



Factores de riesgo y recursos psicosociales en empresas mexicanas del sector servicios

Risk factors and psychosocial resources in mexican companies of service sector

Solana Salessi^{1*}, Sebastián Gabini², Nancy Martínez³

¹Universidad Nacional de Rafaela, Argentina

²Centro de Altos Estudios en Ciencias Sociales (CAECS), Universidad Abierta Interamericana, Argentina

³Grupo Live, México

Recibido el 14 de noviembre de 2022; aceptado el 25 de septiembre de 2023

Disponible en Internet el: 11 de octubre de 2023

Resumen

El objetivo del estudio fue relevar los factores psicosociales, en términos de demandas y recursos laborales, presentes en organizaciones de servicios de México. Se realizó un estudio exploratorio-descriptivo de corte transversal. Participaron un total de 5063 trabajadores pertenecientes a 32 organizaciones que formaron parte del Ranking Empresas Más Felices. Los resultados indican que para la muestra total se destacan niveles óptimos de carga mental, violencia y equidad, relación con los colegas y justicia organizacional; así como valores críticos en doble presencia, falta de certeza sobre el futuro, autonomía e información. Se hallaron algunas diferencias estadísticamente significativas para sexo, personas a cargo en el hogar y personal a cargo en el trabajo. Sumado a ello, análisis de correspondencia múltiple permitieron establecer relaciones entre sexo, generación, demandas y recursos laborales. Se señalan fortalezas, limitaciones e implicancias prácticas del estudio realizado, y se sugieren líneas de investigación futura.

Código JEL: C40, D21, I31

Palabras clave: factores psicosociales; demandas laborales; recursos laborales; organizaciones de servicios

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: solanasalessi@gmail.com (S. Salessi).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4876>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract

The aim of the study was to assess psychosocial factors, in terms of job demands and resources, present on Mexican companies of service sector. An exploratory-descriptive cross-sectional study was carried out. A total of 5,063 workers belonging to 32 organizations that were part of Empresas Más Felices Ranking participated. Results for the total sample indicate optimal levels of mental workload, violence and equity, relationships with colleagues and organizational justice; as well as critical values in double presence, lack of certainty about the future, autonomy and information. There were found statistically significant differences across sex and the fact of having or not people or staff in charge. Added to this, multiple correspondence analysis allowed establishing relationships between sex, generation, demands and labour resources. Strengths, limitations and practical implications of the study carried out are pointed out, and lines of future research are suggested.

JEL Code: C40, D21, I31

Keywords: psychosocial factors; job demands; job resources; service organizations

Introducción

Durante las últimas cinco décadas, los factores psicosociales relacionados al bienestar o al malestar en las organizaciones han sido una problemática recurrente para los estudiosos del comportamiento organizacional. Cuestiones tales como qué motiva a las personas e incrementa su satisfacción, y qué aspectos influyen negativamente en tales variables han recibido diversas respuestas por parte de los investigadores. Al respecto, una de las propuestas que mayor consenso académico ha alcanzado es el modelo demandas y recursos laborales (DRL) desarrollado por Bakker y Demerouti (2007). Su popularidad quizás se deba al hecho de ser un modelo generalizable, flexible y comprehensivo, susceptible de ser aplicado a diversas organizaciones (Garí Pérez & Martín Andrés, 2021). En efecto, a la fecha se han desarrollado tantos meta-análisis sobre el modelo (Crawford, Lépine & Rich, 2010; Lesener, Gusy & Wolter, 2019; Mazzetti, Robledo, Vignoli, Topa, Guglielmi, Schaufeli, 2019; Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011) que ha evolucionado hasta convertirse en una teoría.

La teoría DRL permite comprender y predecir diversos resultados organizacionalmente relevantes, que abarcan desde la motivación y el rendimiento, hasta el compromiso y satisfacción laboral (Bakker & de Vries, 2021). Construido sobre la base conceptual proporcionada por las teorías del diseño del trabajo y de estrés laboral, este modelo y teoría aún ambas tradiciones de investigación, con miras a explicar cómo las características laborales tienen efectos directos, indirectos e interaccionales sobre la salud psicosocial de los trabajadores; principalmente, sobre sus niveles de engagement y burnout (Garí Pérez & Martín Andrés, 2021).

La premisa principal sobre la que se asienta el modelo DRL es que las condiciones del trabajo pueden tener consecuencias sobre la salud psicosocial. Los dos elementos fundamentales hacen referencia a las demandas y los recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker & de Vries, 2021). Las demandas representan aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que suponen la inversión de esfuerzos sostenidos por parte del trabajador, con los consecuentes costos asociados para su salud y bienestar. Los recursos, en tanto, hacen referencia a todos aquellos aspectos laborales (físicos, psicológicos, sociales u organizacionales) que, o bien ayudan a lidiar con las demandas y amortiguar su potencial dañino; o bien estimulan el desarrollo del trabajador, potenciando su motivación y promoviendo su bienestar (Salessi, 2020). 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 son capaces de movilizar los recursos laborales y viceversa, generando un efecto espiralado ascendente (Bakker & Demerouti, 2017).

Tanto las demandas como los recursos son analizadas a nivel micro o de la tarea, a nivel meso o social, y a nivel macro o intra-organizacional. En este sentido, el primer nivel considera las características de la actividad que desarrolla la persona. El nivel meso analiza el ambiente social en sus tres aristas: relaciones con colegas, relaciones con líderes de equipo y superiores; y relaciones con autoridades organizacionales, clientes, usuarios y/o stakeholders. El último nivel de análisis, en tanto, toma en cuenta aspectos tales como los cambios exigidos a las organizaciones y trabajadores que implican un esfuerzo de adaptación para poder desenvolverse en niveles competitivos (Bakker & Demerouti, 2013 Demerouti & Bakker, 2017).

La segunda premisa del modelo plantea que las demandas y los recursos dan lugar a dos procesos diferenciados, uno de carácter motivacional y otro de índole negativa. En lo que hace al primero, la presencia de altos niveles de recursos laborales y personales estimularía un proceso motivacional, del que se derivan consecuencias positivas. En tanto que, la presencia de altas demandas laborales generaría un estado de tensión que, sostenido en el tiempo, erosionaría paulatinamente la salud y bienestar de las personas (Bao, Liu, Ma, Feng, & He, 2022). No obstante, desde este modelo las demandas laborales no son concebidas estímulos negativos per se. Incluso, algunos estudios han encontrado que, en función del tipo de demanda, pueden obtenerse consecuencias positivas (Gargi & Jesse, 2021; Kern, Heissler, & Zapf, 2021). De aquí que sea necesario distinguir dos clases de demandas. Por un lado, las demandas amenazantes, que comprenden todas aquellas demandas que son valoradas negativamente por el trabajador, y que tienen un alto potencial para perjudicar severamente la salud. Por el otro lado, las demandas retadoras que abarcan aquellas demandas que son valoradas en términos positivos por el sujeto, y que tienen el potencial de promover emociones y estados favorables, oportunidades para el desarrollo y

sentimientos de realización personal. De este modo, el proceso motivacional que se deriva de la presencia de altos recursos, se incrementaría positivamente frente a la presencia de demandas retadoras (Li, He, & Sun, 2020).

De este modo, el modelo DRL se presenta como un marco idóneo para el estudio de las prácticas y recursos organizacionales. En particular, el análisis de las demandas amenazantes, entendidas como factores de riesgo psicosocial se encuentra cada vez más arraigado en la investigación organizacional latinoamericana. En efecto, recientes revisiones sistemática focalizadas en organizaciones educativas (Monroy-Castillo & Juárez-García, 2019; Ródio Trevisan, Cruz, Dalagasperina, Ariño, & Steil, 2022) destacan que la carga de trabajo emerge como uno de los principales factores de riesgo entre los profesores universitarios. Entre los trabajadores de la salud, en tanto, la sobrecarga de tareas y la interferencia entre las esferas laboral y personal constituyen los mayores riesgos psicosociales (Uribe-Prado, 2020). En lo que hace a la administración pública, se ha informado que la carga y ritmo de trabajo, el conflicto trabajo-familia y los problemas interpersonales resultan ser las características psicosociales más riesgosas (Hernández-Gracia & Carrión-García, 2021).

Paralelamente, la revisión desarrollada por Salamanca, Pérez, Infante y Olarte (2019) de 40 estudios empíricos concretados en diversos países de América Latina (Argentina, Uruguay, Colombia, Perú, México, Venezuela y Chile) y sobre diversas muestras ocupacionales concluyó que los factores de riesgo psicosocial se asocian fuertemente a resultados perjudiciales no sólo para los trabajadores, sino también para las organizaciones, incrementando los niveles de ausentismo, rotación y accidentes de trabajo. En lo que hace especialmente al contexto mexicano, evidencias recientes señalan que el país ocupa el primer lugar en estrés laboral superando a China y a Estados Unidos (Santoyo Telles, Echerri Garcés & Figueroa Hernández, 2022). Las demandas con mayor presencia son aquellas vinculadas a la carga y el ritmo de trabajo, el esfuerzo físico, el acoso laboral, el conflicto trabajo-familia y la justicia organizacional (Juárez, 2018).

Si bien el relevamiento de factores de riesgo psicosocial se encuentra bien representado en la literatura, no sucede lo mismo respecto a los factores protectores; es decir, a los recursos laborales presentes en las organizaciones mexicanas. Cabe destacar que para facilitar el bienestar ocupacional no basta con disminuir factores de riesgo, sino que promover recursos laborales se erige en un componente clave para convertirse en una organización positiva. Siguiendo los postulados teóricos del modelo HERO (Healthy and Resilient Organization; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012), las organizaciones saludables y resilientes son aquellas que gestionan los procesos de trabajo de modo tal que logran que sus empleados experimenten elevados niveles de bienestar, desarrollen actitudes y comportamientos positivos y logren resultados de calidad.

Los recursos y prácticas organizacionales que la organización invierte se convierten en un pilar fundamental para desarrollar organizaciones “heroínas”. Siguiendo a Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens (2015), las prácticas saludables se despliegan en tres niveles: (a) nivel de la tarea (por ejemplo, prácticas de rediseño y job crafting para incrementar la autonomía); (b) nivel social (por ejemplo, recursos tales como el apoyo social y estilos de liderazgo positivo) y; (c) nivel organizacional (por ejemplo, prácticas de conciliación trabajo-familia). La evidencia empírica disponible (Redelinghuys, Rothmann & Botha, 2019; Lupano Perugini & Castro Solano, 2016; Salanova, Llorens & Martínez, 2016; Salanova, Martínez & Llorens, 2014) demuestra que la percepción de prácticas y recursos organizacionales positivos se asocia a estados psicológicos favorables, actitudes y comportamientos organizacionalmente deseables y desempeños más eficientes.

Considerando el impacto que los factores psicosociales que configuran el entorno laboral tienen sobre la salud de los trabajadores, estudios exploratorios-descriptivos orientados a relevar demandas y recursos organizacionales representan una contribución significativa con miras a cualquier iniciativa de intervención. Frente este panorama, el objetivo del presente estudio fue examinar las demandas y recursos laborales percibidos por trabajadores de organizaciones mexicanas pertenecientes al rubro servicios. Secundariamente, la investigación se orientó a indagar posibles diferencias en tales factores psicosociales, a la luz de ciertas características sociodemográficas sugeridas por la literatura (Anthun, & Innstrand, 2016; Lavoie-Tremblay, Trépanier, Fernet, & Bonneville-Roussy, 2014; Van den Broeck, Vander Elst, Baillien, Sercu, Schouteden, De Witte, & Godderis, 2017), tales como el sexo, el hecho de liderar personal, tener familiares niños o adultos a cargo, y el hecho de pertenecer a una determinada cohorte generacional, siguiendo la clasificación clásica de Baby Boomers, Generación X, Generación Y y Generación Z (Zúñiga Ortega, Aguado García, Barroso Rodríguez, & de Miguel Calvo, 2019).

Método

Diseño

Se realizó un estudio descriptivo-comparativo enmarcado en la lógica cuantitativa y de temporalidad transversal.

Participantes

Del presente estudio participó un total de 5063 trabajadores pertenecientes a 32 organizaciones de México (12 pequeñas, 10 medianas y 10 grandes). En la Tabla 1 se muestran los datos de participación por empresa. El promedio de respondientes por organización fue de 77%. La totalidad de las mismas pertenecían a distintos rubros del área de servicios: seguro (28.12%), logística y distribución (18.75%), financiera (15.62%), proveedor de insumos (12.5%), consultoría (12.5%), proveedor de servicios básicos (6.25%) y salud (6.25%).

Tabla 1
 Datos de trabajadores y respuestas de las empresas participantes.

	Total trabajadores	Tamaño empresa	Total respuestas	Porcentaje respuestas
1	505	GRANDE	314	62.18
2	91	MEDIANA	87	95.60
3	759	GRANDE	490	64.56
4	77	MEDIANA	67	87.01
5	69	MEDIANA	67	97.10
6	1595	GRANDE	706	44.26
7	915	GRANDE	888	97.05
8	47	PEQUEÑA	47	100
9	507	GRANDE	340	67.06
10	44	PEQUEÑA	32	72.73
11	28	PEQUEÑA	28	100
12	91	MEDIANA	76	83.52
13	27	PEQUEÑA	27	100
14	225	MEDIANA	38	16.89
15	137	MEDIANA	98	71.53
16	30	PEQUEÑA	30	100
17	13	PEQUEÑA	11	84.62
18	346	GRANDE	163	47.11
19	20	PEQUEÑA	20	100
20	34	PEQUEÑA	10	29.41
21	62	MEDIANA	62	100
22	62	MEDIANA	62	100
23	208	MEDIANA	160	76.92
24	34	PEQUEÑA	17	50
25	29	PEQUEÑA	29	100
26	50	PEQUEÑA	45	90
27	348	GRANDE	224	64.37
28	250	MEDIANA	180	72
29	506	GRANDE	322	63.64
30	295	GRANDE	178	60.34
31	272	GRANDE	197	72.43
32	48	PEQUEÑA	48	100
		Total	5063	77.20

Fuente: elaboración propia.

Las características sociodemográficas de los participantes indicaron que el 54.9% eran varones (45.1% mujeres) y la edad promedio fue de 38.34 años (DE= 10.73). En cuanto al nivel de instrucción, el 24% de la muestra había terminado el bachillerato, el 6.9% tenía un título terciario o de tecnicatura, el 63% poseía título de grado y el 6.1% de posgrado. y un promedio de antigüedad laboral superior a los 6 años. En relación al estado civil, el 50.8% eran solteros/as, el 46.8% estaban casados/as o en unión libre y el 2.4% restante estaban separados o eran viudos/as. Por su parte, el 49.5% contaba con hijos y/o familiares a cargo En el ámbito laboral, se observó una antigüedad promedio superior a los 6 años y el 31.6% ocupaban posiciones de supervisión, jefatura o gerencia con personal a cargo.

Instrumentos

Los participantes completaron un formulario electrónico conteniendo información sobre el objetivo y las instrucciones para responder; el consentimiento informado; una sección de características sociodemográficas a efectos de caracterizar a la muestra bajo estudio y establecer las comparaciones entre los grupos, y los 60 ítems que componen el Inventario de Felicidad Organizacional (IFO®). Este instrumento ha sido diseñado por los autores del presente manuscrito para medir un conjunto de genérico de demandas y recursos laborales. Dicho inventario se integra por dos grandes escalas; a saber: (a) Escala de Demandas organizacionales, compuesta por 31 ítems que evalúan ocho demandas (ritmo y carga; carga mental; carga emocional; violencia y equidad; cambios en las tareas; conflicto de rol; doble presencia; falta de certeza sobre el futuro) y; (b) Escala de Recursos Organizacionales, integrada por 29 ítems que evalúan ocho recursos (información; comunicación; participación, relación con colegas; liderazgo; justicia organizacional; trabajo flexible; autonomía). La totalidad de los ítems son presentados en una escala tipo Likert de 5 puntos, variando desde 1 (nunca) a 5 (siempre).

Análisis psicométricos realizados sobre la muestra bajo estudio arrojan evidencias de adecuada validez y confiabilidad de las puntuaciones obtenidas con este instrumento. En este sentido, el análisis factorial confirmatorio indicó que el modelo de medida reflectivo y oblicuo con dos factores correlacionados, sus respectivos ítems como indicadores observables y sus correspondientes errores de medida presentó adecuados índices de ajuste (CMIN/DF = 2.64; GFI= .91; CFI= .92; RMSEA= .04). A su vez, tanto las escalas de demandas y recursos, como las respectivas subescalas que las integran, presentaron adecuados índices de confiabilidad y validez discriminante, tal como lo evidencias los valores correspondientes a los coeficientes alfa ordinal, CR (del inglés Composite Reliability) y AVE (AVE, del inglés Average Variance Extracted) que se informan en la Tabla 2.

Tabla 2

Evidencias de confiabilidad y validez de la Escala Demandas Laborales, la Escala Recursos Laborales y sus respectivas subescalas

ESCALAS Y SUBESCALAS	Alpha ordinal	CR	AVE
Demandas	.71	.70	.58
Ritmo y carga (RyC)	.75	.78	.54
Carga mental (CM)	.63	.63	.53
Carga emocional (CE)	.72	.72	.63
Violencia y equidad (VyE)	.75	.75	.65
Cambios en las tareas (CT)	.67	.68	.59
Conflicto de rol (CR)	.71	.76	.53
Doble presencia (DP)	.70	.72	.63
Falta de certeza sobre el futuro (FCF)	.73	.75	.66
Recursos	.75	.72	.63
Información (INF)	.89	.89	.68
Comunicación (C)	.82	.71	.60
Participación (P)	.83	.72	.62
Relación con colegas (RC)	.88	.88	.65
Liderazgo (L)	.91	.94	.58
Justicia organizacional (JO)	.81	.71	.60
Trabajo flexible (TF)	.79	.79	.54
Autonomía (A)	.71	.71	.50

Fuente: elaboración propia.

Procedimiento

La recolección de datos se realizó en el marco del ranking internacional Empresas Más Felices®. Se trata de una iniciativa de Live 13.5, consultora mexicana especializada en procesos de felicidad organizacional con más de 10 años en el rubro. El certamen busca reconocer a las empresas que promueven el bienestar como valor estratégico para sus organizaciones y se lleva a cabo anualmente desde el 2020. La participación es voluntaria y abierta a empresas de países de habla hispana de cualquier rubro, tamaño y facturación anual. Para participar, las organizaciones deben abonar una inscripción y designar una persona a cargo del proceso de evaluación. En esta instancia, se le brinda acceso la plataforma del Ranking para que completar una serie de datos organizacionales como nombre, lugar de radicación, facturación, cantidad de empleados, correos de los mismos, etc. Una vez que se corrobora la carga efectiva de los datos se inicia la evaluación propiamente dicha.

El proceso de evaluación del certamen es independiente de la consultora y consta de cuatro fases en las que intervienen terceros. En un primer momento, los colaboradores deben contestar el IFO® a través de un link que reciben en su correo electrónico laboral generado de manera automática desde la plataforma de Empresas Más Felices®. Antes de acceder a la encuesta deben aceptar los términos del

consentimiento informado (tal como se expresa en el apartado siguiente). Luego, la persona responsable debe cargar las iniciativas realizadas por la organización en pos del bienestar de sus trabajadores y evidencias que la sustenten (fotos, videos, resultados de encuestas de satisfacción, etc.). Por su parte, la persona que ocupe el puesto de Director/a ejecutivo/a debe enviar un Pitch por medio de algún recurso audiovisual donde deje constancia de las razones para considerar a su organización como una empresa feliz. Finalmente, el jurado (conocido como Hero Hunters) realiza la evaluación definitiva del proceso teniendo en cuenta los resultados de las tres instancias anteriores. Al culminar este paso, todas las organizaciones reciben un diagnóstico detallado generado a partir de la aplicación del IFO® y de la valoración de los jurados.

En este estudio se toman en cuenta las organizaciones que participaron de la edición 2022 del Ranking. De manera que, los datos analizados se recabaron durante la segunda mitad del año 2021.

Consideraciones éticas

Durante todo el proceso de análisis de los resultados se tomaron en consideración todos los recaudos éticos vinculados con la investigación con seres humanos establecidos por la Asociación Americana de Psicología (2017). Los participantes dieron su aval, previa lectura del formulario de consentimiento informado. De modo que sólo era posible proseguir con la encuesta una vez leído y aceptado los términos de dicho consentimiento. En tal documento se explicitaban los objetivos de la investigación, se informaba los derechos de las personas participantes, y se proporcionaba información de contacto de la directora del estudio para que toda aquella persona interesada en comunicarse y evacuar dudas pudiera hacerlo. Asimismo, se les comunicó el carácter voluntario de su participación, así como la ausencia de consecuencias en caso de desistir de ella en cualquier momento del proceso. A su vez, se les informó por escrito que, tanto durante los procesos de recolección y análisis de datos, como en las futuras publicaciones de resultados se resguardaría el anonimato de los participantes y la confidencialidad de la información recolectada.

Análisis de los datos

Para responder los objetivos de investigación se calcularon los percentiles 33 y 66 de cada una de las variables analizadas para establecer una parametrización de los resultados en tres categorías: crítico, moderado y óptimo. Luego se obtuvieron las frecuencias de las demandas y recursos valorados en función de cada una de esas tres categorías. A continuación, se calculó la vinculación entre las variables a partir de correlaciones bivariadas mediante el coeficiente r de Pearson. Posteriormente, se establecieron

comparaciones de los puntajes obtenidos función de las variables sociodemográficas seleccionadas a partir del cálculo del estadístico Chi². Finalmente, con el objetivo de comprender mejor la vinculación entre algunas de las variables en estudio, se realizaron análisis de correspondencia múltiple teniendo en cuenta el sexo, la generación y las demandas y recursos laborales. El procesamiento y análisis de los datos se realizó con auxilio del paquete SPSS (versión 23).

Resultados y discusión

La Tabla 3 indica la media y desviación estándar (DE) para las variables analizadas. Además, se calcularon los percentiles 33 y 66 para la muestra total. Los mismos permiten introducir una división tripartita de los puntajes brutos obtenidos en las escalas. Para la interpretación se propone que, para el caso de las demandas, los puntajes que se ubiquen por debajo del primer punto de corte sean considerados “óptimos”; los que se encuentren entre los percentiles calculados “moderados” y; aquellos que sean superiores al segundo punto de corte “críticos”. Esta configuración responde a las postulaciones del modelo DRL (Bakker & Demerouti, 2017), el cual sostiene que a medida que se incrementen las demandas laborales se incrementa la vulnerabilidad psicosocial. Para el caso de los recursos laborales la interpretación de los puntajes sería inversa, en tanto el riesgo psicosocial sería más probable frente a menores recursos. Vale decir que, un bajo nivel de recursos laborales se traduce en una menor capacidad de afrontamiento de las demandas (Bakker & Demerouti, 2013).

Tabla 3
 Índices descriptivos por dimensión para la muestra total (n=5063).

	Dimensión	Media	DE	Percentil 33	Percentil 66
Demandas	RyC	3.08	.85	2.89	3.40
	CM	4.19	.65	4.00	4.50
	CE	2.50	.86	2.00	2.75
	VyE	1.81	.68	1.50	2.00
	CT	2.81	.53	2.66	3.00
	CR	2.31	.75	2.00	2.60
	DP	2.35	.88	2.00	2.66
	FCF	2.94	1.10	2.33	3.33
Recursos	INF	4.10	.77	4.00	4.50
	C	4.21	.71	4.00	4.66
	P	3.98	.81	3.66	4.33
	RC	4.42	.65	4.25	4.63
	L	4.29	.75	4.00	4.80
	JO	3.95	.83	3.66	4.33
	TF	4.24	.67	4.00	4.75
	A	4.02	.77	4.00	4.33

Fuente: elaboración propia

Una vez obtenida la parametrización de las demandas y los recursos se procedió a analizar la frecuencia de cada uno de ellos en función de los puntos de corte establecidos. Esta información se sistematiza en la Tabla 4.

Tabla 4
 Frecuencia absoluta y porcentual de los resultados por demandas y recursos (n=5063).

	Dimensión	Óptimo	Moderado	Crítico	Total
Demandas	RyC	2127 (42,0%)	1338 (26,4%)	1598 (31,6%)	5063
	CM	2270 (44,8%)	1255 (24,8%)	1538 (30,4%)	5063
	CE	1770 (35,0%)	1575 (31,1%)	1718 (33,9%)	5063
	VyE	2281 (45,1%)	1311 (25,9%)	1471 (29,0%)	5063
	CT	1447 (28,6%)	2513 (49,6%)	1103 (21,8%)	5063
	CR	2082 (41,1%)	1472 (29,1%)	1509 (29,8%)	5063
	DP	2268 (44,8%)	658 (13,0%)	2137 (42,2%)	5063
	FCF	1321 (26,1%)	1582 (31,2%)	2160 (42,7%)	5063
	Dimensión	Crítico	Moderado	Óptimo	Total
Recursos	INF				5063
		2498 (49,3%)	1040 (20,5%)	1525 (30,2%)	
	C	2269 (44,8%)	802 (15,8%)	1992 (39,4%)	5063
	P	1209 (23,9%)	1726 (34,1%)	2128 (42,0%)	5063
	RC	2060 (40,7%)	498 (9,8%)	2505 (49,5%)	5063
	L	1778 (35,1%)	1841 (36,4%)	1444 (28,5%)	5063
	JO	1319 (26,0%)	1569 (31,0%)	2175 (43,0%)	5063
	TF	2012 (39,7%)	1924 (38,0%)	1127 (22,3%)	5063
A	2887 (57,0%)	-	2179 (43,0%)	5063	

Fuente: elaboración propia

Tal como se observa en la Tabla 4, las demandas que presentaron valores críticos fueron doble presencia y falta de certeza sobre el futuro. Con respecto a la primera, un estudio de revisión reciente (Menéndez-Espina et al., 2019) señaló que las modalidades de trabajo adoptadas durante la pandemia incrementaron el conflicto entre el trabajo y la familia. En relación a la segunda, se ha destacado que la inseguridad laboral es un concepto que tiende a variar en función de los países y períodos analizados (Antunes et al., 2023). En este sentido, en determinados momentos (como el analizado) en los que las tasas de desempleo aumentan se puede observar un mayor temor a la pérdida del trabajo. En conjunto, estos resultados destacan la importancia de aspectos como el apoyo social tanto en el trabajo como en el hogar para hacer frente a estas demandas.

En lo que respecta a los recursos laborales, se observaron valores críticos en autonomía, información y comunicación. Mientras que, relación con los colegas y la justicia organizacional fueron los que exhibieron mayor frecuencia de puntajes óptimos. Tal hallazgo puede ser interpretado a la luz de los valores colectivistas que predominan en los países latinoamericanos, donde las personas suelen

definirse más en función de sus vínculos dentro del grupo que por las características personales que poseen, y se valora el sentido de comunidad (Hofstede et al., 2010).

En lo que respecta a las interrelaciones entre las dimensiones valoradas, en todos los casos se obtuvieron asociaciones significativas. Los coeficientes *r* de Pearson se informan en la Tabla 5.

Tabla 5
 Correlaciones bivariadas entre las demandas y recursos valorados (n=5063)

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. RyC	.40	.59	.18	.32	.44	.30	.32	-.23	-.20	-.18	-.15	-.23	-.29	-.19	-.24
2. CM	-	.24	-.11	.11	.11	.04	.20	-.05	-.11	-.04	-.12	-.05	.00	-.07	.01
3. CE		-	.30	.40	.56	.41	.40	-.32	-.32	-.31	-.29	-.34	-.38	-.29	-.31
4. VyE			-	.19	.35	.10	.19	-.60	-.61	-.54	-.55	-.62	-.65	-.55	-.45
5. CT				-	.34	.20	.24	-.25	-.24	-.22	-.18	-.27	-.27	-.22	-.24
6. CR					-	.31	.48	-.44	-.42	-.40	-.38	-.45	-.41	-.38	-.35
7. DP						-	.19	-.07	-.09	-.04	-.09	-.07	-.08	-.06	-.04
8. FCF							-	-.25	-.23	-.27	-.20	-.27	-.25	-.25	-.24
9. INF								-	.73	.67	.58	.78	.74	.62	.56
10. C									-	.65	.56	.73	.72	.62	.55
11. P										-	.55	.68	.67	.59	.64
12. RC											-	.64	.55	.53	.43
13. L												-	.71	.62	.57
14. JO													-	.62	.58
15. TF														-	.58
16. A															-

Nota: todas las correlaciones fueron significativas al $< .01$. Fuente: elaboración propia.

El análisis de la misma muestra que las demandas obtuvieron correlaciones positivas y significativas entre sí, al igual que sucedió al interior de los recursos. En este sentido, el ritmo y carga de trabajo se encontró fuertemente vinculado con la carga mental, la carga emocional y el conflicto de rol. Mientras que, recursos tales como la información y la comunicación mostraron estar estrechamente relacionados con el liderazgo y la justicia organizacional. Asimismo, se encontró que la totalidad de las demandas correlacionaron negativa y significativamente con los recursos laborales. Particularmente, puede destacarse la vinculación inversa entre demandas como violencia y equidad, por un lado, y conflicto de rol, por otro lado, con los recursos comunicacionales (información y comunicación) y de gestión (liderazgo y justicia organizacional). Las asociaciones aquí encontradas se encuentran en línea con las postulaciones del modelo y teoría DRL (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker & de Vries, 2021), que anticipa vinculaciones significativas entre las demandas y los recursos, así como el interjuego entre ambas categorías.

En cuanto a las comparaciones de los puntajes obtenidos para las demandas y recursos psicosociales evaluados en función de aspectos sociodemográficos, cabe señalar que se encontraron

algunas diferencias estadísticamente significativas para sexo, personas a cargo en el hogar y personal a cargo en el trabajo. Tales resultados se informan en las Tablas 6, 7 y 8, respectivamente.

Tabla 6
 Comparación la frecuencia porcentual de los resultados en función del sexo.

	Sexo	Óptimo	Moderado	Crítico	Chi ²	Sig.
Ritmo y carga	V	40.5%	24.1%	35.3%	43.20	.00
	M	43.8%	29.2%	27.0%		
Carga mental	V	43.2%	24.9%	32.0%	8.81	.01
	M	46.8%	24.7%	28.5%		
Carga emocional	V	35.4%	29.8%	34.8%	5.12	ns
	M	34.4%	32.7%	32.9%		
Violencia y equidad	V	48.6%	27.0%	24.4%	65.12	.00
	M	40.8%	25.9%	29.1%		
Cambios en las tareas	V	30.3%	47.5%	22.2%	12.51	.00
	M	26.5%	52.2%	21.3%		
Conflicto de rol	V	41.6%	28.8%	29.6%	0.58	ns
	M	40.5%	29.4%	30.0%		
Doble presencia	V	46.9%	14.6%	38.5%	39.33	.00
	M	42.3%	11.0%	46.8%		
Falta de certeza sobre el futuro	V	26.5%	30.8%	42.7%	0.82	ns
	M	26.1%	31.2%	42.7%		
	Sexo	Crítico	Moderado	Óptimo	Chi ²	Sig.
Información	V	46.6%	22.2%	31.2%	19.82	.00
	M	52.7%	18.6%	28.8%		
Comunicación	V	42.7%	16.0%	41.3%	12.28	.00
	M	47.4%	15.6%	37.0%		
Participación	V	23.1%	32.7%	44.2%	11.81	.00
	M	24.9%	35.7%	39.4%		
Relación con colegas	V	38.5%	9.5%	52.0%	15.38	.00
	M	43.3%	10.2%	46.5%		
Liderazgo	V	33.5%	36.0%	30.5%	13.06	.00
	M	37.1%	36.8%	26.1%		
Justicia organizacional	V	24.5%	30.4%	45.1%	12.83	.00
	M	27.9%	31.7%	40.4%		
Trabajo flexible	V	37.6%	38.0%	24.4%	19.71	.00
	M	42.3%	38.0%	19.7%		
Autonomía	V	55.3%	-	44.7%	6.58	.01
	M	58.9%	-	41.1%		

Nota: V= Varón, M= Mujer, ns= no significativo.

Fuente: elaboración propia;

En lo que hace a las comparaciones en función del sexo del colaborador, se encontraron diferencias en cinco de las ocho demandas y en la totalidad de los recursos laborales evaluados. En este sentido, las mujeres obtuvieron mayor porcentaje de puntajes críticos en violencia y equidad y doble presencia. Con respecto a los comportamientos abusivos en el trabajo, se ha indicado que la prevalencia de altos niveles de sexismo en la sociedad ha permitido que las mujeres sean objeto de discriminación y

violencia. Sumado a ello, existe una importante brecha en lo que hace a la división sexual del trabajo doméstico (Gartzia et al., 2019). Para las mujeres, la necesidad de reconciliar las demandas de ambos dominios es mayor debido al involucramiento en las tareas domésticas y de cuidado (Antunes et al., 2023). Por eso, reportan mayores niveles de distracciones familiares, lo que incrementa el nivel de estrés y disminuye el rendimiento laboral (Kumar et al., 2021)

Los varones, por su parte, demostraron un nivel más alto en las demandas ritmo y carga y carga mental. Estos hallazgos pueden ser explicados a la luz de la división sexual del trabajo y los estereotipos de género, sobre los que se asienta la asignación de tareas o roles laborales asociados la fuerza física, al esfuerzo prolongado y por largos períodos de tiempo (Gartzia et al., 2019).

Tabla 7
 Comparación la frecuencia porcentual de los resultados en función de la presencia de personas a cargo.

	PAC	Óptimo	Moderado	Crítico	Chi ²	Sig.
Ritmo y carga	Sí	33.8%	23.5%	42.8%	292.44	.00
	No	50.1%	29.3%	20.6%		
Carga mental	Sí	40.7%	25.1%	34.2%	43.44	.00
	No	48.9%	24.5%	26.6%		
Carga emocional	Sí	28.6%	29.9%	41.5%	141.71	.00
	No	41.1%	32.3%	26.6%		
Violencia y equidad	Sí	36.8%	25.8%	37.5%	196.09	.00
	No	53.1%	26.0%	20.8%		
Cambios en las tareas	Sí	24.1%	50.1%	25.8%	70.41	.00
	No	32.9%	49.2%	17.9%		
Conflicto de rol	Sí	36.6%	27.6%	35.8%	86.58	
	No	45.5%	30.5%	24.0%		
Doble presencia	Sí	40.4%	11.5%	48.2%	71.87	.00
	No	49.1%	14.5%	36.4%		
Falta de certeza sobre el futuro	Sí	22.4%	31.2%	46.4%	41.96	
	No	29.7%	31.3%	39.0%		
	Sexo	Crítico	Moderado	Óptimo	Chi ²	Sig.
Información	Sí	55.0%	19.8%	25.2%	73.70	.00
	No	43.8%	21.3%	34.9%		
Comunicación	Sí	49.0%	16.1%	34.9%	43.77	
	No	40.8%	15.6%	43.7%		
Participación	Sí	28.1%	34.9%	37.0%	67.83	.00
	No	19.7%	33.3%	46.9%		
Relación con colegas	Sí	46.5%	10.4%	43.1%	83.40	.00
	No	35.0%	9.2%	55.7%		
Liderazgo	Sí	42.1%	35.6%	22.3%	136.31	.00
	No	28.3%	37.1%	34.6%		
Justicia organizacional	Sí	32.0%	31.1%	36.9%	109.57	.00
	No	20.2%	30.9%	48.9%		
Trabajo flexible	Sí	44.4%	37.9%	17.8%	71.47	.00
	No	35.2%	38.1%	26.6%		

Autonomía	Sí	61.8%	-	38.2%	46.37	.00
	No	52.3%	-	47.7%		

Fuente: elaboración propia; Nota: PAC = Persona a cargo, ns = no significativo.

En lo que hace a la tenencia de personas a cargo en el hogar, tal como puede observarse en la Tabla 7, la totalidad de los factores psicosociales evaluados mostraron diferencias estadísticamente significativas. Los análisis realizados muestran que entre los trabajadores que tenían personas a cargo hay mayores puntajes críticos en ritmo y carga laboral, violencia y equidad y doble presencia. En lo que hace a los recursos laborales, las mayores diferencias se encontraron en las dimensiones relación con los colegas, liderazgo y justicia organizacional. En otras palabras, aquellos trabajadores que tenían personas a cargo en el ámbito del hogar, percibieron la necesidad de responder a exigencias laborales y familiares de manera simultánea. Vale destacar que el conflicto entre los roles familiares y laborales, así como la ausencia de apoyo, representada por la percepción de menor liderazgo y justicia organizacional, podría derivar, eventualmente, en agotamiento profesional como consecuencia de la disminución de los recursos individuales (Abdelaziz et al, 2016; Staines, 1980).

La Tabla 8 presenta los resultados de las diferencias calculadas para la variable trabajadores a cargo.

Tabla 8

Comparación la frecuencia porcentual de los resultados en función de la presencia de trabajadores a cargo.

	TAC	Óptimo	Moderado	Crítico	Chi ²	Sig.
Ritmo y carga	Sí	37.5%	25.2%	37.2%	36.20	.00
	No	44.1%	27.0%	28.9%		
Carga mental	Sí	41.8%	26.2%	32.0%	8.08	.01
	No	46.2%	24.1%	29.6%		
Carga emocional	Sí	31.4%	31.0%	37.6%	17.99	.00
	No	36.6%	31.1%	32.2%		
Violencia y equidad	Sí	46.3%	26.9%	26.8%	5.82	ns
	No	44.5%	25.4%	30.1%		
Cambios en las tareas	Sí	28.3%	49.7%	22.0%	0.41	ns
	No	28.7%	49.6%	21.7%		
Conflicto de rol	Sí	45.4%	29.5%	25.0%	28.42	.00
	No	39.1%	28.9%	32.0%		
Doble presencia	Sí	40.8%	13.6%	45.7%	15.56	.00
	No	46.6%	12.7%	40.6%		
Falta de certeza sobre el futuro	Sí	30.7%	31.5%	37.9%	31.54	.00
	No	24.0%	31.1%	44.9%		
	Sexo	Crítico	Moderado	Óptimo	Chi ²	Sig.
Información	Sí	49.1%	20.1%	30.8%	2.67	ns
	No	49.9%	21.4%	28.7%		
Comunicación	Sí	43.3%	17.1%	39.7%	3.45	ns
	No	45.6%	15.3%	39.2%		
Participación	Sí	19.6%	34.9%	45.5%	24.91	.00

	No	25.9%	33.7%	40.4%		
Relación con colegas	Sí	38.9%	10.0%	51.1%	3.10	ns
	No	41.5%	9.8%	48.7%		
Liderazgo	Sí	33.4%	39.1%	27.5%	7.68	.02
	No	35.9%	35.1%	29.0%		
Justicia organizacional	Sí	26.6%	32.4%	41.0%	3.96	ns
	No	25.8%	30.3%	43.9%		
Trabajo flexible	Sí	33.9%	43.8%	22.3%	40.59	.00
	No	42.4%	35.3%	22.2%		
Autonomía	Sí	55.0%	-	45.0%	3.80	ns
	No	57.9%	-	42.1%		

Nota: TAC= Trabajador a cargo, ns= no significativo.

Fuente: elaboración propia

La inspección de la Tabla 8 indica que aquellas personas que ocupan cargos jerárquicos presentaron mayores porcentajes críticos en las demandas ritmo y carga, carga mental, carga emocional y doble presencia. Estudios previos (Persson et al., 2018; Renier et al., 2022) han señalado que los directivos exhiben altos niveles de exigencia e intensidad laboral, producto de la responsabilidad que conlleva articular el logro de los objetivos organizacionales y de la gestión de los trabajadores. En tanto quienes no tenían personal a cargo, mostraron más índices críticos en falta de certeza sobre el futuro y conflicto de rol. En cuanto a los recursos, estos trabajadores obtuvieron mayores niveles críticos en liderazgo y trabajo flexible. En este sentido, los estresores de rol (conflicto, ambigüedad y permanencia en el rol) pueden asociarse a la falta de autonomía laboral (Guo et al., 2023), tal como es el caso de este estudio donde el 57% de la muestra obtuvo valores críticos para dicho recurso.

Finalmente, se presentan los resultados correspondientes al análisis de correspondencia múltiple efectuado teniendo en cuenta el sexo, la generación a la que pertenecían los participantes del estudio, las demandas y los recursos laborales. La Figura 1 representa los resultados en torno a las demandas laborales. Como puede observarse, indica la presencia de dos dimensiones diferenciadas. La dimensión 1 presentó valores adecuados (Alfa de Cronbach = .91; autovalor = 8.43; inercia = .21) y agrupa a los varones de la Generación X y los Baby Boomers con puntajes óptimos de casi todas las dimensiones, a excepción de carga mental. En tanto que, la dimensión 2 (Alfa = .81; autovalor = 4.76; inercia = .16) vinculó a las mujeres de la Generación Z con puntajes moderados en la totalidad de las demandas menos la carga mental, que fue óptimo.

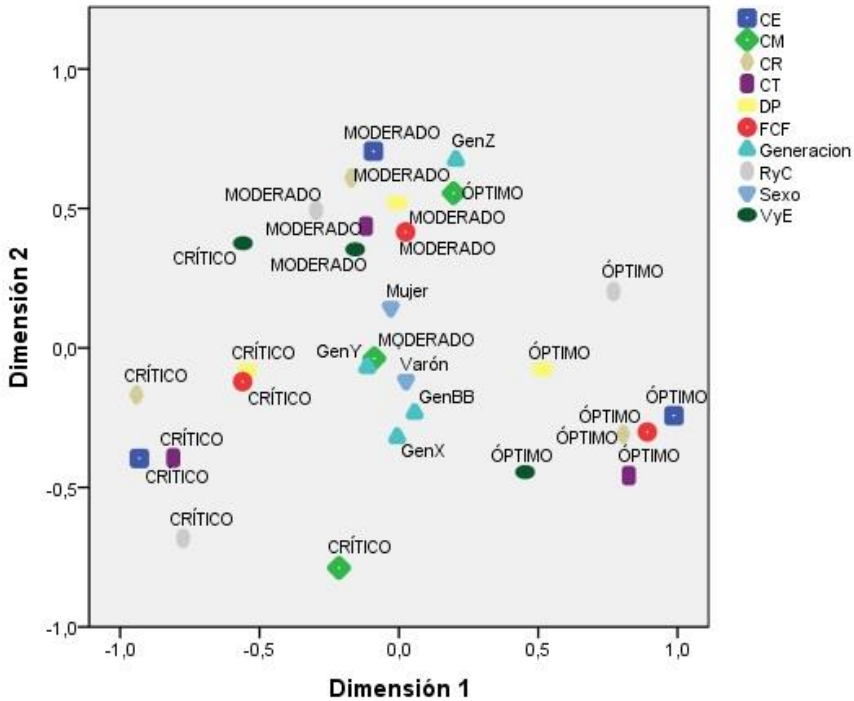


Figura 1. Gráfico del análisis de correspondencia múltiple teniendo en cuenta sexo, generación y demandas laborales.

Por su parte, la Figura 2 presenta los resultados vinculados a los recursos laborales. Una vez más se identifican dos dimensiones. La dimensión 1 (Alfa de Cronbach = .96; autovalor = 15.21; inercia = .50) permite vincular en el cuadrante 1 a los varones de la Generación X con puntajes óptimos de todos los recursos laborales evaluados; en tanto que el cuadrante 2 ubicó a las mujeres de la Generación Y con valores críticos en sus recursos laborales. La dimensión 2 (Alfa = .85; autovalor = 5.69; inercia = .19) vinculó a varones y mujeres de la Generación Z con puntajes moderados en la totalidad de los recursos, a excepción de autonomía (dado que no obtuvo ningún puntaje moderado). Estos resultados refuerzan la hipótesis que sostiene que los empleados de mayor edad serían menos vulnerables a los riesgos psicosociales, debido a que a través del paso del tiempo han podido desarrollar recursos laborales y personales (estrategias de afrontamiento basadas en los problemas y las emociones) para hacer frente a las demandas (Ghezzi et al., 2020)

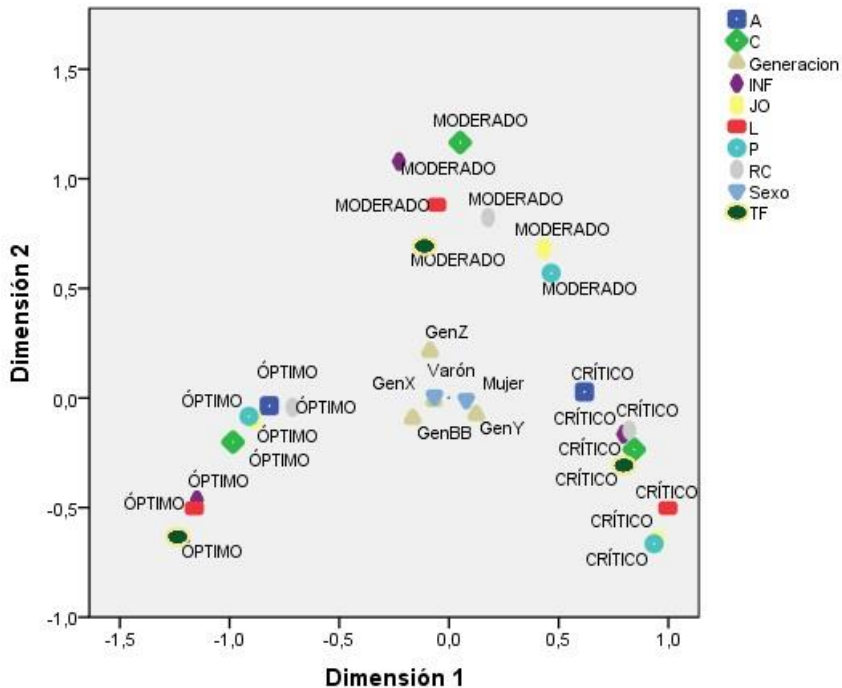


Figura 2. Gráfico del análisis de correspondencia múltiple teniendo en cuenta de las categorías sexo, generación y recursos laborales.

Conclusiones

El objetivo que persiguió el presente estudio fue examinar los factores psicosociales, en términos de demandas y recursos laborales, presentes en una muestra de organizaciones mexicanas pertenecientes al rubro servicios. Complementariamente, se analizaron posibles diferencias en demandas y recursos a la luz de ciertas características sociodemográficas, partiendo de cierta evidencia empírica (Anthun, & Innstrand, 2016; Lavoie-Tremblay, et al., 2014; Van den Broeck et al., 2017), que señala la pertinencia de explorar el rol de aspectos tales como el sexo de los colaboradores, la cohorte generacional y la responsabilidad por otras personas u empleados a cargo.

Los resultados obtenidos indican que en la muestra analizada se encontró un mayor porcentaje de niveles óptimos en casi todas las demandas laborales. Lo que brinda evidencia empírica que ratifica las políticas y prácticas organizacionales positivas que tales organizaciones aplican permiten disminuir el impacto de las demandas laborales (Salanova et al., 2012; 2014; 2016). Por su parte, la falta de certeza

sobre el futuro destacó como la única demanda con mayor cantidad de resultados críticos. Muy probablemente el contexto socio sanitario en que se realizó la toma de datos haya tenido cierta influencia en los resultados. En cuanto a los recursos, los datos indican que en las empresas de servicios analizadas los mayores porcentajes óptimos tienen que ver con las relaciones interpersonales positivas y la percepción de justicia al interior de las organizaciones. En cambio, los aspectos que resultaron más críticos están relacionados a la falta de autonomía y al manejo de la información.

Las variables sociodemográficas analizadas permitieron establecer algunas diferencias de interés. Los varones demostraron un nivel más alto en las demandas ritmo y carga y carga mental, mientras que las mujeres las mujeres obtuvieron mayor porcentaje de puntajes críticos en violencia y equidad y doble presencia. Esto parece indicar que, a pesar de los avances realizados en términos de igualdad, la división sexual del trabajo y los estereotipos de género marcan riesgos psicosociales disímiles (Cifré & Vera, 2019). Lo que se presenta como un área promisorio para continuar destinando esfuerzos investigativos.

Por su parte, aquellos trabajadores que tenían personas a cargo, sea en el ámbito hogareño como en el ámbito laboral, percibieron más demandas y menos recursos psicosociales; destacándose mayor carga mental, doble presencia y falta de certeza sobre el futuro, menor liderazgo y justicia organizacional. En lo que hace a diferencias generacionales, los resultados muestran que las personas de mayor edad exhibieron menores niveles de demandas y mayores de recursos laborales.

Como toda investigación empírica, el estudio realizado presenta una serie de debilidades y fortalezas. En lo que hace a las primeras, el diseño descriptivo del estudio no permite establecer relaciones causales entre variables estudiadas. Su carácter transversal podría considerarse una debilidad, por lo que futuras investigaciones podrían emplear diseños longitudinales con el objetivo de establecer la variación en el tiempo de los fenómenos. El criterio de conveniencia que guió la selección de la muestra de empresas, no permite generalizar los resultados al conjunto de organizaciones. En este sentido, estudios venideros podrían considerar la selección de empresas manteniendo la representatividad en función de los rubros y tamaños. Por último, el carácter autodescriptivo del instrumento utilizado podría ser permeable a la tendencia de los participantes a mostrar una imagen mejorada de sí mismos.

Entre las fortalezas de la investigación pueden destacarse el número de participantes, dado que no es común encontrar estudios de este tipo que trabajen con muestras tan amplias. En segundo lugar, se trata de la primera investigación orientada a relevar también recursos laborales en el contexto de las organizaciones de servicios, complementando así la literatura disponible sobre factores de riesgo psicosocial en el ámbito laboral mexicano. De este modo, el presente estudio da el puntapié inicial para que otras investigaciones continúen profundizando en las demandas y recursos laborales en el marco de organizaciones de otros rubros, y en otros contextos culturales. En este sentido, una de las posibles líneas

para la investigación futura, podría ser la concreción de estudios transculturales que permitan analizar el impacto de los valores de la cultura nacional en la configuración de las demandas y recursos laborales.

Las principales implicancias prácticas de la investigación efectuada, los resultados obtenidos podrían ser de utilidad para gerentes, líderes o personas que se encuentren relacionadas a la gestión de los recursos humanos. En este sentido, los hallazgos invitan a pensar la implementación de políticas laborales que apunten a cubrir las necesidades específicas de cada grupo, tal como lo demuestran los análisis sociodemográficos aquí presentados. Desde un enfoque centrado en la prevención primaria, la evaluación e intervención en materia de riesgos psicosociales permitiría evitar o disminuir posibles consecuencias negativas, tanto sobre el bienestar laboral de los trabajadores como sobre el desempeño organizacional. Del mismo modo, la promoción de recursos psicosociales no sólo conlleva la morigeración del impacto negativo de las demandas, sino que permite mantener y generar nuevos recursos psicosociales, en una espiral de positividad creciente (Hobfoll, 1989). Desde este punto de vista, optimizar los niveles de salud psicosocial y organizacional dan lugar a organizaciones resilientes y a trabajadores saludables (Salanova, et al., 2012; 2014; 2016).

Referencias

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30(2), 323-350. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Anthun, K. S., & Innstrand, S. T. (2016). The predictive value of job demands and resources on the meaning of work and organizational commitment across different age groups in the higher education sector. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(1), 53-67. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1126890>
- Antunes, E. D., Bridi, L. R. T., Santos, M., & Fischer, F. M. (2023). Part-time or full-time teleworking? A systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1065593>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bao, H., Liu, C., Ma, J., Feng, J., & He, H. (2022). When job resources function as a stress buffer: A resource allocation perspective of the job demands-resources model. *Personality and Individual Differences*, 192, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111591>
- Cifre, E., & Vera, M. (Eds.)(2019). *Psychosocial Risks and Health at Work from a Gender Perspective: A Current Overview*. Frontiers.
- Gargi, S. & Jesse, M. (2021). Challenge and hindrance stressors and work outcomes: The moderating role of day-level affect. *Journal of Business and Psychology* 37(3), 389-405. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09752-5>
- Garí Pérez, A. & Martín Andrés, R. (2021). *Modelo de demandas y recursos laborales: Marco teórico*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), Ministerio de Trabajo y Economía Social, Gobierno de España.
- Gartzia, L., Pizarro, J., & Baniandres, J. (2019). Emotional androgyny: A preventive factor of psychosocial risks at work. In E. Cifre, & M. Vera (Eds.), *Psychosocial risks and health at work from a gender perspective: A current overview* (pp. 7-24). Frontiers.
- Ghezzi, V., Probst, T. M., Petitta, L., Ciampa, V., Ronchetti, M., Di Tecco, C., Iavicoli, S., & Barbaranelli, C. (2020). The interplay among age and employment status on the perceptions of psychosocial risk factors at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 1-25. <https://doi.org/3390/ijerph17103611>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Guo, W., Hancock, J., Cooper, D., & Caldas, M. (2023). Job autonomy and employee burnout: The moderating role of power distance orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 79-94. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2101451>

- Hernández-Gracia, T. J., & Carrión-García, M. A. (2021). Riesgos laborales de tipo psicosocial y desgaste psíquico en trabajadores de una administración pública mexicana. *Revista Salud Uninorte*, 37(3), 628-646. <https://doi.org/10.14482/sun.37.3.613.62>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307-0919. Disponible en: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. Consultado: 2/11/2022
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. London: McGraw-Hill.
- Juárez, A. (2018). Factores psicosociales del trabajo en México: historia, conceptos y perspectivas. En: H.F Littlewood-Zimmerman & J.F Uribe-Prado (Coord.) *Psicología Organizacional en Latinoamérica* (pp.89-108) México, DF: Manual Moderno.
- Kern, M., Heissler, C., & Zapf, D. (2021). Social job stressors can foster employee well-being: Introducing the concept of social challenge stressors. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 771-792. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-020-09702-7>. Consultado: 20/10/2022.
- Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P., & Yeap, J. A. L. (2021). Working in lockdown: The relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. *Current Psychology*, 40, 6308-632. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01567-0>
- Lavoie-Tremblay, M., Trépanier, S. G., Fernet, C., & Bonneville-Roussy, A. (2014). Testing and extending the triple match principle in the nursing profession: A generational perspective on job demands, job resources and strain at work. *Journal of Advanced Nursing*, 70(2), 310-322. <https://doi.org/10.1111/jan.12188>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Li, Z., He, B., & Sun, X. (2020). Does work stressors lead to abusive supervision? A study of differentiated effects of challenge and hindrance stressors. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 573-588. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S249071>
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2016). Perfiles de organizaciones positivas: Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. *Escritos de Psicología*, 9(2), 1-11. <https://doi.org/10.5231/psy.writ.2016.1103>

- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/0033294121105198>
- Menéndez-Espina, S., Llosa, J. A., Agulló-Tomás, E., Rodríguez-Suárez, J., Sáiz-Villar, R., & Lahseras-Díez, H. F. (2019). Job insecurity and mental health: The moderating role of coping strategies from a gender perspective. *Frontiers in Psychology*, 10, 286-296. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00286>
- Monroy-Castillo, A., & Juárez-García, A. (2019). Factores de riesgo psicosocial laboral en académicos de instituciones de educación superior en Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 248-260. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.361>.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Persson, R., Dagöö, J., Fjellström, I., Niemi, L., Hansson, K., Zeraati, F., Ziuzina, M., Geraedts, A., Ljótsson, B., Carlbring, P., & Andersson, G. (2018). Internet-based stress management for distressed managers: results from a randomised controlled trial. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(2), 105-113. <https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104458>
- Redelinghuys, K., Rothmann, S., & Botha, E. (2019). Flourishing-at-work: The role of positive organizational practices. *Psychological Reports*, 122(2), 609-631. <https://doi.org/10.1177/0033294118757935>
- Renier, F., Storti, B. C., & Sticca, M. (2022). Factores de riesgo psicosociales no trabalho de gestores: Revisão sistemática. *Actualidades en Psicología*, 36(133), 118-132. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/1332/133274110009/html/>. Consultado: 2/7/2023.
- Rhima, A., Richard, P., Núñez, J. F., & Pousa, C. E. (2016). El conflicto trabajo-familia como factor de riesgo y el apoyo social del supervisor como factor protector del agotamiento profesional. *Ciencia Ergo Sum*, 23(3), 205-218. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10448076005>. Consultado: 5/11/2022.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Ródio Trevisan, K. R., Cruz, R. M., Dalagasperina, P., Ariño, D. O., & Steil, A. V. (2022). International systematic review on strains to teacher's mental health. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 40(1), 18-32. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.7532>.

- Salanova, M., Llorens Gumbau, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184. Disponible en: <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>. Consultado: 20/09/2022.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30. Disponible en: <https://papelesdelpsicologo.es/pdf/1164.pdf#page=24>. Consultado: 22/10/2022.
- Salessi, S. (2020). Capital psicológico, pasión por el trabajo y comportamiento innovador: Un estudio exploratorio con docentes santafesinos. *Revista de Psicología*, 19(1), 88-103. <https://doi.org/10.24215/2422572Xe045>
- Santoyo Téllez, F., Echerri Garcés, D., & Figueroa Hernández, J. A. (2022). Evaluación de la validez del cuestionario de los factores de riesgo psicosocial y evaluación del entorno organizacional propuesto por la NOM-035-STPS-2018. *Contaduría y Administración*, 67(3), 1-22. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3306>
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129. <https://doi.org/10.1177/001872678003300203>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson
- Uribe-Prado, J. F. (2020). Riesgos psicosociales, burnout y psicosomáticos en trabajadores del sector público. *Investigación Administrativa*, 49(125), 1-16. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456061607013>. Consultado: 15/10/2022.
- Van den Broeck, A., Vander Elst, T., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: An analysis across sectors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), 369-376. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>
- Velandia, S. R. S., Torres, J. M. P., Alvarado, A. F. I., & Ardila, Y. Y. O. (2019). Análisis de los factores de riesgo psicosocial a nivel nacional e internacional. *Temas*, 13, 39-45. <https://doi.org/10.15332/rt.v0i13.2332>

Zúñiga, D. C., García, D. A., Barroso, J. R., & Calvo, J. M. D. M. (2019). Work Ethic: Analysis of differences between four generational cohorts. *Anales De Psicología*, 35(3), 496-505. <https://doi.org/10.6018/analesps.35.3.342671>