

## Análisis de las demandas y recursos laborales en una organización del Estado peruano, prestadora de servicios de atención durante la crisis sanitaria por la COVID-19\*

Analysis of work demands and resources in a Peruvian State organization providing services during the health crisis of COVID-19

Análise de demandas e recursos do trabalho em uma organização estatal peruana, prestadora de serviços assistenciais durante a crise de saúde causada pela COVID-19

*Angela Vera Ruiz*<sup>a</sup>  
Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú  
averar@pucp.edu.pe  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8491-3979>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.adrloe>

Recibido: 07/09/2022  
Aceptado: 07/03/2023

*Luis Alberto Guevara Rojas*  
Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5520-7402>

*Agustín Espinosa Pezzia*  
Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2275-5792>

*Alicia Calderón Prada*  
Proyecto Especial Legado de los Juegos Panamericanos y  
Parapanamericanos - Lima, Perú  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5670-4814>

*Marisol Mego Vasquez*  
Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4025-5249>

*Sofía Ticona Quispe*  
Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9346-0150>

### Resumen:

Este estudio analiza las demandas y recursos laborales presentes en una entidad gubernamental, que ha prestado servicios de atención frente a la pandemia, siendo previamente prestadora de servicios deportivos, para proponer un modelo de análisis complejo. Desde una metodología descriptiva-correlacional, se identificaron los recursos y demandas laborales que afectan el desempeño de los trabajadores en el contexto particular de crisis sanitaria, siendo el apoyo organizacional, las oportunidades de desarrollo, y la esperanza, resiliencia y optimismo, los recursos organizacionales y psicológicos que los protegen del agotamiento y/o potencian su *engagement*, y las demandas de confusión de rol y dificultades en el trabajo, las que pueden ponerlos en riesgo de agotamiento. Los resultados ponen en evidencia variables claves para el afrontamiento de eventos críticos en el sector público.

**Códigos JEL:** M14, M54.

**Palabras clave:** Demandas laborales, recursos laborales, *engagement*, *burnout*.

### Abstract:

This study analyzes the work demands and resources present in a governmental entity that has provided pandemic care services, previously being a provider of sports services, to propose a complex analysis model. From a descriptive-correlational methodology, the resources and job demands that affect the performance of workers in the particular context of the health crisis were identified, being organizational support, development opportunities, hope, resilience, and optimism, the organizational and psychological

### Notas de autor

<sup>a</sup> Autora de correspondencia. Correo electrónico: averar@pucp.edu.pe

resources that protect them from *burnout* and/or enhance their engagement, and the demands of role confusion and difficulties at work, which increase the risk of burnout. The results highlight key variables for dealing with critical events in the public sector.

**JEL Codes:** M14, M54.

**Keywords:** Work demands, work resources, engagement, burnout.

## Resumo:

Este estudo analisa as demandas e recursos do trabalho presentes em uma entidade governamental, que prestou serviços de atendimento em relação à pandemia, anteriormente prestadora de serviços esportivos, para propor um modelo de análise complexo. A partir de uma metodologia descritivo-correlacional, foram identificados os recursos e demandas do trabalho que afetam o desempenho dos trabalhadores no contexto particular de crise de saúde, sendo suporte organizacional, oportunidades de desenvolvimento, esperança, resiliência e otimismo, os recursos organizacionais e psicológicos que os protegem de *burnout* e/ou aumentar seu engajamento, e as demandas de confusão de papéis e dificuldades no trabalho, que podem colocá-los em risco de burnout. Os resultados mostram variáveis-chave para o enfrentamento de eventos críticos no setor público.

**Códigos JEL:** M14, M54.

**Palavras-chave:** Demandas de trabalho, recursos de trabalho, *engagement*, *burnout*.

## Introducción

La pandemia por la COVID-19 ha tenido un fuerte impacto social, económico y laboral a nivel global (Padhan & Prabheesh, 2021; Salameh et al., 2020). Entre sus principales características se encuentran la desestabilización de la producción y del trabajo, que desafían la capacidad de respuesta de los Estados y de sus servicios de salud (Gamero & Pérez, 2020). Por ello, los países han tenido que redefinir sus planes y objetivos para dar respuesta a la crisis causada por la pandemia (CEPAL, 2020). En el caso peruano, el Gobierno ha tomado medidas para salvaguardar la salud de las personas y la estabilidad de la economía nacional (Parlamento Andino, 2022).

A nivel económico, algunos problemas a los que se enfrentaron las organizaciones fueron los altos costos en seguridad sanitaria, la paralización en la producción, la pérdida de capital de trabajo, el desabastecimiento de materias primas e insumos y la enfermedad de trabajadores por la COVID-19 (INEI, 2020). La pandemia tuvo también repercusiones en los entornos laborales, de hecho, un cambio importante que las empresas tuvieron que establecer para continuar con su productividad fue el teletrabajo (ILO, 2020). El demandante escenario laboral ha conllevado a nuevas exigencias en los trabajadores con consecuencias a nivel físico y emocional (Majumdar et al., 2020; Briones-Jacomé, 2020; ILO, 2020; WHO & ILO, 2021).

En el contexto de la pandemia, un marco teórico que ha cobrado relevancia, debido a que permite identificar los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y sociales que caracterizan a los entornos laborales es la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (TDRL) (Bakker & Demerouti, 2013), la cual permite comprender, explicar y pronosticar los efectos del trabajo en el bienestar de las personas y en su rendimiento laboral. Esta se caracteriza por su flexibilidad para ser aplicada en cualquier entorno laboral y a un amplio número de ocupaciones, independientemente de las demandas particulares y de los recursos involucrados (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2013). Su importancia radica en que las demandas y los recursos laborales pueden predecir variables como el agotamiento profesional (*burnout*), la motivación o el compromiso (*engagement*) (Bakker & Demerouti, 2013). Además, el enfoque permite mejorar el bienestar y el desempeño de los trabajadores (Bakker & Demerouti, 2007) pues reconoce aquellos factores protectores psicosociales en el trabajo (Oramas & Vergara, 2018) y permiten identificar sus efectos en la salud del trabajador (Barello et al., 2021).

En cuanto a las demandas en el trabajo, se trata de aquellas condiciones que precisan de un esfuerzo elevado y prolongado en el tiempo generando desgaste en la persona (Bakker & Demerouti, 2013; Oramas & Vergara, 2018; Rothmann et al., 2006). Algunas de las principales demandas laborales son: la presión en el trabajo, referida a la sobreexigencia en horarios y procesos de trabajo para cumplir con una tarea encomendada

(Karasek et al., 1998); la demanda cognitiva, que comprende el agotamiento producto del ejercicio continuo y prolongado de procesos cognitivos básicos como atención, concentración y memoria (Karasek et al., 1998); la confusión de roles, debido a la poca claridad en las tareas y responsabilidades encomendadas al equipo de trabajo (Rizzo et al., 1970); y las dificultades en el trabajo, referidas a aspectos laborales que no permiten avanzar o concretar las tareas (Bakker & Demerouti, 2014).

Por su parte, los recursos laborales son todos aquellos aspectos asociados al trabajo que permiten el logro de los objetivos planteados, lo cual impacta en el desarrollo y el crecimiento personal, disminuyendo el desgaste físico y psicológico de los colaboradores (Bakker & Demerouti, 2013; Oramas & Vergara, 2018). Algunos de los principales recursos laborales son: el soporte social, referido a la percepción positiva de apoyo y de valoración por parte de los colegas (Rehman et al., 2011); la retroalimentación, entendida como la claridad que tiene el trabajador sobre su desempeño y resultados (Rothmann et al., 2006); las oportunidades de desarrollo, brindadas por la organización para que el trabajador perciba un ambiente donde puede desarrollar sus capacidades profesionales (Bakker et al., 2004); y el vínculo con el líder, definido como la percepción del trabajador sobre el soporte de sus superiores en sus actividades laborales y en su desarrollo profesional (Le Blanc, 1994). Finalmente, el apoyo organizacional percibido es la creencia colectiva que tienen los empleados sobre el grado en el que su organización valora sus contribuciones y bienestar, así como cuán comprometida está con ellos (Salazar-Estrada, 2018).

Adicionalmente, otro recurso dentro del modelo teórico explicado es el capital psicológico positivo, el cual, en tanto atributo personal, es un estado psicológico individual por el que la persona invierte tiempo y recursos en el desarrollo de capacidades laborales para un mejor rendimiento y competitividad (Luthans et al., 2007). Está compuesto por autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia. La autoeficacia es la valoración positiva o confianza que tiene la persona sobre sus propias capacidades y ello le permitirá tomar decisiones y asumir retos. El optimismo es la tendencia que tiene la persona a juzgar desde una visión positiva las situaciones que pueden estar o no a futuro. La esperanza es un estado motivacional que da voluntad y confianza a la persona sobre cómo lograr los objetivos deseados, valiéndose de sus capacidades. La resiliencia es la capacidad que tiene una persona para hacer frente a las dificultades y a aspectos positivos con el fin de mejorar su rendimiento y competencia.

La teoría indica que la exposición a demandas laborales genera sentimientos de agotamiento emocional, uno de los más estudiados es el *burnout*, o síndrome del agotamiento profesional, como respuesta al estrés laboral crónico que aparece cuando los estresores superan las estrategias de afrontamiento de la persona. Este síndrome evidencia la presencia de muchos estresores o sobre demandas en el lugar de trabajo, desencadenando baja productividad, absentismo laboral o accidentes (Gil-Monte, 2003; Gilla et al., 2019). Los síntomas son: agotamiento emocional, o la disminución de recursos emocionales que la persona emplea para entrar en contacto con otros; despersonalización, como todo sentimiento, actitud y respuesta negativa hacia otras personas; y falta de realización personal, en tanto mirada negativa de las capacidades que afecta el sentido de vida y la manera de relacionarse consigo mismo y con su trabajo.

Por su parte, los recursos del lugar de trabajo y personales actúan como factores protectores, disminuyendo los efectos negativos de las demandas e incrementando el nivel de energía y el sentido de conexión con las actividades en el trabajo. Esto último es conocido, también, como *engagement* (Flores et al., 2005; Schaufeli et al., 2002). El *engagement* denota el efecto motivacional que tiene el trabajo en la vida de las personas y se caracteriza por presentar tres componentes: vigor, hace referencia a los altos niveles de energía, voluntad y persistencia que la persona siente al realizar una tarea; dedicación, está relacionada con la identidad que la persona siente hacia su trabajo y lo que este significa para ella (entusiasmo, orgullo y desafío); y absorción, es el grado de concentración y ensimismamiento de la persona hacia su trabajo.

La TDRL ha sido utilizada para el estudio en diferentes tipos de organizaciones, con el objetivo de analizar su relación con el *engagement* y el *burnout*. En Latinoamérica existe una marcada diferencia entre la configuración organizacional en las instituciones públicas y estatales (ámbito público) y las empresas,

emprendimientos y organizaciones transnacionales (ámbito privado). En el ámbito público se han realizado investigaciones en sectores administrativos, educación y salud, en los cuales se ha encontrado que hay una mayor percepción de demandas laborales, tales como las dificultades en el trabajo y las demandas cognitivas, ya que su contexto se caracteriza por la presencia de procesos burocráticos y la poca flexibilidad de las organizaciones; en consecuencia, hay poca satisfacción en el trabajo (Manteca & Durán, 2012; Quiñones et al., 2012). A pesar de ello, también se reconocen recursos que permiten afrontar dichas demandas como el vínculo con el líder y las oportunidades de desarrollo (Hernández & Oramas, 2018).

En el ámbito privado se ha encontrado que la presencia de recursos laborales en el lugar de trabajo potencia los recursos personales como la autoeficacia, la autoestima y el optimismo en los trabajadores. Estos recursos permiten que estos últimos sientan un mayor control sobre su trabajo, orgullo y significancia, lo que fomenta el *engagement* (Xanthopoulou et al., 2007). Por otro lado, las demandas en el trabajo están relacionadas a la sobrecarga de trabajo y la ambigüedad del rol/confusión de rol, lo que genera menor satisfacción en el lugar de trabajo y se relaciona positivamente con el *burnout* (Colín, 2018).

En el Perú se han identificado estudios basados en TDRL en el ámbito educativo (Moreno et al., 2010; Silva & Vivas, 2016) y con trabajadores operarios (Corso & Lazarte, 2019; Fuji, 2017), sin embargo, es necesario seguir ampliando el campo de investigación local desde este enfoque, especialmente en organizaciones públicas en tiempos de pandemia, dado que, por un lado, es el sector público el encargado de responder a la crisis sanitaria desde su rol como gestor de políticas públicas en beneficio de la sociedad (Blackman et al., 2020). Por otro lado, las demandas laborales han aumentado en muchas organizaciones del sector público, mientras que los recursos laborales y personales se han visto perjudicados (Schuster et al., 2020). Como señalan Dill'Erva (2021) y Schuster et al. (2020), la administración pública en el Perú enfrenta muchos retos debido a las nuevas demandas generadas por la COVID-19, tales como el cambio en las labores y las dificultades para establecer límites entre la vida privada y lo profesional, que incrementan el riesgo de padecer agotamiento y desmotivación.

Es importante estudiar el caso particular de una institución Estatal en Perú que, desde el inicio de la pandemia, ha tenido un papel protagónico en la gestión de respuestas efectivas frente a la crisis sanitaria por la COVID-19, sin ser el ámbito de la salud su rubro de acción original. Se trata de un organismo autónomo del sector público que ha tenido que adaptarse al trabajo remoto y replantear sus objetivos ya que, durante la pandemia tuvo que hacer un giro en sus actividades y aunar esfuerzos para asumir encargos como operador logístico en respuesta a la COVID-19, involucrándose en procesos como la vacunación, la instalación de plantas de oxígeno, la implementación de Centros de Atención y Aislamiento Temporal (CAAT), entre otros. La institución es particularmente interesante porque, si bien está en el sector público, tiene una trayectoria de gestión que ha logrado adaptar recursos y procesos del sector privado, para lograr cumplir con metas y plazos de manera eficiente, lo que la ha posicionado como un referente de efectividad y celeridad en la respuesta a la emergencia para atender la salud de la ciudadanía. Además, cuenta –desde su constitución hasta la actualidad– con la asesoría de expertos internacionales y alianzas con empresas privadas.

Este estudio tiene como propósito analizar, las Demandas y Recursos presentes en una institución del Estado, que se encuentra prestando servicios de atención frente a la crisis sanitaria, con miras a identificar, en un modelo de análisis complejo, las lecciones aprendidas en el proceso de afrontamiento de la pandemia.

## Método

### Participantes

La investigación se llevó a cabo en una organización pública, originalmente dedicada a la gestión deportiva, con una antigüedad de cinco años que, con el inicio de la pandemia, tuvo que dar un giro en sus actividades

asumiendo labores estratégicas (vacunación, implementación de centros de atención, plantas de oxígeno, etc.) para responder, desde el Estado, a las demandas sanitarias de la crisis por la COVID-19. La muestra estuvo conformada por 403 trabajadores, que constituyen el universo total de la organización, cuyas edades oscilan entre 22 y 69 años ( $M=39,6$ ;  $D.E=9,10$ ). De este grupo, 249 (61,8%) eran de género masculino, 153 (38%) eran de género femenino y 1 (0,2%) no indicó. Asimismo, el 73,7% ( $N=297$ ) de los participantes pertenece a órganos de línea, mientras que el 26,3% ( $N=106$ ) a órganos de soporte.

En relación con las áreas de trabajo, el 44,7% pertenece a la Dirección de Operaciones ( $N=180$ ), el 13,9% a la Oficina de Administración ( $N=56$ ), el 10,4% a la Oficina de Voluntariado ( $N=42$ ), el 6,5% a Proyectos e Infraestructura Definitiva ( $N=26$ ) y el resto pertenece a otras áreas ( $N=82$ ; 25,9%). En cuanto al tiempo de trabajo, el promedio es de dos años y seis meses ( $Mín.=3$  meses;  $Máx.=60$  meses). El 25% de los trabajadores ( $N=68$ ) se encuentra en condición de teletrabajo, mientras que la mayoría trabaja de manera semipresencial ( $N=218$ , 75%). Es importante señalar que la condición de teletrabajo ha sido producto de la pandemia. De los participantes que han brindado soporte en la vacunación contra la COVID-19, el 75% se han sentido expuestos a dicha enfermedad. Por último, la mayoría conoce los objetivos de la institución y considera que hay coherencia entre objetivos y tareas ( $N=273$ , 95%).

Se consideraron como criterios de inclusión ser trabajador de la organización y laborar allí por más de tres meses. En cuanto a los aspectos éticos, se aseguró el anonimato y el uso de los datos sólo con fines académicos.

## Medición

**Escala de demandas psicológicas (Karasek et al., 1998)**, se utilizaron dos subescalas: demanda cognitiva y presión laboral. La primera subescala tiene por objetivo dar cuenta de aspectos que generan un desgaste a nivel mental en el trabajo. La segunda subescala da cuenta de las situaciones y experiencias que tiene un colaborador dentro del lugar de trabajo. Para la presente investigación se adaptaron seis ítems que se responden con una escala tipo Likert de 5 puntos que va desde 1 = muy en desacuerdo hasta 5 = muy de acuerdo. Además, tienen un alfa de Cronbach de 0,74 y 0,59, respectivamente.

**Dificultades en el trabajo (Bakker y Demerouti, 2014)**, la subescala de dificultades en el trabajo tiene como propósito evidenciar los procesos burocráticos que no facilitan la realización de una tarea en el trabajo. Con base en la teoría, para la presente investigación, se creó una escala con cinco ítems y con un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos que va desde 1 = muy en desacuerdo hasta 5 = muy de acuerdo. Se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,75.

**Escala confusión de rol (Rizzo et al., 1970)**, evalúa la congruencia o incongruencia que tienen las actividades a desempeñar según el rol asignado dentro del lugar de trabajo. Contiene tres ítems, por ejemplo, “recibo peticiones contradictorias de dos o más personas”. Se responde con una escala tipo Likert de 5 puntos que va desde 1 = muy en desacuerdo y 5 = muy de acuerdo. En este estudio se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,83.

**Escala de Demandas y Control Laborales (Rehman et al., 2011)**, evalúa el nivel de demandas y control que los trabajadores perciben durante sus actividades laborales. Contiene 47 ítems graduados en una escala tipo Likert de 5 puntos que van desde “Nada = 1” hasta “Mucho = 5”. Se utilizó un ítem de la subdimensión “Soporte social de colegas” y se plantearon dos ítems adicionales. En este estudio, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,80.

**Escala de Demandas y Recursos Laborales (Rothmann et al., 2006)**, contiene 42 ítems que se responden con una escala tipo Likert de 4 puntos que va desde 1 = Nunca hasta 4 = Siempre. La escala está compuesta por dos dimensiones, Demandas laborales y Recursos laborales. Para la investigación, se utilizaron dos ítems de la última dimensión y se construyó uno más. Asimismo, se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0,92.

**Escala de Intercambios de Miembros Líderes (Le Blanc, 1994)**, mide la frecuencia con la que un jefe o superior inmediato actúa de acuerdo a la afirmación. Consta de 11 ítems con una escala de respuesta de tipo

Likert de 5 puntos que va desde “Nunca = 1” hasta “Siempre = 5”. En este estudio, se obtuvo un alpha de Cronbach de 0,91.

**Oportunidades de desarrollo (Bakker et al, 2004)**, es una adaptación de la escala original de Bakker et al. (2003). Mide las oportunidades de desarrollo que el trabajador percibe en su centro laboral. Compuesta por tres ítems y con un formato de respuesta de tipo Likert de 5 puntos, donde 1 = Nunca y 5 = Siempre. En este estudio el índice de consistencia interna fue de 0,91.

**Escala de Apoyo Organizacional Percibido (Maberti, 2001)**, tiene por objetivo medir las percepciones de los colaboradores respecto al apoyo que reciben de la empresa en la que trabajan. Este instrumento se responde con una escala tipo Likert de puntuación 7 que va de muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo. En este estudio se alcanzó un coeficiente de 0,95.

**Escala de Capital Psicológico Positivo (Azanza et al., 2014)**, se empleó la adaptación española del Psychological Capital Questionnaire (Luthans et al., 2007), que mide cuatro aspectos distintos, aunque relacionados entre sí, del concepto más amplio de capital psicológico. Consta de 22 ítems y evalúa cuatro factores: autoeficacia (6), esperanza (7), optimismo (4) y resiliencia (5). Las respuestas se presentaron en una escala de tipo Likert de 6 puntos que van desde “Muy en desacuerdo (1)” a “Muy de acuerdo” (6). En el presente estudio, se hallaron los siguientes índices de confiabilidad: eficacia 0,87; esperanza 0,66; resiliencia 0,74; y optimismo 0,59.

**Maslach *Burnout* Inventory (Llaja et al., 2007)**, permite evaluar los sentimientos, pensamientos y actitudes respecto al trabajo y el trato con las personas, el instrumento consta de 22 ítems y evalúa tres dimensiones: agotamiento emocional (9), despersonalización (5) y realización personal (9). La escala de respuesta es tipo Likert de 7 puntos que van desde “Nunca (0)” a “Todos los días” (6). Para esta investigación se obtuvieron los siguientes índices de confiabilidad: agotamiento emocional 0,84; despersonalización 0,61; y realización personal 0,80.

**Utrecht Work *Engagement* Scale-15 (Salanova et al., 2000)**, mide la frecuencia de sentimientos de entusiasmo en el trabajo. Esto lo hace a través de 15 ítems en un formato de respuesta Likert de 7 puntos, donde 0 = Nunca y 6 = Diariamente. Los ítems se encuentran divididos en tres dimensiones: vigor (5), dedicación (5) y absorción (5). En este estudio se obtuvieron los siguientes coeficientes de consistencia interna: vigor 0,85; dedicación 0,90; y absorción 0,75.

## Procedimiento

Se estableció un contacto inicial con la organización a través de las áreas de Investigación e Innovación y Recursos Humanos del Proyecto. Se trabajó con un diseño descriptivo correlacional. Las encuestas se realizaron entre el 06 de julio y el 16 de agosto del 2021, de manera virtual, empleando la herramienta *Microsoft Forms*. Para lograrlo, el equipo investigador se encargó de realizar la conformación final del instrumento y la planeación del campo, mientras que la organización se responsabilizó de elaborar el formulario de campo virtual y la aplicación de las encuestas.

Se presentaron las escalas en el mismo orden en las que están descritas en la sección medición, y cada trabajador diligenció el formulario completo en un único momento de aplicación. Para asegurar controlar el sesgo de respuesta valorativa, dado que se trataba de un cuestionario extenso (108 ítems), se invitó a que cada trabajador escogiera el momento de responder con plena conciencia y honestidad, según su conveniencia de horario y el espacio privado donde le fuera más cómodo desarrollarlo, asegurando también el total anonimato de la información recogida y el beneficio de la respuesta honesta para la toma de decisiones de mejora en la organización. Adicionalmente, en el análisis de resultados, los datos se procesaron con un análisis de varianza cero para dar cuenta de la variabilidad en las respuestas de los participantes, lo que demostró una estructura de respuesta consistente, dando cuenta de la coherencia interna en las respuestas de los participantes.

Es importante señalar que en el momento en que se desarrolló el trabajo de campo, el Perú se encontraba pasando por el descenso de la segunda ola de la pandemia, habiéndose ya levantado ciertas restricciones de distanciamiento y contando con un momento más favorable para la economía nacional. Además, al momento, se contaba con un ritmo acelerado en el proceso de vacunación, registrando 2 millones de personas inmunizadas (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021).

## Análisis de datos

La información recolectada fue sometida a un análisis descriptivo correlacional empleando las herramientas del SPSS 25. En ese sentido, se buscó determinar la relación entre las variables cuantitativas escogidas para dicho estudio.

En primer lugar, se realizó la depuración de la base de datos y se procesaron los análisis de confiabilidad de las medidas utilizadas. Para interpretar la confiabilidad se revisó el análisis de Mezulis et al. (2004). Posteriormente, se continuó con el análisis descriptivo de las variables de la investigación. Se utilizó la prueba *t* de Student debido a que la muestra sigue una distribución normal, según el teorema de límite central, la cual determina que, si el tamaño de la muestra es mínimo de 30, esta seguirá una distribución normal (Tobón y Bedoya, 2017).

Finalmente, con base en la matriz de correlaciones se procesó un análisis de senderos para evaluar la bondad de ajuste de un modelo hipotético de relaciones entre las variables del estudio, el cual fue posteriormente contrastado con un modelo alternativo. Se consideraron los siguientes índices para evaluar la bondad del ajuste del modelo a los datos: el cociente  $\chi^2$  y sus grados de libertad ( $\chi^2/g.l$ ), el índice comparativo de Bentler-Bonett (CFI), el índice normalizado de Bentler-Bonett (NFI) y la raíz del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) de Steiger-Lind. Se tomaron en cuenta los siguientes valores para ser considerados aceptables:  $\chi^2/g.l \leq 3$ ,  $CFI \geq 0,95$ ,  $NFI \geq 0,90$  y  $RMSEA \leq 0,08$  (Ruiz et al., 2010).

## Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos con el objetivo de analizar, desde el enfoque de TDRL, las Demandas y Recursos presentes en una institución del Estado, que se encuentra prestando servicios de atención frente a la crisis sanitaria, con miras a identificar, en un modelo de análisis complejo, las lecciones aprendidas en el proceso de afrontamiento de la pandemia. Primero, se presentan los análisis descriptivos de las variables utilizadas, seguidas por las correlaciones encontradas entre las diferentes variables de estudio para finalmente presentar el modelo *path analysis*. En la Tabla 1 se presentan los descriptivos respecto a las variables de estudio.

TABLA 1  
 Descriptivos de las variables de estudio

Variables	<i>M/Mdn</i>	<i>DE/RI</i>	<i>p</i>	Asim	K	K-S
Demanda cognitiva	4,33	1,00	0,00	-1,45	2,75	0,162
Dificultades en el trabajo	2,80	1,00	0,00	-0,02	-0,35	0,074
Presión laboral	4,00	1,00	0,00	-0,24	-0,55	0,140
Confusión de rol	1,67	2,00	0,00	0,75	-0,31	0,203
Soporte social	4,00	1,00	0,00	-0,18	-0,54	0,125
Retroalimentación	4,00	1,00	0,00	-0,52	-0,07	0,174
Vínculo con el líder	4,16 <sup>a</sup>	0,64 <sup>b</sup>	0,08	-0,98	1,18	0,100
Oportunidades de desarrollo	4,00	1,00	0,00	-0,75	0,12	0,183
Apoyo Organizacional Percibido	5,05 <sup>a</sup>	1,29 <sup>b</sup>	0,09	-0,78	0,64	0,099
Eficacia	4,83	1,00	0,00	-1,38	1,38	0,237
Esperanza	4,14	1,00	0,00	-0,19	-0,08	0,138
Resiliencia	4,20	1,00	0,00	-0,58	0,09	0,117
Optimismo	4,41 <sup>a</sup>	0,62 <sup>b</sup>	0,06	0,09	-0,36	0,105
Cansancio	2,26 <sup>a</sup>	1,02 <sup>b</sup>	0,20	0,38	-0,34	0,090
Desesperanza	0,60	1,00	0,00	1,50	1,96	0,199
Realización personal	0,71	1,00	0,00	0,72	-0,20	0,138
Vigor	5,00	1,00	0,00	-0,78	0,93	0,126
Dedicación	4,80	1,00	0,00	-1,13	0,92	0,175
Absorción	4,20	1,00	0,00	-0,52	-0,34	0,141

Notas: K-S = Prueba de Normalidad Kolmogrov-Smirnov, Asim = Asimetría, K = curtosis.

<sup>a</sup> Se reporta la Media para el factor que presenta una distribución normal.

<sup>b</sup> Se reporta la Desviación estándar para el factor que presenta una distribución normal.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 2 se muestran las correlaciones significativas encontradas entre las variables del estudio.



**TABLA 2**  
Correlaciones significativas entre todas las variables de estudio

	Demanda Cognitiva	Dificultades en el trabajo	Confusión de rol	Retroalimentación	Vínculo con el líder	Oportunidades de desarrollo	Apoyo Organizacional percibido	Eficacia	Esperanza	Resiliencia	Optimismo	Total Burnout	Total Engagement
<i>Demandas laborales</i>													
Demanda cognitiva	1	0,174**	-0,041	0,155**	0,223**	0,237**	0,173**	0,172**	0,232**	0,119*	0,025	0,057	0,203**
Dificultades en el trabajo		1	0,469**	-0,326**	-0,137*	-0,268**	-0,382**	-0,044	-0,140*	0,007	-0,273**	0,395**	-0,155**
Confusión de rol			1	-0,456**	-0,380**	-0,401**	-0,387**	-0,133*	-0,106	-0,018	-0,233**	0,428**	-0,192**
<i>Recursos laborales</i>													
Retroalimentación				1	0,677**	0,662**	0,617**	0,167**	0,233**	0,094	0,315**	-0,392**	0,392**
Vínculo con el líder					1	0,604**	0,526**	0,223**	0,212**	0,150*	0,174**	-0,353**	0,352**
Oportunidades de desarrollo						1	0,656**	0,167**	0,291**	0,070	0,253**	-0,423**	0,498**
Apoyo Organizacional percibido							1	0,196**	0,266**	0,061	0,384**	-0,487**	0,341**
<i>Recursos personales</i>													
Eficacia								1	0,521**	0,463**	0,432**	-0,289**	0,364**
Esperanza									1	0,456**	0,301**	-0,295**	0,490**
Resiliencia										1	0,444**	-0,262**	0,287**
Optimismo											1	-0,478**	0,324**
Total Burnout												1	-0,452**
Total Engagement													1

Nota: \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ .

Fuente: elaboración propia.

Se encontraron correlaciones directas medianas entre *burnout* y dos demandas laborales: dificultades en el trabajo y confusión de rol. Mientras que se hallaron correlaciones inversamente proporcionales y medianas con dos recursos laborales, oportunidades de desarrollo y apoyo organizacional percibido, y a dos recursos personales, optimismo y resiliencia. Siendo esta última pequeña.

En cuanto al *engagement*, se hallaron correlaciones directas medianas con un recurso laboral, oportunidades de desarrollo, y dos recursos personales, esperanza y optimismo.

### Análisis de senderos: Modelo

A través del análisis de senderos realizado sobre los resultados obtenidos, se procesó un modelo teórico saturado que explica las relaciones entre las demandas y los recursos laborales en la organización estudiada (ver Figura 1), cuyos indicadores de bondad del ajuste sobrepasan los valores indicados por la literatura:  $\chi^2/gl = 0,993$ , CFI = 1,000, NFI=1,00 y RMSEA = 0,183.

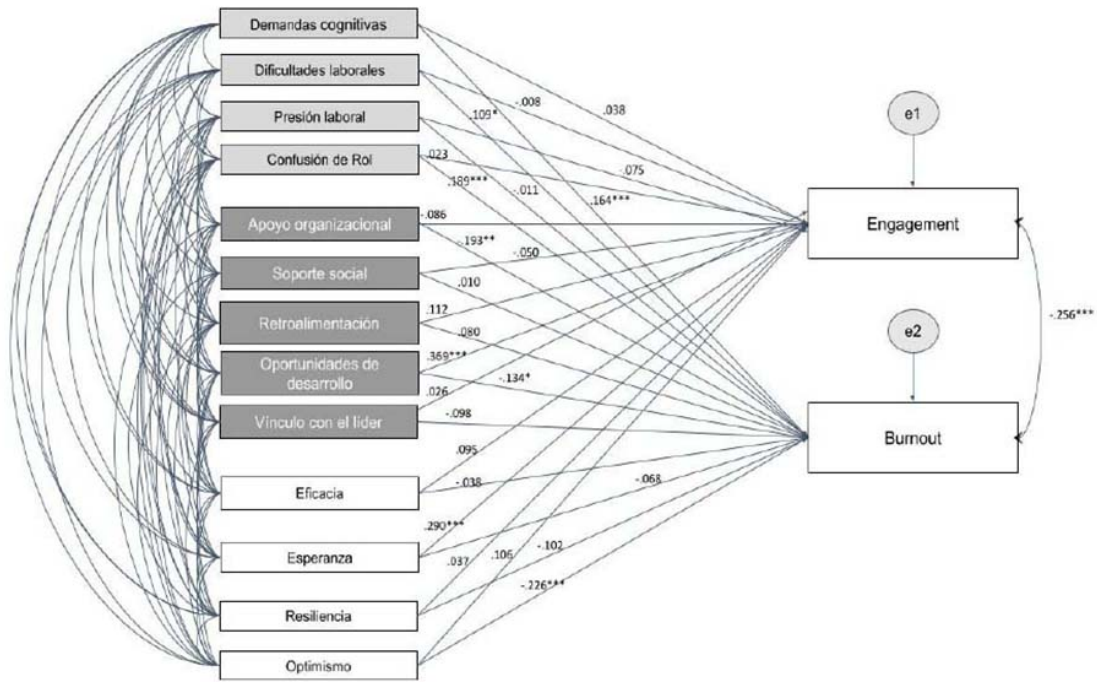


FIGURA 1  
Modelo teórico

Nota: e1 = variable externa 1, e2 = variable externa 2.

Fuente: elaboración propia.

Por ello, se propuso un modelo alternativo (ver Figura 2), el cual demuestra un buen ajuste de acuerdo con los siguientes indicadores:  $\chi^2/df = 0,768$  3, CFI = 0,999, NFI  $\geq$  0,995 y RMSEA = 0,001.

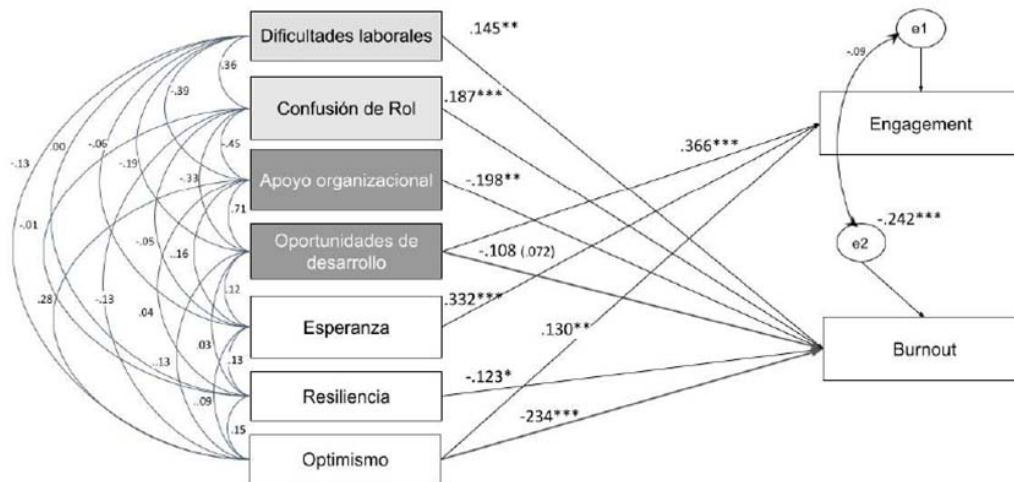


FIGURA 2

Modelo alternativo

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ , e1 = variable externa 1, e2 = variable externa 2.

Fuente: elaboración propia.

Este modelo da cuenta del comportamiento de las demandas y recursos laborales a nivel de la organización estudiada, para comprender su funcionamiento se debe tomar en cuenta el conjunto de variables que interactúan entre sí para generar mayor o menor *burnout* y *engagement*.

## Discusión

Este estudio tuvo como propósito conocer las demandas y recursos laborales de una organización pública en el Perú, cuyas funciones variaron de acuerdo con el contexto y las necesidades del país, pasando de tareas administrativas asociadas a gestión de espacios deportivos a respuestas frente a la pandemia provocada por la COVID-19. Por ello, ha resultado importante, a través de un modelo de análisis complejo, comprender el funcionamiento de la organización, en el cual se presentan algunas demandas y recursos del marco teórico planteado.

En primer lugar, las dificultades en el trabajo que impiden avanzar o concretar las tareas (Bakker & Demerouti, 2014), junto con la poca claridad sobre las responsabilidades encomendadas o confusión de rol (Rizzo et al., 1970), son Demandas Laborales, es decir elementos de la organización que dificultan el trabajo (Bakker & Demerouti, 2013) que están directamente asociadas, en el modelo analizado, con elementos que cargan y agotan al trabajador, presentando una relación predictora directa con el *burnout*. En efecto, este resultado es consistente con la teoría en tanto, el *burnout* al ser un síndrome de agotamiento profesional que se produce por una sobrecarga de estresores que superan la capacidad de respuesta de las personas (Gilla et al., 2019), sería promovido por la presencia de dificultades en el trabajo y de confusión de roles, que en conjunto (en tanto presentan entre sí una correlación directa significativa), sobrecargarían negativamente a las personas de la organización estudiada (Yener & Coşkun, 2013).

Particularmente, dadas las características de la institución estudiada, se puede comprender que las dificultades en el trabajo podrían tener que ver con la condición de institución estatal que, al tener mayores procesos burocráticos, estaría sobrecargando a sus empleados con exigencias adicionales. Investigaciones en

organizaciones del sector público confirman que los empleados tienen una mayor percepción de demandas y dificultades en el trabajo dada la rigidez y burocratización organizacional (Manteca & Durán, 2012; Quiñones et al., 2012).

La confusión de rol, como variable predictora del agotamiento, puede estar explicada por los importantes y múltiples cambios que ha asumido la organización en muy poco tiempo, en el proceso de adaptación para responder a la pandemia y asumir nuevas actividades que distan del rubro en el que venían trabajando anteriormente. Esta situación de cambio en las actividades generales de la organización, consecuentemente se refleja en una percepción de poca claridad de rol para sus empleados, que revierte en un sentimiento de inseguridad respecto a lo que se está realizando y al propósito de sus labores. Investigaciones realizadas en trabajadores del sector privado (Wu et al., 2019; Vullinghs et al., 2020) y del sector salud a nivel público, en contexto de pandemia (Ibrahim et al., 2022) sostienen que los trabajadores que perciben baja o poca claridad de rol tienen mayor probabilidad de desarrollar *burnout*.

En segundo lugar, el apoyo organizacional percibido por los colaboradores sobre cuánto se valora su trabajo y bienestar en su organización (Salazar-Estrada, 2018) y las oportunidades de desarrollo que esta dispone para que puedan desarrollarse profesionalmente (Bakker et al., 2004), son Recursos Laborales, elementos de la organización que facilitan el trabajo (Bakker & Demerouti, 2013) que, de acuerdo con el modelo, funcionan como factores protectores ante el *burnout*. Es decir, en el caso de la institución analizada, ambas variables en conjunto protegen o evitan que el trabajador se sienta “quemado”. Estos resultados son coherentes con investigaciones realizadas en el sector salud y educativo, donde se halló que tanto el apoyo organizacional percibido (Reitz et al., 2021, Kim et al., 2022) como oportunidades de desarrollo (Fiorilli et al., 2020) pueden reducir el riesgo de que el trabajador se sienta agotado.

De acuerdo con el modelo presentado, el apoyo organizacional percibido y las oportunidades de desarrollo, que además se encuentran correlacionadas entre sí, son recursos laborales percibidos con intensidad por los trabajadores, lo que permite comprender sus capacidades predictoras inversas ante el *burnout*. En el caso de la organización estudiada, los trabajadores, en efecto, perciben que esta valora la contribución de tiempo y esfuerzo que cada uno de ellos invierte para cumplir con las tareas que permitirán sacar adelante los objetivos institucionales, particularmente complejos en tiempos de crisis sanitaria, lo que puede corroborarse en tanto el apoyo organizacional percibido es el recurso con mayor puntuación en los resultados estadísticos de este estudio.

Por su parte, dado los desafíos organizacionales para la atención de la pandemia, los trabajadores han tenido que enfrentarse a una serie de tareas novedosas y estimulantes que, a su vez, podrían haber sido percibidas como oportunidades de desarrollo, en las que han podido adquirir o potenciar conocimientos y competencias nuevas, percibiendo a la organización como un espacio lleno de constantes momentos de aprendizaje. Lo que conllevaría a que los recursos laborales de apoyo organizacional y oportunidades de desarrollo, sean precisamente factores que, como lo presenta el modelo alternativo, reducirían la probabilidad de que los trabajadores en esta organización desarrollen *burnout* (Reitz et al., 2021, Fiorilli et al., 2020; Kim et al., 2022).

De igual forma, la resiliencia para afrontar y recuperarse ante la adversidad y el optimismo para valorar de manera positiva el éxito presente o futuro son Recursos Personales, es decir, aspectos internos de los trabajadores que permiten el desarrollo de su trabajo (Luthans et al., 2007), que según el modelo presentan relaciones predictoras-inversas con el *burnout*. Dicho de otro modo, cuando ambas variables actúan en conjunto, la probabilidad de que el trabajador sienta desgaste en su centro laboral se vería disminuida. De acuerdo con investigaciones realizadas, principalmente con trabajadores dentro del sector de la salud, se confirma la capacidad protectora de la resiliencia (Arrogante & Aparizio-Saldivar, 2017, Dordunoo et al., 2021) y el optimismo (Grau et al., 2009; Fowler et al., 2020) frente al *burnout*.

De acuerdo con las características de la institución estudiada, se puede entender que la resiliencia puede estar explicada por los diversos eventos de cambios que ha atravesado la organización, los cuales habrían conllevado a que sus trabajadores desarrollen un nivel de aceptación y recuperación a dichas situaciones.

Es decir, las personas ya tendrían experiencia en afrontar épocas laborales difíciles producidas por un evento trascendental en la institución, por lo que una crisis como la pandemia habría potenciado aún más sus capacidades y recursos para recuperarse y superar nuevos desafíos, disminuyendo así la posibilidad de desarrollar *burnout* (Arrogante & Aparizio-Saldivar, 2017, Dordunoo et al., 2021).

Gracias a esta experiencia para superar con éxito los distintos obstáculos laborales, se puede entender que, a pesar de las dificultades, los trabajadores esperan que sucedan cosas buenas en el trabajo. Por ello, dicho discurso optimista no solo sería una cualidad que el propio trabajador aporta, sino que también es fomentado por la misma organización, disminuyendo así que las personas se sientan sobrecargadas (Grau et al., 2009; Fowler et al., 2020).

En tercer lugar, lo que genera el involucramiento del colaborador con la organización dándole energía y conexión con el trabajo denominado *engagement*, son los recursos laborales y personales. Por un lado, en el modelo, las oportunidades de desarrollo son percibidas como tareas o retos que permiten el despliegue de las capacidades del trabajador en el entorno laboral sumado a las oportunidades de aprendizaje (capacitaciones), esto lleva a que el trabajador se involucre aún más con su trabajo. Cabe resaltar que, en anteriores estudios en el sector público, se encontró que los trabajadores valoran más las oportunidades de desarrollo que la institución puede ofrecerles (Hernández & Oramas, 2018; Vicente de Vera & Gabari, 2019). Además, presenta una relación directamente proporcional con el *engagement*, lo cual explica que las personas estén dispuestas a ir más allá de las funciones y participar más de las actividades de la organización (Bakker et al., 2004).

Por otro lado, los recursos personales identificados en el modelo como predictores del *engagement* son la esperanza y el optimismo. La esperanza es la voluntad y la confianza que tiene el personal para realizar las tareas encomendadas, sentir que las puede hacer bien y de que tanto él como su equipo pueden superar los obstáculos (Mesurado & Laudadio, 2019). El optimismo es la percepción de que las cosas estarán bien. En otros estudios, con trabajadores del sector público, privado e independiente se ha encontrado que los trabajadores optimistas se sienten mejor y obtienen mejores resultados en sus puestos de trabajo (Azanza et al., 2014). En el modelo alternativo, tanto la esperanza como el optimismo se relacionan directamente con el *engagement*, siendo estos los recursos que potenciarían el vínculo del trabajador con su centro laboral (Giancaspro et al., 2022; Kaçay & Güngör, 2021).

Ambos recursos personales, esperanza y optimismo, son importantes para desarrollar las funciones dentro de la organización y alcanzar el éxito. En un contexto como el de la organización, con pedidos urgentes y situaciones cambiantes como el contexto de pandemia, creer en las capacidades, en el equipo de trabajo y tener la voluntad para hacer las cosas permiten cumplir con las tareas con esperanza. Adicional a ello, la visión con la que se atienden las funciones, es decir la orientación optimista, es lo que hace a la organización estudiada, distinta de otras instituciones públicas, en tanto se trata de una organización innovadora y flexible que conoce y utiliza herramientas del sector público y privado de una manera integral, con el apoyo de organismos externos. Esto último, hace referencia a la presencia de instituciones, con mayor experiencia en el campo, que guiaron el trabajo de la organización, lo cual ha motivado a la fuerza de trabajo que está enfocada en los resultados y con la capacidad dispuesta para aprender.

Comprender las condiciones particulares del comportamiento organizacional y la gestión del talento de los trabajadores, en una entidad como la estudiada, permite tener un referente de un modelo de funcionamiento efectivo y eficiente en el sector público que puede ser transferido a otros escenarios laborales complejos. La consideración del capital social de las personas que integran la organización (con esperanza, resiliencia y optimismo), como uno de los componentes fundamentales en el logro de las metas conjuntas, junto con el respaldo y reconocimiento de la institución, conlleva a que, pese a las dificultades y a los grandes cambios que se han tenido que enfrentar en los tiempos de pandemia, sea posible la consecución de resultados tangibles y cargados de alto valor social. Se considera que el modelo de demandas y recursos identificado para la organización, puede ser una guía sobre los puntos relevantes a potenciar en la gestión del talento humano de otras organizaciones estatales y/o en vías de cambios radicales en su rubro.

## Conclusiones

A nivel teórico, es importante reconocer cómo el modelo de la TDRL facilita y se estructura de manera particular en cada organización. Si bien se han encontrado relaciones teóricas que coinciden con otras investigaciones; este estudio revela cómo las oportunidades de desarrollo, el apoyo organizacional y los recursos personales asociados al afrontamiento de desafíos (esperanza, resiliencia y optimismo), configuran un modelo funcional para motivar a las personas con su trabajo y salvaguardar su bienestar (evitar el *burnout*) en un periodo de crisis mundial.

Con base en lo discutido, se evidencia la necesidad de contar con instituciones capaces de afrontar, de manera eficiente, eventos complejos e imprevistos como es el caso de la organización estudiada. Debido a que la organización ha dado resultados efectivos podría ser un referente para otras instituciones en búsqueda de lograr los objetivos planteados, desde una valoración tanto de los aspectos laborales como de las capacidades humanas y capital psicológico con que cuenta la organización. En otras palabras, los trabajadores son actores claves para el éxito de las organizaciones, por lo que se deben impulsar estrategias que mejoren el *engagement*, tal como se evidencia en el estudio.

En cuanto a los aportes, los estudios de caso con abordajes de TDRL brindan información relevante para la comprensión del funcionamiento de las áreas de Recursos Humanos en la promoción de *engagement* y la prevención del *burnout* (Benítez & del Águila, 2020), pudiendo además ofrecer este estudio, un modelo transferible a otras instituciones del sector público que han pasado por cambios, dada la necesaria adaptación a la crisis de la pandemia. Es importante señalar que los resultados obtenidos en estudios de casos se pueden generalizar si es que hay cierto grado de homogeneidad con otras instituciones, es decir si comparten características significativas para su funcionamiento (Giménez, 2012). Es así que las particularidades del comportamiento organizacional del caso estudiado, pueden brindar pautas respecto a condiciones favorables a nivel de los recursos laborales, para lograr los objetivos organizacionales en instituciones que estén afrontando procesos de gestión de cambio en crisis y donde se promuevan sinergias entre prácticas del sector público y privado. Mientras que, en las limitaciones, se encontró literatura insuficiente en el sector público y local sobre la teoría de las demandas y recursos laborales que permita discutir en profundidad con este estudio. Asimismo, se considera importante analizar la información estadística obtenida con data cualitativa, lo cual permitiría comprender en mayor profundidad los hallazgos.

Finalmente, desde un abordaje de investigación organizacional complejo, este estudio invita a reflexionar sobre las posibilidades analíticas para comprender los comportamientos organizacionales que han sido funcionales durante y después de la crisis sanitaria. Para desde allí poder identificar las prácticas y configuraciones institucionales que permitan reconocer y fortalecer las capacidades de los trabajadores con una mirada situada.

## Consideraciones éticas

Esta investigación fue supervisada rigurosamente, a nivel de sus consideraciones éticas, para el cuidado de los participantes por el grupo de Investigación de Psicología Política y Social del Departamento de Psicología y se encuentra avalada bajo el convenio de mutuo apoyo institucional entre la Pontificia Universidad Católica del Perú y el Proyecto Especial Legado.

## Contribución de los autores

La contribución de los autores ha sido equilibradamente distribuida a lo largo del desarrollo del proceso de concepción y ejecución de la investigación, siendo los gestores en la concepción teórica para el diseño y coordinación del desarrollo de la Investigación: Angela Vera y Luis Guevara, para el desarrollo de los instrumentos, revisión de literatura y ejecución del trabajo de campo, la recolección y análisis de información participó todo el equipo: Marisol Mego, Sofía Ticona, Alicia Calderón, Agustín Espinosa, Luis Guevara y Angela Vera, para el desarrollo del documento final del artículo y la discusión: Angela Vera, Marisol Mego y Sofía Ticona. En la revisión final de todo el documento participó todo el equipo.

## Financiación

Este proyecto no contó con ningún medio de financiación, debido a que se desarrolló dentro de un marco colaborativo interinstitucional.

## Conflictos de interés

Todos los autores declaran no tener conflictos de intereses en el desarrollo de la presente investigación.

## Referencias

- Arrogante, O., & Aparicio-Zaldivar, E. (2017). Burnout and health among critical care professionals: The mediational role of resilience. *Intensive and Critical Care Nursing*, 42, 110-115. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2017.04.010>
- Azanza, G., Domínguez, A. J., Moriano, J. A., & Molero, F. J. (2014). Capital psicológico positivo: validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de Psicología*, 30(1), 294-301. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.1.153631>
- 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 recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. En P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing* (pp. 37-64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Barello, S., Caruso, R., Palamenghi, L., Nania, T., Dellafiore, F., Bonetti, L., Silenzi, A., Marotta, C., & Graffigna, G. (2021). Factors associated with emotional exhaustion in healthcare professionals involved in the COVID-19 pandemic: an application of the job demands resources model. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 24, 1751-1761. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01669-z>
- Benítez, R. M., & del Águila, A. R. (2020). Burnout y work engagement: Demandas laborales, recursos y resultados organizativos en organizaciones de Acción Social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 136, 1-15. <https://doi.org/10.5209/rev.69192>
- Blackman, A., Ibáñez, A., Izquierdo, A., Keefer, P., Moreira, M., Schady, N., & Serebrisky, T. (2020). *La política pública frente al Covid-19. Recomendaciones para América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=5309>

- Briones-Jácome, I. E. (2020). Psicología Organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(3), 26-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539705>
- Colín, C. G. (2018). Estudio del papel mediador del *engagement* en el trabajo entre las demandas y recursos laborales. *Psicología Iberoamericana*, 26(2), <https://doi.org/10.48102/pi.v26i2.21>
- Comisión Económica para América y el Caribe - CEPAL. (2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45602-info-rme-impacto-economico-america-latina-caribe-la-enfermedad-coronavirus-covid>
- Corso, S., & Lazarte, L. A. (2019). Job crafting as a mediator between situational factors and well-being at work among outbound call centre operators in Peru. *Revista ECIPerú*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.33017/RevECIPerú2019.0002/>
- Dill'Erva, I. F. (2021). Retos de la administración pública del bicentenario. *Saber servir*, (5), 117-138. <https://doi.org/10.54774/ss.2021.05.07>
- Dordunoo, D., An, M., Chu, M. S., Yeun, E. J., Hwang, Y. Y., Kim, M., & Lee, Y. (2021). The Impact of Practice Environment and Resilience on Burnout among Clinical Nurses in a Tertiary Hospital Setting. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(5), 1-11. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052500>
- Fiorilli, C., Buonomo, I., Romano, L., Passiatore, Y., Fioredistella, D., Santoro, P. E., Benevene, P., & Pepe, A. (2020). Teacher Confidence in Professional Training: The Predictive Roles of Engagement and Burnout. *Sustainability*, 12(16). <https://doi.org/10.3390/su12166345>
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2005). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit. Revista de Psicología*, 21(2), 195-206. <https://www.redalyc.org/pdf/686/68643124003.pdf>
- Fowler, J. B., Fiani, B., Kiessling, J. W., Khan, Y. R., Li, C., Quadri, S. A., Mahato, D., & Siddiqi, J. (2020). The Correlation of Burnout and Optimism among Medical Residents. *Cureus*, 12(2). <https://doi.org/10.7759/cureus.6860>
- Fuji, K. (2017). Correlación de las Demandas y Recursos Laborales con el Work Engagement. Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9477>
- Gamero, J., & Pérez, J. (2020). *Perú Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. Organización Internacional del Trabajo. [http://www.essalud.gob.pe/mailling/Mailling\\_biblioteca3\\_Peru\\_impacto\\_dela\\_Covid19.pdf](http://www.essalud.gob.pe/mailling/Mailling_biblioteca3_Peru_impacto_dela_Covid19.pdf)
- Giancaspro, M. L., Callea, A., & Manuti, A. (2022). "I Like It like That": A Study on the Relationship between Psychological Capital, Work Engagement and Extra-Role Behavior. *Sustainability*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042022>
- Gilla, M. A., Giménez, S. B., Moran, V., & Olaz, F. O. (2019). Adaptación y validación del Inventario de Burnout de Maslach en profesionales argentinos de la salud mental. *Liberabit*, 25(2), 179-193. <https://dx.doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n2.04>
- Gil-Monte, P. R. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 181-197. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318052004.pdf>
- Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura y representaciones sociales*, 7(13). <https://www.culturayrs.unam.mx/index.php/CRS/article/view/409>
- Grau, A., Flichtentrei, D., Suñer, R., Prats, M., & Braga, F. (2009). Influencia de factores personales, profesionales y transnacionales en el síndrome de burnout en personal sanitario hispanoamericano y español. *Revista Española de Salud Pública*, 83(2), 215-230. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1135-5727200900200006](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-5727200900200006)
- Hernández, H. L., & Oramas, V. A. (2018). Factores psicosociales laborales relacionados con el work engagement desde el Modelo de Demanda-Recursos laborales en trabajadores cubanos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 19(2), 19-23. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=80927>



- Ibrahim, F., Samsudin, E. Z., Chen, X. W., & Toha, H. R. (2022). The Prevalence and Work-Related Factors of Burnout Among Public Health Workforce During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(1), 20-27. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002428>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2020). *Lima Metropolitana: Encuesta de opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas*. [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima\\_metropolitana-2020.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf)
- International Labour Organization - ILO. (2020). *Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond*. International Labour Office. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)
- Kaçay, Z., & Güngör, N. B. (2021). The effect of positive psychological capital on work engagement. *Ambient Science*, 7(Sp1), 323-327. <https://doi.org/10.21276/ambi.2020.07.sp1.ta13>
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Kim, M., Yoo, Y., Cho, O., & Hwang, K. (2022). Emotional Labor and Burnout of Public Health Nurses during the COVID-19 Pandemic: Mediating Effects of Perceived Health Status and Perceived Organizational Support. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19(1), 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010549>
- Le Blanc, P. (1994). *Leader's Support: A Study of the Leader-Member Exchange Model among Nurses*. Utrecht University.
- Llaja, V., Sarriá, C., & García, P. (2007). *Síndrome del Quemado por Estrés laboral asistencial. Muestra peruana*. Pinedo Grafic. E.I.R.L.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Maberti, F. (2001). El apoyo organizacional percibido, la edad, la antigüedad y el nivel del cargo como predictores del compromiso organizacional. Tesis de grado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello.
- Majumdar, P., Biswas, A., & Sahu, S. (2020). COVID-19 pandemic and lockdown: cause of sleep disruption, depression, somatic pain, and increased screen exposure of office workers and students of India. *Chronobiology International*, 1191-1200. <https://doi.org/10.1080/07420528.2020.1786107>
- Manteca, A., & Durán, M. A. (2012). Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales. *Documentos de Trabajo Social*, (51), 45-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4641928>
- Mesurado, B., & Laudadio, J. (2019). Experiencia profesional, capital psicológico y engagement. Su relación con el burnout en docentes universitarios. *Propósitos y representaciones*, 7(3), 12-40. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.327>
- Mezulis, A., Abramson, L., Hyde, J., & Hankin, B. (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*, 130(5), 711-747. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.5.711>
- Moreno, B., Corso, S., Sáenz-Vergel, A., Rodríguez-Muñoz, A., & Boada, M. (2010). El "Burnout" y el "engagement" en profesores del Perú. Aplicación del modelo de demandas-recursos laborales. *Ansiedad y estrés*, 16(2-3), 293-307.
- Oramas, A., & Vergara, A. (2018). Validez factorial de la Escala demandas-recursos laborales, JDERS, de Jackson y Rothmann, adaptada para el contexto ocupacional cubano. Convención Internacional de Salud, Cuba Salud 2018.
- Padhan, R., & Prabheesh, K. P. (2021). The economics of COVID-19 pandemic: A survey. *Economic Analysis and Policy*, 70, 220-237. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.02.012>
- Parlamento Andino. (2022). *Principales medidas adoptadas por el gobierno peruano frente a la emergencia provocada por la COVID-19*. <https://www.parlamentoandino.org/images/actualidad/informes-covid/Peru/Principales-medidas-adoptadas-por-el-gobierno-peruano.pdf>

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021, 16 junio). *Segunda ola de la pandemia en el Perú se encuentra en descenso, informa el Gobierno de transición y emergencia*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/500836-segunda-ola-de-la-pandemia-en-el-peru-se-encuentra-en-descenso-informa-el-gobierno-de-transicion-y-emergencia>
- Quiñones, M., Tapia, T., & Díaz, C. (2012). El Rol de las Demandas y los Recursos Laborales en la Salud Mental de Trabajadores Chilenos del Sector de Servicios. *Ciencia & Trabajo*, 14(45), 201-210.
- Rehman, S., Asif, M., & Ullah, Z. (2011). The Psychometric Impacts of Karasek's Demands and Control Scale on Employees' Job Dissatisfaction. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(4), 1-17. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.042>
- Reitz, K., Terhorst, L., Smith, C., Campwala, I., Owoc, M., Downs-Canner, S., Diego, E., Switzer, G., Rosengart, M., & Myers, S. (2021). Healthcare providers' perceived support from their organization is associated with lower burnout and anxiety amid the COVID-19 pandemic. *PLOS ONE*, 16(11), 1-15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0259858>
- Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Rothmann, S., Mostert, K., & Strydom, M. (2006). A Psychometric Evaluation of the Job Demands Resources Scale in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 76-86. <https://doi.org/10.4102/sajip.v32i4.239>
- Ruiz, M., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo* 31(1), 34-45. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1794.pdf>
- Salameh, P., Hajj, A., Badro, D., Abou, C., Aoun, R., & Sacre, H. (2020). Mental Health Outcomes of the COVID-19 Pandemic and a Collapsing Economy: Perspectives from a Developing Country. *Psychiatry Research*, 294, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113520>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/7c590f01490190db0ed02a5070e20f01>
- Salazar-Estrada, J. (2018). La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización. *Signos*, 10(2), 41-53. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.02>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. [10.1023/A:1015630930326](https://doi.org/10.1023/A:1015630930326)
- Schuster, C., Weitzman, L., Sass, K., Meyer, J., Bersh, K., Fukuyama, F., Paskov, P., Rogger, D., Mistree, D., & Kay, K. (2020). Responding to COVID-19 through Surveys of Public Servants. *Public Administration Review*, 80(5), 792-796. <https://doi.org/10.1111/puar.13246>
- Silva, R., & Vivas, I. (2016). Factores personales y recursos laborales que predicen el engagement en docentes a tiempo parcial de una universidad privada del Perú. Tesis de Maestría. Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1948>
- Tobón, C., & Bedoya, J. (2017). Influencia de la asimetría en el tamaño de la muestra para el cumplimiento del teorema central del límite en distribuciones continuas. *Scientia Et Technica*, 22(4), 398-402. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84955649012.pdf>
- Vicente de Vera, M. I., & Gabari, M. I. (2019). Burnout y factores de resiliencia en docentes de educación secundaria. *International Journal of Sociology of Education*, 8(2), 127-152. <https://doi.org/10.17583/rise.2019.3987>
- Vullingsh, J., De Hoogh, A., Den Hartog, D., & Boon, C. (2020). Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload. *Journal of Business Ethics*, 165(4), 719-733. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4084-y>
- World Health Organization - WHO, & International Labour Organization - ILO. (2021). *Healthy and safe telework: technical brief*. Genova. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---lab\\_admin/documents/publication/wcms\\_836250.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_836250.pdf)

- Wu, T., Fang, P., Liao, H., Hu, P., & Yeh, Y. (2019). Role ambiguity and economic hardship as the moderators of the relation between abusive supervision and job burnout: An Application of uncertainty management theory. *The Journal of General Psychology*. <https://doi.org/10.1080/00221309.2019.1585323>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 4(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yener, M., & Coşkun, Ö. (2013). Using job resources and job demands in predicting burnout. *Procedia - Social Behavioral Sciences*, 99, 869-876. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.559>

## Notas

- \* Artículo de investigación

Licencia Creative Commons CC BY 4.0

*Para citar este artículo:* Vera R., A, Guevara R., L.A., Espinosa P., A., Calderón P., A., Mego V., M., & Ticona Q., S. (2023). Análisis de las demandas y recursos laborales en una organización del Estado peruano, prestadora de servicios de atención durante la crisis sanitaria por la COVID-19. *Cuadernos de Administración*, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.emeod>