

## Dossier «Prevenció de riscos laborals: tendències en temps de crisi»

EFFECTES SOBRE EL BENESTAR PSICOLÒGIC

# L'impacte dels directius sobre l'estrès dels treballadors

**Eva Rimbau-Gilabert**

Professora de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Estudis d'Economia i Empresa

**RESUM** El benestar psicològic dels treballadors deriva d'un equilibri adequat entre, per una banda, els reptes motivadors i els obstacles als quals fan front i, per una altra, els recursos laborals i personals de què disposen per a superar-los. Els directius o comandaments estan en una posició privilegiada per a fer possible aquest equilibri, mitjançant el seu comportament diari que es mostra en el seu estil directiu. Segons l'impacte sobre l'estrès laboral, els estils directius es poden ordenar de més negatiu a més positiu: estil abusiu, passiu, transaccional i transformacional. L'article explica les vies per les quals els comandaments poden incidir en el benestar psicosocial dels treballadors i el paper concret de cadascun dels estils de lideratge. Finalment, es conclou donant responsabilitat per a desenvolupar els estils de lideratge més positius no solament als comandaments individuals, sinó també a les empreses i institucions i a les entitats formadores.

**PARAULES CLAU** lideratge; benestar psicològic; direcció; estrès; salut laboral; lideratge transformacional

## *The impact of managers on employee stress*

**ABSTRACT** *The psychological wellbeing of workers derives from a proper balance between, on the one hand, motivating challenges and obstacles faced and, on the other hand, job and personal resources to overcome them. Managers or supervisors are in a privileged position to make this balance possible, through their daily behavior shown in their leadership style. Leadership styles can be ordered according to their impact on job stress, from the most negative to the most positive style: abusive, passive, transactional and transformational. The article explains the ways in which managers can affect employees' psychosocial wellbeing and the specific role of each leadership style. Finally, it concludes by giving responsibility to develop more positive leadership styles not only to individual managers, but also to companies and institutions, as well as educational institutions.*

**KEYWORDS** *leadership; psychological wellbeing; management; stress; work health; transformational leadership*

## Introducció

El treball té un gran impacte sobre el benestar de les persones. Només cal pensar en com n'és de diferent un vespre a casa després d'un dia de feina estressant, en comparació amb un bon dia de feina. Anant a les dades, a Europa s'ha calculat que entre un 50% i un 60% dels dies de treball perduts tenen algun vincle amb l'estrès (Levi i Levi, 2000). Per tant, és important saber com apareix l'estrès en la feina, com es pot evitar que aparegui i quins factors poden ajudar els treballadors a fer front als inevitables factors estressors (com ara l'elevat ritme de treball) que sovint són una part inevitable del treball actual.

Les persones en posicions de comandament estan en una situació privilegiada per a evitar o disminuir el desenvolupament d'estrès i altres riscos, i aconseguir el benestar psicològic dels seus col·laboradors. Com ho poden fer? Per aclarir-ho, primer explicarem els mecanismes bàsics de l'estrès laboral i, després, analitzarem quin és l'impacte de l'actuació dels directius sobre l'estrès dels treballadors.

## 1. Com funciona l'estrès laboral?

Segons l'efecte sobre l'estrès dels treballadors, les característiques dels llocs de treball es poden classificar<sup>1</sup> en demandes i en recursos (vegeu la taula 1 amb exemples). Per un costat, les demandes laborals fan referència als aspectes físics, psicològics, organitzatius o socials del treball que requereixen un esforç sostingut i comporten costos fisiològics i psíquics. Encara que no són necessàriament negatives, les demandes es poden convertir en fonts d'estrès quan fer-hi front requereix un esforç elevat i el treballador les associa amb costos alts, però també quan són massa reduïdes. Per l'altre costat, els recursos laborals es refereixen als aspectes físics, psicològics, organitzatius o socials del treball que poden (a) reduir les exigències del treball i els costos fisiològics i psicològics associats, (b) ser decisius en la consecució dels objectius del treball, o (c) estimular el creixement personal, l'aprenentatge i el desenvolupament. A més dels recursos laborals, els treballadors també disposen de recursos de tipus personal, que són aspectes d'una persona que n'afavoreixen la resiliència i es refereixen al sentit que té l'individu sobre la pròpia capacitat per a controlar i tenir un impacte sobre el seu entorn (Xanthopoulou i altres, 2007).

**Taula 1. Exemples de demandes i recursos amb impacte sobre l'estrès dels treballadors (s'inclouen definicions d'alguns termes)**

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Exemples de demandes laborals</b> | <p>Contingut del treball:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de varietat</li> <li>- Cicles curts de treball</li> <li>- Treball fragmentat i sense sentit</li> <li>- Baix ús d'habilitats</li> </ul> <p>Sobrecàrrega/fracàs i ritme de treball</p> <p>Horaris: canvi de torns, horaris nocturns, horaris inflexibles o imprevisibles, jornades llargues o sense temps per a la interacció</p> <p>Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa participació en la presa de decisions</li> <li>- Baixa capacitat de control sobre la càrrega de treball</li> </ul> <p>Ambient i entorn físic:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Males condicions de treball</li> <li>- Equips de treball inadequats</li> <li>- Falta d'espai personal</li> <li>- Llum escassa o soroll excessiu</li> </ul> |
|--------------------------------------|---|

1. Fem aquí una presentació sintètica del model de Demandes-Recursos (Demerouti i altres, 2001; Schaufeli i Bakker, 2004), que atribueix el benestar dels treballadors a les característiques dels seus entorns de treball.

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Exemples de demandes laborals</b>  | <p>Relacions personals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aïllament físic o social</li> <li>- Escassa relació amb els caps</li> <li>- Conflictes interpersonals</li> <li>- Manca de suport social</li> </ul> <p>Rol en l'organització:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambigüitat de rol: manca d'informació necessària per a desenvolupar la feina</li> <li>- Conflicte de rol: situació en què una persona rep diferents expectatives i demandes</li> <li>- Responsabilitat sobre altres persones</li> </ul> <p>Desenvolupament de carrera incert o inadequat<br/>         Conflicte treball-família<br/>         Inseguretat contractual<br/>         Demandes emocionals: interaccions amb càrrega emocional que es produeixen en el treball (p. ex. a causa d'un comportament inadequat de clients/ col·legues); la impossibilitat de mostrar les pròpies emocions en el treball.</p> |
| <b>Exemples de recursos laborals</b>  | <p>Sistema de recursos humans:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retribució</li> <li>- Oportunitats de carrera</li> <li>- Seguretat del contracte</li> </ul> <p>Relacions socials:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suport del supervisor</li> <li>- Suport dels companys</li> <li>- Clima d'equip</li> </ul> <p>Organització del treball:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Claredat de rol: tenir prou informació sobre les responsabilitats i objectius del propi lloc de treball dins l'organització, i conèixer quins comportaments es consideren apropiats per assolir aquests objectius</li> <li>- Participació en la presa de decisions</li> </ul> <p>Tasca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Varietat de destreses necessàries</li> <li>- Identitat i significació de la tasca</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Feedback sobre el rendiment</li> </ul>       |
| <b>Exemples de recursos personals</b> | <p>Resiliència: capacitat d'una persona, quan s'enfronta amb l'adversitat, per a sobreposar-se o recuperar-se d'una contrarietat o d'un fracàs</p> <p>Auto-eficàcia: percepció sobre la pròpia capacitat per a fer front a les demandes en una àmplia diversitat de contextos</p> <p>Optimisme: tendència a creure que en general experimenta bons resultats en la vida</p> <p>Esperança: capacitat per a planificar camins cap als objectius desitjats, malgrat els obstacles, i la motivació per a usar aquests camins</p> <p>Construcció de sentit: comprendre per què s'ha produït un esdeveniment i quin és el seu impacte</p>  |

Aquesta taula ofereix exemples rellevants de cada un dels elements que poden influir en l'estrès dels treballadors, per facilitar la comprensió d'aquests conceptes. No es pretén oferir una llista exhaustiva de totes les demandes i recursos laborals i personals que s'han estudiat fins ara en la literatura científica.

Font: elaboració pròpia, a partir de Cox i Griffiths (1996), Demerouti i altres (2001), Schaufeli i Bakker (2004), Van den Heuvel i altres (2010).

Les investigacions publicades suggereixen que, mentre que les demandes laborals normalment són els predictors principals de resultats negatius per al benestar, com ara l'esgotament o els problemes de salut psicossomàtics, els recursos són en general els predictors més importants de resultats positius com ara la satisfacció en el treball, la motivació i l'*engagement* (vinculació psicològica amb el treball).

A més, els recursos esmorteixen l'impacte de les demandes sobre l'estrès/malestar. Diversos estudis han mostrat que recursos laborals com ara el suport social, l'autonomia i la retroalimentació sobre l'acompliment i les oportunitats de desenvolupament poden mitigar l'impacte que tenen demandes laborals com la pressió i les exigències emocionals sobre diversos indicadors de malestar. És a dir, que els treballadors que disposen de molts recursos poden afrontar millor les seves demandes laborals diàries, en comparació amb treballadors amb demandes similars però menys recursos.

## 2. L'impacte dels comandaments sobre els recursos i les demandes laborals

Quan ja entenem que demandes i recursos tenen un impacte sobre l'estrès, cal preguntar-se de què o qui depèn que un treballador disposi de més recursos i faci front a menys demandes. En bona mesura (encara que en absolut de manera exclusiva), això depèn de l'actuació dels comandaments. Un nombre creixent d'autors ha suggerit que el comportament dels directius –el lideratge– té una gran influència sobre el benestar dels treballadors (per exemple, Kelloway i Barling, 2010; Skakon i altres, 2010).

Pel que fa a les **demandes**, és força evident la **influència directa** que els comandaments poden tenir sobre aquestes. Una reflexió acurada sobre els principals riscos psicosocials que afronten els col·laboradors pot oferir suggeriments de disminució de les demandes que estan en mans dels directius i poden tenir un cost insignificant en termes econòmics, alhora que un gran benefici en termes de benestar. Prenent com a exemple algunes de les demandes incloses en la taula 1, els comandaments tenen la capacitat d'assignar als seus col·laboradors tasques diverses que requereixin fer un bon ús de les seves habilitats, demanar la seva participació en la presa de decisions que els afecten, o bé poden aclarir possibles conflictes o ambigüitats de rol.

Però, a més d'actuar sobre les característiques més objectives del treball, els comandaments poden exercir un **impacte indirecte**, influint sobre com interpreta el treballador les demandes que se li plantegen. La recerca ha mostrat que no totes les demandes tenen el mateix impacte sobre el benestar dels treballadors, sinó que depèn de si aquests les entenen com un «repte» o com un «obstacle» (Crawford, LePine i Rich, 2010). Els **reptes** s'acostumen a valorar com a demandes que poden promoure el domini d'una capacitat, el creixement personal i els guanys futurs. Exemples de reptes són demandes com una elevada càrrega de treball puntual i alts nivells de responsabilitat laboral. Els treballadors tendeixen a percebre aquestes demandes com una oportunitat per a aprendre, assolir objectius i demostrar el tipus de capacitats que acostumen a ser recompensades. En contrast, els **obstacles** normalment són valorats com a demandes estressants, limitacions o barreres que poden arribar a impedir el creixement personal, l'aprenentatge i l'assoliment de metes. Són exemples d'obstacles el conflicte i l'ambigüitat de rol, les intrigues i lluites de poder en l'organització, la burocràcia i les incomoditats físiques o tecnològiques.

Si els comandaments tenen present el potencial motivador de les demandes «repte», poden orientar-se a minimitzar les demandes que realment són «obstacles» i, en la mesura del possible, a transformar la visió dels treballadors sobre algunes demandes que aquests puguin entendre com a obstacles. Per exemple, un directiu pot explicar com una nova tasca no és només una càrrega addicional per als treballadors afectats, i mostrar com aquesta tasca millora el potencial de creixement professional dels treballadors. També pot ajudar a comprendre que una contradicció aparent entre directius rebudes en realitat no és tal, o que cert procediment burocràtic que el treballador ha de seguir està justificat i forma part de la contribució del treballador a l'èxit de l'empresa.

Per altra banda, està en mans dels comandaments augmentar els **recursos** a disposició dels treballadors. Una lectura «a la inversa» de la primera fila de la taula 1 ofereix suggeriments clars sobre com fer-ho. Entre els recursos que els comandaments poden afavorir més fàcilment hi ha els relacionats amb la tasca i l'organització del treball, però també poden donar el seu suport social i facilitar que hi hagi oportunitats de suport social entre col·laboradors. Hi ha altres recursos que s'han d'implantar en l'àmbit organitzatiu, com oferir contractes estables i flexibilitat en els horaris.

Però si ens limitem a dir que els directius han de disminuir les demandes i augmentar els recursos no estariem explicant tota la història. La recerca publicada suggereix a més que unes demandes elevades en el treball no sembla que siguin problemàtiques si els treballadors tenen prou recursos (Bakker, Van Veldhoven i Xanthopoulou, 2010). De fet, s'ha trobat que els treballadors de feines amb altes demandes i bons recursos són els que gaudeixen més de la tasca i estan més compromesos amb les seves organitzacions. Per tant, el simple fet de disposar de molts recursos no és suficient perquè augmenti la vinculació positiva amb el treball, sinó que cal que hi hagi un desafiament (és a dir, una situació exigent) per tal que aquests recursos laborals es tradueixin en una implicació més profunda de la persona en el treball. Tenir més recursos dels que les demandes requereixen podria generar avorriment, un resultat clarament no desitjable tant per als treballadors com per a l'empresa.

Ara bé, unes fortes demandes, per desafidores que siguin i per molts recursos que hi hagi per a assumir-les, sempre generen cansament. És necessari oferir als treballadors oportunitats per a **recuperar-se**, per tal que puguin

reposar energies i tornar a la feina sense arriscar la salut o el seu benestar (Kinnunen i altres, 2011). Una de les formes principals en què els comandaments poden facilitar aquesta recuperació és afavorint que els treballadors se separin psicològicament del treball en horari no laboral. Això és més que marxar físicament de la feina, ja que implica deixar de pensar sobre qüestions laborals. Si els comandaments tenen present aquesta necessitat, evitaran –per exemple– les trucades o els missatges en horaris intempestius, miraran d'assegurar-se que les persones no s'emportin feina a casa si ja han acabat la seva jornada, procuraran que després d'un període d'alta pressió de temps hi pugui haver com a mínim uns dies amb demandes més moderades, etc.

### 3. Els estils de lideratge i el benestar psicosocial

Les actuacions que acabem de comentar s'han de materialitzar en els comportaments dels directius en el seu dia a dia, en el que podem anomenar *el seu estil de lideratge*. Podem definir el **lideratge** com el procés d'influir els membres d'un grup de tal manera que motivi les persones a contribuir que s'assoleixin els objectius del grup o de l'organització. Els **estils de lideratge** –la manera com els comandaments miren d'influir sobre els seus col·laboradors– poden classificar-se en una escala de més negatiu a més positiu quant a l'impacte sobre el benestar dels treballadors: estil abusiu en l'extrem negatiu, passiu, transaccional i transformacional en l'extrem positiu. Vegem en què consisteix cadascun dels estils de lideratge i de quina manera poden influir sobre el benestar dels treballadors.

El lideratge **abusiu** implica l'ús sostingut de comportaments hostils, verbals i no verbals, excloent el contacte físic. Inclou, per exemple, posar en ridícul, culpar d'errors no comesos, intimidar, etc. Els estudis disponibles indiquen una relació del lideratge abusiu amb aspectes psicològics com el *burnout*, la sensació d'indefensió, la disminució de la confiança en les pròpies capacitats, l'autoestima i el compromís amb l'organització. Per descomptat, hi ha altres estils de lideratge que, sense ser abusius, podríem qualificar d'*autocràtics* o *dictatorials* que també empitjoren la salut mental, la vitalitat i diversos comportaments derivats de l'estrès (Nyberg i altres, 2011). Aquestes formes de lideratge probablement augmenten les demandes que han de satisfer els treballadors, i al mateix temps limiten els recursos amb que compten per a satisfer-les (llibertat per a decidir sobre les pròpies tasques, suport per part del cap, *feedback* sobre el propi rendiment, etc.), la qual cosa necessàriament en disminueix el benestar psicològic.

L'estil **passiu o laissez-faire** implica un comandament inactiu, que no està disponible quan és necessari, no aclareix les expectatives i evita la presa de decisions. Tot i ser passiu, resulta destructiu, ja que incrementa demandes o estressors laborals com l'ambigüitat de rol, el conflicte de rol i el conflicte amb els col·laboradors (Skogstad i altres, 2007).

En contrast amb els dos estils anteriors, l'estil de lideratge **transaccional** implica que el comandament comunica els objectius als treballadors, en supervisa activament l'evolució cap a aquests objectius i proporciona retroalimentació, recompensant l'èxit o corregint l'acompliment deficient. D'aquesta manera disminueix certes demandes clau com el conflicte o l'ambigüitat de rol, al mateix temps que augmenta alguns recursos com el *feedback* sobre el propi rendiment o les millores de carrera professional o retributives que es fixin com a recompensa. En conseqüència, disminueix el *burnout* (Hetland i altres, 2007) i millora la satisfacció dels treballadors (Shieh i altres, 2001).

Per acabar, el lideratge **transformacional** s'orienta a transformar les normes i els valors dels treballadors, de manera que el líder motiva els treballadors a obtenir resultats més enllà dels seus propis interessos immediats, augmentant la implicació dels treballadors amb els objectius de l'organització. Això s'aconsegueix mitjançant quatre tipus d'actuacions: (a) inspiració motivadora, (b) influència idealitzada, (c) consideració individual i (d) estímul intel·lectual (Bass i Avolio, 1990). La inspiració motivadora es mostra quan el comandament visualitza un futur desitjable i atractiu, i articula com es pot aconseguir. La influència idealitzada implica que el comandament es comporta com un exemple a seguir, estableix alts estàndards de rendiment i mostra determinació i confiança. Els col·laboradors acostumen a voler identificar-se amb un líder com aquest. La consideració individual es mostra quan els comandaments paren atenció a les necessitats de desenvolupament dels col·laboradors i els donen

suport i assessorament en aquest sentit. Aquest líder delega responsabilitat com oportunitats per al creixement. Finalment, l'estímul intel·lectual es mostra quan el líder ajuda els treballadors a ser més innovadors i creatius (Bass, 1999). Cadascun dels quatre components del lideratge transformacional pot generar un impacte favorable sobre el benestar i la salut dels col·laboradors:

- La inspiració motivadora i l'estímul intel·lectual volen facilitar el canvi en els col·laboradors i motivar-los a assolir més del que creien possible, tot fent que el seu treball tingui més sentit i proporcionant-los un sentit de propòsit. Aquesta mena de comportaments pot tenir un impacte indirecte sobre el benestar psicològic perquè modifiquen a la manera com els treballadors experimenten el seu entorn laboral. Així, els treballadors poden interpretar més positivament esdeveniments potencialment estressants i augmentar la seva satisfacció focalitzant-se en els aspectes agradables d'assolir objectius en comptes de focalitzar-se en els costos que implica.
- En segon lloc, la consideració individual, l'empatia i la preocupació d'un comandament pels seus col·laboradors poden tenir un impacte positiu directe sobre el nivell d'estrès d'aquests. A més, hi ha un impacte indirecte d'aquests aspectes sobre el benestar psicològic dels treballadors, ja que milloren recursos personals com l'optimisme, l'autoestima i la resiliència, que al seu torn contribueixen al benestar físic i mental (Kelloway i altres, 2013). En definitiva, el suport d'un comandament directe és un recurs que pot fer que les demandes no siguin percebudes com una càrrega tan gran perquè augmenta la capacitat dels treballadors per a fer-hi front.
- Finalment, mitjançant la influència idealitzada, el comandament es converteix en un model a seguir per als seus col·laboradors. Per tant, si posa en pràctica les conductes positives que s'han descrit al llarg de l'article i, a més, les aplica en la seva pròpia persona (per exemple, prenent-se descansos per a recobrar energia), és probable que aquesta mena de conductes també augmentin entre els seus col·laboradors. A més, pot millorar l'autoconcepte dels treballadors, perquè millora la percepció de confiança i de respecte que reben del comandament, el qual és considerat fiable i digne d'admiració (Franke i Felfe, 2011).

Cal destacar que qualsevol comandament presenta amb certa freqüència tots o molts dels estils de lideratge descrits. Els comandaments que generen més satisfacció en els col·laboradors i que són més eficaços tendeixen a ser més transformacionals que transaccionals, encara que presentin en cert grau tots dos comportaments (Bass, 1999). En aquest cas, les accions del comandament van fortament orientades a disminuir les demandes de tipus obstacle, destacant els aspectes positius de les de tipus repte i millorant els recursos laborals –i en certa mesura també els personals– dels treballadors.

En conjunt, doncs, podem dir que els estils de lideratge transaccional i transformacional tenen un elevat potencial d'impacte favorable sobre diverses causes d'estrès i altres indicadors de benestar psicosocial com la satisfacció del treballador. Diversos estudis així ho han demostrat, entre els quals en destaca un de força recent que agrupava dades referents a 93.576 treballadors en 11.117 equips d'una gran empresa multinacional. En aquest es van trobar evidències clares de l'efecte promotor de la salut del lideratge transformacional i de les recompenses contingents (un component clau del lideratge transaccional), així com de l'efecte perjudicial per a la salut del lideratge passiu (Zwingmann i altres, 2014). Per tant, és desitjable promoure els estils de lideratge més positius entre els comandaments de les nostres empreses i organitzacions.

## Conclusió

Al llarg de l'article hem explicat que el benestar psicològic dels treballadors deriva d'un equilibri adequat entre, per una banda, els reptes motivadors i els obstacles als quals fan front i, per una altra, els recursos laborals i personals de què disposen per a superar-los. També hem explicat com els directius o comandaments estan en una posició privilegiada per a fer possible aquest equilibri, mitjançant el seu comportament diari. En concret, els estils de lideratge transaccional i, sobretot, transformacional poden impactar favorablement sobre diversos factors de risc psicosocial i disminuir de retruc l'estrès dels treballadors.

Si liderar d'una manera transformacional contribueix al benestar dels treballadors, i a més a l'eficàcia de l'organització, és important promoure la formació en lideratge entre els nostres comandaments. No sembla gaire difícil aprendre a ser un líder transaccional millor (fixar objectius i recompenses, fer el seguiment, corregir constructivament, etc.). Més complex és desenvolupar la capacitat de ser un líder transformacional. No obstant això, és possible. Hi ha estudis que demostren l'eficàcia de les accions formatives orientades en aquest sentit (vegeu Kelloway i Barling, 2010). Però perquè aquesta formació tingui lloc i tingui èxit, hi ha dos factors clau que no podem donar per fets. Primer, cal que les empreses i organitzacions demanin als seus comandaments que desenvolupin i posin en pràctica aquestes conductes, o bé que els mateixos comandaments es formin de *motu proprio* en lideratge transformacional. Segon, cal que les institucions responsables de formar directius estiguin a l'altura i vagin més enllà de la formació tècnica, tot reforçant també les competències de tipus social i ètic que caracteritzen els líders transformacionals.

En conclusió, si volem menys estrès a la feina, cal potenciar una «alfabetització» en matèria de lideratge que impliqui els comandaments, les empreses i organitzacions i, també, demanar a les entitats formadores que apliquin metodologies pedagògiques contrastades per a desenvolupar estils de lideratge transformacionals.

## Bibliografia

- BAKKER, A. B.; VELDHOVEN, M. VAN; XANTHOPOULOU, D. (2010). «Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources». *Journal of Personnel Psychology* Vol. 9, núm. 1, pàg. 3-16.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. (1990). «Developing transformational leadership: 1992 and beyond». *Journal of European Industrial Training*. Vol. 14, núm. 5.
- BASS, B. M. (1999). «Two decades of research and development in transformational leadership». *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 8, núm. 1, pàg. 9-32.
- COX, T.; GRIFFITHS, A. J. (1996). «The assessment of psychosocial hazards at work». A: SCHABRACQ, M. J.; WINNUBST, J. A. M.; COOPER, C. L. (eds.). *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: Wiley and Sons, pàg. 127-146.
- CRAWFORD, E. R.; LEPINE, J. A.; 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*. Vol. 95, núm. 5, pàg. 834.
- DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; NACHREINER, F.; SCHAUFELI, W. B. (2001). «The job demands-resources model of burnout». *Journal of Applied Psychology*. Núm. 86, pàg. 499-512.
- HETLAND, H.; SANDAL, G. M.; JOHNSEN, T. B. (2007). «Burnout in the information technology sector: Does leadership matter?». *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Núm. 16, pàg. 58-75.
- FRANKE, F.; FELFE, J. (2011). «How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment». *Leadership*. Vol. 7, núm. 3, pàg. 295-316.
- KELLOWAY, E. K.; BARLING, J. (2010). «Leadership development as an intervention in occupational health psychology». *Work & Stress*. Vol. 24, núm. 3, pàg. 260-279.
- KELLOWAY, E. K.; WIGAND, H.; MCKEE, M. C.; DAS, H. (2013). «Positive Leadership and Employee Well-Being». *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 20, núm. 1, pàg. 107-117.
- KINNUNEN, U.; FELDT, T.; SILTALOPPI, M.; SONNENTAG, S. (2011). «Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators». *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 20, núm. 6, pàg. 805-832.
- LEVI L.; LEVI I. (2000). *Guidance on work-related stress – Spice of life or kiss of death? Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.*

- NYBERG, A.; HOLMBERG, I.; BERNIN, P.; ALDERLING, M. (2011). «Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels». *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*. Vol. 39, núm. 3, pàg. 267-281.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. (2004). «Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study». *Journal of Organizational Behavior*. Núm. 25, pàg. 293-315.
- SHIEH, H.-L.; MILLS, M. E.; WALTZ, C. E. (2001). «Academic leadership style predictors for nursing faculty job satisfaction in Taiwan». *Journal of Nursing Education*. Núm. 40, pàg. 203-209.
- SKAKON, J.; NIELSEN, K.; BORG, V.; GUZMAN, J. (2010). «Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research». *Work & Stress*. Vol. 24, núm. 2, pàg. 107-139.
- SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S.; TORSHEIM, T.; AASLAND, M. S.; HETLAND, H. (2007). «The destructiveness of laissez-faire leadership behavior». *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 12, núm. 1, pàg. 80.
- VAN DEN HEUVEL, M.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, B. (2010). «Personal resources and work engagement in the face of change». A: HOUDMONT, J.; LEKA, S. (eds.) (2010). *Contemporary Occupational Health Psychology: Global perspectives on research, education, and practice*. Vol. 1. Chichester, England: Wiley-Blackwell, pàg. 124-150.
- XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. B. (2007). «The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model». *International Journal of Stress Management*. Vol. 14, núm. 2, pàg. 121-141.
- ZWINGMANN, I.; WEGGE, J.; WOLF, S.; RUDOLF, M.; SCHMIDT, M.; RICHTER, P. (2014). «Is transformational leadership healthy for employees? A multilevel analysis in 16 nations». *Zeitschrift fuer Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management*. Vol. 28, núm. 1-2, pàg. 24-51.



**Eva Rimbau-Gilabert**

erimbau@uoc.edu

**Professora de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).**

**Estudis d'Economia i Empresa**

Eva Rimbau Gilabert és professora a la UOC des de 2004, on ha desenvolupat el càrrec de directora acadèmica de la llicenciatura de Ciències del Treball, del màster universitari de Prevenció de riscos laborals, i de l'Àrea de Postgrau d'Economia i Empresa. És membre del grup de recerca consolidat DigiBiz (Digital Business Research Group), de l'IN3-Universitat Oberta de Catalunya. Ha estat investigadora resident de l'IN3, on va desenvolupar el projecte *Flexible work arrangements and business performance*. Els seus interessos de recerca se centren en les formes de treball flexibles, el treball virtual i la direcció de persones en organitzacions intenses en coneixement, amb un interès especial en el rol dels comandaments en aquests contextos.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

