conflict and job performance: mediating role of work engagement in healthcare employees. En *Journal of Management & organization*, 2021, p1-20. doi:10.1017/jmo.2021.13

SALANOVA, M. Modelos teóricos de salud ocupacional. En: M. SALANOVA, (dir.) *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid: Síntesis, 2010, pp.63-93. ISBN: 978-84-975666-2-9

SALANOVA, S, et al. Caso a caso en la prevención de los riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable. Bilbao: Lettera, 2007.

SCHAUFELI, W.B. Y BAKKER, A.B. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. En *Journal of Organizational Behavior*. 2004, vol. 25, no. 3, pp. 293-315. doi: 10.1002/job.248

SIEGRIST, J. Adverse health effects of high effort-low reward conditions. En *Journal of Occupational Health Psychology*. 1996, vol. 1, no. 1, pp. 27-43.

VAN VELDHoven, M., VAN DEN BROECK, A., DANIELS, K., BAKKER, A., TAVARES, S. Y OGBONNAYA, CH. Challenging the Universality of Job Resources: Why, When, and For Whom Are They Beneficial? *Applied psychology: an international review*, 2020, 69 (1), 5–29

VERHOEF, N. C., et al. Relationship between generic and occupation-specific job demands and resources, negative work– home interference and burnout among GPs. En *Journal of Management & Organization*, 2021, p. 1-29. doi:10.1017/jmo.2021.16

WARR, P. *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford University Press, 1987.