

GRADO EN PSICOLOGÍA
TRABAJO DE FIN DE GRADO
Curso 2025-2026
Convocatoria de Junio



Modalidad: Revisión sistemática

Título: ¿Cómo afectan las relaciones interpersonales que surgen en el contexto organizacional al bienestar psicológico de los trabajadores en las organizaciones?

Autor/a: Karoll Jurley Samaca Villamizar

Tutor: Carlos Candela Agullo

COIR: TFG.GPS.CCA.KJSV.260225

Elche a 3 de junio de 2026

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MÉTODO	6
2.1. Bases de datos, estrategias de búsquedas y criterios de elegibilidad	7
2.2. Procedimiento	8
Figura 1. Diagrama de Flujo PRISMA	9
3. RESULTADOS	10
3.1. Características de los estudios incluidos	10
3.2. Descripción de Resultados	10
4. DISCUSIÓN	16
4.1. Cumplimiento de objetivos y síntesis de la revisión	16
4.2. Implicaciones	17
4.3. Limitaciones	18
4.4. Futuras líneas de investigación y conclusión	18
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19
6. ANEXOS	23
Tabla 1	23
<i>Evaluación de la calidad metodológica</i>	23
Tabla 2	25
<i>Extracción de los resultados de los estudios incluidos</i>	25

RESUMEN

El presente trabajo de fin de grado tuvo como objetivo analizar cómo afectan las relaciones interpersonales en el contexto organizacional al bienestar psicológico de los trabajadores. Mediante las relaciones líder-miembro, las relaciones entre compañeros y la amistad en el trabajo. Para ello se llevó a cabo una revisión sistemática siguiendo las directrices PRISMA. La búsqueda se realizó en Scopus, Web of Science, PubMed y PsycINFO, incluyendo artículos publicados entre 2000 y 2025 que analizan la relación entre las relaciones interpersonales y variables de bienestar psicológico. Una vez realizado el proceso de cribado y selección se incluyeron un total de 16 estudios.

Los resultados muestran que las relaciones interpersonales de alta calidad se asocian a un mayor bienestar, satisfacción laboral y compromiso con la organización. Asimismo, se asocia con un menor estrés, burnout y agotamiento emocional.

En conclusión, el bienestar psicológico es un factor clave para el funcionamiento óptimo de las organizaciones. Por tanto, promover relaciones laborales basadas en el apoyo, la confianza, la reciprocidad y la cooperación puede contribuir a la creación de entornos organizacionales más saludables.

Palabras clave: relaciones interpersonales, bienestar psicológico, organizaciones, intercambio líder-miembro, relaciones entre compañeros, amistad en el trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones cada vez más se interesan por el bienestar de sus trabajadores, lo que, a su vez, contribuye a optimizar al máximo el rendimiento organizacional. A lo largo de la historia, hemos podido observar cómo la figura del trabajador ha evolucionado pasando de ser una simple máquina de trabajo a adaptar las instalaciones de las organizaciones para el empleado. Este cambio se refleja, por ejemplo, creando zonas de descanso, ocio o incluso servicios como guarderías. Lo que conlleva a su vez a la evolución de las relaciones interpersonales que se producen tanto entre líder-miembro como entre los compañeros; distinguiendo en este último tipo diferentes niveles de vinculación.

En base a este breve contexto, el presente trabajo plantea la siguiente pregunta de revisión: ¿Cómo afectan las relaciones interpersonales que surgen en el contexto organizacional al bienestar psicológico de los trabajadores en las organizaciones? Esta cuestión nos permite analizar la relevancia de las relaciones interpersonales que se realizan dentro de las organizaciones y de qué manera impactan al bienestar psicológico del trabajador. El foco en el bienestar psicológico responde a una creciente preocupación social y organizacional por promover entornos laborales saludables.

Cada vez más, el bienestar psicológico es considerado no solo como una variable de resultado, sino también como un factor moderador o protector. Estas diversas aplicaciones ponen de manifiesto la amplia utilidad de este constructo en la investigación científica contemporánea. En concreto, su importancia radica en que se fundamenta en cómo las personas afrontan los desafíos de la vida, lo que refuerza su consideración como un objetivo esencial en los estudios de intervención (Ryff, 2014).

En el contexto organizacional, el bienestar psicológico se ha relacionado directamente con el funcionamiento óptimo de los trabajadores, al estar estrechamente vinculado con variables como la satisfacción laboral, el rendimiento y la capacidad de afrontar las demandas del entorno laboral.

Actualmente, esto cobra especial relevancia en el caso de la Generación Z, caracterizada por una mayor conciencia sobre la importancia de la salud mental y el bienestar en el entorno laboral. En este sentido, los trabajadores con mayores niveles de bienestar psicológico tienden a mostrar una mayor estabilidad emocional y una mejor capacidad para gestionar el estrés, lo que repercute positivamente en su satisfacción y desempeño dentro de la organización.

Por tanto, el bienestar psicológico no solo es clave a nivel individual, sino que también es un factor fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones (Ie et al., 2025).

Las relaciones interpersonales en contextos organizacionales pueden influir de manera positiva o negativa en los empleados, debido a su directa relación con la motivación y el estado de ánimo, afectando al desarrollo de actividades y al clima organizacional con los demás compañeros y diferentes miembros de la organización.

Por tanto, es fundamental cómo se desarrollan las diferentes interacciones entre los diferentes miembros de la organización (Parazuela, 2023). Dentro de las organizaciones podemos distinguir diferentes tipos de relaciones interpersonales. Por un lado, tenemos las relaciones entre un superior y un trabajador, que tienden a ser relaciones meramente formales basadas en roles organizacionales, mientras que las relaciones entre iguales o compañeros son de carácter informal y voluntarias, ya que en estas los trabajadores eligen con quién establecer vínculos (Sias, 2009).

Observando la literatura y en base a la Teoría de las relaciones verticales o líder-miembro la eficacia del liderazgo depende de la calidad de relación que el líder establezca con cada uno de sus trabajadores. Caracterizándose por niveles de confianza, respeto y apoyo mutuo; y dependiendo de su calidad se asocia a mayores niveles de compromiso, satisfacción laboral y rendimiento (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Por su parte, Horan et al. (2021) reflejan que en las relaciones horizontales surgen interacciones más profundas, ya que van más allá de sus funciones laborales, se caracterizan por tener componentes emocionales significativos y por considerarse mutuas y consensuadas.

En esta línea, Kram e Isabella (1985) identificaron diferentes tipos de vínculos entre compañeros, destacando las relaciones de pares especiales, caracterizadas por un elevado nivel de intimidad y apoyo. A diferencia de las relaciones jerárquicas, estas relaciones no implican una diferencia de poder formal, lo que favorece la reciprocidad y el desarrollo de funciones tanto instrumentales como psicosociales. Mediante la teoría de la frontera entre el trabajo y la vida personal podemos comprender cómo estas relaciones pueden integrar ambos ámbitos, favoreciendo la aparición de vínculos que trascienden el contexto estrictamente laboral (Clark, 2000).

En este contexto, emerge el concepto de *workplace friendship* que ha adquirido cada vez mayor relevancia a medida que las organizaciones se centran en los trabajadores. Pillemer & Rothbard (2018) la definen como una relación voluntaria, informal y no romántica entre compañeros de trabajo, caracterizada por normas comunitarias y objetivos sociales. Este tipo de vínculo combina elementos laborales y afectivos, por lo que puede influir en la experiencia del trabajador y en el funcionamiento de la organización.

Asimismo, la literatura ha señalado que los trabajadores tienden a mostrar mayores niveles de conducta de ayuda hacia aquellos compañeros con los que mantienen una relación de amistad, lo que contribuye a mejorar la cooperación y el funcionamiento del equipo (Bowler y Brass, 2006, como se citó en Camba, 2026). Sin embargo, estos efectos no son exclusivamente positivos. Diversos estudios han evidenciado que un exceso de implicación en conductas de ayuda puede derivar en consecuencias negativas, como el agotamiento emocional, la ansiedad o la denominada *fatiga ciudadana*, entendida como el desgaste asociado a la realización de tareas que exceden las responsabilidades formales del puesto (Bolino et al., 2015; Methot et al., 2016, como se citó en Camba, 2026).

Desde una perspectiva teórica, resulta especialmente relevante la teoría del intercambio social (Blau, 1964), que establece que las relaciones interpersonales se basan en normas de reciprocidad, confianza y compromiso mutuo. En este sentido, las amistades en el trabajo fomentan dinámicas de intercambio en las que los individuos proporcionan apoyo esperando, de manera implícita, recibirlo a cambio. No obstante, cuando esta reciprocidad no se produce de forma equilibrada, pueden surgir tensiones y costes psicológicos, lo que contribuye a explicar la ambivalencia del *workplace friendship* (Cropanzano y Mitchell, 2005).

Integrando la literatura mencionada anteriormente, concluimos que las relaciones interpersonales en el entorno organizacional son un factor clave para el bienestar psicológico de los trabajadores. Analizar las diferentes relaciones interpersonales que surgen en las organizaciones como las relaciones líder-miembro, entre compañeros y las amistades entre compañeros nos permite obtener un análisis más completo sobre cómo influyen las interacciones sociales en ámbitos laborales. En este sentido, el presente trabajo pretende aportar una visión sistemática de este fenómeno, contribuyendo tanto al desarrollo teórico como a la aplicación práctica en el ámbito de la psicología organizacional.

2. MÉTODO

Para la realización de este trabajo se empleó una revisión sistemática de la literatura, siguiendo las directrices del método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), con el objetivo de garantizar la transparencia, rigurosidad y replicabilidad en la revisión de estudios científicos. Este método se ha consolidado como uno de los estándares metodológicos más utilizados para la realización de revisiones sistemáticas en el ámbito científico.

Según Urrútia y Bonfill (2010), quienes describen el método PRISMA, este propone un procedimiento estructurado para la identificación, selección y análisis de estudios relevantes, favoreciendo la sistematización de la evidencia disponible sobre un tema concreto. Su

implementación facilita reducir los posibles sesgos en la selección de la literatura y proporciona un marco claro para describir el proceso de búsqueda y filtrado de los artículos incluidos en la revisión.

2.1. Bases de datos, estrategias de búsquedas y criterios de elegibilidad

Durante este procedimiento se pueden distinguir varias fases. En primer lugar, se realizó una búsqueda inicial en diferentes bases de datos científicas, con la intención de conocer el volumen de literatura existente a través de la revisión de títulos y resúmenes obtenidos. De esta manera se identificaron los conceptos clave que nos permitieron seleccionar las palabras clave que posteriormente se utilizaron en la búsqueda sistemática. En esta fase exploratoria se seleccionaron las siguientes bases de datos científicas: Scopus, Web of Science, PubMed y PsycINFO.

En segundo lugar, se realizó una búsqueda sistemática en las bases de datos científicas mencionadas anteriormente y las cuales fueron seleccionadas por su relevancia en el ámbito de psicología, ciencias de la salud y ciencias sociales. La primera de ellas fue Scopus de donde obtuvimos la mayor cantidad de estudios gracias a su amplia cobertura multidisciplinar. A continuación, se empleó Web of Science que permitió acceder a revistas anexadas de alto impacto y rigor científico. Por último, se recurrió a PubMed y PsycINFO, que facilitaron una exploración más específica en el ámbito de la salud y psicología.

Una vez definidas las bases de datos para la búsqueda final se utilizaron las siguientes palabras clave: "leader-member exchange", "coworker relationships", "workplace friendship" y el "psychological well-being". Asimismo, se emplearon operadores de búsqueda (AND, OR) para combinar los términos, estableciendo la siguiente ecuación de búsqueda: ("leader-member exchange" OR LMX OR "workplace friendship*" OR "coworker relationship*") AND ("psychological well-being" OR "mental health" OR "job satisfaction") AND ((workplace OR organization*)).

A continuación, se establecieron los criterios de inclusión y exclusión para la selección de los estudios:

Criterios de inclusión:

- Artículos científicos
- Publicados entre 2000-2025
- Relacionados con las organizaciones
- Escritos en inglés o español

- Estudios que analicen relaciones interpersonales en el trabajo (líder-miembro, entre miembros o workplace friendship) de manera directa con variables relacionadas con el bienestar psicológico en las organizaciones

Criterios de exclusión:

- Documentos no científicos (capítulos de libro, tesis, etc.)
- Artículos que no estén relacionados con el ámbito organizacional
- Estudios que no analicen las relaciones interpersonales en el trabajo de manera directa con variables relacionadas con el bienestar psicológico
- Artículos sin acceso al texto completo
- Estudios que estén duplicados en las bases de datos
- Investigaciones en las que se centren en el teletrabajo

2.2. Procedimiento

Una vez establecidos los criterios de inclusión y exclusión los estudios fueron sometidos a un proceso de selección. La búsqueda sistemática permitió identificar un total de 901 registros en las bases de datos seleccionadas. Para la coordinación de las referencias y el proceso de cribado se utilizó la aplicación Rayyan, herramienta que facilita el proceso de selección, en base a los criterios establecidos anteriormente. Una vez, importadas las bases de datos, se realizó la eliminación de los duplicados, obteniéndose un total de 827 artículos.

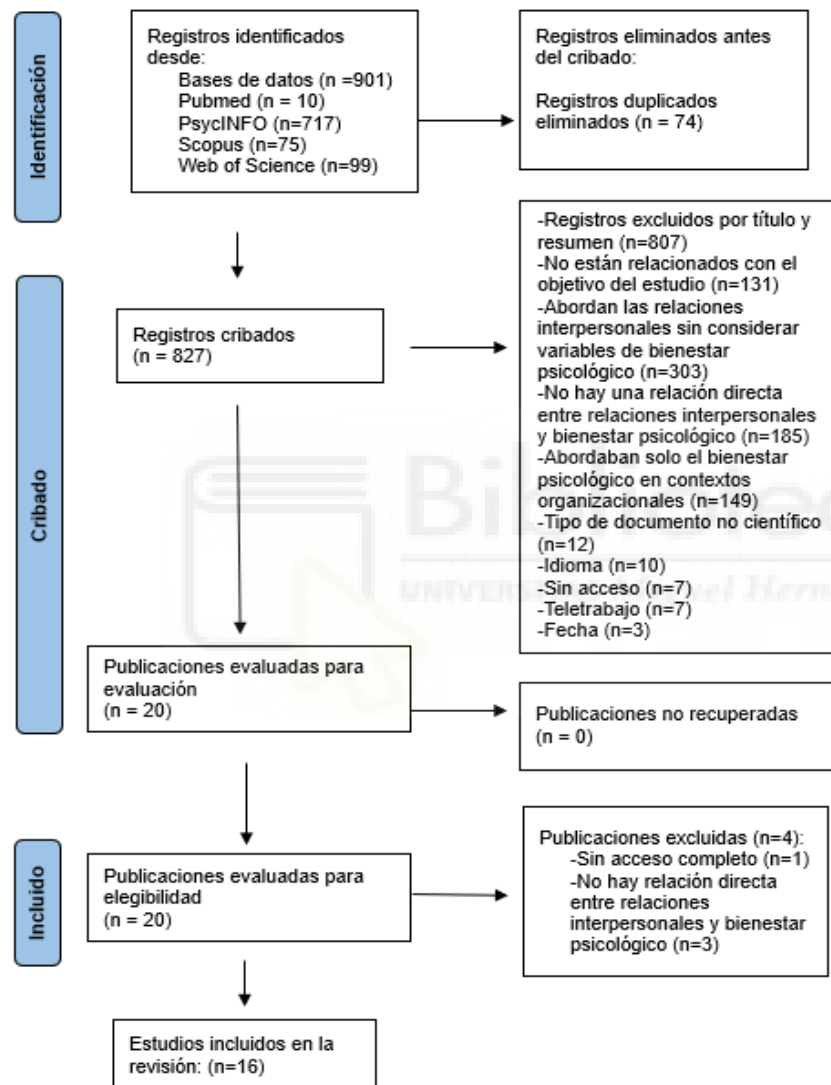
Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de cribado mediante la revisión de títulos y resúmenes, excluyéndose aquellos estudios que no cumplían con los criterios de inclusión establecidos. En esta fase, se excluyeron diversos trabajos en función de un único criterio principal de exclusión. En concreto, 185 estudios no analizaban de forma directa las relaciones interpersonales con el bienestar psicológico en contextos organizacionales; 303 abordaban las relaciones interpersonales sin considerar variables de bienestar psicológico; y 149 se centraban exclusivamente en el bienestar psicológico en contextos organizacionales, sin incluir relaciones interpersonales como variable de estudio. Asimismo, 131 artículos fueron excluidos por no estar relacionados con el objetivo del estudio.

Por otro lado, en menor medida, también se excluyeron estudios por criterios técnicos, tales como el año de publicación ($n = 3$), idioma ($n = 10$), tipo de documento no científico ($n = 12$), falta de acceso al texto completo ($n = 7$) o por centrarse específicamente en el contexto del teletrabajo ($n = 7$). Cabe destacar que cada estudio fue asignado con un único motivo de exclusión con el fin de evitar duplicidades y garantizar la coherencia

metodológica del proceso. Tras este primer cribado, 20 publicaciones fueron evaluadas a texto completo, de los cuales 4 se excluyeron, uno por falta de acceso completo y tres por no analizar de forma directa la relación entre relaciones interpersonales y bienestar psicológico.

Por tanto, un total de 16 estudios cumplieron los criterios de inclusión establecidos y fueron incluidos en la revisión del presente trabajo.

Figura 1. Diagrama de Flujo PRISMA



En cuanto a la calidad metodológica, se realizó mediante las siguientes herramientas de lectura crítica, seleccionadas según el diseño de cada estudio. Para los estudios cuantitativos se emplearon las listas de verificación del Joanna Briggs Institute (JBI): JBI Critical Appraisal

Checklist for Analytical Cross Sectional Studies para los estudios transversales, JBI Critical Appraisal Checklist for Quasi-Experimental Studies para los estudios cuasiexperimentales y JBI Critical Appraisal Checklist for Cohort Studies para los estudios longitudinales. Por otro lado, para los estudios cualitativos se utilizó CASPe: 10 preguntas para ayudarte a entender un estudio cualitativo.

La evaluación se realizó complementando los criterios propuestos por cada herramienta, utilizando las categorías de “Sí”, “No”, “No claro” y “No aplicable”. Esta última categoría se empleó en los ítems orientados a investigaciones clínicas o sanitarias que no resultaban aplicables a los estudios incluidos en la revisión, al pertenecer estos al ámbito organizacional.

Finalmente se realizó una valoración global de calidad metodológica, mediante la clasificación como alta, moderada/alta o moderada, teniendo en cuenta el cumplimiento de los criterios y las principales limitaciones metodológicas de cada estudio.

3. RESULTADOS

3.1. Características de los estudios incluidos

En la presente revisión se incluyeron un total de 16 estudios que analizan la relación entre los diferentes tipos de relaciones interpersonales en el contexto organizacional y diversas variables vinculadas al bienestar psicológico de los trabajadores.

La Tabla 1, incluida en el apartado de anexos, refleja las herramientas utilizadas y la calidad metodológica de los artículos incluidos. Por su parte, la Tabla 2, también incluida en el apartado de anexos, recoge los diseños metodológicos empleados, las muestras analizadas y las variables de bienestar consideradas. La mayoría de las investigaciones incluidas aplican diseños cuantitativos, principalmente transversales y longitudinales, mientras que en menor medida se identificaron estudios experimentales y cualitativos. Esta heterogeneidad metodológica permite obtener una visión amplia del fenómeno, ya que los resultados no se limitan a un único tipo de organización, muestra o indicador de bienestar.

Asimismo, los estudios revisados proceden de diferentes contextos geográficos y organizacionales. Esto aporta una visión más internacional al análisis. Entre los países representados se encuentran: Reino Unido, Canadá, Nigeria, China, Estados Unidos, Alemania, Rumanía y Hungría. Del mismo modo como se ha mencionado anteriormente, la muestra incluye trabajadores de diversos sectores organizacionales como: el sanitario, policial, militar, asistencial, académico y educativo. Esta diversidad nos permite observar cómo las relaciones interpersonales pueden influir en el bienestar psicológico en distintos entornos laborales

3.2. Descripción de Resultados

Respecto a los tipos de relaciones interpersonales analizados, los estudios pueden agruparse en tres grandes bloques. El grupo más amplio de investigaciones se centra en las relaciones verticales entre el líder y el trabajador, principalmente desde la teoría del intercambio líder-miembro. Seguidamente, otros estudios analizan las relaciones horizontales entre los compañeros, destacando la calidad de las interacciones, la integración en grupos de trabajo y el apoyo social percibido en la organización. Finalmente, el último bloque aborda las amistades que surgen en el trabajo a raíz de las relaciones horizontales con los compañeros, entendidas como vínculos informales y voluntarios que pueden influir tanto de manera positiva como negativa en el bienestar de los trabajadores.

Acerca de las variables de bienestar psicológico, los estudios incluidos muestran diferentes maneras de medición, distinguiendo así dos líneas principales. Por un lado, los estudios que analizan el bienestar mediante indicadores positivos como el bienestar subjetivo, la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la realización personal. Por otro lado, otros estudios analizan el bienestar mediante indicadores negativos o de malestar como el estrés laboral, distrés psicológico, burnout, agotamiento emocional y la tensión laboral.

Este análisis refleja la multidimensionalidad del bienestar psicológico en el ámbito organizacional y la necesidad de analizar los resultados de forma descriptiva y comparativa.

Para comenzar, se analizarán los estudios incluidos en el bloque de relaciones líder-miembro (LMX). En conjunto estos estudios muestran que la calidad de la relación líder-miembro constituye una variable relevante para comprender el bienestar psicológico de los trabajadores.

En general, las relaciones LMX de alta calidad se asocian con una experiencia laboral más positiva, favorecida por la percepción de apoyo, confianza y seguridad en la organización. No obstante, los resultados también señalan que este efecto no se debe interpretar de forma aislada, ya que, dependiendo del contexto organizacional, las demandas laborales y psicosociales pueden producir el efecto contrario.

Por ello, las relaciones LMX se entienden como un factor interpersonal relevante, aunque sus efectos sobre el bienestar psicológico deban analizarse atendiendo al entorno laboral en el que se produce.

En primer lugar, varios estudios muestran que una buena relación líder-miembro puede ser muy beneficiosa para el bienestar psicológico de los trabajadores. Enwereuzor et al. (2021) refleja que una buena relación con el supervisor puede generar un impacto positivo en el bienestar psicológico del trabajador, especialmente cuando ambos comparten valores, personalidad, estilo de trabajo o estilo de liderazgo similares. Esto se asocia a una mayor

satisfacción laboral y a un mejor bienestar psicológico, aunque el estudio también introduce un factor relevante al señalar que la calidad de la relación con el supervisor puede tener un efecto especialmente positivo cuando la relación con el supervisor es menor.

En esta misma línea, Thomas y Lankau (2009) han demostrado que una alta calidad en la relación LMX puede reducir de forma indirecta el burnout, mediante la socialización organizacional y la disminución del estrés de rol. A través de una relación positiva con el supervisor se proporciona mayor claridad sobre las funciones, se facilita la adaptación al entorno laboral, se reduce la ambigüedad y los conflictos asociados al puesto. Además, los autores destacan que contar con varias fuentes de apoyo, como el supervisor y un mentor que no sea supervisor, puede reforzar este efecto protector.

Por su parte, Stein et al. (2021) contribuyen a la investigación mediante una intervención basada en que el liderazgo de apoyo mejora la relación LMX, por tanto, reduce el agotamiento emocional, especialmente en contextos de alta demanda laboral. Sin embargo, esto no se observa de manera homogénea en todos los indicadores de bienestar psicológico, lo que sugiere que las relaciones líder-miembro pueden actuar como un recurso protector especialmente en contextos de alta demanda.

Si bien estos resultados muestran una tendencia positiva, otros estudios señalan que esta relación positiva no es tan simple, sino que factores como la calidad de la relación LMX, la interpretación de dicha relación y el contexto en que se desarrollan también juegan un papel importante.

Los siguientes estudios muestran que la relación líder- miembro no siempre es directa ni uniforme. En esta línea, Han y Sears (2024) destacan que la relación LMX puede ser ambivalente, es decir, puede tener aspectos positivos y negativos. Además, señala la relevancia de la percepción del trabajador en cuanto a la relación, ya que puede generar incertidumbre e incomodidad hacia la relación con el líder; dificultando la satisfacción de necesidades psicológicas básicas como la autonomía, la competencia y la vinculación social. Como resultado puede reducirse el compromiso laboral y aumentar el agotamiento emocional.

Aunque los autores también mencionan que el significado positivo del trabajo puede actuar como un factor protector, amortiguando los efectos negativos de la ambivalencia de la relación LMX sobre el bienestar.

En este sentido, Hesselgreaves y Scholarios (2014) muestra que una relación de alta calidad entre el líder y el trabajador no siempre reduce el estrés laboral, ya que esto dependerá del estatus o posición jerárquica dentro de la organización.

Brouer y Harris (2007) también señalan que las relaciones LMX no tienen efecto uniforme sobre la tensión laboral, sino que depende de variables individuales y relacionales. Especialmente, cuando existe una relación LMX de alta calidad, pero poca interacción real con el líder, el trabajador puede recibir mayores exigencias sin el apoyo suficiente, lo que incrementa la tensión laboral. Por el contrario, cuando la relación LMX es alta y la interacción con el líder es frecuente, esta puede actuar como un recurso protector frente a la tensión laboral.

Por su parte, Karanika-Murray et al. (2015) relacionan cómo el nivel jerárquico del líder influye a la relación LMX sobre el bienestar psicológico de los trabajadores. Por tanto, las relaciones con líderes de alta posición jerárquica tienen un efecto más directo en el bienestar psicológico, concretamente a través de la gestión de la carga laboral. Mientras que la relación con el supervisor directo tiene un efecto más indirecto, mediado por la percepción del entorno físico del trabajo.

Finalmente Gregersen et al. (2016) indican que los recursos laborales, como la claridad de rol, la predictibilidad y el significado del trabajo, pueden favorecer una mayor calidad en la relación LMX, y por tanto esta reducir posteriormente el burnout y agotamiento emocional.

En conjunto, estos autores reflejan que las relaciones líder-miembro deben entenderse como un fenómeno complejo, cuyos efectos sobre el bienestar psicológico dependen de factores como la interpretación de la relación, el nivel de contacto con el líder, la posición jerárquica del líder, las demandas laborales y el contexto organizacional en el que se desarrollan.

Los siguientes estudios profundizan en los mecanismos mediante los cuales las relaciones líder-miembro influyen en el bienestar psicológico.

Graves y Luciano (2013) plantean que una alta calidad en las relaciones LMX ayuda a satisfacer necesidades psicológicas básicas, específicamente en la autonomía y la competencia. Cuando los trabajadores perciben una buena relación con su líder, suelen recibir mayor apoyo, información, retroalimentación, oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones. Lo que permite que el trabajador se perciba más competente, autónomo y vinculado a la organización. Por consecuencia, la satisfacción de las necesidades mencionadas anteriormente se relaciona de manera positiva con mayor satisfacción laboral, compromiso afectivo y vitalidad subjetiva.

Por el contrario, cuando la relación LMX es de baja calidad, el vínculo es más impersonal y ceñido al cumplimiento de rol, limitando las oportunidades de satisfacer dichas necesidades. Continuando con esta misma línea Liang et al. (2022) también relaciona que una relación líder-miembro de alta calidad favorece la distribución de recursos al trabajador como apoyo,

información, confianza y acceso a oportunidades. Estos recursos pueden reducir el estrés laboral y favorecer la conducta proactiva y prosocial.

No obstante, esto se puede ver afectado por cómo el líder distribuye sus relaciones con sus trabajadores, es decir, cuando el líder establece relaciones de alta calidad con algunos trabajadores, mientras que con otros establece relaciones más débiles. Dando como resultado la percepción de desigualdad o injusticia distributiva. En estos casos el efecto positivo del LMX puede debilitarse, ya que los beneficios recibidos pueden interpretarse como injustos o generar tensiones dentro del grupo.

En conclusión, ambos estudios plantean que las relaciones líder-miembro influyen en el bienestar psicológico de los trabajadores a través de factores como la satisfacción de necesidades psicológicas, la autonomía, el acceso a recursos laborales y la percepción de justicia dentro de la organización.

Para finalizar con el bloque de relaciones LMX, Rousseau et al. (2008) plantean una visión más amplia ya que analizan la calidad de las relaciones líder-miembro y la integración en el grupo de trabajo. En el contexto de alto riesgo en que los autores analizaron las relaciones mencionadas anteriormente, muestra que hay una relación positiva con el bienestar subjetivo y reduce los niveles de estrés psicológico.

Sin embargo, cabe destacar que la relación con los compañeros tiene un efecto más fuerte sobre la salud psicológica que la relación con el líder. Lo que explica que, en contextos de alto riesgo, los trabajadores al pasar más tiempo con sus compañeros dependen más de estos a nivel laboral como de apoyo mutuo para afrontar situaciones de riesgo.

A su vez, los autores resaltan que las relaciones verticales y horizontales no actúan de forma totalmente independiente, sino que la combinación de ambas puede generar un entorno más positivo y protector. Lo que se traduce en que cuando el trabajador mantiene una buena relación con su líder y con sus compañeros, se ve favorecido su bienestar psicológico.

De esta manera continuamos con el siguiente bloque de análisis, enfocado en las relaciones entre compañeros. Este tipo de relación resulta bastante relevante, ya que surge de las interacciones cotidianas del entorno laboral y pueden actuar como una fuente de apoyo, cooperación y regulación emocional dentro de la organización.

Fernet et al. (2010) refiere que las relaciones horizontales de alta calidad funcionan como un recurso protector hacia al burnout. En concreto, cuanto mayor sea el vínculo con los compañeros, mayor tendencia a valorar su trabajo y a experimentar menos el agotamiento con el paso del tiempo.

Sin embargo, esto no ocurre de manera homogénea en todos los trabajadores. Aquellos trabajadores con una motivación intrínseca más baja hacia el trabajo tienden a beneficiarse en mayor medida de las relaciones con sus compañeros. Por el contrario, los trabajadores que presentan una motivación intrínseca más alta parecen depender menos del apoyo social procedente de dichas relaciones.

Finalmente, dentro de las relaciones horizontales deriva un nuevo concepto llamado *workplace frindship* o amistad en el trabajo. Los siguientes estudios analizan como estas relaciones afecta al bienestar psicológico de los trabajadores.

Murphy y Bedford (2025) muestran como las amistades en el trabajo actúan como factor protector hacia el estrés y el burnout. En contextos caracterizados por la incertidumbre, carga emocional y la cooperación laboral, se favorece a la creación de vínculos con mayor confianza, intimidad y apoyo mutuo. Como resultado, los trabajadores que mantienen amigos en el trabajo se asocian a un mayor bienestar, satisfacción laboral, a un menor estrés y una mayor intención de permanecer en el puesto.

Los beneficios que surgen de este tipo de relaciones más íntimas permiten expresar sus preocupaciones, pedir orientación y compartir sus inseguridades sin miedo a ser juzgados.

En esta línea, Zhang et al. (2022) plantea que las organizaciones que promueven la participación, el apoyo y la implicación de los trabajadores, se favorece la creación de este vínculo que indirectamente favorece al bienestar psicológico del trabajador. Aun así, este planteamiento depende de la interdependencia de las tareas, ya que las tareas que requieren cooperación entre empleados sí facilita el establecimiento de confianza, contacto y amistad laboral. Por el contrario, si la interdependencia es baja, mayor dificultad de crear el vínculo.

Por otro lado, identificamos estudios que señalan que la amistad en el trabajo no siempre genera efectos positivos en el bienestar psicológico de los empleados. Telecan et al. (2024) explica que, en un contexto militar, tener muy pocos o demasiados amigos puede asociarse con una menor percepción de apoyo social. Lo que quiere decir, es que las amistades laborales proporcionan recursos sociales y favorecen al bienestar, pero a su vez pueden convertirse en una carga cuando implican un exceso de esfuerzo, tiempo o energía emocional.

De manera similar, Schutzmann et al. (2025) muestran que la cantidad y la forma de la amistad actúa de manera distinta hacia el burnout. En su estudio observó que los niveles más altos de burnout aparecen en trabajadores que solo mantienen vínculos profesionales con personas que no consideran amigas.

Por el contrario, se observó menor burnout en los trabajadores que cuentan con un único amigo en la organización. Además, trabajadores con múltiples amistades no aseguran reducir

el burnout, ya que como se ha mencionado pueden generar costes emocionales, expectativas o sobrecarga relacional. Como resultado, los autores sugieren que la calidad del apoyo puede ser más importante que la cantidad de amistades.

En conjunto, los estudios muestran que la amistad en el trabajo es un factor que puede influir positivamente en su mayoría y negativamente en el bienestar psicológico de los trabajadores. Concretamente, sus defectos dependen de la calidad de los vínculos, el número de amistades, el grado de cooperación de los trabajadores y el contexto organizacional en el que se desarrolla.

Los resultados muestran que los estudios incluidos sobre las relaciones interpersonales en contextos organizacionales afectan al bienestar de los trabajadores a través de diversos indicadores de bienestar. Las relaciones con mayor calidad tanto verticales como horizontales influyen de manera positiva en el bienestar psicológico, por el contrario, se relacionan con indicadores de malestar. Sin embargo, se puede observar que estos efectos no son homogéneos, sino que dependen de otros factores interpersonales y contextuales de la organización.

4. DISCUSIÓN

4.1. Cumplimiento de objetivos y síntesis de la revisión

El objetivo general fue revisar la bibliografía científica existente sobre las relaciones interpersonales en las organizaciones y analizar el impacto de dichas relaciones en el bienestar psicológico de los trabajadores.

Con base en los resultados, se puede afirmar que este objetivo se ha cumplido, ya que se ha podido identificar las relaciones que los trabajadores mantienen con sus líderes y compañeros; formando un factor relevante para comprender la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el burnout, el agotamiento emocional y el bienestar subjetivo.

En cuanto al primer objetivo específico, centrado en analizar la evolución conceptual y empírica de las relaciones verticales, horizontales y el concepto *Workplace friendship*, este objetivo se aborda de forma parcial. El presente trabajo ha permitido describir los principales tipos de relaciones en el ámbito organizacional; sin embargo, los estudios incluidos no permiten identificar con claridad una evolución cronológica, ya que la mayoría se centró en analizar los efectos de las relaciones interpersonales sobre el bienestar.

Por tanto, aunque el trabajo permite reconocer distintos enfoques, como la teoría del intercambio líder-miembro, las relaciones entre compañeros y las amistades en el trabajo, no se puede concluir una evolución empírica progresiva entre ellos.

En relación con el segundo objetivo específico, orientado al análisis de la relación bidireccional entre las relaciones interpersonales y el bienestar psicológico, este objetivo también se ha cumplido parcialmente. Los estudios incluidos analizan con claridad cómo las relaciones interpersonales afectan el bienestar psicológico de los trabajadores, sin embargo, la revisión no tiene suficiente evidencia empírica que analice de forma directa como el bienestar psicológico de los trabajadores puede influir en la calidad de sus relaciones interpersonales de la organización.

Aunque desde una perspectiva teórica se puede plantear que el estrés, el burnout o el malestar psicológico dificultan la comunicación y la implicación social en la organización; por ello la bidireccionalidad de esta relación debe considerarse como una limitación en esta revisión.

Respecto al tercer objetivo específico, centrado en la identificación de patrones, tendencias teóricas o modelos explicativos predominantes, los resultados muestran tres factores comunes. En primer lugar, destaca la teoría del intercambio social, especialmente en el análisis de las relaciones líder-miembro y de las amistades en el trabajo. Ya que la confianza, la reciprocidad y el apoyo mutuo aparecen como mecanismos centrales para explicar los efectos de las relaciones interpersonales sobre el bienestar. En segundo lugar, se observa una tendencia a estudiar el bienestar desde una perspectiva multidimensional, incluyendo tanto indicadores positivos como negativos. En tercer lugar, los estudios muestran que las relaciones interpersonales no tienen efectos exclusivamente positivos, ya que también pueden generar consecuencias negativas cuando existe ambivalencia, falta de reciprocidad, sobrecarga emocional, conflicto de rol o desigualdad en el acceso al apoyo.

4.2. Implicaciones

Los resultados de esta revisión tienen implicaciones relevantes tanto a nivel teórico como práctico. A nivel teórico, sostiene la idea de que el bienestar psicológico en las organizaciones depende de factores individuales, estructurales y la calidad de los vínculos que se establecen en las organizaciones. Además, muestra la importancia de diferenciar entre distintos tipos de relaciones, ya que no influyen de la misma manera ni a través de los mismos mecanismos. A nivel práctico, desde el ámbito de la psicología organizacional y los recursos humanos deberían promover estilos de liderazgo basados en el apoyo, la comunicación, confianza y el reconocimiento. Asimismo, favorecer a climas laborales cooperativos, que faciliten la creación de fuentes de apoyo y protección al estrés o burnout. No obstante, teniendo en cuenta los

efectos negativos que pueden causar como sobrecarga emocional o conflictos cuando no existe reciprocidad o cuando se mezclan excesivamente los roles personales y profesionales.

4.3. Limitaciones

El presente trabajo expone algunas limitaciones, como los estudios incluidos mantienen una heterogeneidad en cuanto a diseños, muestras, sectores laborales y variables de bienestar analizados, lo que dificulta la comparación directa y la generalización de los resultados. Además, gran parte de los estudios empujan diseños transversales, por lo que no es posible establecer relaciones causales claras.

Por otro lado, se encontraron limitaciones en los objetivos específicos mencionados anteriormente debido a los estudios incluidos en la revisión. Por último, la revisión se acotó a artículos en inglés o español, con acceso al texto completo, y excluyó estudios centrados en teletrabajo, lo que pudo dejar fuera investigaciones relevantes.

4.4. Futuras líneas de investigación y conclusión

En futuras líneas de investigación, estudios longitudinales permitirán analizar la evolución de las relaciones interpersonales a lo largo del tiempo y cómo estas influyen en el bienestar psicológico de forma continuada. Por otro lado, explorar cómo el bienestar psicológico de los trabajadores afecta a las relaciones interpersonales en las organizaciones y en factores como la justicia organizacional, la reciprocidad y la cultura organizacional.

En conclusión, esta revisión sostiene que las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un factor clave para el bienestar psicológico de los trabajadores. Las relaciones de calidad con líderes y compañeros pueden favorecer la satisfacción, el compromiso y la salud psicológica, mientras que las relaciones ambiguas, injustas o excesivamente demandantes pueden contribuir al estrés y al burnout. Por tanto, promover organizaciones saludables implica atender no solo a las condiciones laborales, sino también a la calidad de los vínculos humanos que se forman dentro de ellas.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brouer, R., & Harris, K. (2007). Dispositional and Situational Moderators of the Relationship Between Leader–Member Exchange and Work Tension. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1418-1441. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00219.x>
- Camba, T. R. (2026). *Examining the roles of coworker neuroticism and reciprocated help in the relationship between workplace friendship, coworker-directed helping behavior, and citizenship fatigue* [Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning].
- CASPe. (s. f.). *Instrumentos para la lectura crítica*. <https://redcaspe.org/materiales/>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. E., & Nnadozie, E. E. (2021). Dynamics of person-supervisor fit in relationship quality and well-being of university academicians. *Personnel Review*, 50(5), 1356-1371. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0214>
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163-1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518-536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>

- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2016). Job-related resources, leader–member exchange and well-being – a longitudinal study. *Work & Stress*, 30(4), 356–373. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1249440>
- Han, Y., & Sears, G. J. (2024). Does leader-member exchange ambivalence hinder employee well-being? Exploring relations with work engagement and emotional exhaustion. *Stress and Health*, 40(3), e3334. <https://doi.org/10.1002/smi.3334>
- Hesselgreaves, H., & Scholarios, D. (2014). Leader–member exchange and strain: A study of job demands and role status. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 459–478. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12042>
- Horan, S. M., Chory, R. M., Craw, E. S., & Jones, H. E. (2021). Blended work/life relationships: Organizational communication involving workplace peers, friends, and lovers. *Communication Research Trends*, 40(2), 3–47.
<https://scholarcommons.scu.edu/crt/vol40/iss2/1/>
- Ie, M., Tunjungsari, H. K., Marcellinus, J., Hoo, W. C., & Wolor, C. W. (2025). Work-life balance and burnout in Gen Z: A pathway to job satisfaction through psychological well-being. *Humanities and Social Sciences Letters*, 14(1), 96–110.
<https://doi.org/10.18488/73.v14i1.4581>
- Joanna Briggs Institute. (2020). *Critical appraisal tools*. <https://jbi.global/critical-appraisal-tools>
- Karanika-Murray, M., Bartholomew, K. J., Williams, G. A., & Cox, T. (2015). Leader-Member Exchange across two hierarchical levels of leadership: Concurrent influences on work characteristics and employee psychological health. *Work & Stress*, 29(1), 57–74.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003994>
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132.
<https://doi.org/10.2307/256064>
- Liang, Y., Liu, Y., Park, Y., & Wang, L. (2022). Treat me better, but is it really better? Applying a resource perspective to understanding leader–member exchange (LMX), LMX

- differentiation, and work stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 223-239. <https://doi.org/10.1037/ocp0000303>
- Murphy, C., & Bedford, A. (2025). What is the nature and impact of workplace friendships within child protection social work? Implications for emotional support, professional learning, job satisfaction, and worker wellbeing. *The British Journal of Social Work*, 55(3), 1121-1140. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcae177>
- Parazuela, E. J. (2023). Incidencia de las relaciones interpersonales en el funcionamiento de las organizaciones. *Revista Biodanza & Humanismo*, 1(1), 131–141.
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends Without Benefits: Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635-660. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309>
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiocchio, F., Boudrias, J., & Morin, E. M. (2008). Social Interactions at Work and Psychological Health: The Role of Leader–Member Exchange and Work Group Integration¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755-1777. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00368.x>
- Ryff, C. D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10-28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
- Schutzmann, R., Soltész-Várhelyi, K., & Kozák, A. (2025). Who Do Leaders Talk To? The Role of Workplace Friendships in Professional Discussion Networks and Burnout. *European Journal of Mental Health*, 20, 1-22. <https://doi.org/10.5708/EJMH.20.2025.0048>
- Stein, M., Schümann, M., Teetzen, F., Gregersen, S., Begemann, V., & Vincent-Höper, S. (2021). Supportive leadership training effects on employee social and hedonic well-being: A cluster randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 599-612. <https://doi.org/10.1037/ocp0000300>
- Telecan, M. I., Curseu, P. L., & Rus, C. L. (2024). How many friends at work are too many? The nonlinear association between the number of friends, social support, and mental

well-being. *Central European Management Journal*, 32(4), 604-617.

<https://doi.org/10.1108/CEMJ-09-2023-0372>

Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432. <https://doi.org/10.1002/hrm.20288>

Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507–511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>

Zhang, Y., Sun, J. (James), Shaffer, M. A., & Lin, C. (Veronica). (2022). High commitment work systems and employee well-being: The roles of workplace friendship and task interdependence. *Human Resource Management*, 61(4), 399-421.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22093>



6. ANEXOS

Tabla 1

Evaluación de la calidad metodológica

Autor	Diseño del estudio	Herramienta Utilizada	Calidad metodológica	Observaciones principales
Brouer & Harris, (2007)	Transversal cuantitativo	JB1 transversal	Moderado	Estudio transversal con muestra amplia y escalas fiables. Presenta limitaciones por uso de autoinformes, una única fuente de datos y muestreo mediante estudiantes.
Rousseau et al., (2008)	Longitudinal cuantitativo	JB1 cohortes	Alto/moderado	Diseño longitudinal de dos tiempos, instrumentos fiables y análisis adecuado. Limitado por seguimiento corto, autoinformes y ausencia de medida inicial clara de salud psicológica.
Thomas & Lankau, (2009)	Transversal cuantitativo	JB1 transversal	Alto/moderado	Estudio transversal con muestra sanitaria amplia, instrumentos fiables y análisis SEM. Limitado por autoinformes, diseño transversal y baja tasa de respuesta
Fernet et al., (2010)	Longitudinal cuantitativo	JB1 cohortes	Moderado	Estudio longitudinal de dos años con instrumentos validados y análisis SEM. La principal limitación es el alto porcentaje de datos perdidos, aunque se aplicaron estrategias estadísticas para abordarlo.
Graves & Luciano, (2013)	Transversal cuantitativo	JB1 transversal	Alto/moderado	Estudio transversal con escalas validadas y análisis SEM adecuado. Limitado por autoinformes, baja tasa de respuesta y muestra específica.
Hesselgreaves & Scholarios, (2014)	Transversal cuantitativo	JB1 transversal	Alto	Estudio transversal con escalas validadas, datos de díadas supervisor-subordinado y análisis adecuados. Limitado por bajo tamaño muestral y baja tasa de respuesta.
Karanika-Murray et al., (2015)	Transversal cuantitativo	JB1 transversal	Alto/moderado	Estudio transversal con instrumentos adecuados y análisis SEM. Limitado por autoinformes y muestra específica de trabajadores manuales de una organización manufacturera.
Gregersen et al., (2016)	Longitudinal cuantitativo	JB1 cohortes	Alto/moderado	Estudio longitudinal de dos tiempos con instrumentos validados y análisis SEM. Limitado por autoinformes, solo dos mediciones y falta de información clara sobre pérdidas de seguimiento.

Enwereuzor et al., (2021)	Transversal cuantitativo	JBI transversal	Moderado	Estudio transversal con escalas validadas y análisis adecuado. Limitado por autoinformes, muestra de dos universidades y control poco claro de variables de confusión.
Stein et al., (2021)	Cuasiexperimental	JBI cuasiexperimental	Alto	Ensayo controlado aleatorizado por clústeres, con grupo control, medidas pre y post, instrumentos fiables y análisis estadístico sólido. Limitado por pérdidas de seguimiento y asistencia parcial a la intervención.



Tabla 2

Extracción de los resultados de los estudios incluidos

Estudios de Relaciones Verticales o Líder-miembro				
Autor	Tipo de Estudio	Muestra	Variable Bienestar	Resultados
Brouer & Harris, (2007)	Cuantitativo	537 trabajadores	Tensión y estrés laboral	-Alta afectividad negativa y alto LMX aumenta la tensión. -Alto LMX más alta interacción y afectividad positiva reduce la tensión. -El LMX puede generar efectos tanto positivos como negativos en el bienestar.
Rousseau et al., (2008)	Longitudinal cuantitativo	249 trabajadores de una prisión en Canadá	Bienestar subjetivo y distrés psicológico	-LMX y WGI aumenta el bienestar psicológico y reduce el estrés laboral. -El WGI tiene mayor efecto.
Thomas & Lankau, (2009)	Cuantitativo	422 empleados Hospital EE. UU.	Estrés de rol y agotamiento emocional (burnout)	El LMX y el mentor reducen el burnout de forma indirecta, a través de mayor socialización organizacional y menor estrés de rol. Tener múltiples fuentes de apoyo aumenta el efecto protector
Graves & Luciano, (2013)	Cuantitativo	283 empleados	Necesidades psicológicas (satisfacción de autonomía, motivación, compromiso afectivo)	-El LMX mejora el bienestar de forma indirecta: aumenta la satisfacción de necesidades psicológicas (autonomía, competencia, relación), lo que incrementa la motivación autónoma y, finalmente, el bienestar.
Hesselgreaves & Scholarios, (2014)	Transversal cuantitativo	116 díadas supervisor – subordinado (Enfermeros Hosp. UK)	Estrés y demandas laborales	-LMX reduce el estrés en empelados junior, pero en empleados senior puede aumentarlo.
Karanika-Murray et al., (2015)	Cuantitativo transversal	337 trabajadores de organizaciones UK	Burnout y mide la salud psicológica con General Well-Being	-El LMX se relaciona negativamente con el agotamiento psicológico. El efecto

			Questionnaire (GWBQ).	depende del nivel jerárquico: el LMX con la alta dirección tiene efecto directo sobre el bienestar, mientras que el LMX con el supervisor actúa de forma indirecta. -Las características del trabajo (carga laboral, entorno físico) median la relación entre LMX y bienestar.
Gregersen et al., (2016)	Longitudinal Cuantitativo (con 11 meses de diferencia entre la primera y la segunda)	343 empleados del sector sanitario en Alemania	Agotamiento emocional	-El LMX se relaciona negativamente con el agotamiento emocional. Los recursos laborales (claridad de rol, predictibilidad y significado del trabajo) predicen un mayor LMX, el cual a su vez reduce el burnout. -El LMX actúa como mediador entre los recursos laborales y el bienestar.
Enwereuzor et al., (2021)	Transversal Cuantitativo	418 académicos de dos universidades federales de Nigeria	Bienestar psicológico (BP) Medido mediante la escala de Florecimiento	-Buena relación LMX puede mejorar el BP -Subordinados que comparten intereses, estilo de vida con el supervisor, mayor BP -Calidad de relación ejerció una influencia más positiva sobre el bienestar psicológico a medida que el ajuste PS disminuye en lugar de aumentar.
Stein et al., (2021)	Experimental	496 empleados de 77 centros infantiles en Alemania	Bienestar hedónico, bienestar afectivo positivo, agotamiento emocional y bienestar social	-La formación en liderazgo de apoyo mejora la calidad LMX a corto plazo. No hay efectos generales en bienestar hedónico, pero sí en empleados con alta carga de trabajo (reduce agotamiento emocional).
Liang et al., (2022)	Cuantitativo, longitudinal	Estudio 1= 1.181 empleados	Estrés laboral, justicia distributiva, comportamiento	-El LMX reduce el estrés laboral, pero este efecto se debilita

	(3 oleadas) y experimental	(China); Estudio 2=140 empleados (EE. UU.); Estudio 3=440 empleados (EE. UU.)	prosocial y proactivo	cuando existe alta diferenciación LMX. -La percepción de justicia distributiva media esta relación. Menor estrés: mayor conducta prosocial y proactiva. -La ambivalencia de LMX puede afectar negativamente el bienestar laboral de un empleado, ya que los sentimientos de disonancia, incomodidad e incertidumbre pueden obstaculizar la satisfacción de sus necesidades psicológicas en el trabajo. -Estos pensamientos pueden reducir su sentido de conexión social en la organización. -La frustración de las necesidades psicológicas básicas tiene un efecto de agotamiento de energía en los individuos
Han & Sears, (2024)	Longitudinal cuantitativo	278 oficiales de policía de Canadá	Necesidades psicológicas en el trabajo: compromiso y agotamiento emocional	

Estudios de Relaciones Horizontales y <i>Workplace friendship</i> (Amistades en el trabajo)				
Autor	Tipo de Estudio	Muestra	Variable Bienestar	Resultados
Fernet et al., (2010)	Longitudinal cuantitativo en dos tiempos (intervalo de dos años)	533 empleados universitarios (Canadá)	Burnout: agotamiento emocional, despersonalización, realización personal	-Las relaciones de alta calidad con compañeros se asocian con menor agotamiento emocional y despersonalización y mayor realización personal. -La motivación laboral modera esta relación: el efecto protector de las relaciones es más fuerte en empleados con baja motivación autodeterminada.
Zhang et al., (2022)	longitudinal cuantitativo (2 estudios)	Est.1=253 empleados	Bienestar psicológico del empleado	-La amistad laboral media la relación entre los sistemas de alto

Telecan et al., (2024)	Transversal cuantitativo	Est.2=310 empleados en 61 organizaciones (China) 287 trabajadores de la Fuerza Aérea de Rumania	Bienestar mental como: emocional, social y psicológico	compromiso y el bienestar. -La interdependencia de tareas fortalece esta relación. -Relación curvilínea: un número moderado de amigos maximiza el apoyo social y el bienestar. Demasiados amigos reducen el apoyo percibido. -Hay una relación positiva entre el apoyo social y bienestar psicológico, Además, el apoyo social medió la relación entre el número de amigos y las tres dimensiones del bienestar mental.
Schutzmann et al., (2025)	Transversal cuantitativo	547 líderes de asistencia social (Hungría)	Burnout, demandas emocionales	-Relación directa proporcional entre cuantos más amigos menos burnout y viceversa. -Las demandas emocionales se asociaron con el agotamiento. -La composición de la red moderó la relación entre demandas emocionales y burnout.
Murphy & Bedford, (2025)	Cualitativo longitudinal (entrevistas)	25 trabajadores sociales (UK)	Fuentes de estrés y agotamiento laboral (burnout)	-Relación positiva entre las amistades en el lugar de trabajo con mayores sentimientos de bienestar, satisfacción laboral, menor estrés y una mayor propensión a permanecer en el puesto.

