

**“Efecto de la cultura de disponibilidad por parte de los líderes sobre la posibilidad de recuperación del estrés laboral: un estudio exploratorio en Piedralar, organización de servicios con sentido de misión social”**

**María V Cortés**

**Universidad de La Sabana**

**2021**

**Notas del autor**

Maria Victoria Cortes Mejia, Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana.

Maria Victoria Cortés se encuentra actualmente en la Maestría en Gerencia y Desarrollo de personas.

Esta Investigación cuenta con el apoyo de la entidad “Red Impacto Mujer” y la Sociedad por Acciones Simplificada Piedralar.

La Correspondencia relacionada con esta investigación debe dirigirse a Maria Victoria Cortés M, Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana. Correo electrónico [mariacome@unisabana.edu.co](mailto:mariacome@unisabana.edu.co)

## Resumen

Las altas demandas de trabajo y la flexibilidad en los horarios originados por las circunstancias mundiales en el 2020 evidencian que las experiencias de recuperación para los trabajadores son cada vez más necesarias, y las organizaciones juegan un papel importante en cuanto a gestoras de cultura. Para el presente estudio correlacional se usaron: el instrumento resultado de la adaptación para una muestra española del *Recovery Experience Questionnaire* —construido originalmente por Sonnentag & Fritz (2007) —, la subescala de Experiencias de Recuperación —compuesta por tres ítems— y la subescala de Búsqueda de Retos, compuesta por cuatro ítems. La población de la muestra es de 90 personas, un 90% femenino. Se propone un modelo conceptual que oriente la búsqueda de evidencia empírica sobre como las expectativas de disponibilidad de los líderes en una empresa con sentido de misión social en Colombia tienen un impacto negativo sobre las experiencias de recuperación del estrés laboral: relajación y búsqueda de retos. Finalmente se busca aportar a la bibliografía que es escasa, y analizar la información para el diseño de estrategias que garanticen el bienestar y desarrollo de las personas.

*Palabras Claves:* expectativas de disponibilidad del líder, experiencias de recuperación, relajación, búsqueda de retos.

### Abstract

The high demands of work and the flexibility in schedules originated by global circumstances in 2020 show that recovery experiences for workers are increasingly necessary, and organizations play an important role in terms of culture managers through their leaders.

The present correlational study used as searching tools: the instrument resulting from the adaptation for a Spanish sample of the Recovery Experience Questionnaire —originally constructed by Sonnentag & Fritz (2007) —, the Recovery Experiences subscale —composed by three items—, and the Challenges Search subscale, composed by four items. The sample population is 90 people, 90% female. A conceptual model is proposed to guide the search for empirical evidence on how the availability expectations of leaders in a company with a sense of social mission in Colombia have a negative impact on the experiences of recovery from work stress: relaxation and search for challenges. A conceptual model is proposed to guide the search for empirical evidence. Finally, it seeks to contribute to the bibliography that is scarce, and analyze the information for the design of strategies that guarantee the well-being and development of people.

**Keywords:** leader availability expectations, recovery experiences, relaxation, search for challenges.

**“Efecto de la cultura de disponibilidad por parte de los líderes sobre la posibilidad de recuperación del estrés laboral: un estudio exploratorio en Piedralar, organización de servicios con sentido de misión social”**

El trabajo requiere que las personas inviertan energía y esfuerzo para cumplir las tareas y actividades a desarrollar y las condiciones del trabajo como las exigencias para cumplir estas actividades pueden disminuir los recursos físicos y psicológicos de las personas (Bennett et al., 2018). Luego de invertir recursos personales durante un período de tiempo para llevar a cabo el trabajo, se hace necesario el restablecimiento de estos, y ese proceso de recuperación sucede para la mayoría de las personas, luego de terminar la jornada laboral (Sabine Sonnentag & Zijlstra, 2006). La recuperación entonces se refiere al proceso de restauración durante el cual los niveles de desgaste físico y emocional que se han incrementado en la persona como respuesta a un estresor o exigencia del trabajo, regresan a los niveles previos, y que puede verse como opuesto al proceso de desgaste (Meijman & Mulder, 1998; Sonnentag & Fritz, 2007).

Como lo plantean Sonnentag y Geurts (2009), el proceso de recuperación juega un papel fundamental en la relación entre las situaciones más estresantes del trabajo por un lado, y la salud, el bienestar y el desempeño por el otro; existe evidencia empírica que soporta el efecto mediador de las experiencias de recuperación después del trabajo sobre la relación entre las características del trabajo y el bienestar psicológico de la persona (Kinnunen et al., 2011).

Desde la perspectiva del Modelo de Demandas-Recursos (J-DR) propuesto por Bakker y Demerouti (2007), diversos estudios demuestran una relación negativa de las demandas del trabajo y las experiencias de recuperación, y sus hallazgos permiten establecer que quienes no logran adecuados niveles de recuperación reportan mayores

niveles de desgaste psicológico y problemas emocionales (Moreno-Jiménez et al., 2009; Shimazu et al., 2012); mayores niveles de agotamiento (Fritz et al., 2010); una percepción negativa de su estado de salud (de Bloom et al., 2015), y menores niveles de satisfacción con la vida en general (Park & Fritz, 2015).

Tradicionalmente, los estudios han abordado tres tipos de demandas: 1) exigencias asociadas al cargo/función (e.g., sobrecarga, exigencia física y emocional, ambigüedad del rol, alta disponibilidad), 2) exigencias asociadas a las relaciones sociales (e.g., conflicto interpersonal, acoso, demandas emocionales), y 3) exigencias asociadas al contexto organizacional (e.g., clima, inseguridad laboral, conflicto trabajo-familia, remuneración). Han sido desarrollados con trabajadores de instituciones de diferentes sectores y principalmente en organizaciones con ánimo de lucro (Bennett et al., 2018; Sabine Sonnentag & Fritz, 2015; Wendsche & Lohmann-Haislah, 2017).

Sin embargo, en la literatura existen pocos estudios que hayan abordado el impacto de las demandas del trabajo sobre la recuperación del estrés con personas que trabajen en organizaciones sociales como voluntarias (E. J. Mojza et al., 2010; Eva J. Mojza et al., 2011; Sabine Sonnentag et al., 2010). Adicionalmente, S. Sonnentag *et al.* (2017) refieren que los estudios realizados han prestado poca atención a trabajadores con esquemas no tradicionales en los que la vinculación, dedicación de tiempo y compromiso emocional con el propósito organizacional son particulares.

En las organizaciones con sentido social, el compromiso emocional de la persona frente a la labor desarrollada puede verse como una forma en la que la persona está abierta a llevar a cabo su labor con total disponibilidad y, por ende, asumir que las exigencias frente a la labor o su rol no sean vistas como demandas sino como oportunidades para demostrar su dedicación frente a la tarea. De acuerdo con Scherer, Allen y Harp (2016), el

rol de voluntario puede ser estresante y demandante en sí mismo, pues requiere que los voluntarios a menudo deban invertir considerables recursos personales para ayudar a otros. Adicionalmente, Bennett, Gabriel, Calderwood, Dahling y Trougakos (2016) encontraron que cuando el supervisor espera que sus subordinados mantengan la disponibilidad para atender asuntos del trabajo más allá de su jornada laboral, los trabajadores están más impulsados a mantenerse conectados mentalmente a sus responsabilidades aun cuando se encuentren en tiempo de descanso.

Existe evidencia de que los trabajadores que logran experimentar altos niveles de relajación durante su tiempo de descanso desarrollan estados de afecto positivo, menores niveles de estrés y dolencias físicas e.g, (YoungAh Park & Fritz, 2015; Shimazu et al., 2012). Adicionalmente, si la persona logra reducir la activación de su sistema simpático a través de estados de relajación, tiene mayor posibilidad de abordar nuevos desafíos en otras esferas de su vida como, por ejemplo, aprender un nuevo idioma, disfrutar de un *hobby* y/o pasatiempo, o desarrollar nuevas habilidades (Molino et al., 2015; Siltaloppi *et al.*, 2009).

En consecuencia, el presente estudio busca abordar la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el efecto de las expectativas de disponibilidad de los líderes sobre la posibilidad de alcanzar experiencias de recuperación laboral en personas que trabajan en una organización de servicios con misión social?

La forma como se utilizan y conservan los recursos hace parte de la vida diaria, y le permite al individuo configurar diferentes escenarios en los que despliega roles, asume responsabilidades, cumple metas y trasciende como persona (Ashforth et al., 2000). Por ello, se considera relevante desarrollar una conceptualización más amplia de lo que los líderes pueden hacer para apoyar los procesos y experiencias de recuperación, más allá de no esperar que las personas estén siempre disponibles para cumplir tareas y

responsabilidades como parte de su compromiso con la organización (S. Sonnentag et al., 2017).

Se espera que los resultados ayuden a identificar estrategias y prácticas que ayuden a garantizar el desarrollo armónico de las personas en organizaciones con enfoque humano y una misión de servicio definida a partir de su propósito (Angulo & Lozanía, 2005). La consolidación de un clima de recuperación ayuda a que el contexto organizacional se fortalezca, e impulsa una cultura de compromiso con el desarrollo y equilibrio integral de las personas que ayudan a cumplir la misión institucional de servicio.

De esta manera el objetivo principal de la investigación es explorar el efecto de la cultura de disponibilidad por parte de los líderes sobre los procesos de recuperación del estrés laboral en los trabajadores en una organización de voluntariado con sentido social.

Para lograrlo se proponen los siguientes objetivos específicos:

- 1) Realizar una descripción de la organización objeto de estudio y sus características.
- 2) Construir una revisión de la literatura que permita desarrollar un modelo conceptual exploratorio de las relaciones entre las variables y las hipótesis de investigación.
- 3) Medir la percepción de los trabajadores de la organización sobre las expectativas de disponibilidad de sus líderes y sus experiencias de recuperación del estrés laboral.
- 4) Desarrollar una estrategia de análisis a través de la técnica PLS-SEM para contrastar las hipótesis de investigación
- 5) Discutir los resultados a la luz de las implicaciones para la gestión de personas en la organización objeto de estudio.

### **Contexto Organizacional: Piedralar SAS**

Fundada en el 2010 por un grupo de socios unidos en un fin común: el cuidado de las personas y la profesionalización de los servicios catalogados como domésticos. “El trabajo bien hecho” es la base del inspirador de Piedralar, un sacerdote español —San Josemaría Escrivá— que transmitió el sueño de que muchas personas encontraran su razón de ser en el servicio a los demás, a través de un trabajo realizado con profesionalidad y sentido social. Su inspiración viene de una visión cristiana, en donde la dignidad del ser humano y el trabajo son los pilares para construir la sociedad. Piedralar empezó como una iniciativa para formalizar y mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores, que desarrollan su trabajo como respuesta a un querer vocacional, libre y comprometido; es decir, que el trabajo es el medio para su desarrollo integral y para el cuidado de otras personas que dedican su vida a la formación cristiana de la sociedad. Los servicios que se prestan de manera profesional y con un sentido de familia son: alimentación y alojamiento. Por lo anterior se puede hablar de voluntariado, ya que realizan su trabajo con el compromiso y anhelo de mejorar la sociedad a través del cuidado y bienestar de las personas, como parte de su autorrealización (Yubero Jiménez & Larrañaga Rubio, 2002).

En el proceso de formalización, la filosofía organizacional se fundamenta en su misión que consiste en facilitar que los Centros de servicio generen ambientes de familia a través del cuidado de las personas, con la máxima calidad posible y en una búsqueda permanente del desarrollo de quienes realizan este trabajo. La visión se dirige a “hacer del mundo un hogar”, que contribuya a hacer más humana la sociedad con un trabajo bien hecho.

La gestión administrativa y estratégica está centralizada en la oficina de Bogotá,



desde donde se trabaja para apoyar al trabajador de cada uno de los centros. Cuenta con tres departamentos para su gestión —Jefatura Administrativa y de RR. HH., Jefatura de Aprendizaje y Desarrollo y Jefatura Financiera y Contable— y 31 sedes distribuidas en ocho de las principales ciudades de Colombia. En cada centro de servicios hay una administradora, jefe directa de todas las personas, que vela por la distribución de las cargas laborales según las capacidades y competencias; esto incluye la permanente evaluación de dedicaciones y tiempos que sean requeridos, y la delegación de tareas tanto al interior de la Administración como hacia los clientes. Los puestos de trabajo son en un 80% operativos y realizados por mujeres que en la mayoría de los casos llevan toda su vida dedicada a estas tareas. Su responsabilidad principal consiste en generar y mantener ambientes acogedores y a la vez garantizar las condiciones básicas de alimentación y alojamiento para que los beneficiarios puedan asumir su rol profesional y personal.

Los espacios físicos destinados al trabajo cuentan con las condiciones para que quienes quieran, puedan vivir ahí mismo, como sucede en la mayoría de los casos. Los horarios de trabajo varían de acuerdo a las circunstancias de cada sede. El rango promedio que se maneja va de las 8:30 hasta las 14:00, y de las 18:00 a las 20:30. Cuentan con media hora de descanso en la mañana y toman 30 minutos para el almuerzo. La jornada laboral es de 8 horas diarias, 6 días semanales y un día de descanso; una vez al mes cuentan con tres horas de su horario de trabajo para realizar alguna actividad que fomente su desarrollo integral.

Estos horarios permiten atender los servicios con regularidad; sin embargo, el servicio de alimentos recibe solicitudes de carácter extraordinario que siempre son atendidas como parte de la orientación al cliente y cuidado de las personas. Algunas tareas que implican mayor tiempo hacen que las personas continúen su trabajo hasta terminarlo,

como un reto que les genera satisfacción, y sobrepasar los horarios establecidos. Aunque hay horarios de trabajo, el funcionamiento de las sedes en los que se encuentran es de carácter familiar en cuanto a los niveles de servicio y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes finales. Esto en la práctica significa que el grado de disponibilidad con el que trabajan es muchas veces mayor a lo establecido.

En los tiempos de descanso, las actividades que normalmente realizan los colaboradores durante la semana, están relacionadas con trabajo, vida social, crecimiento espiritual, hobbies y cuidado de la salud (citas médicas y exámenes).

El tipo de trabajo que se realiza en Piedralar implica: actividades repetitivas, posturas, movimientos, disponibilidad tácita 24/7 y por lo tanto, requiere experiencias que les permitan recuperar los recursos gastados. Por otro lado, el desgaste profesional por la rutina, las tensiones propias del ambiente laboral y el desgaste emocional que implican los servicios, conllevan a la necesidad de abrir nuevos horizontes desde la búsqueda de retos (Colombo & Gallego, 2012), que son la base para que las expectativas de disponibilidad de los líderes se acoplen a las estrategias que contrarresten los efectos del desajuste entre demandas y recursos.

El desgaste profesional es el resultado de un proceso en el que se pasa de la ilusión inicial ante las demandas de un nuevo trabajo a una fase de pasividad e inconformismo, traducida en indiferencia, ante los retos laborales. Este cambio es generado por la falta de recursos organizacionales y personales para afrontar los obstáculos o las circunstancias (Rodríguez Carvajal & Rivas Hermosilla, 2011). Esto incluye el deterioro de las condiciones físicas de las personas, consecuencia del desequilibrio entre las capacidades del colaborador y sus condiciones laborales (A. Bakker, 2011; Deci & Ryan, 2000; Nahrgang et al., 2011).

## Revisión Literatura

### Demandas y Recursos en el Trabajo

La literatura relacionada con la salud y bienestar en el trabajo parte de la premisa general de que cualquier ocupación puede tener factores de riesgo asociados con el estrés en el trabajo. Dentro de los diferentes modelos teóricos que abordan las condiciones del trabajo, el Modelo de Demandas – Recursos clasifica esos factores como demandas o recursos. Las primeras hacen referencia a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y/o sociales del trabajo que requieren de un esfuerzo físico o psicológico y que están asociados a un costo para la persona. La presión del tiempo, interacciones emocionales fuertes con clientes o la sobrecarga son ejemplos claros de demandas que se pueden convertir en estresores cuando la persona que hace elevados esfuerzos para enfrentarlas no logra recuperarse adecuadamente (Bakker & Demerouti, 2007). Los segundos hacen referencia a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y/o sociales que facilitan el cumplimiento de las tareas y objetivos, reducen las demandas asociadas y los costos personales de enfrentarlas y estimulan el crecimiento personal y el aprendizaje. La autonomía, la retroalimentación y la significación del propósito de la tarea son ejemplos de los recursos (Bakker & Demerouti, 2007).

Un elemento clave que surge desde la perspectiva de las demandas – recursos, propuesto por el Modelo JD-R, es que si bien las demandas se asocian con el desgaste y los recursos con la motivación, ambos factores no pueden ser vistos como factores separados o independientes, y se puede asumir la paradoja de que la falta de recursos se constituye como una demanda y, a su vez, un bajo nivel de demandas se constituye como un posible recurso (Schaufeli & Taris, 2014).

Aunque la evidencia de los metaanálisis sobre la relación entre demandas y compromiso no arrojan relaciones significativas, si se presentan resultados de relaciones positiva y negativas (e.g. Crawford et al., 2010). Por esta razón, es importante buscar identificar si en el contexto de Piedralar, las expectativas del líder para que las personas estén disponibles y atender asuntos del trabajo, se perciben como una demanda o como un recurso por parte de los colaboradores y si facilitan la recuperación asociada a las demandas del trabajo.

### **Expectativas de Disponibilidad del Líder**

De acuerdo con Sandoval-Reyes (2017) la expectativa de disponibilidad se puede definir con la percepción que un individuo tiene sobre el grado o nivel de disposición que su líder espera que tenga para atender asuntos de trabajo más allá de la jornada laboral. El grado de disponibilidad que las organizaciones esperan de sus colaboradores es algo totalmente variable (Heibler, 2019); mientras unas esperan que las personas sólo interrumpen sus tiempos de descanso en caso de emergencia, otras esperan que la persona responda de forma inmediata a cualquier solicitud.

La percepción de disponibilidad la construye el trabajador a partir de la forma en que sus líderes definen las prioridades y las metas del trabajo, y por supuesto con el modo de transmitir las normas para que las personas estén disponibles o no, para atender asuntos del trabajo más allá de su horario de trabajo. (Sabine Sonnentag & Fritz, 2015). Por ello, las estrategias para establecer los límites de disponibilidad no pueden hacerse únicamente desde la perspectiva del trabajador, por cuanto las expectativas de su empleador son críticas para la experiencia de distanciarse física y mentalmente del mundo del trabajo (Daantje Derks et al., 2014).

Tradicionalmente los estudios sobre las expectativas de disponibilidad se han centrado en la perspectiva de normas culturales a nivel grupo/organización, por lo que se hace necesario identificar la forma en que el líder, desde una perspectiva individual intencionada, puede influir fuertemente en los comportamientos de disponibilidad de sus colaboradores, por cuanto la conducta de líder no siempre refleja la cultura de la organización (Park et al., 2011). De acuerdo con Heibler (2019) por su posición de poder, el líder juega un rol de modelo sobre la propia disponibilidad, puede comunicar directa y abiertamente sus expectativas para evitar ambigüedades y definir estrategias de gestión para abordar los objetivos de su equipo sin crear un conflicto de rol. Es necesario identificar esas expectativas al ser su influencia más concreta y relevante para el colaborador.

Se espera entonces que el líder, desde una perspectiva de recursos, pueda conversar con los miembros de su equipo sobre la necesidad de segmentar el mundo laboral del personal a través de límites claros, no asignar labores más allá de la jornada laboral establecida y respetar los tiempos de descanso en días no laborales o vacaciones (Sandoval-Reyes, 2016) para permitir las experiencias de recuperación. El líder, como elemento clave de la percepción de disposición que crea el trabajador, debe asumir la responsabilidad de generar condiciones de trabajo acordes a la disponibilidad que se espera de este, junto al establecimiento de políticas flexibles para los tiempos y los lugares de trabajo (Ganster & Rosen, 2013).

Sin embargo, como consecuencia de la aceleración social, los desarrollos tecnológicos y los nuevos modelos de gestión que buscan optimizar la productividad, las empresas y organizaciones retan a sus colaboradores a ser cada día más rápidos, eficientes y a estar más disponibles generando una intensificación del trabajo (Entschew, 2019). Estos cambios en el mundo del trabajo traen consigo beneficios para la organización en cuanto a

sus indicadores de resultado, pero también modifican las condiciones de trabajo de las personas y “*se han convertido en un dictum en el desarrollo de nuestras actividades laborales*” (Paškvan & Kubicek, 2017, p. 25).

Adicionalmente, las conductas del líder —a través de la influencia para que sus colaboradores alcancen mayores niveles de compromiso, esfuerzo e intensidad frente a sus responsabilidades— pueden convertirse también en una barrera que dificulte las experiencias de recuperación ya que emiten el mensaje a la persona, que no debería salir de rol laboral y estar siempre disponible por el sentido de compromiso con la organización (Ashforth *et al.*, 2000).

Entonces en estos escenarios de mayor intensificación, las exigencias y expectativas de disponibilidad aumentan y se pueden considerar como una demanda (Kubicek & Tement, 2016) porque las personas deben incrementar su esfuerzo físico y aumentar los niveles de activación mental y psicológica, lo que puede producir el agotamiento de los recursos y afectar el proceso de recuperación de las demandas del trabajo (Hobfoll, 1998; Meijman & Mulder, 1998; Smith *et al.*, 2011).

(Mellner, 2016), en un estudio con 2.876 trabajadores remunerados de nivel profesional en sectores públicos y privados de Suiza, encontró a través de regresiones jerárquicas, que las altas expectativas de disponibilidad luego de terminada la jornada se asocian con bajas experiencias de recuperación y que el control de límites del rol puede moderar el impacto negativo.

En el mismo sentido Derks *et al.* (2016) reportan en estudio de tipo diario con 100 empleados durante varios días de la semana, en donde la influencia de jefes y pares respecto a la disponibilidad luego de la jornada laboral, impulsa la creación de culturas

denominadas “siempre en modo trabajo” y sugieren la necesidad de mantener espacios privados de tiempo para facilitar la recuperación.

### **Recuperación del estrés laboral**

La recuperación se refiere al proceso de restauración de recursos donde los niveles de desgaste que han aumentado como respuesta a una demanda del trabajo regresan a los niveles iniciales en la persona, y puede verse como opuesto al proceso de desgaste (Sonnetag & Fritz, 2007). Desde la perspectiva del modelo de Modelo Esfuerzo – Recuperación (Meijman, Th. F.; Mulder, 1998) se propone que el esfuerzo invertido en el trabajo produce una serie de reacciones (e.g., fatiga, activación psicológica, rumiación) y se espera que en las situaciones en las que la persona no está expuesta a las demandas de su trabajo, las cargas se reviertan y se produzca la recuperación (Sabine Sonnetag & Fritz, 2007).

Aunque la importancia de la recuperación es un principio central en la literatura relacionada con los modelos explicativos del estrés laboral y de las estrategias de afrontamiento, solo hasta inicios del presente siglo la atención se centró en identificar cuáles eran las experiencias psicológicas subyacentes a los procesos de recuperación una vez terminada la jornada laboral (S. Sonnetag et al., 2017). De acuerdo con Bennet *et al.* (2018) el principal beneficio de esta nueva perspectiva impulsada por Sonnetag es su enfoque en las ventajas a corto plazo para el bienestar psicológico de la persona por cuanto este estado subjetivo tiende a ser fluctuante y transitorio en el día a día.

La recuperación puede verse como proceso o resultado de un mismo fenómeno. Como proceso se centra en las actividades y experiencias que facilitan un cambio en los

indicadores de desgaste del individuo, y como resultado se refiere al estado físico y/o fisiológico que la persona alcanza después de un período de recuperación.

Para el presente estudio, se abordará la conceptualización de Sonnentag y Fritz (2007) sobre las experiencias de recuperación. Los autores proponen una estructura de cuatro factores a saber: 1) *distanciamiento psicológico*, que se refiere a la experiencia subjetiva de dejar atrás el trabajo, “desconectarse” y olvidarse de los asuntos del trabajo durante los tiempos de descanso; 2) *relajación*, que describe las experiencias subjetivas asociadas a una baja activación del sistema simpático; 3) *maestría*, que se orienta a las experiencias de logro que surgen de desarrollar actividades retadoras y desafiantes en otras esferas de la vida, y 4) *control*, como experiencia subjetiva de decidir por sí mismo qué hacer durante el tiempo de descanso y cuándo hacerlo. Es importante resaltar que diferentes estudios muestran a través de análisis confirmatorios que las experiencias son diferentes tanto a nivel de personas como de momentos (Sandoval, 2017; Sonnentag *et al.*, 2008; Sonnentag & Fritz, 2007).

Existe amplia literatura que analiza los antecedentes y consecuencias de las cuatro experiencias de recuperación. A nivel de metaanálisis se encuentran los trabajos de Crawford *et al.* (2010), Halbesleben, (2010), Wendsche & Lohmann-Haislah, (2017) y Bennett *et al.*, (2016), y a nivel de revisiones de literatura, los trabajos de Sonnentag & Fritz (2015) y Sonnentag *et al.* (2017).

Para la presente investigación la atención se ha centrado en las experiencias de relajación y maestría por el contexto organizacional. La naturaleza del trabajo con sentido social, donde los colaboradores de la organización viven en su gran mayoría en las sedes, impide, desde una perspectiva metodológica reducir el impacto de la condición del trabajo sobre la respuesta acerca de las experiencias de distanciamiento psicológico y control, en



razón de que las personas no tienen total autonomía para decidir sobre sus condiciones de trabajo.

Las personas que experimentan mayores niveles de relajación durante los tiempos de descanso reportan menores niveles de desgaste psicológico y problemas emocionales (Moreno-Jiménez *et al.*, 2009; Shimazu *et al.*, 2012); menores niveles de agotamiento (Siltaloppi *et al.*, 2009); mejor percepción de su estado de salud (de Bloom *et al.*, 2015), y mayor satisfacción con su vida en general (Park & Fritz, 2015). Adicionalmente, existe evidencia de que la relajación está relacionada con mejores estados de afecto positivo, no sólo al día siguiente del período de descanso, sino que los beneficios se reportan hasta la semana siguiente (Fritz *et al.*, 2010), y a nivel físico ayuda a regular el ritmo cardíaco y a reducir las tensiones musculares. (Sonnetag & Fritz, 2007).

El experimentar maestría a través de la realización de actividades que impliquen un reto para las personas está relacionado con menores niveles de desgaste psicológico (Shimazu *et al.*, 2012), menor necesidad de recuperación (Siltaloppi *et al.*, 2009) y mayores niveles de vigor y energía para el trabajo (de Bloom *et al.*, 2015; Kinnunen *et al.*, 2011). También existe evidencia sobre la relación negativa con el conflicto vida-trabajo (Molino *et al.*, 2015) y una relación positiva con la satisfacción en la vida (K.-H. Lee *et al.*, 2015; Park & Fritz, 2015). Adicionalmente, al desarrollar actividades retadoras, se abren los horizontes personales y se genera un crecimiento humano y personal valioso que puede trascender en el entorno (Sonnetag & Fritz, 2007).

### **Disponibilidad y recuperación en Piedralar**

A partir de un análisis no estructurado realizado por la jefatura de Recursos Humanos como parte de rol funcional en la organización, se logra identificar inicialmente

que en Piedralar las jornadas de trabajo sobrepasan con frecuencia la normatividad establecida y que este hecho es asumido con altos niveles de responsabilidad por parte de las colaboradoras, que a la vez les genera un impacto negativo.

Las mujeres que asumen el liderazgo en las sedes de trabajo parecen transmitir la necesidad de cumplir con las metas establecidas y las solicitudes de los clientes, muchas veces sin contar con los límites establecidos por los horarios ni con el compromiso de los colaboradores. En otras ocasiones es común ver como las personas son capaces de asumir responsabilidades mayores a las que establecen los cargos, sin reparo, en el mayor consumo de sus recursos personales.

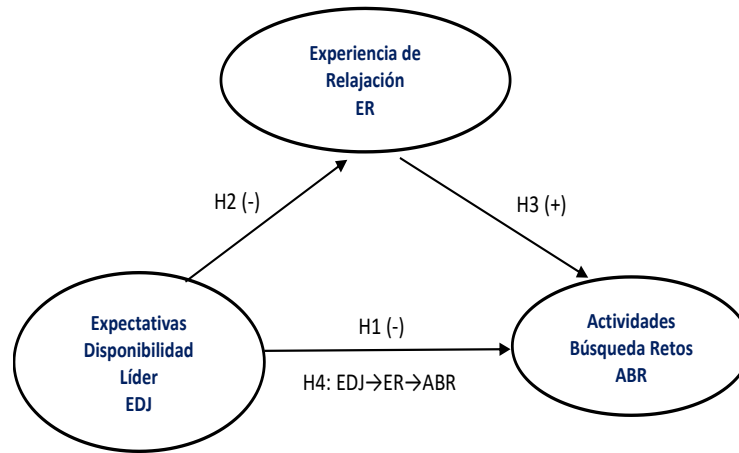
En las personas mayores, por ejemplo, hay una tendencia a dedicar parte de su tiempo libre a actividades relacionadas con el trabajo, por no saber qué otro tipo de labores realizar, mientras que otras padecen enfermedades relacionadas con el estrés laboral: dolores musculares, niveles de depresión media y agotamiento. La búsqueda de nuevos retos para las personas dedicadas a tareas de tipo operativo y rutinario, puede generar verdaderos espacios para alcanzar niveles de recuperación a través del desarrollo de otro tipo de capacidades innatas, o la generación de motivaciones intrínsecas sostenibles en el tiempo, con un nivel de satisfacción alto y profundo (Colombo & Gallego, 2012). El líder puede subsanar falencias y mantener una cultura de recuperación, aun en ambientes fuera del trabajo, al influir en los trabajadores hacia un mayor compromiso y motivación (Martínez-Díaz et al., 2020). Sin embargo, los líderes pueden, según Sandoval – Reyes (2016) causar un efecto negativo si aumentan las expectativas respecto a la disponibilidad de las personas para atender demandas laborales: sobrepasar las jornadas legales, sobrecargar al trabajador y, según Bennet et al. (2016), evitar la recuperación de recursos.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los altos niveles de trabajo que han asumido las personas por muchos años, han desarrollado una percepción de “pérdida de tiempo” hacia las actividades que permiten la relajación. En la gente joven se percibe un cierto desconcierto a la hora de asumir el tiempo libre como espacios dedicados a la recuperación, pues ven cómo sus compañeros de trabajo con mayor tiempo y experiencia en la organización sobrepasan las demandas de trabajo con alta disponibilidad.

En Piedralar la relación entre líderes y colaboradores es de cercanía y confianza. En ocasiones, esto deja abierta la posibilidad de solicitar tareas extras, sin que esto genere tensiones interpersonales; al contrario, parece desarrollar satisfacción en el trabajador al sentirse útil o disponible.

Los trabajos de voluntariado tienen un efecto positivo y de felicidad que está por encima de las altas demandas que requieren; sin embargo, los colaboradores con un alto nivel de compromiso hacia el trabajo, y motivaciones intrínsecas requieren niveles de recuperación que permitan mantener el equilibrio físico y psicológico con el fin de mantener los niveles de rendimiento laboral (Fritz et al., 2010).

A partir de las características descritas en el entorno organizacional de Piedralar y en la revisión de la literatura, se propone el siguiente modelo conceptual que oriente la búsqueda de evidencia empírica que ayude a responder la pregunta de investigación sobre el impacto de las expectativas de disponibilidad de los líderes sobre la posibilidad de alcanzar experiencias de recuperación laboral.



**Figura 1.** Modelo estructural de la investigación

En consecuencia, con el modelo se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

H1. Las expectativas de disponibilidad del líder tienen un efecto negativo sobre la posibilidad de involucrarse en experiencias desafiantes y oportunidades de aprendizaje en otros dominios.

H2. Las expectativas de disponibilidad del líder tienen un efecto negativo sobre la posibilidad de alcanzar estados de baja activación.

H3. Las experiencias de relajación tienen un efecto positivo sobre la posibilidad de involucrarse en experiencias desafiantes y oportunidades de aprendizaje en otros dominios.

H4. Las experiencias de relajación tienen un efecto mediador sobre la relación entre expectativas de disponibilidad del líder y la posibilidad de involucrarse en experiencias desafiantes y oportunidades de aprendizaje en otros dominios.

## Método

### Tipo de Estudio

El presente estudio se configura dentro de un alcance correlacional por cuanto se busca identificar cómo se relacionan las variables estudiadas (Creswell, 2014).

## Participantes

Se escogió como población objeto a los colaboradores de nivel operativo Piedralar SAS. En literatura son escasos los estudios sobre la recuperación del estrés laboral en el sector de organizaciones de voluntariado, por lo que se considera relevante abordar este tipo de contextos.

Las personas se desempeñan en áreas de alimentación y alojamiento. Su responsabilidad principal consiste en generar y mantener ambientes acogedores, para que las personas puedan asumir su rol profesional y personal.

Se logró la participación de la totalidad del grupo ocupacional que corresponde a 90 mujeres que desarrollan las labores descritas anteriormente y que provienen de las diferentes regiones del país. El rango de edad se encuentra entre 18 y 70 años. Al conformar grupos etarios se encuentra que el 43% están entre los 18 y 30 años; el 23% entre 31 y 44 años; el 31% entre los 45 y 57 años; y el 2% por encima de los 58 años. En referencia a su nivel académico el 41% alcanzó el bachillerato, el 29% tiene titulación a nivel técnico, el 18% tienen nivel de tecnología y el 9% alcanzó título profesional. El 85% de las participantes ha escogido su trabajo por un sentido vocacional al servicio y el 15% restante se encuentran en el proceso de identificación entre la cultura organizacional y su proyecto de vida.

Para asegurar que el modelo conceptual propuesto se pudiera someter a prueba, el tamaño mínimo de la muestra se calculó de forma *a priori* mediante un análisis de poder estadístico con el software G\*Power 3.1.9.2. Se usó un test de una cola, con un tamaño esperado del efecto de 0,15 siguiendo las recomendaciones de Faul *et al.* (2007), un nivel de significancia convencional de 0,05, un poder estadístico esperado del 0,95, y con la

definición de dos predictores a saber. Los resultados arrojaron que el mínimo tamaño recomendado de la muestra era de 74.

### **Instrumentos**

A continuación, se presentan las escalas de medida utilizadas en el estudio. Para la medición de las expectativas de disponibilidad del líder se utilizaron cinco ítems de la Escala de Demandas-Recursos para el Distanciamiento desarrollada por Sandoval-Reyes (2017). Los ítems usados se presentan en una escala Likert de cinco opciones de respuesta de *totalmente en desacuerdo* (1) a *totalmente de acuerdo* (5).

Para la medición de las experiencias de recuperación se utilizó el Cuestionario de Experiencias de Recuperación (Sanz-Vergel et al., 2010). Este instrumento es el resultado de adaptación para una muestra española (N = 941) del *Recovery Experience Questionnaire*, construido originalmente por Sonnentag & Fritz (2007). Se usó la subescala de Experiencias de Recuperación, compuesta por tres ítems, y la subescala de Búsqueda de Retos compuesta por cuatro ítems. Todos los ítems se presentan en una escala Likert de cinco alternativas de respuesta que van de *totalmente en desacuerdo* (1) a *totalmente de acuerdo* (5), y alcanzó una consistencia interna satisfactoria ( $\alpha=0.82$ ) en su proceso de validación.

En el Anexo 1 se presentan los ítems utilizados en el presente estudio.

### **Estrategia de análisis**

Los análisis estadísticos fueron desarrollados mediante la técnica basada en la varianza de modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), que están conformados por dos elementos: el modelo de medida y el modelo estructural. El primero es reflectivo, lo que sugiere que los indicadores reflejan los constructos. En el segundo las expectativas de

disponibilidad de líder se asumen como una variable exógena, mientras que las experiencias de relajación y la búsqueda de retos son variables endógenas. Los análisis se realizaron con la herramienta SmartPLS 3 (Ringle et al., 2015).

Los resultados del PLS-SEM fueron evaluados para los dos modelos descritos. Para el modelo de medida, la confiabilidad fue estimada a través de los coeficientes  $\rho_A$  y confiabilidad compuesta (CR), la validez convergente a través de las cargas externas y el promedio de la varianza extraída (AVE), y finalmente la validez discriminante a través del criterio de Fomell & Larcker (1981) y del método de correlaciones ratio heterorasgo - monorasgo (HTMT por sus siglas en inglés) propuesto por Henseler, Ringle & Sarstedt (2015). El modelo estructural se evaluó a través de la varianza explicada, el tamaño del efecto, el efecto predictivo y la magnitud y significancia estadística de los coeficientes de los *paths* propuestos en el modelo conceptual de la investigación.

Como análisis complementario se obtuvo el mapa de análisis de importancia- rendimiento (IPMA) tanto para los indicadores como los constructos (Hock *et al.*, 2010). Este procedimiento permite identificar las variables antecedentes que tienen mayor relevancia en la predicción de la variable objetivo, pero al mismo tiempo, bajo desempeño para proponer mejoras sobre la misma. Esto se hace clave si se tiene el propósito de diseñar estrategias de intervención para la mejora de procesos y prácticas de gestión organizacional.

## **Resultados**

### **Evaluación del modelo de medida**

La confiabilidad se evaluó mediante el método de consistencia interna. Las tres variables analizadas mostraron adecuados niveles de confiabilidad y tanto el coeficiente  $\rho_A$  como la confiabilidad compuesta alcanzaron valores por encima de 0,70, lo que

permite asumir que los constructos son confiables de acuerdo con los criterios de la literatura especializada (ver Tabla 1).

La validez convergente indica qué tanto un constructo mide de forma similar otro constructo que hace parte del modelo conceptual. Este criterio de evaluación se desarrolló tanto a nivel de constructos como de indicadores observados. Como estimador para los constructos se usó el análisis de la varianza extraída (AVE), en el que valores superiores a 0,50 permiten considerar que el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores y un adecuado nivel de validez (Fomell & Larcker, 1981). A nivel de los indicadores observados, el indicador usado fueron las cargas externas en el que valores superiores a 0,70 se consideran apropiados en ciencias sociales para modelos iniciales (Fomell & Larcker, 1981). Con esta acción, los valores obtenidos alcanzan los criterios esperados y permiten afirmar que los constructos y sus indicadores tienen validez convergente (Tabla 1)

**TABLA 1.**

*Estadísticos de confiabilidad y validez del modelo de medida*

<b>Variable</b>	<b>Carga Externa</b>	<b>Peso Externo</b>	<b>rho-A</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>Q<sup>2</sup> predict</b>
<b>Expectativa de Disponibilidad</b>			,808	,864	,560	
EDL1	,738***	,302**				
EDL2	,763***	,255**				
EDL3	,707***	,215**				



EDL4	,801***	,265**				
EDL5	,730***	,299**				
<b>Experiencias de Relajación</b>			,806	,859	,671	,156
ER1	,782***	,359**				,034
ER2	,789***	,337**				,152
ER3	,883***	,514**				,098
<b>Actividades Búsqueda</b>			,914	,930	,768	,177
<b>Retos</b>						
ABR1	,896***	,345**				,089
ABR2	,878***	,259**				,061
ABR3	,901***	,247**				,053
ABR4	,827***	,291**				,043

---

**Nota:** \*\* p <0,005; \*\*\* p <0,001; rho\_A = coeficiente correlación de Spearman; CR= confiabilidad compuesta; AVE = promedio de la varianza extraída.

La validez discriminante busca determinar qué tanto un constructo es diferente de los otros constructos incluidos en el modelo. El criterio mayormente aceptado es el que indica que la raíz cuadrada del AVE debe ser mayor que la correlación entre los constructos (Fomell & Larcker, 1981); sin embargo, para una mayor profundidad de este análisis, se desarrolló de forma adicional el procedimiento para calcular la ratio hetero-mono rasgo (HTMT) propuesto por Henseler *et al.*, (2015) y que evalúa la similitud entre las variables latentes. Valores menores a 0,85 se consideran apropiados en la literatura. Los resultados de

los dos análisis logran los criterios referidos, lo que permite afirmar que los constructos del modelo tienen validez discriminante (Drucker, 1992) (ver Tabla 2).

**TABLA 2.**

*Evaluación de la validez discriminante del modelo de medida*

<b>Constructo</b>	<b>EDL</b>	<b>ER</b>	<b>ABR</b>
Expectativas de Disponibilidad (EDL)	,749	,565 (-,842; -,310)	,527 (-,724; -,324)
Experiencias de Relajación (ER)	-,454	,819	,593 (,054; ,743)
Actividades Búsqueda Retos (ABR)	-,452	,530	,876

**Nota:** Raíz cuadrada del AVE en la diagonal; Correlaciones entre constructos se muestran debajo de la diagonal; HTMT encima de la diagonal; números entre los paréntesis representan el intervalo de confianza al 95% derivados del *bootstrapping* para 5000 muestras.

### **Evaluación del modelo estructural**

Los resultados del modelo estructural se presentan en la Figura 2. Respecto a los efectos directos sobre las actividades de búsqueda de retos, las expectativas de disponibilidad indican un coeficiente de relación menor que el de las actividades de relajación; además el primero es negativo y el segundo positivo de acuerdo con lo esperado en el modelo conceptual. Ambos presentan efectos estadísticamente significativos ( $p < 0,5$ ) y explican el 33,7% de la varianza en las actividades de búsqueda de retos (Tabla 4). El tamaño del efecto se midió de acuerdo con el criterio expuesto por Cohen, (1988) en el que

un  $f^2 > 0.02$  es débil; un  $f^2 > 0.15$  es medio, y un  $f^2 > 0.35$  es alto. En el presente estudio el efecto de las expectativas de disponibilidad sobre la búsqueda de retos es débil ( $f^2 > 0.085$ ) y el de las experiencias de relajación es medio ( $f^2 > 0.200$ ).

Los resultados alcanzados permiten tener soporte empírico para aceptar las H1, H2 y H3 que enuncian relaciones directas y significativa entre los constructos abordados.

**TABLA 4.**

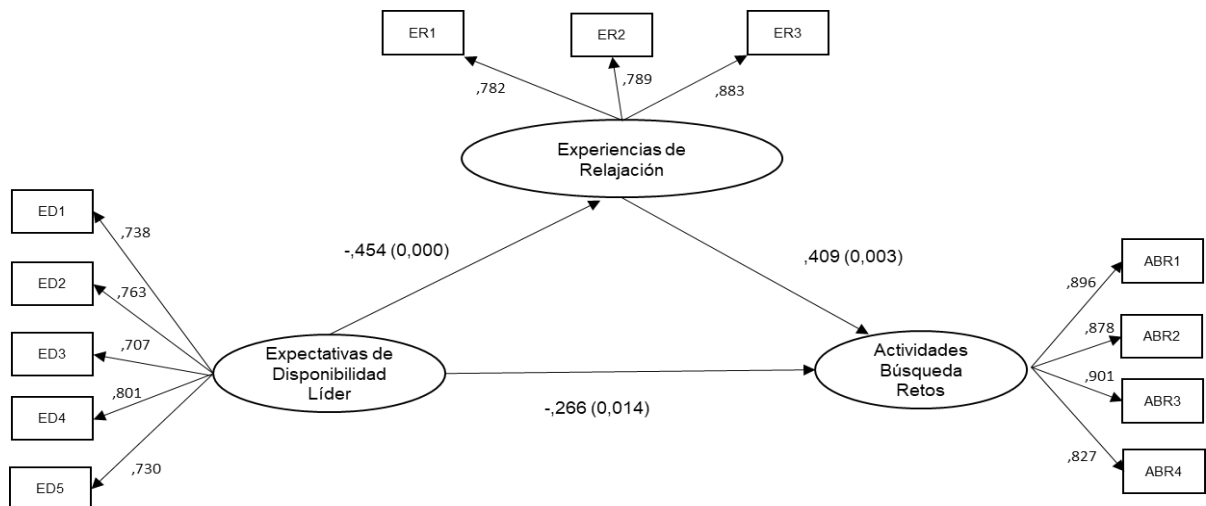
*Estimaciones del modelo estructural*

Hipótesis	Coef Path	Valor t	p - valor	95% CI	$f^2$	$R^2$	$Q^2$ predict
H1 (EDL → ABR)	-0,266	2,452	0,014	(-0,508; -0,085)	0,085	0,337	0,156
H2 (EDL → ER)	-0,454	4,280	0,000	(-0,676; -0,267)	0,260	0,206	0,177
H3 (ER → ABR)	0,409	2,997	0,003	(0,100; 0,620)	0,200		
H4 (EDL → ER → ABR)	-0,186	3,022	0,003	(-0,300; -0,053)			

**Nota:** 95% CI = Intervalo de confianza al 95%  $f^2$  = tamaño del efecto;  $R^2$  = varianza explicada;  $Q^2$  predict = efecto predictivo.

De acuerdo con el efecto indirecto de las expectativas de disponibilidad sobre las actividades de búsqueda de retos a través de las experiencias de relajación (H4) se encuentra un efecto significativo ( $t = 3,022$ ,  $p < 0,05$ ; LLCI -0,300; ULCI -0,053) y que es menor al coeficiente del efecto directo. Esto soporta empíricamente la hipótesis planteada y permite afirmar que existe un efecto mediador parcial competitivo de las experiencias de recuperación (Zhao et al., 2010). El modelo sugiere que incrementos en la posibilidad de involucrarse en experiencias desafiantes y oportunidades de aprendizaje están indirectamente asociados con los incrementos en las experiencias de relajación a pesar de que las expectativas de disponibilidad de los jefes estén presentes.

El análisis del efecto predictivo ( $Q^2$  predict) se desarrolló para los dos constructos propuestos en el modelo conceptual. De acuerdo con Hair *et al.*, (2019), valores de 0,01, 0,25 y 0,50 indican un pequeño, medio y alto nivel de relevancia predictiva respectivamente. Tanto las expectativas de disponibilidad como las experiencias de relajación tienen una relevancia media.



**Figura 2.** Resultados del modelo estructural evaluado

### **Análisis de importancia-rendimiento (IPMA)**

De acuerdo con Hock et al., (2010), dos términos son fundamentales en este análisis: importancia y rendimiento. Los efectos totales son equivalentes al nivel de importancia de los constructos y sus indicadores cuando se busca explicar la variable de interés, y la media de los puntajes latentes representa el rendimiento alcanzado por los constructos y sus indicadores.

**TABLA 5.**

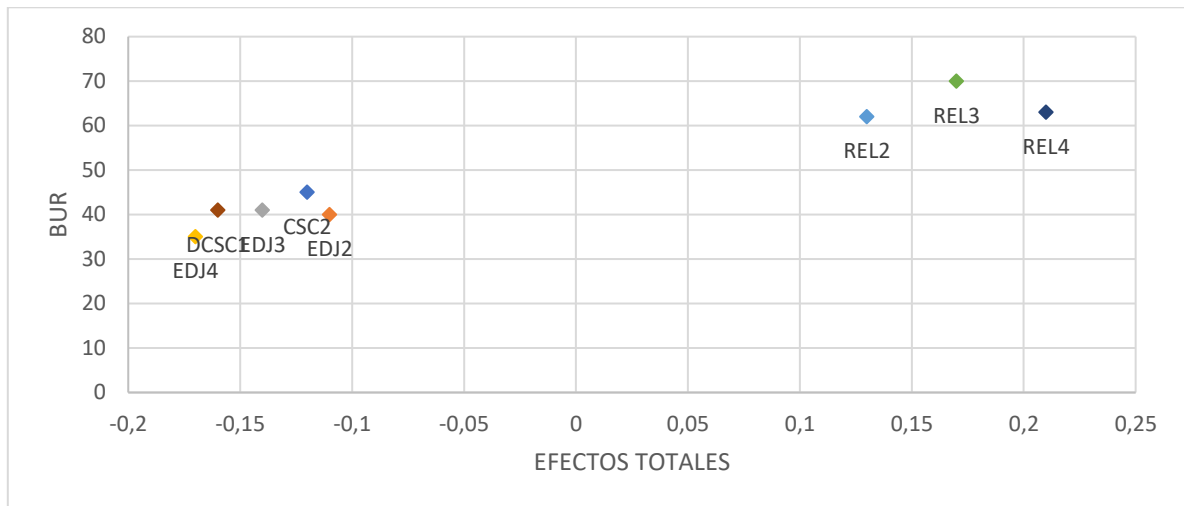
*Resumen de los datos del análisis de importancia-desempeño (IPMA)*

<b>Variable</b>	<b>Importancia*</b>	<b>Rendimiento*</b>
<b>Expectativas de Disponibilidad</b>	-,452	40,886
EDL1	-,136	43,056
EDL2	-,115	45,278
EDL3	-,097	38,889
EDL4	-,120	43,333
EDL5	-,135	34,815
<b>Experiencias de Relajación</b>	,409	65,578
ER1	,147	61,944
ER2	,138	70,000
ER3	,210	64,444

**Nota:** Valores estandarizados para constructos e indicadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos, a nivel de los constructos, las experiencias de relajación tienen mayor importancia y rendimiento para la búsqueda de retos, lo que es consecuente con el efecto de mediación hallado en la evaluación del modelo estructural. A nivel de los indicadores es importante resaltar que los cinco indicadores de las expectativas de disponibilidad tienen una menor relevancia y rendimiento lo cual indica que a partir de una intervención planeada en el contexto se puede reducir el efecto negativo de los mismos sobre la posibilidad de alcanzar experiencias desafiantes y oportunidades de aprendizaje dentro del grupo de colaboradores de la organización.

En la figura 3 se presenta el mapa de análisis de importancia-relevancia de los constructos e indicadores analizados.



**Figura 3.** Mapa de análisis de importancia-relevancia de los constructos e indicadores analizados.

## DISCUSIÓN

Como parte final de la investigación se plantea un análisis de los resultados desde una perspectiva estratégica. La propuesta de investigación comenzó con el diagnóstico y posterior planteamiento de objetivos. Para el primero objetivo se realizó la descripción de la organización objeto de estudio con las características que le dan un valor agregado y que aportan a la bibliografía en cuanto se demuestra que los trabajadores de una organización prestadora de servicios en la que predominan las motivaciones sociales y trascendentes —

junto al desarrollo integral— corren el riesgo de asumir sus trabajos como retos, y sin límites que garanticen espacios para su bienestar a largo plazo.

La revisión de la literatura respecto a las relaciones entre las variables planteadas en el modelo como segundo objetivo, permitió establecer las hipótesis que dieron un punto de comparación respecto a los resultados obtenidos del método. Se identificaron antecedentes en Bennett, Gabriel, Calderwood, Dahling y Trougakos (2016) sobre las expectativas de disponibilidad de los líderes como un recurso, y su impacto sobre las experiencias de recuperación del trabajo, específicamente, sobre la relajación y la búsqueda de retos en Piedralar. Estos antecedentes, soportaron que no es indiferente ni positivo para las personas el hecho de que sus jefes inmediatos construyan una cultura de alta disponibilidad, y menos aún cuando el perfil del colaborador es de alto compromiso para responder a las demandas. Esto impide la recuperación total y necesaria para asumir su rol al regresar a su lugar de trabajo. Desde otro ángulo, varios autores —(Molino et al., 2015; YoungAh Park & Fritz, 2015; Shimazu et al., 2012; Siltaloppi et al., 2009)— argumentan que cuando los líderes generan apoyo y recursos para la recuperación, los efectos son considerablemente positivos, y por lo tanto, incentivarlos es de gran beneficio para toda la organización como, por ejemplo, establecer límites de tiempo e incluir experiencias de relajación a través de horarios que garanticen un desarrollo equilibrado de los trabajadores (Beyramijam et al., 2020).

Si por el contrario se sigue fomentando tácita o explícitamente la disposición en las personas para asumir cargas laborales en horas de descanso por parte de los jefes, las consecuencias a mediano y largo plazo estarán relacionadas con el aumento en el desgaste

físico y emocional, como factores de riesgo que disminuyen los niveles de compromiso y el sentido de pertenencia (Martínez Pérez, 2010).

Con lo anterior, se dio paso al tercer objetivo. Se midió la percepción de los trabajadores de la organización sobre las expectativas de disponibilidad de sus líderes y sus experiencias de recuperación del estrés laboral. Con los resultados obtenidos se comprobaron las hipótesis. Para las dos primeras se determinó que las expectativas de los líderes ejercen una influencia sobre las personas del equipo de trabajo en cuanto al tiempo que dedican a sus labores y la disponibilidad para atender demandas de su puesto de trabajo en el tiempo libre; es decir, se convierten en una demanda. Así, el impacto es negativo en cuanto esas expectativas no contribuyen al bienestar ni permiten un verdadero descanso y desconexión del trabajo a través de actividades que exijan otras habilidades. Para la tercera hipótesis se concluyó que las experiencias de relajación tienen un efecto positivo sobre la posibilidad de involucrarse en actividades de mayor exigencia o que impliquen la adquisición de nuevas habilidades. Finalmente, desde la cuarta hipótesis se demostró que las experiencias de relajación contribuyen a la relación entre expectativas de disponibilidad del líder y la posibilidad de involucrarse en experiencias desafiantes y oportunidades de aprendizaje en otros dominios, la cual establece una alternativa para que los líderes, al fomentar la relajación, alcancen un efecto doble: la recuperación de la persona y su crecimiento personal y profesional, a través de actividades innovadoras.

El logro de los tres primeros objetivos se convirtió así en la base para desarrollar una estrategia de análisis a través de la técnica PLS-SEM que aporta argumentos sólidos sobre los resultados empíricos y en este caso en particular, para aportar información teórica, gracias a la identificación de las relaciones entre las variables independientes y dependientes, que se contrastan con las las hipótesis de investigación.



El efecto negativo de las expectativas de disponibilidad del líder sobre las experiencias de recuperación que logran relajación y la búsqueda de retos, concluyentes del modelo, se convierten en un punto de análisis que arroja factores determinantes y puntuales para el diseño de estrategias. Los resultados sugieren una intervención dirigida al modo en que los líderes dan a conocer sus demandas y los marcos de referencia que establecen en cuanto a recursos, tiempos, descansos, horarios, etc., y por otro lado, encaminar esfuerzos para que la relajación y la búsqueda de retos tengan un mayor porcentaje dentro de las actividades que se realizan en el tiempo libre para estimular a las personas a mantener el equilibrio en sus vidas y desarrollar la ilusión profesional y personal con la obtención de nuevas capacidades a través de la búsqueda de retos.

Para Piedralar el presente estudio implica tomar medidas respecto a la cultura organizacional; formar líderes gestores de equilibrio y bienestar cuyas expectativas sean un recurso que fomente el desarrollo. Desde la Jefatura de Recursos Humanos, implica diseñar programas enfocados a la priorización de las personas que motiven la participación y proporcionen políticas que garanticen los recursos laborales. Para la Jefatura de Formación y desarrollo, el reto está en generar espacios de diálogo con los líderes que permitan establecer soluciones estratégicas que logren los objetivos, sin exceder los recursos disponibles; dar apoyo emocional que soporte las soluciones y procesos de transformación cultural.

Para las empresas con sentido de misión social y perfil de voluntariado en cuanto benefician a personas, el modelo es un precedente que permite deducir los efectos de una cultura de disponibilidad en las personas con alto compromiso. Esto permite diseñar propuestas constructivas que mantengan los altos niveles de autorrealización, generados por las actividades en servicio de los demás; una cultura de disponibilidad en la que se pongan

al servicio de la organización todas las capacidades, a cambio de una cultura que sobrepasa los límites establecidos.

Para la gerencia y desarrollo de personas esta investigación es una herramienta estratégica para la toma de decisiones y la propuesta de proyectos adecuados a cada organización. Aunque haya puntos en común, el valor agregado de cada empresa se debe preservar con el apoyo de todos. Generar un gobierno colaborativo que involucre a toda la organización en la consecución de una cultura en la que ganan todos (Roncancio-Rachid, R. A., & Lagos-Cortés, 2019).

### **Limitaciones**

Abarcar la totalidad de la información siempre será un reto que dejará las puertas abiertas para nuevas investigaciones. Lo realizado es solo un aporte parcial a las variables planteadas que impactan a las personas y, por ende, al ambiente laboral. Un modelo que incluya nuevas variables será de gran utilidad para seguir reflexionando sobre el bienestar de las personas.

Esta investigación puede llegar a tener un aporte más profundo si se logra la intervención y posterior medición con el fin de medir el efecto de las estrategias a lo largo del tiempo en las personas y la organización.

Respecto a la escasa bibliografía relacionada al tipo de organización, las limitaciones se enfocaron en un análisis comparativo que evidenciara causas o efectos particulares. La aplicación del modelo a una sola organización no puede llevar a generalización de resultados, solo contribuir a una intervención y como punto de comparación para otros estudios.

**Pasos futuros**

Realizar un estudio longitudinal en el que se pueda visualizar cómo los líderes pueden impactar positiva o negativamente en los comportamientos en los trabajadores.

Identificar empresas paralelas en su cultura organizacional con el fin de aprovechar el modelo propuesto y generar nuevos puntos de discusión que permitan diseñar estrategias de mayor impacto.

Difundir los resultados en los ambientes laborales que convenga para generar reflexiones que permitan mejorar la calidad de vida de las personas y garantizar las condiciones para el aumento del compromiso en las personas.

**Conclusiones**

El impacto que tienen los líderes sobre los equipos de trabajo para lograr o no, la recuperación física y psicológica, puede ser el punto de partida para cambiar el sentido y empezar a fomentar una cultura en la que se impulsen programas para el distanciamiento físico y psicológico del trabajo con el fin de aumentar en el corto y mediano plazo la motivación y el compromiso en el trabajo, y a largo plazo, evitar el desgaste físico y profesional de los empleados.

Es importante resaltar los beneficios que tienen las experiencias de recuperación en las personas y fomentarlo desde el rol de los líderes con divulgación sobre su impacto y reestructuración de jornadas de trabajo. Es un trabajo conjunto que debe permear la cultura organizacional como un recurso. Generar espacios físicos y temporales en los que las personas puedan abrir horizontes a nuevas experiencias y mejores maneras de enfrentarse al

trabajo, y todo a partir de un enfoque humano y social que nace de la inspiración fundacional.

### Referencias

- Angulo, M. S., & Lozanía, M. A. (2005). El desarrollo integral humano: un desafío para el desarrollo comunitario en los procesos de globalización. *Revista de La Universidad Autónoma Indígena de México*, *1*(3), 509–520.
- Arrocha, Y. Y. (2020). *Guía Normas APA*.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, *25*(3).
- Bakker, A. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*(4), 265–269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3).
- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(3), 262–275.  
<https://doi.org/10.1002/job.2217>
- Bennett, A. A., Gabriel, A. S., Calderwood, C., Dahling, J. J., & Trougakos, J. P. (2016). Better together? Examining profiles of employee recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, *101*(12), 1635–1654. <https://doi.org/10.1037/apl0000157>
- Beyramijam, M., Shahrestanaki, Y. A., Khankeh, H. K., Aminizadeh, M., Dehghani, A., &

- Hossein, M. A. (2020). Work-family conflict among Iranian emergency medical technicians and its relationship with time management skills: A descriptive study. *Emergency Medicine International. Doi.Org/*, 10(1155).
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>*.
- Colombo, V., & Gallego, E. C. (2012). La importancia de recuperarse del trabajo. *Papeles Del Psicologo*, 33(2), 129–137.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(9), 834.
- Creswell, J. W., & Ssp, N. (2014). *An Introduction to Mixed Methods Office of Qualitative and Mixed Methods Research*.
- de Bloom, J., Kinnunen, U., & Korpela, K. (2015). Recovery Processes During and After Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(7), 732–742.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca , el Desarrollo Social , y el Bienestar Teoría de la Autodeterminación. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Derks, D., Bakker, A. B., Peters, P., & van Wingerden, P. (2016). Work-related smartphone use , work – family conflict and family role performance : The role of segmentation preference. *Human Relations*, 69(5), 1045-1068.
- <https://doi.org/10.1177/0018726715601890>

- Derks, Daantje, ten Brummelhuis, L. L., Zecic, D., & Bakker, A. B. (2014). Switching on and off...: Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 80–90.
- Drucker, P. F. (1992). *of Organizations. October 1992.*
- Entschew, E. M. (2019). *Digital communication in and beyond organizations.*
- Faul, F., Mayr, S., Buchner, A., Erdfelder, E., & Universität, C. A. (2007). *A short tutorial of GPower.* 3(2).
- Fomell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J. Mar.*, 18, 39–50.
- Fritz, C., Sonnentag, S., Spector, P. E., & McInroe, J. A. (2010). *The weekend matters: Relationships between stress recovery and affective experiences. Journal of Organizational Behavior.*, 31(8), 1137–1162.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarsted t, M., & Ribgle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1–2019), 2–24.  
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Halbesleben, J. R. (2010). *A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Work engagement: A handbook of essential theory and research.*, 8(1), 102–117.
- Heo, J., Chun, S., Lee, S., Lee, K. H., & Kim, J. (2015). *Internet Use and Well-Being in*

*Older Adults 1*. 18(5), 268–272. <https://doi.org/10.1089/cyber.2014.0549>

Hock, C., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2010). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of service interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, 14(2–3), 188–207.

Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands–resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *Published Online: 29 Sep 2011*, 20(6), 805–832.

Kubicek, B., & Tement, S. (2016). Work intensification and the work-home interface. *Journal of Personnel Psychology. Journal a Personnel Psychology*, 15.

Martínez-Díaz, A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Díaz-Fúnez, P. A., & Limbert, C. (2020). Positive Influence of Role Ambiguity on JD-R Motivational Process: The Moderating Effect of Performance Recognition. . *Frontiers in Psychology*, 11.

Martínez Pérez, A. (2010). *EL SÍNDROME DE BURNOUT . EVOLUCIÓN CONCEPTUAL Y ESTADO ACTUAL DE LA CUESTIÓN CRÍTICAS DE CINE / FILM REVIEWS THE BURNOUT*.

Meijman, Th. F.; Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Psychology Press*, 2, 5–33.

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). *Psychological Aspects of Workload*.

Mellner, C. (2016). After-hours availability expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment: The moderating role of boundary control. *International Journal of Workplace Health Management*.

- Mojza, E. J., Lorenz, C., Sonnentag, S., & Binnewies, C. (2010). Daily recovery experiences: The role of volunteer work during leisure time. *APA PsycArticles, 15*(1), 60–74.
- Mojza, Eva J., Sonnentag, S., & Bornemann, C. (2011). Volunteer work as a valuable leisure-time activity: A day-level study on volunteer work, non-work experiences, and well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1).
- Molino, M., Cortese, C. G., Bakker, A., & Ghislier, C. (2015). Do recovery experiences moderate the relationship between workload and workfamily conflict? *The Electronic Library, 34*(1), 1–5.
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa Hernández, E., Carvajal, R. R., Martínez, M., Ramón, G., & Puig, F. (2009). *El Burnout del Profesorado Universitario y las Intenciones de Abandono: Un Estudio Multi-Muestra Burnout Among Faculty Members and the Intentions to Quit: A Multi-Sample Study. 25*(2), 149–163.
- Nahrgang, J., Morgeson, F., & Hofmann, D. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *The Journal of Applied Psychology, 96*(1), 71–94.
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: the role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(4), 457.
- Park, YoungAh, & Fritz, C. (2015). Spousal recovery support, recovery experiences, and life satisfaction crossover among dual-earner couples. *APA PsycNet, 100*(2), 557–566.
- Paškvan, M., & Kubicek, B. (2017). The intensification of work. In Job demands in a



changing world of work. *Springer, Cham.*, 25–43.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). “SmartPLS 3.” Boenningstedt:

SmartPLS GmbH. *Http://Www.Smartpls.Com.*

Rodríguez Carvajal, R., & Rivas Herмосilla, S. de. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención.

*Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 57, 72–88. <https://doi.org/10.4321/s0465-546x2011000500006>

Roncancio-Rachid, R. A., & Lagos-Cortés, D. (2019). *El enfoque del bien común: Un soporte teórico para las Benefit Corporations.*

Sandoval-Reyes, J. (2016). Siempre en modo trabajo: desafíos humanos en la implementación de estrategias de teletrabajo. *Ide@s Concyteg.*, 11, 21–36.

Sandoval, J. G. (2017). *Efecto de los Recursos de la Organización en la relación entre Estrés Laboral y Distanciamiento Psicológico del Trabajo: Una Perspectiva Multidimensional.*

Sanz-Vergel, A. I., Sebastián, J., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., & Sonnentag, S. (2010). Adaptación del «Cuestionario de Experiencias de Recuperación» a una muestra española. *Psicothema*, 22(4), 990–996.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (n.d.). *A Critical Review of the Job Demands-Resources Model : Implications for Improving Work and Health.* 2014.

<https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3>

Scherer, L. L., Allen, J. A., & Harp, E. R. (2016). Grin and bear it: An examination of

volunteers' fit with their organization, burnout and spirituality. *Burnout Research*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.10.003>

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, 50(4), 316–321. <https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1355>

Siltaloppi, M., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*, 23(4), 330–348.

Smith, C. S., Folkard, S., Tucker, P., & Evans, M. S. (2011). Work schedules, health, and safety. In *Handbook of occupational health psychology, 2nd ed.* (pp. 185–204). American Psychological Association.

Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *APA PsycArticles*, 22(3), 365–380.

Sonnentag, Sabine, Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965–976.

Sonnentag, Sabine, & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204–221.

Sonnentag, Sabine, & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *The IRIOP Annual Review Issue*, 36(S1), 72–103.

Sonnentag, Sabine, & Geurts, S. A. E. (2009). Methodological issues in recovery research.

*Current Perspectives on Job-Stress Recovery*, 2.

Sonnentag, Sabine, Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). *Being engaged at work and detached at home : A week-level study on work engagement , psychological detachment , and affect*. 22, 257–276.

Sonnentag, Sabine, & Zijlstra, F. (2006). Job Characteristics and Off-Job Activities as Predictors of Need for Recovery , Well-Being , and Fatigue. *Research Gate, January*.

Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Front. Psychology*.

Yubero Jiménez, S., & Larrañaga Rubio, E. (2002). Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: Conducta de ayuda vs. altruismo. *Concepción Del Voluntariado Desde La Perspectiva Motivacional: Conducta de Ayuda vs. Altruismo*, 9, 27–39.

Zhao, X. J., Lynch, J. G., & Chen, O. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1086/651257>

Angulo, M. S., & Lozanía, M. A. (2005). El desarrollo integral humano: un desafío para el desarrollo comunitario en los procesos de globalización. *Revista de La Universidad Autónoma Indígena de México*, 1(3), 509–520.

Arrocha, Y. Y. (2020). *Guía Normas APA*.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day'S Work: Boundaries and

Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25(3).

Bakker, A. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3).

Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 262–275.

<https://doi.org/10.1002/job.2217>

Bennett, A. A., Gabriel, A. S., Calderwood, C., Dahling, J. J., & Trougakos, J. P. (2016).

Better together? Examining profiles of employee recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1635–1654. <https://doi.org/10.1037/apl0000157>

Beyramijam, M., Shahrestanaki, Y. A., Khankeh, H. K., Aminizadeh, M., Dehghani, A., &

Hosseini, M. A. (2020). Work-family conflict among Iranian emergency medical technicians and its relationship with time management skills: A descriptive study. *Emergency Medicine International. Doi.Org/*, 10(1155).

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Erlbaum*.

<https://doi.org/10.4324/9780203771587>.

Colombo, V., & Gallego, E. C. (2012). La importancia de recuperarse del trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 33(2), 129–137.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test.

*Journal of Applied Psychology*, 95(9), 834.

Creswell, J. W., & Ssp, N. (2014). *An Introduction to Mixed Methods Office of Qualitative and Mixed Methods Research*.

de Bloom, J., Kinnunen, U., & Korpela, K. (2015). Recovery Processes During and After Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(7), 732–742.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca , el Desarrollo Social , y el Bienestar Teoría de la Autodeterminación. *American Psychologist*, 55, 68–78.

Derks, D., Bakker, A. B., Peters, P., & van Wingerden, P. (2016). Work-related smartphone use , work – family conflict and family role performance : The role of segmentation preference. *Human Relations*, 69(5), 1045-1068.  
<https://doi.org/10.1177/0018726715601890>

Derks, Daantje, ten Brummelhuis, L. L., Zecic, D., & Bakker, A. B. (2014). Switching on and off...: Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 80–90.

Drucker, P. F. (1992). *of Organizations*. October 1992.

Entschew, E. M. (2019). *Digital communication in and beyond organizations*.

Faul, F., Mayr, S., Buchner, A., Erdfelder, E., & Universität, C. A. (2007). *A short tutorial of GPower*. 3(2).

Fomell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J. Mar.*, 18, 39–50.

- Fritz, C., Sonnentag, S., Spector, P. E., & McInroe, J. A. (2010). *The weekend matters: Relationships between stress recovery and affective experiences. Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1137–1162.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ribgle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1–2019), 2–24.  
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Halbesleben, J. R. (2010). *A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102–117.
- Heo, J., Chun, S., Lee, S., Lee, K. H., & Kim, J. (2015). *Internet Use and Well-Being in Older Adults 1*. 18(5), 268–272. <https://doi.org/10.1089/cyber.2014.0549>
- Hock, C., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2010). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of service interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, 14(2–3), 188–207.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands–resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *Published Online: 29 Sep 2011*, 20(6), 805–832.
- Kubicek, B., & Tement, S. (2016). Work intensification and the work-home interface. *Journal of Personnel Psychology. Journal a Personnel Psychology*, 15.

- Martínez-Díaz, A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Díaz-Fúnez, P. A., & Limbert, C. (2020). Positive Influence of Role Ambiguity on JD-R Motivational Process: The Moderating Effect of Performance Recognition. . *Frontiers in Psychology, 11*.
- Martínez Pérez, A. (2010). *EL SÍNDROME DE BURNOUT . EVOLUCIÓN CONCEPTUAL Y ESTADO ACTUAL DE LA CUESTIÓN CRÍTICAS DE CINE / FILM REVIEWS THE BURNOUT*.
- Meijman, Th. F.; Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Psychology Press, 2*, 5–33.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). *Psychological Aspects of Workload*.
- Mellner, C. (2016). After-hours availability expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment: The moderating role of boundary control. *International Journal of Workplace Health Management*.
- Mojza, E. J., Lorenz, C., Sonnentag, S., & Binnewies, C. (2010). Daily recovery experiences: The role of volunteer work during leisure time. *APA PsycArticles, 15*(1), 60–74.
- Mojza, Eva J., Sonnentag, S., & Bornemann, C. (2011). Volunteer work as a valuable leisure-time activity: A day-level study on volunteer work, non-work experiences, and well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1).
- Molino, M., Cortese, C. G., Bakker, A., & Ghislier, C. (2015). Do recovery experiences moderate the relationship between workload and workfamily conflict? *The Electronic Library, 34*(1), 1–5.

- Moreno-Jiménez, B., Garrosa Hernández, E., Carvajal, R. R., Martínez, M., Ramón, G., & Puig, F. (2009). *El Burnout del Profesorado Universitario y las Intenciones de Abandono: Un Estudio Multi-Muestra Burnout Among Faculty Members and the Intentions to Quit: A Multi-Sample Study*. 25(2), 149–163.
- Nahrgang, J., Morgeson, F., & Hofmann, D. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94.
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: the role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 457.
- Park, YoungAh, & Fritz, C. (2015). Spousal recovery support, recovery experiences, and life satisfaction crossover among dual-earner couples. *APA PsycNet*, 100(2), 557–566.
- Paškvan, M., & Kubicek, B. (2017). The intensification of work. In Job demands in a changing world of work. *Springer, Cham.*, 25–43.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). “SmartPLS 3.” Boenningstedt: SmartPLS GmbH. [Http://Www.Smartpls.Com](http://www.smartpls.com).
- Rodríguez Carvajal, R., & Rivas Herмосilla, S. de. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 57, 72–88. <https://doi.org/10.4321/s0465-546x2011000500006>
- Roncancio-Rachid, R. A., & Lagos-Cortés, D. (2019). *El enfoque del bien común: Un soporte teórico para las Benefit Corporations*.



- Sandoval-Reyes, J. (2016). Siempre en modo trabajo: desafíos humanos en la implementación de estrategias de teletrabajo. *Ide@s Concyteg.*, *11*, 21–36.
- Sandoval, J. G. (2017). *Efecto de los Recursos de la Organización en la relación entre Estrés Laboral y Distanciamiento Psicológico del Trabajo: Una Perspectiva Multidimensional*.
- Sanz-Vergel, A. I., Sebastián, J., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., & Sonnentag, S. (2010). Adaptación del «Cuestionario de Experiencias de Recuperación» a una muestra española. *Psicothema*, *22*(4), 990–996.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (n.d.). *A Critical Review of the Job Demands-Resources Model : Implications for Improving Work and Health*. 2014.  
<https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3>
- Scherer, L. L., Allen, J. A., & Harp, E. R. (2016). Grin and bear it: An examination of volunteers' fit with their organization, burnout and spirituality. *Burnout Research*, *3*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.10.003>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, *50*(4), 316–321.  
<https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1355>
- Siltaloppi, M., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*, *23*(4), 330–348.
- Smith, C. S., Folkard, S., Tucker, P., & Evans, M. S. (2011). Work schedules, health, and

safety. In *Handbook of occupational health psychology, 2nd ed.* (pp. 185–204).

American Psychological Association.

Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *APA PsycArticles, 22*(3), 365–380.

Sonnentag, Sabine, Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 965–976.

Sonnentag, Sabine, & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 204–221.

Sonnentag, Sabine, & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *The IRIOP Annual Review Issue, 36*(S1), 72–103.

Sonnentag, Sabine, & Geurts, S. A. E. (2009). Methodological issues in recovery research. *Current Perspectives on Job-Stress Recovery, 2*.

Sonnentag, Sabine, Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). *Being engaged at work and detached at home : A week-level study on work engagement , psychological detachment , and affect.* *22*, 257–276.

Sonnentag, Sabine, & Zijlstra, F. (2006). Job Characteristics and Off-Job Activities as Predictors of Need for Recovery , Well-Being , and Fatigue. *Research Gate, January*.

Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Front. Psychology*.

Yubero Jiménez, S., & Larrañaga Rubio, E. (2002). Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: Conducta de ayuda vs. altruismo. *Concepción Del Voluntariado Desde La Perspectiva Motivacional: Conducta de Ayuda vs. Altruismo*, 9, 27–39.

Zhao, X. J., Lynch, J. G., & Chen, O. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1086/651257>

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ITEMS

##### 1. Cultura Disponibilidad

- EDL1. Mi responsabilidad me obliga a trabajar aún en días de descanso
- EDL2. Es natural terminar el trabajo en horas de descanso
- EDL3. Esperan que las personas extiendan su jornada laboral legal
- EDL4. Contactan a las personas más allá de la jornada de trabajo
- EDL5. Asignan trabajo para resolver más allá de la jornada de trabajo

##### 2. Experiencias de Relajación

- REL2. Realizo actividades que me ayudan a sentirme relajado
- REL3. Después del trabajo me tomo mi tiempo para descansar
- REL4. Me tomo mi tiempo para realizar actividades que me distraen y satisfacen

##### 3. Actividades Búsqueda Retos

BUR1. Fuera del trabajo trato de aprender cosas nuevas

BUR2. Fuera del trabajo busco nuevos retos intelectuales

BUR3. Después del trabajo realizo otras actividades que suponen un reto para mí

BUR4. Después del trabajo realizo otras actividades que abren mis horizontes.