

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

**La percepción de carga laboral y de apoyo social en la vida laboral de un grupo de personal
universitario no docente**

Karla M. Torres-Victoriano

Tesis sometida al Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río
Piedras como uno de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Artes con especialidad
en Psicología Industrial-Organizacional.

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Río Piedras

diciembre 2021

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Esta tesis es propiedad conjunta de la autora y del Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. No podrá ser fotocopiada, resumida ni publicada en parte o en su totalidad, sin el consentimiento de la autora y del Departamento de Psicología.

Tabla de contenido

Lista de tablas	iv
Lista de figuras.....	v
Lista de abreviaturas	vi
Certificación de aprobación	vii
Resumen.....	viii
Resumen biográfico de la autora.....	ix
Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Capítulo I: Introducción	4
Planteamiento del problema.....	8
Propósito del estudio.....	15
Preguntas y objetivos de investigación	16
Definiciones conceptuales	17
Justificación	17
Capítulo II: Revisión de literatura.....	22
Marco teórico	22
<i>Psicología de la Salud Ocupacional (PSO)</i>	23
<i>Modelo de Demandas-Recursos Laborales (DRL)</i>	24
Pandemia por la enfermedad de coronavirus (COVID-19)	26
Contexto laboral precario.....	27
Carga laboral como factor de riesgo psicosocial	30
Bienestar psicológico y salud de las personas trabajadoras	32

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Absentismo y su significancia organizacional	34
Participación en procesos de reducción de personal	34
Apoyo social	35
<i>Efectos negativos</i>	36
<i>Beneficios</i>	36
<i>Importancia del clima organizacional y del liderazgo</i>	40
<i>Efectos del apoyo social ante los cambios contextuales</i>	41
Mirada general de la literatura revisada	42
Capítulo III: Método	43
Diseño de la investigación	46
Instrumentos	47
<i>Formulario de datos sociodemográficos</i>	47
<i>Guía de entrevista semiestructurada</i>	47
Participantes	47
Procedimiento para la recopilación de los datos	49
Análisis de los datos	53
Capítulo IV: Resultados	58
Categoría 1: Carga laboral percibida y la reducción de personal	59
Categoría 2: Cambios en el trabajo y en la vida del trabajador/a por el aislamiento requerido ante la pandemia	64
Categoría 3: Mujer trabajadora y pandemia	67
Categoría 4: Clima organizacional y el/la trabajador/a ante cambios acelerados	68
Categoría 5: Apoyo social percibido en y fuera del trabajo como recurso vital	73

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Categoría 6: Acercamiento holístico a la persona trabajadora.....	77
Categoría 7: Recomendaciones por un grupo de personal universitario no docente	82
Categoría 8: Miscelánea.....	86
Capítulo V: Discusión.....	88
Percepción de carga laboral por la reducción de personal	89
Comparación de la carga laboral actual con aquella de hace cinco años atrás	98
Implicaciones del apoyo social percibido ante la carga laboral percibida	103
Capítulo VI: Conclusiones	109
Limitaciones.....	113
Recomendaciones	113
Implicaciones para la Psicología del Trabajo y las Organizaciones	117
Referencias.....	118
Apéndice A. Datos sociodemográficos	134
Apéndice B: Matriz de protocolo de entrevista	135
Apéndice C: Guía de entrevista semiestructurada	137
Apéndice D. Autorización del protocolo por el CIPSHI	140
Apéndice E. Autorización de reclutamiento por la institución universitaria	141
Apéndice F. Convocatoria	143
Apéndice G. Registro de personas voluntarias para investigación	144
Apéndice H. Hoja informativa.....	145
Apéndice I. Plantilla de acuerdo de codificación.....	148

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Lista de tablas

Tabla 1: *Características sociodemográficas de las personas participantes* 48

Tabla 2: *Resumen del procedimiento para la recopilación de los datos* 49

Lista de figuras

Figura 1: <i>Esquema del problema estudiado</i>	14
Figura 2: <i>Resumen de las medidas del plan fiscal 2020 del sistema UPR</i>	19
Figura 3: <i>Proyecciones de reducción de personal, según el plan fiscal 2020 del sistema UPR</i> ..	20

Lista de abreviaturas

COVID-19.....	Pandemia por la enfermedad de coronavirus
DRL.....	Demandas-Recursos Laborales
JCF	Junta de Control Fiscal
PIO	Psicología Industrial-Organizacional
PSO	Psicología de la Salud Ocupacional
PTO.....	Psicología del Trabajo y de las Organizaciones
Sistema UPR	Universidad de Puerto Rico (todas las unidades y recintos)
UPR-Río Piedras.....	Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Certificación de aprobación

Certificamos que hemos leído esta investigación y que en nuestra opinión es adecuada en el alcance y calidad de su contenido para el grado de Maestría en Artes en Psicología Industrial-Organizacional del Programa Graduado de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Aprobada el 10 de diciembre de 2021 por el comité de tesis:

Sara Santiago Estrada, Ph.D.

Directora

Edgardo Morales Arandes, Ed.D.

Segundo miembro

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Resumen

El propósito de esta investigación fue explorar las implicaciones de la percepción de carga laboral y de apoyo social en la vida laboral de un grupo de personal universitario no docente en Puerto Rico. La base teórica fue el modelo de Demandas-Recursos Laborales, según Schaufeli y Bakker (2004). El apoyo social lo exploré de forma holística, dentro y fuera del trabajo. Focalicé en la dimensión de apoyo instrumental de Cohen y Wills (1985), aunque otras dimensiones se manifestaron. El paradigma de construcción social orientó mi estudio cualitativo. Participaron cinco personas en entrevistas virtuales a profundidad durante la pandemia del COVID-19. A partir del análisis temático, resultó que la carga laboral fue percibida por la mayoría como flexible. Sin embargo, las madres trabajadoras la percibieron muy elevada por las demandas de sus roles. Las expresiones de diversos recursos de apoyo dan cuenta que las personas trabajadoras no son entes fragmentados.

Palabras clave: apoyo social, aumento de carga laboral, Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, reducción de personal, Universidad de Puerto Rico

Resumen biográfico de la autora

Karla Marie Torres Victoriano nació el 13 de septiembre de 1992 en San Juan, Puerto Rico. Es hija de María D. Victoriano Daly y Carlos Torres Sepúlveda, y hermana de Yarelis Torres Victoriano. Tienen una perrita llamada Shiky. Estudió en la Escuela Elemental Antonio S. Pedreira y la Escuela Intermedia Salvador Brau. En 2010 se graduó con alto honor de la Escuela Superior Vocacional Petra Zenón de Fabery, del taller Asistente Ejecutivo. En 2013 obtuvo un bachillerato en Sistemas de Oficina de la Universidad de Puerto Rico (UPR), Recinto de Carolina. Recibió las distinciones *Summa Cum Laude* y el Gran Premio del Rector. También, fue parte de la directiva de la Asociación Estudiantes de Sistemas de Oficina y miembro del Programa de Estudios de Honor. En la UPR-Carolina fue parte de la organización sin fines de lucro Enactus, siendo reconocida por su equipo como Estudiante del Año.

Trabajó como Secretaria Administrativa (empleada no docente) en la UPR-Río Piedras de 2015 a 2019. Estuvo afiliada a la Hermandad de Empleados Exentos No Docentes (HEEND). En 2018 fue admitida en el Programa Graduado de Psicología de este recinto, en Psicología Industrial-Organizacional. Es coautora de la conferencia *Relevancia de la Psicología Industrial Organizacional: Experiencia con una empresa nativa de Cannabis medicinal*, presentada por sus autores en 2019 en el Cuarto congreso de Psicología Industrial Organizacional: Actualidad, visión positiva e innovación. Esta conferencia se basó en el proyecto con colegas de clase de 2018, junto a la Dra. Joyce González Domínguez, sobre el proceso de análisis del trabajo que resultó en dos descripciones y especificaciones de puesto. En su práctica realizó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) para un Programa de Ayuda al Empleado y su Familia Inmediata (PAE) de una universidad. Es miembro de la Asociación de Psicología de Puerto Rico (APPR). Ha tomado el taller de *Mental Health First Aid USA*.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

La percepción de carga laboral y de apoyo social en la vida laboral de un grupo de personal universitario no docente

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Dedicatoria

A mi abuela, a quien llevaré en mi corazón por siempre.

A mi madre, por impulsarme a continuar mis metas profesionales y brindarme su apoyo incondicional.

Agradecimientos

A mi comité de tesis, Dra. Sara Santiago Estrada y Dr. Edgardo Morales Arandes, por guiarme en esta experiencia de aprendizaje. Sus aportaciones y recomendaciones fueron muy valiosas. Profesora, le agradezco inmensamente por sus palabras de apoyo, solidaridad y por dar seguimiento a mi progreso durante este tiempo, marcado por la pandemia que vivimos. Su ayuda en la elaboración del plan de trabajo fue crucial para terminar el informe final.

A mi madre, padre y hermana por apoyarme durante mi formación profesional y vida.

Al Dr. David Pérez Jiménez por su retroalimentación a la propuesta de este estudio durante el curso Seminario de Métodos de Investigación (PSIC 6007), el cual me encaminó a continuar puliendo la propuesta para defenderla ante el comité. A la Dra. Damaris De Jesús Carrasquillo, Virgenmarie Vega Zayas y Dra. Carmen M. Morales Torres (servicios del Laboratorio de Psicología), por facilitarme un lugar para realizar las entrevistas virtuales. A las doctoras autoras del libro *Disertaciones, proyectos y tesis en psicología y otras disciplinas: Desafío y estrategias para afrontarlo* (2020), el cual adquirí cuando me encontraba en la fase de redacción de los últimos capítulos. Aunque no lo tuve al comenzar este estudio, me ayudó muchísimo en la recta final. Recomendando este libro a las y los estudiantes. A la Dra. Gabriela N. Sotomayor Xon por brindarme sus recomendaciones sobre el proceso de análisis temático.

A las personas participantes de este estudio por brindarme su valioso tiempo y por confiar en mí. A mis colegas de clase de 2018 (Ashley, Astrid, Juan, Karla Lyan, Kristhaly, Natasha, Paola) por haber compartido con ustedes esta experiencia de la maestría y por su apoyo. A cada compañero y compañera de la UPR-Recinto de Río Piedras con quien tuve la oportunidad de compartir mientras me desempeñé como empleada no docente, y que me brindó sus palabras de apoyo para continuar mis estudios graduados.

Capítulo I: Introducción

Las organizaciones del siglo XXI están inmersas en un contexto de crisis¹, como las financieras, sociales, ambientales, políticas y de salud pública. Estas circunstancias sugieren cambios profundos que conducen a los gobiernos y a las organizaciones a tomar medidas de control, las cuales pueden resultar en políticas de austeridad. En el ambiente laboral estas medidas pueden incluir cambios, sin limitarse a: reducción de personal o *downsizing*, reestructuración, teletrabajo, introducción a nuevas tecnologías, disminución de beneficios marginales y requerimiento de multitareas o *multitasking*. Ciertamente los ajustes presupuestarios que se promueven responden a una realidad económica de un mundo globalizado, arrastrado por las fuerzas capitalistas y políticas. Precisamente la globalización cambió la naturaleza del trabajo, aumentando el estrés individual y organizacional, así como disminuyendo la seguridad laboral (Tetrick & Quick, 2003). Este panorama hace imprescindible tomar acciones que reduzcan los riesgos psicosociales en el trabajo, promoviendo la salud, la seguridad y el bienestar de las personas.

La estabilidad de empleo del capitalismo tradicional se ha transformado (Serrano Rosa et al., 2018). Esto es comprendido por la precariedad laboral, situación social caracterizada por el cambio de relaciones de trabajo estables a unas de incertidumbre e inseguridad (Díaz-Juarbe, 2019). Por tanto, la inseguridad laboral parece haber sustituido la estabilidad de empleo, mientras se reduce el tamaño de la fuerza laboral (Shoss, 2017). El trabajo se ha convertido en un factor de exclusión social por la precariedad laboral y la división de la fuerza trabajadora, en la medida que existen grupos con empleos permanentes y otros inestables por contratos (Manzanera-

¹ Según la Real Academia Española (s.f., definición 1), una de las definiciones de *crisis* es: “Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados.”

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Román et al., 2016). Es una situación compleja que afecta en varias dimensiones, como a nivel individual, organizacional y social.

Décadas pasadas la sociedad pensaba el trabajo como una representación de derechos humanos y un espacio para la formación de vida. Para las sociedades occidentales ya no es suficiente el trabajo como garantía de la integración social (Martín-Artiles et al., 2016). Se nubla la esperanza hacia un trabajo digno y justo, que permita también sanas relaciones sociales. Esta realidad va en contradicción con el rol que aspira el trabajo, que es precisamente satisfacer parte de las necesidades sociales a través de las interacciones entre las personas (Coovert & Foster Thompson, 2003). Martín-Baró (1990) subrayó que el trabajo es la actividad que más organiza las relaciones humanas, creando así divisiones entre los sectores que tienen poder y aquellos que no lo tienen. Además, presentó el trabajo como la actividad fundamental para el desarrollo del ser humano (Martín-Baró, 1990). El espacio de trabajo es más que un lugar para la producción y fuente de dinero. El trabajo es una actividad vital en la vida del ser humano.

Los cambios organizacionales se están dirigiendo a cumplir rápidamente con las exigencias del mercado laboral como los ajustes presupuestarios, buscando la competencia y eficiencia. Las acciones tomadas por las organizaciones, además de ser estratégicas ante los cambios, deben dar cuenta de los efectos físicos, psicológicos y sociales que estas medidas representan a corto, mediano y largo plazo. Las organizaciones deben promover la salud ocupacional aumentando la autonomía y desarrollo profesional de las personas trabajadoras ante las nuevas formas de trabajo y la digitalización (Roquelaure, 2021). Por consiguiente, si las organizaciones dirigen sus acciones únicamente para atender la realidad económica sin comprenderse como un sistema social que se compone por seres humanos, influenciado por el contexto interno y externo, serán poco sostenibles. Exponerse a los riesgos psicosociales

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

laborales podría llevar a desequilibrios emocionales, afectando a las personas en sus ejecutorias laborales y en la vida (Silva & Sachuk, 2019). Las personas trabajadoras son la fuerza principal que sostiene una organización.

Este panorama de inseguridad e inestabilidad laboral puede tener serias implicaciones en las personas trabajadoras y, por consiguiente, en el funcionamiento organizacional. La inseguridad laboral propicia un ambiente de incertidumbre que puede ser duradero, impactando negativamente el bienestar psicológico y el *engagement* laboral (Martínez Alvarado et al., 2017). Además, surgen reacciones diversas entre las personas como abandono del empleo, ya sea por renuncia, jubilación o enfermedad. Estas vacantes tienen serias consecuencias en la organización debido a que los nuevos modelos de reestructuración tienden a limitar la contratación de personal. De hecho, congelar las contrataciones es una de las alternativas para evitar los despidos (Wilkinson, 2005). Por consiguiente, las tareas vacantes son asignadas a las personas que permanecen, evitando así las nuevas contrataciones y posiblemente aumentando su carga laboral. Las personas que permanecen pudieran tener las tareas asignadas por las cuales fueron contratadas, más las tareas de uno o más puestos. Estas nuevas tareas, que pudieran ser asignadas informalmente, no necesariamente son remuneradas. Por tanto, las personas que permanecen hacen más trabajo, posiblemente por el mismo salario en un contexto de reducción de beneficios que podría resultar en poca expectativa o esperanza laboral.

De esta manera, las organizaciones no invierten en la contratación de nuevas personas, lo que conlleva una serie de implicaciones humanas y organizacionales. La reducción de personal y la reestructuración tienen efectos negativos en la salud y seguridad no tan solo para las personas que abandonan la organización, sino también para los sobrevivientes y los gerenciales que implementan estos procesos (Cooper et al., 2003). Es importante reconocer que el exceso de

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

carga laboral tiende a ser tolerado por las personas por periodos cortos de tiempo, lo contrario puede disminuir la capacidad de respuesta de una persona (Smith & Carayon, 2011). Por consiguiente, es cuestionable cómo las organizaciones continúan elevando las demandas laborales a las personas sin viabilizar ambientes saludables ni de capacitación, y limitando los recursos laborales para enfrentar las altas demandas. Una organización saludable es aquella capaz de mantener un ambiente de trabajo saludable y satisfactorio durante el paso del tiempo, incluyendo los tiempos de turbulencia y cambio (Tetrick & Quick, 2003, pp. 3–4).

Las altas cargas laborales forman parte de los riesgos psicosociales. Las condiciones del trabajo que pueden llevar a riesgos psicosociales son, entre otras: carga de trabajo excesiva, poca autonomía, poco apoyo de supervisores y colegas (Nielsen et al., 2018). Estos riesgos psicosociales son fuente de accidentes, ausentismo y estrés (Gil-Monte et al., 2005). También, estos riesgos pueden resultar en *burnout* y cualquier forma de violencia como el acoso psicológico (Nielsen et al., 2018). Empero, existen recursos laborales que no necesariamente implican gastos a la organización como el apoyo social.

Es interesante cómo entre las personas se construyen relaciones que dan sentido a un apoyo social, ya sea dentro o fuera del contexto laboral. Las relaciones sociales positivas contribuyen al afrontamiento de crisis y pueden ser un medio para el desarrollo personal y profesional (Salanova, 2020). El apoyo social puede tener una función motivacional y de salud laboral, siendo visto como elemento de protección (Gil-Monte et al., 2005). Las personas percibirán mayor apoyo social si se sienten identificadas con su grupo social (Caesens et al., 2016). Es importante destacar que la relación empleado-patrono es parte de la naturaleza de los intercambios sociales (Neves & Eisenberger, 2012). De otra parte, las emociones pueden ser expresadas cuando se cuenta con apoyo social, lo cual puede tener efectos positivos en la salud y

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

el funcionamiento (Llosa et al., 2020). Así es que, el apoyo social puede tener efectos en las relaciones grupales, así como en la salud física y psicológica de la persona. En la medida que la organización provea retos y recursos, como el apoyo social, puede contribuir a un mejor desempeño (Bakker & Demerouti, 2013).

Hasta aquí presenté de forma general y a modo de introducción algunos de los retos del contexto laboral actual. Enfatice en las implicaciones de la reducción de personal en la vida de las personas trabajadoras. Al respecto, subrayé el aumento de la carga laboral como riesgo psicosocial, según la literatura. Además, destaque el trabajo como un espacio para la interacción social, siendo un aspecto vital en la vida humana.

Planteamiento del problema

La percepción de carga laboral y de apoyo social son los conceptos principales que exploré en esta investigación. Me enfoqué en estudiar cómo las personas trabajadoras perciben su carga laboral por la reducción de personal, mientras se añaden tareas que no necesariamente están siendo recompensadas económicamente y pudieran ser asignadas informalmente. Además, cómo las personas se sienten con los recursos de apoyo social, tanto dentro y fuera del trabajo. También, cómo estas fuentes de apoyo aportan al cumplimiento de la tarea. Este apoyo puede ayudar a las personas a cumplir con su trabajo y enfrentar los estresores laborales (Huang et al., 2016).

La carga laboral es un constructo que forma parte del dominio de la psicología de los factores humanos (MacDonald, 2003). Este constructo se puede basar en la percepción ante las demandas laborales y la capacidad de afrontamiento de una persona. Parte de su naturaleza sugiere una brecha entre las demandas laborales y la capacidad de afrontamiento, en lo que influye la motivación de la persona. El nivel de esfuerzo en ese proceso establece el nivel de la

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

carga laboral. Por tanto, la carga laboral representa más que la cantidad de trabajo pendiente. Está relacionada con la demanda experimentada y al esfuerzo realizado para cumplir con esta, donde media la percepción si el desempeño es adecuado y en conformidad con la demanda.

La carga laboral puede aumentar ante el proceso de reducción de personal o *downsizing*, también conocido como reducción de plantilla. Dessler (2013, p. 656) definió *downsizing* como el proceso de reducir, usualmente de forma dramática, el número de personas empleadas por una empresa. Por su parte, Budros (1999, p. 70) definió *downsizing* como el uso consciente por una organización de reducciones permanentes de personal en un intento por mejorar su eficiencia y/o efectividad. La reducción de personal tiene implicaciones directas en las personas trabajadoras. Los datos numéricos de ahorros proyectados, por ejemplo, no permiten comprender a profundidad la magnitud del impacto de este proceso. Más allá de evaluar el aspecto económico del *downsizing*, se debe comprender como un fenómeno psicosocial que puede ser estudiado desde una perspectiva organizacional e individual (Jiménez Jiménez & Sánchez Laguna, 2006). En este estudio me centré en la perspectiva individual al explorar la percepción de las personas.

Además del concepto que mencioné de reducción de personal, existe otro relacionado: *rightsizing*. Según Hitt y colegas (1994) *rightsizing* es la configuración de procesos organizacionales, productos y personas de acuerdo con la visión compartida y misión estratégica de la organización. Estos autores enfatizaron que el proceso puede ser exitoso, entre otros aspectos, en la medida que los miembros de la organización se identifican con los postulados estratégicos y entienden que es posible lograr un cambio. Destacaron, además, el liderazgo estratégico efectivo como práctica clave durante el *rightsizing*. Plantearon, también, que el proceso de *downsizing* por sí solo es inadecuado.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Por su parte, Zeffane y Mayo (1994, p. 5) expusieron que *organizational rightsizing* debe ser un esfuerzo planificado de forma estratégica para remodelar la organización expandiendo parte de esta a nuevos mercados, contratando a otros y dejando conscientemente partes intactas de esta con el fin de apoyar este proceso de transformación. Ciertamente, hablar de *rightsizing* también implica la reducción de personal. Posturas como la de Wilkinson (2005) sugieren una mirada crítica sobre el *downsizing*. Este autor criticó el nivel de optimismo que se ha usado sobre el *downsizing*, en cuanto a la poca referencia que se ha hecho a los aspectos negativos de este proceso. Según este autor, expresiones eufemísticas tienden a ser utilizadas en las organizaciones cuando se trata de *downsizing*, siendo una de estas el uso del concepto *rightsizing*.

Como discutí sobre lo encontrado en la literatura, la carga laboral se considera un riesgo psicosocial. Al respecto, los factores de riesgo psicosociales pueden tener efectos en la salud y el bienestar de las personas (Rosario Hernández et al., 2014). Como ejemplo, la fatiga puede ser provocada por los requisitos físicos en exceso, reduciendo así que una persona reconozca y responda a los riesgos laborales (Smith & Carayon, 2011). El aumento de la carga laboral ante la reducción de personal sugiere también mayores niveles de *distress*, lo cual incluye agotamiento emocional, cinismo e ira (Greenglass et al., 2003).

La tensión y el agotamiento en las personas puede estar justificado por las demandas y el estrés laboral (Krok, 2016). El aumento en la carga laboral puede afectar el bienestar en las personas trabajadoras. Incluso, la carga de trabajo excesiva puede generar tensión, resultando en *burnout*, así como un lugar de trabajo de frustración y ansiedad (Greenglass et al., 2003). El trabajo hoy día tiene condiciones tensas que nos pueden enfermar, tal como es el riesgo cardiovascular (Ilies et al., 2010). Además, comprender los efectos de la reestructuración en el bienestar, contribuye a disminuir los efectos negativos sobre las personas (de Jong et al., 2016).

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Estas situaciones problemáticas en el ambiente laboral se pueden explorar desde la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO). La PSO tiene el propósito de desarrollar, mantener y promover directamente la salud de los empleados y la salud de sus familias (Tetrick & Quick, 2003, p. 4). Es fundamental que logremos un balance entre la organización y las personas, en un ambiente que promueva la salud, seguridad y bienestar. Además, las organizaciones deben aspirar a políticas públicas que promuevan el bienestar y la salud, más allá de enfocarse en la productividad (Hespanhol Bernardo et al., 2015). El contexto actual hace imperativo que las organizaciones atiendan este llamado.

Como seres sociales, interactuamos unos con otros, dentro y fuera del contexto laboral. Específicamente, las condiciones de trabajo actuales son generalmente impulsadas por el contexto económico en que se encuentra la organización y el país. Así que corresponde también a los gobiernos fomentar desde sus esferas de poder la salud física y psicológica, estableciendo políticas públicas. No obstante, aunque debemos impulsar colectiva y solidariamente acciones gubernamentales, no debemos descansar en que los gobiernos asuman postura. Por tanto, es importante que las organizaciones asuman su rol y creen ambientes saludables para las personas, así como para la propia organización (Moreno-Velázquez et al., 2006). Las organizaciones deben identificar estrategias para salvaguardar la salud y el bienestar de las personas trabajadoras, cumpliendo metas y objetivos desde una gerencia participativa.

Las organizaciones y su componente humano se necesitan mutuamente (Bolman & Deal, 2017). La organización requiere de las personas trabajadoras el cumplimiento de las tareas para lograr las metas y los objetivos. Por su parte, las personas trabajadoras esperan que la organización provea oportunidades de ingresos económicos, así como espacios para el desarrollo personal y profesional. Cuando no se logra o se debilita esta conexión entre el ser humano y la

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

organización, puede provocar un ambiente de tensión. Al respecto, Argyris (1973) expuso cuatro alternativas que tienen las personas para adaptarse a estas condiciones si sienten frustración ante los cambios: 1) enfrentar a la organización a través de nuevos modelos de diseño y control, como es la creación de uniones de trabajadores; 2) abandonar permanente o periódicamente la organización; 3) mantenerse en la organización, pero alejarse en términos psicológicos; y 4) aumentar los beneficios del trabajo sin significado o *meaningless work*.

En cuanto al apoyo social, basé esta investigación en la lectura de Cohen y Wills (1985). Estos autores destacaron cuatro dimensiones de apoyo social: apoyo emocional o de estima, apoyo informativo, compañía social, apoyo instrumental o tangible. El apoyo emocional se refiere a comunicar a otra persona el valor que representa. El apoyo informativo es una forma de ayudar a enfrentar situaciones problemáticas. La compañía social se refiere a dedicar tiempo en alguna actividad, como pudiera ser para la distracción ante preocupaciones. El apoyo instrumental se refiere a la ayuda financiera, los recursos materiales y los servicios necesarios.

A nivel mundial, las personas han estado en aislamiento físico prolongado, también conocido como confinamiento o aislamiento social (Ramos et al., 2020), ante la pandemia por la enfermedad de coronavirus (COVID-19). El distanciamiento social ha sido el término que oficialmente han usado para nombrar esta medida de prevención (Centers for Disease Control and Prevention, 2020). El distanciamiento o cuarentena es una de las intervenciones no farmacéuticas (NPIs, por sus siglas en inglés) para limitar el contagio del virus y que impedía la interacción grupal, siendo la interacción el medio para enfrentar el estrés ante los eventos traumáticos (Marmarosh et al., 2020). En ese sentido, el aislamiento requerido, no opcional, alteró las interacciones cotidianas en los espacios laborales y en la vida general, que llevó a

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

recurrir a la virtualidad como medio para lograr de alguna forma esas interacciones sociales y responsabilidades laborales.

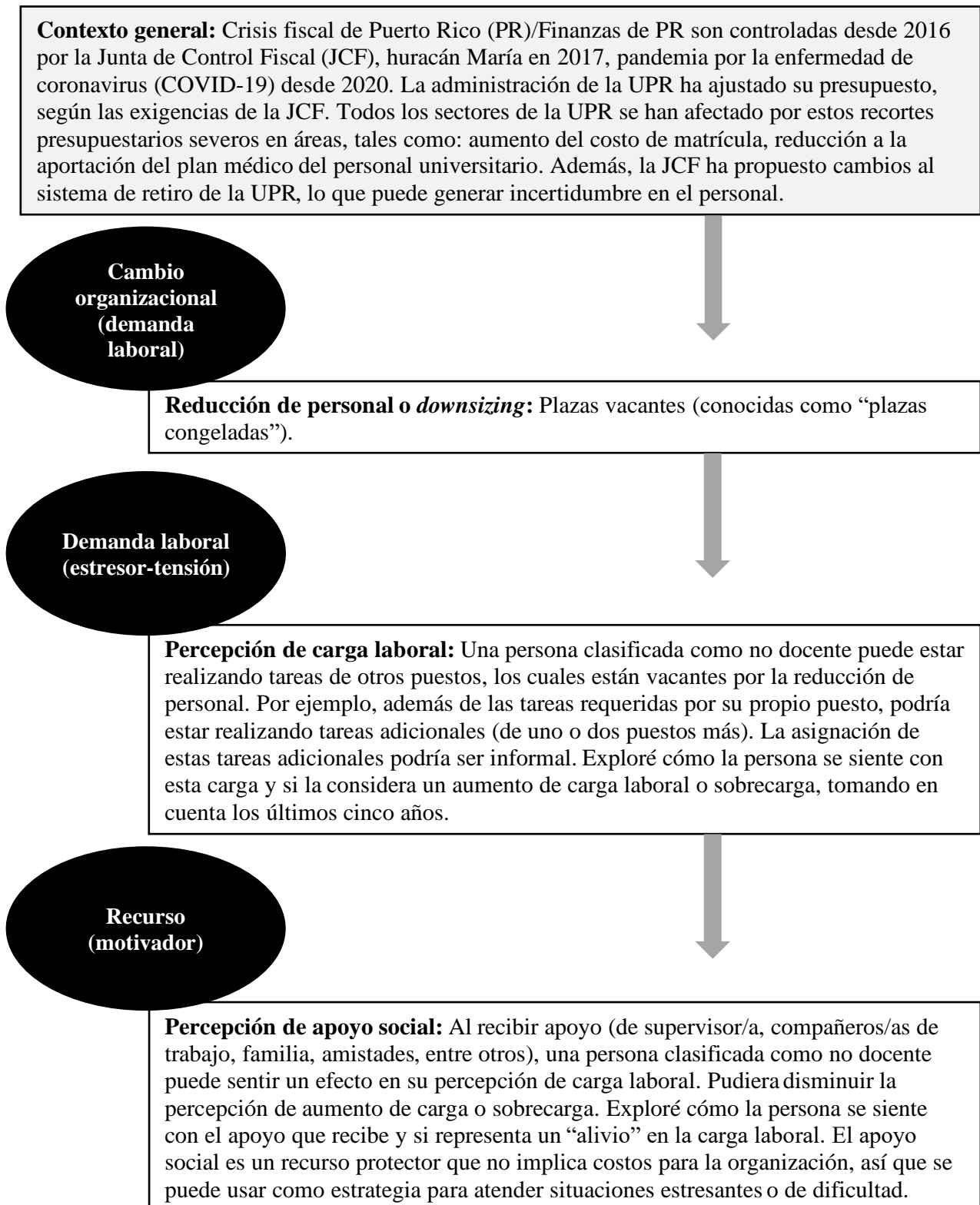
Al explorar la dimensión contextual de ambos conceptos, carga laboral y apoyo social percibidos, fue imprescindible dar cuenta de las limitaciones presupuestarias en Puerto Rico que han sido impuestas por la Junta de Control Fiscal (JCF) (conocida también como Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico y como Junta de Supervisión Fiscal). En este estudio hago referencia a la JCF. La JCF fue establecida en 2016 por la Ley de Supervisión, Administración y Estabilidad Económica de Puerto Rico (PROMESA, por sus siglas en inglés), una ley federal de los Estados Unidos. Entre los poderes de la JCF sobre Puerto Rico, se encuentran: obtener información oficial del gobierno federal y local, así como de los acreedores, hacer cumplir las leyes, aprobar planes fiscales y presupuestos (PROMESA, 2016).

Desde 2017, la JCF actualiza y certifica los planes fiscales de la Universidad de Puerto Rico (UPR) (Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico, 2020). Además, no se puede perder de perspectiva la crisis socioeconómica que enfrentamos en Puerto Rico desde antes de la creación de la JCF. Además, los recientes sucesos han impactado profundamente la estabilidad económica de la Isla hasta la merma en nuestra población: los huracanes Irma y María, los terremotos y la actual pandemia del COVID-19.

A modo de resumen, en la Figura 1 ilustro el problema que abordé en este estudio. Es sumamente importante aclarar que con esta ilustración no pretendo sustituir las explicaciones que hasta ahora he presentado, ni mucho menos lo que discuto en las próximas secciones. Esta figura tiene el propósito de capturar de forma muy general, cómo visualicé el problema al momento de diseñar este estudio. En las próximas secciones de este capítulo discuto los conceptos principales y algunas medidas del plan fiscal 2020 de la UPR que resultan muy relevantes para este estudio.

Figura 1

Esquema del problema estudiado



CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Nota. Para diseñar esta figura, me basé en el modelo teórico de Demandas-Recursos Laborales (DRL), según Schaufeli y Bakker (2004). Observamos que en el círculo de “Recurso (motivador)” no incluí la palabra “laboral”. La razón es que, como indiqué, el apoyo social percibido lo exploré de forma holística. Es decir, no me limité al ambiente laboral. En el subtema Marco teórico, en el Capítulo II, describo este modelo y presento la razón que me llevó a expandir su alcance. Las tres flechas no representan una secuencia de sucesos o un paso a paso. Estas ayudan a guiar la lectura desde el “Contexto general” hasta el “Recurso (motivador)”.

Propósito del estudio

El propósito general de este estudio fue explorar las implicaciones de la percepción de carga laboral y de apoyo social en la vida laboral de un grupo de personal no docente de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPR-Río Piedras). Esta institución es conocida popularmente como “la IUPI”. Según el Reglamento General del sistema UPR (Junta de Síndicos, 2002), el personal no docente se define como:

Personal responsable de la gestión gerencial complementaria a la docencia dentro del programa institucional, con arreglo a las disposiciones de la Ley y los reglamentos y normas de la Universidad de Puerto Rico, así como el personal auxiliar necesario para cumplir sus funciones. Incluye, además, el personal de nivel profesional adscrito a las facultades, programas docentes o unidades administrativas, que desempeña puestos cuyos deberes son auxiliares en el desarrollo de los programas de enseñanza, de investigación o de divulgación técnica y cuyas funciones ordinarias comprenden la aplicación de conocimientos especializados de una ciencia o arte. (p. 139)

Para efectos de esta investigación, me referí al apoyo social que percibe el personal no docente en su vida laboral, y que constituye un recurso protector ante su carga laboral. Este

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

apoyo social percibido puede ser brindado por diferentes personas y no se limita al ambiente laboral, por ejemplo: personal de supervisión, compañeros y compañeras de trabajo, familiares, amistades. Por lo tanto, el apoyo social lo abordé de forma holística.

Durante estos años se ha trastocado al sistema UPR por la reducción de recursos fiscales, particularmente desde la llegada de la JCF. El contexto organizacional del sistema UPR, refiriéndome a todas sus unidades y a los 11 recintos, se manifiesta significativamente en cómo la administración universitaria ha modificado su presupuesto de acuerdo con los ajustes dictados por la JCF. Ciertamente es un contexto que conlleva cambios profundos e incertidumbre en la comunidad universitaria: estudiantes, docentes y personal. En el subtema Justificación, brindo más información sobre los cambios proyectados para el sistema UPR requeridos por la JCF.

Preguntas y objetivos de investigación

La pregunta central de esta investigación fue: ¿cuáles son las implicaciones de la percepción de carga laboral y de apoyo social en la vida laboral de un grupo del personal no docente de la UPR-Río Piedras? Además, exploré las siguientes preguntas secundarias:

1. ¿Cómo un grupo del personal no docente percibe su carga laboral por la reducción de personal?
2. ¿Cómo se siente un grupo del personal no docente al comparar su carga laboral actual con la carga laboral de hace cinco años atrás?
3. ¿Cuáles son las implicaciones del apoyo social percibido, como recurso laboral, ante la carga laboral percibida por un grupo del personal no docente?

Los objetivos de este estudio fueron los siguientes:

1. Conocer cómo un grupo del personal no docente percibe su carga laboral por la reducción de personal.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

2. Conocer cómo se siente un grupo del personal no docente al comparar su carga laboral actual con la carga laboral de hace cinco años atrás.
3. Explorar las implicaciones del apoyo social percibido, como recurso laboral, ante la carga laboral percibida por un grupo del personal no docente.

Definiciones conceptuales

Los conceptos que guiaron este estudio fueron los siguientes:

1. *Carga laboral percibida*: Existen dos formas de demandas en la sobrecarga de tareas: cuantitativa y cualitativa. La cuantitativa significa tener muchas tareas por realizar en un tiempo muy limitado; mientras que la cualitativa significa la dificultad y procesamiento de información de esas tareas (Gil-Monte & García-Juesas, 2008). En este estudio, me enfoqué en la carga laboral percibida en su forma cuantitativa.
2. *Apoyo social percibido*: De las dimensiones de apoyo social mencionadas, me referí en este estudio a la de apoyo instrumental, la cual se refiere a la ayuda financiera, los recursos materiales y los servicios necesarios (Cohen & Wills, 1985). El apoyo instrumental se puede comprender como la ayuda tangible brindada, ya sea física o en asesoramiento, necesaria para completar una tarea (Fenlason & Beehr, 1994). Las fuentes de apoyo para la persona trabajadora en el cumplimiento de sus tareas pueden ser: personal de supervisión, compañeros y compañeras de trabajo, familiares, amistades, entre otras que estén dentro o fuera del trabajo.

Justificación

Este estudio tuvo tres razones principales que lo justificaron. La primera razón es que surgió en medio de dos situaciones contextuales históricas para nuestra generación y el sistema UPR: la pandemia del COVID-19 declarada en marzo de 2020 y el presupuesto universitario que

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

por primera vez está sujeto a las exigencias de una JCF. Por tanto, no existe referente en que se haya reducido el presupuesto universitario a tal magnitud, que se haya reducido la plantilla de personal y, por consiguiente, aumentado la carga laboral en las personas que permanecen. Así también, no existe referente para el personal no docente en que la modalidad de teletrabajo haya sido implementada imprevistamente en el sistema UPR como ocurrió en marzo de 2020.

Ciertamente esta respuesta estuvo en conformidad con las directrices gubernamentales para salvaguardar la vida ante el COVID-19. El aumento de carga laboral a consecuencia de los recortes recientes de presupuesto y de recursos humanos, amerita realizar estudios desde la perspectiva psicológica.

Los cambios proyectados al sistema UPR se presentan en los planes fiscales certificados anualmente desde 2017 por la JCF. La versión vigente al momento de recopilar los datos de este estudio fue la certificada el 12 de junio de 2020 por la JCF: *Plan fiscal para la Universidad de Puerto Rico: Mejorar la educación superior pública: Años fiscales 2021 a 2025*² (Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico, 2020). Según este plan fiscal, se pretende mejorar el sistema UPR en cuatro áreas principales: Eficiencias operacionales, Aumento de los ingresos, Reforma de las pensiones, y Gobernanza y controles fiscales. La reducción de personal forma parte de las medidas fiscales hacia una transformación administrativa, según detalla. De hecho y a modo de observación, en el plan fiscal utilizan el concepto de *reducción de personal* en la versión en español (Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico, 2020), mientras que utilizan el concepto de *attrition* en la versión en inglés (Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico, 2020) y no el concepto de *downsizing*. Además, la disminución de matrícula estudiantil en el sistema UPR a

² Para acceder a otros documentos públicos de la Junta de Control Fiscal (JCF) sobre el sistema UPR y otras agencias gubernamentales, puede visitar la página web en español: <https://juntasupervision.pr.gov/>

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

través de los últimos años se toma en consideración para los índices de reducción de personal no docente presentados en el plan fiscal 2020.

A continuación, presento la Figura 2 y la Figura 3 recuperadas del plan fiscal 2020. Están relacionadas a la medida de reducción de personal. Según indican las notas que aparecen al inferior, estas medidas no toman en cuenta el impacto de la pandemia del COVID-19. La JCF autorizó que los cambios proyectados para el año fiscal 2020 fueran pospuestos para el año fiscal 2021 por la pandemia. Por tanto, para el plan fiscal 2021 se proyectan cambios significativos.

Figura 2

Resumen de las medidas del plan fiscal 2020 del sistema UPR

Medidas del Plan Fiscal y costos de implementación, en miles de dólares

Tipo	Medida	FY20 ¹	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25
Medidas de aumento de los ingresos	1. Ajuste a la matrícula para estudios subgraduados	61,935	54,813	68,660	74,411	76,933	79,555
	2. Reducción exenc. de matrícula	13,134	18,789	27,035	27,496	27,793	28,125
	3. Ajuste en las cuotas y los cargos	8,657	7,881	12,026	11,469	11,308	11,401
	4. Ajuste a la matrícula para estudios graduados	17,534	15,961	17,902	17,776	18,634	19,517
	5. Subvenciones y contratos federales	5,000	10,000	15,000	20,000	20,000	20,000
	6. Ingresos por svcs. de formación y tutoría prestados al Gobierno	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	7. Ingresos por patentes de ciencia y tecnología	1,000	1,500	2,000	2,000	2,000	2,000
Medidas de gastos	8. Ajustes de beneficios (p. ej., reducción de beneficios médicos, eliminación del bono de Navidad)	29,051	23,405	23,105	22,857	22,627	22,475
	9. Adquisiciones centralizadas y renegociación de contratos	19,806	19,858	19,910	19,963	20,015	20,068
	10. Reducción de personal	64,758	100,882	107,605	112,441	116,830	120,899
	11. Reformas del plan de pensiones ²	-	87,100	83,600	82,400	80,500	78,800
Costos de implementación	Gastos de transformación de la PMO	(10,016)	(5,016)	(5,016)	(3,346)	-	-
	Costo de implementación de formación y tutoría	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)
Impacto total		222,859	347,174	383,827	399,467	408,641	414,840

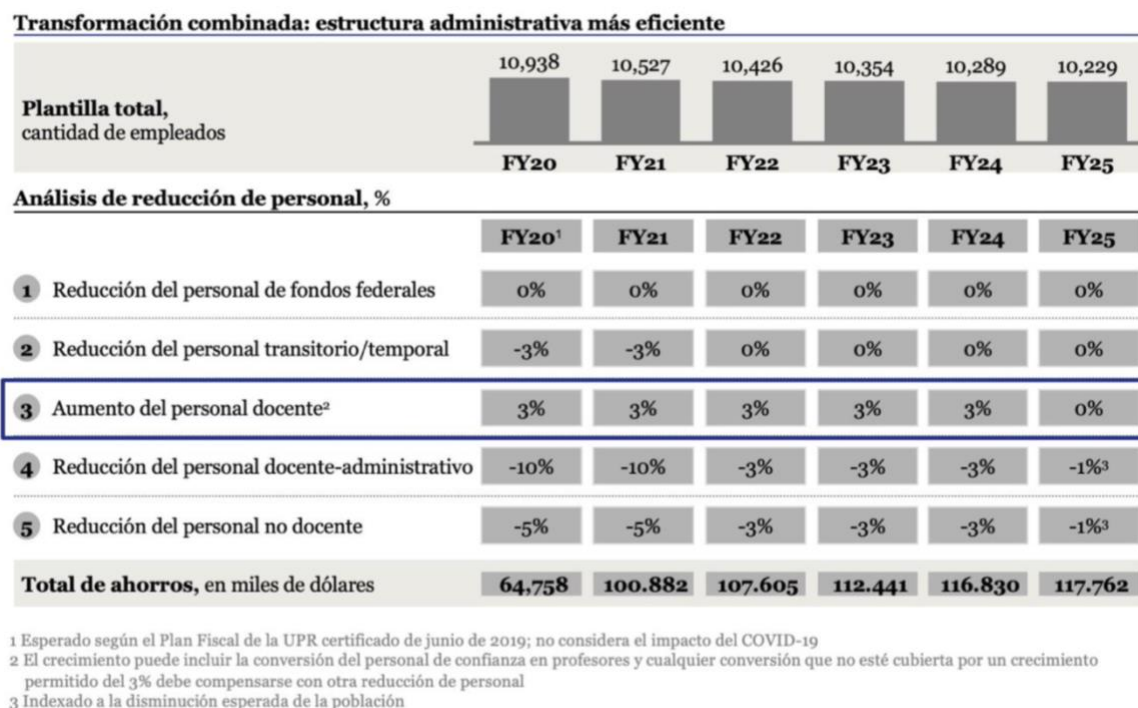
¹ Cantidad esperada según el Plan Fiscal de la UPR certificado de junio de 2019; no considera el impacto del COVID-19

² Se puede requerir el Título III para la ejecución. Si no se promulgan reformas de pensiones, la UPR deberá conseguir ahorros similares a través de otras medidas

Nota. Como se ilustra, la reducción de personal forma parte de las cuatro medidas fiscales para la reducción significativa de gastos. Observamos que para el año fiscal 2025 se proyectan ahorros de \$120,899 con respecto a la reducción de personal. Esta gráfica fue tomada de la página 22 de la versión en español del plan fiscal 2020 del sistema UPR.

Figura 3

Proyecciones de reducción de personal, según el plan fiscal 2020 del sistema UPR



Nota. Como se ilustra, se proyecta para el sistema UPR que la reducción de personal no docente más significativa sea en el año fiscal 2021, con una disminución del 5%. Además, que se reduzca en 3% por cada año fiscal desde el 2022 al 2024. Para el 2025 se proyecta que se reduzca en 1%, tomando en cuenta la disminución de la población. De 2020 a 2025, se proyecta que la cantidad de personal de 10,938 se reduzca a 10,229. Se espera que la reducción de personal esté acompañada de consolidaciones administrativas y procesos eficientes, según el plan fiscal 2020. Observamos, además, proyecciones en otras clasificaciones de personal, como la docencia. Esta gráfica fue tomada de la página 44 de la versión en español del plan fiscal 2020 del sistema UPR. El recuadro azul sobre el “Aumento del personal docente” está en la versión original de la gráfica y no fue colocado por mí en este informe de tesis.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Es importante aclarar que, al momento de publicar este informe, el plan fiscal vigente es el certificado por la JCF el 27 de mayo de 2021: *Fiscal Plan for the University of Puerto Rico - Enhancing Public Higher Education: Fiscal Years 2022 to 2026* (Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico, 2021). En esta versión del plan fiscal 2021, que al momento en que verifiqué solo estaba en inglés, también utilizan el concepto de *attrition*.

La segunda razón que justificó este estudio es que las personas participantes forman parte del sistema UPR, uno altamente burocrático del sector público. Las estructuras burocráticas se caracterizan por un sistema autoritario y verticalista, afectando el comportamiento organizacional, así como la autonomía (Marsollier, 2016). Además, estos sistemas burocráticos son de difícil acceso para investigaciones relacionadas a la calidad de vida de trabajadores (Marsollier, 2016). Por consiguiente, estos ambientes burocráticos limitan la participación horizontal y pueden prolongar los procesos de comunicación ante las divisiones jerárquicas. Precisamente, el plan fiscal 2020 señala sobre la estructura administrativa del sistema UPR: “Hoy, la burocracia redundante y demasiado compleja desvía recursos esenciales del núcleo académico de la UPR.” (Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico, 2020, p. 14).

La tercera razón es que este estudio contribuyó a explorar cómo un grupo del personal no docente de la UPR-Río Piedras siente la carga laboral, así como las implicaciones para su bienestar a corto, mediano y largo plazo y en el servicio que brinda la universidad.

Capítulo II: Revisión de literatura

En los últimos años se ha sentido un aumento en la complejidad y precariedad en las condiciones laborales debido a la crisis del sistema económico capitalista (Merino Noé, 2016). Autores han estudiado cómo las condiciones actuales del mercado, como la reestructuración y la reducción de personal, se relacionan con la presión laboral (Russell & McGinnity, 2014). Así también, han estudiado cuáles son las implicaciones físicas y en el bienestar psicológico ante estas condiciones (Russell & McGinnity, 2014). La literatura que presento a continuación aborda el contexto laboral actual, caracterizado por la precariedad e inseguridad implementando procesos como el *downsizing*, el cual puede representar un aumento en la carga laboral. Desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (PTO) analizamos las organizaciones de forma holística, comprendiendo la interacción entre la persona, la organización y su ambiente externo.

A continuación, presento el marco teórico de mi investigación. Luego, los estudios sobre el contexto laboral precario, la carga laboral como riesgo psicosocial, las implicaciones en el bienestar psicológico y salud, las reacciones a los estresores como el absentismo, la importancia de la participación en los procesos organizacionales, y el apoyo social. La mayoría tuvieron una metodología cuantitativa y varios tenían diseños longitudinales. Los estudios fueron mayormente realizados en España, Puerto Rico, Estados Unidos, Colombia, Argentina, entre otros de América Latina y de Europa. Consulté principalmente las bases de datos del Sistema de Bibliotecas de la UPR-Río Piedras (e.g., ProQuest, PsycINFO), tanto para este capítulo e informe en general.

Marco teórico

En esta investigación exploré los conceptos carga laboral y apoyo social percibidos desde la perspectiva de la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) y el modelo de Demandas-Recursos Laborales (DRL). A continuación, presento una descripción de ambas miradas.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Psicología de la Salud Ocupacional (PSO)

La PSO o la *Occupational Health Psychology* toma como base la psicología y los elementos de prevención de salud pública, aplicándolos en el ambiente organizacional para mejorar la vida laboral (Quick, 1999). La PSO busca prevenir accidentes, enfermedades y estrés negativo o *distress*, así como formar personas y organizaciones saludables (Tetrick & Quick, 2003). Por lo que he discutido hasta este punto, en particular por los constantes cambios organizacionales que estamos viviendo, se pudiera pensar que la PSO nació en respuesta a acontecimientos recientes. Después de la Revolución Industrial, desde varias disciplinas como la sociología, se fue cuestionando el impacto físico y psicológico ante los cambios en el trabajo (Barling & Griffiths, 2003), predominado en ese momento por las fábricas. En realidad, han pasado muchos años y eventos históricos para el desarrollo de la PSO.

Existen organizaciones a nivel mundial orientadas en esta temática, tales como: *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH), *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) y *Society for Occupational Health Psychology* (SOHP). Algunas revistas sobre esta temática son: *Journal of Occupational Health Psychology*, *International Journal of Stress Management*, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (JWOP, por sus siglas en inglés) y *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* (RIPO). Entre las temáticas que estudia la PSO encontramos, entre otras: estrés, bienestar, balance vida-trabajo, clima de seguridad (como *burnout*), acoso, violencia, salud mental, riesgos psicosociales (como el aumento de carga laboral), resiliencia (forma parte de la Psicología Positiva). La PSO cuenta con varios modelos teóricos, entre los cuales encontramos el modelo de DRL.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Modelo de Demandas-Recursos Laborales (DRL)

La reducción de personal representa un aumento en la carga laboral. Por tanto, es fundamental contar con los recursos necesarios que contribuyan al cumplimiento de las tareas. Este panorama me dirigió a uno de los modelos teóricos de la PSO: Demandas-Recursos Laborales (DRL), según la revisión de Schaufeli y Bakker (2004). Las demandas laborales se refieren a los aspectos del trabajo físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren a la persona un esfuerzo, tanto físico y/o psicológico (Bakker & Demerouti, 2007). Si estas demandas son altas, así también serán sus costos fisiológicos y psicológicos, convirtiendo a estas demandas en estresores de trabajo (Schaufeli & Bakker, 2004). En cuanto a los recursos laborales, estos se refieren a los aspectos del trabajo físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que pueden reducir las demandas laborales, así como sus costos fisiológicos y psicológicos (Bakker & Demerouti, 2007). Además, los recursos laborales pueden contribuir al logro de metas laborales, así como estimular el crecimiento, aprendizaje y desarrollo personal. Estos recursos se pueden ubicar en cuatro niveles: 1) organizacional, 2) relaciones interpersonales y sociales, 3) organización del trabajo, y 4) nivel de la tarea.

Este modelo sugiere que en las organizaciones se da un proceso psicológico dual, tanto de tensión como de motivación (Bakker & Demerouti, 2007). La tensión o estrés por las altas demandas puede agotar los recursos energéticos de la persona, lo cual podría resultar en agotamiento emocional (Schaufeli, 2017). Se deteriora también la salud ante las altas demandas (Huang et al., 2016). En cuanto al proceso de motivación, cuando se cuenta con pocos recursos laborales, las personas pueden sentir despersonalización por el retiro físico o psicológico (Huang et al., 2016). Por lo tanto, es fundamental brindar recursos laborales porque pueden ser motivadores, intrínseca o extrínsecamente, para las personas trabajadoras. La motivación puede

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

ser intrínseca en la medida que los recursos promueven el crecimiento, aprendizaje y desarrollo del personal (Bakker & Demerouti, 2007). Además, la motivación puede ser extrínseca porque los recursos son una vía o instrumento para lograr las metas organizacionales. Considerando el contexto laboral actual precario e inseguro, que la persona sienta que cuenta con recursos laborales puede ser significativo en términos de su valoración y compromiso hacia el trabajo.

Estos dos procesos psicológicos, tensión y motivación, aluden a las dimensiones de *burnout*. Sin embargo, la literatura indica que las demandas laborales no necesariamente son negativas. Cabe destacar que en ambientes de trabajo exigentes que brindan recursos a las personas se puede lograr mayor rendimiento, según estudios sobre este modelo (Bakker & Demerouti, 2013). Contar con altos recursos hace que la energía de las personas se avive y se sientan comprometidas, logrando mejores resultados organizacionales y personales (Schaufeli, 2017). Este modelo contribuye teóricamente a una comprensión del bienestar (Harney et al., 2018). Cabe destacar que este modelo de DRL cuenta con otra revisión por sus autores, la cual no utilicé para efectos de este estudio. En términos generales, en esa revisión extendieron el modelo para incluir los recursos personales, ya que en las anteriores se limita a las características del trabajo (Xanthopoulou et al., 2007).

En este estudio, la carga laboral percibida es la demanda o estresor y el apoyo social percibido es el recurso. Es importante destacar que la reducción de personal, que es parte del contexto de mi estudio, es considerada una demanda laboral a nivel organizacional³ (Schaufeli & Taris, 2014). Aclaro que el apoyo social percibido lo exploré de forma holística. En este momento histórico de pandemia del COVID-19, muchas personas a nivel mundial se han encontrado por más de un año bajo medidas de distanciamiento físico en modalidades de trabajo

³ Lista general de características del trabajo consideradas demandas y recursos en Schaufeli y Taris (2014, pp. 64–65)

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

no tradicionales, ya sean presenciales, híbridas y/o virtuales (teletrabajo). Ante este panorama, es importante dar cuenta que ese entorno de trabajo ahora puede ser el hogar (u otro espacio no tradicional). Es decir, para muchas personas el hogar se ha convertido en el centro de trabajo. Por consiguiente, explorar el apoyo social percibido limitado al ambiente laboral que pueda excluir a recursos como la familia, la comunidad, entre otros, no lo consideré apropiado tomando en cuenta este momento histórico. Esta fue la razón para explorar el apoyo social percibido sin limitarlo al ambiente laboral.

Pandemia por la enfermedad de coronavirus (COVID-19)

Tomando en cuenta la emergencia de salud pública actual, Tull y colegas (2020) encontraron que estar bajo una orden de cuarentena se asoció con altos niveles de ansiedad, preocupación financiera y soledad. Participaron 500 adultos en Estados Unidos que completaron varias escalas. Además, indicaron haberse sorprendido al encontrar que a mayor percepción de impacto por el COVID-19, menor la asociación con soledad y mayor apoyo social. Los autores expusieron que ese resultado contrario a su hipótesis, se puede entender por el aumento de búsqueda de apoyo y conexión para adaptarse a la realidad durante la pandemia.

En el contexto puertorriqueño se han realizado estudios sobre el teletrabajo durante la pandemia, lo que considero importante para documentar los efectos más inmediatos o a corto plazo. El estudio de Rosario-Rodríguez y colegas (2020) surgió por la necesidad de explorar cómo las demandas tecnológicas, psicológicas y laborales han afectado a 227 personas trabajadoras en Puerto Rico. Estas personas acababan de hacer la transición de presencial a virtual en marzo de 2020. Entre sus hallazgos está que el 89.9% vivió la experiencia de aprendizaje de plataformas virtuales para realizar sus tareas. En cuanto al apoyo tecnológico, el

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

53.3% indicó que la organización no le brindó ese apoyo, mientras que el 55.9% indicó haberlo recibido de sus amistades.

En cuanto al estudio de Rosario-Rodríguez y colegas (2020), se reflejó la necesidad de orientar a las personas trabajadoras sobre el teletrabajo, ya que el 74% indicó no haberla recibido por su organización. Además, el 79.7% indicó que su carga laboral aumentó. No obstante, el 55.9% percibió el teletrabajo como flexible al compararlo con el presencial. Las organizaciones habían modificado los puestos de trabajo a teletrabajo, según indicó el 57.7%. Esto sugiere que los trabajos presenciales no necesariamente pueden realizarse de la misma manera en el teletrabajo, requiriendo una modificación en el diseño del puesto. Además, las demandas psicológicas aumentaron, siendo un dato que el 73.6% percibió que no existe preocupación organizacional por la salud mental de su personal. Aunque el cuestionario que usaron limitaba respuestas entre “Sí”, “No” o “No aplica”, considero fundamental el desarrollo de estudios locales como este que permitieron documentar parte de lo vivido por trabajadoras y trabajadores en esta fase inicial y crítica de la pandemia.

Contexto laboral precario

La inmersión a nuevas tecnologías en el ambiente laboral ha transformado las modalidades de empleo, encaminando a condiciones precarias que pueden afectar el bienestar de las personas, según Marrero-Centeno (2018). Este autor evaluó la relación entre la percepción de precariedad laboral y el bienestar subjetivo de 301 trabajadores puertorriqueños. Para medir la precariedad laboral estableció las dimensiones incertidumbre laboral, bajos salarios, escasez de recursos y leyes laborales precarias, entre las cuales encontró relaciones estadísticamente significativas. Para medir el bienestar subjetivo analizó las variables emociones positivas, emociones negativas y satisfacción con la vida. Los resultados reflejaron una relación

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

estadísticamente significativa y negativa entre la percepción de precariedad con las variables emociones positivas y satisfacción con la vida. Además, encontró una relación estadísticamente significativa y positiva entre la percepción de precariedad y emociones negativas. En términos generales, se desprende de su estudio que percibir precariedad laboral afecta el bienestar subjetivo. Es importante, además, porque puntualiza sobre las condiciones precarias del trabajo en Puerto Rico que pueden afectar a las personas a nivel psicológico.

Para conocer el impacto de las condiciones de empleo en la percepción del estado de salud de las personas asalariadas, Merino Noé (2016) realizó un estudio en el marco europeo a partir de la crisis socioeconómica iniciada en 2008. Su base teórica fueron los modelos de exigencia-control-apoyo por Robert Karasek y de desequilibrio entre los esfuerzos y las recompensas por Johannes Siegrist. Los datos los obtuvo a través de la Encuesta de Condiciones de Trabajo, administrada en 2005 y 2010. La muestra en 2005 fue de 10,245 hombres y 8,852 mujeres, mientras que en 2010 fue de 15,280 hombres y 13,521 mujeres. No encontró grandes diferencias significativas en las condiciones de empleo durante el periodo estudiado. Sin embargo, se destacó una prevalencia alta en las exigencias psicológicas cuantitativas, con una media de 57.60% en hombres y de 49.10% en mujeres. Con exigencias psicológicas cuantitativas se refirió a trabajar muy de prisa y contar con un tiempo muy limitado. Además, encontró una baja en contratos temporales y, por consiguiente, un leve aumento en los contratos indefinidos. Sobre esto, la contratación temporal y la inseguridad laboral se asociaron al mal estado de salud de las personas. Como dato positivo, los factores de influencia en el contenido del trabajo y de apoyo social instrumental en el trabajo fueron protectores del estado de salud de las personas.

Países como España también están siendo impactados por los trabajos precarios a consecuencia de las reformas laborales. Como parte de un estudio mixto de Manzanera-Román y

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

colegas (2016), entrevistaron a expertos en varias áreas de conocimiento sobre los resultados obtenidos en encuestas del país. Discutieron principalmente tres aspectos del contexto laboral actual: flexibilidad laboral, fragmentación del mercado de trabajo y exclusión social. Se refirieron a la flexibilidad laboral por los cambios estructurales y tecnológicos, y por la globalización. La fragmentación del mercado de trabajo es abordada como la división de los grupos de trabajo, entre quienes tienen posiciones permanentes a tiempo completo, salarios altos y oportunidades de ascenso versus quienes tienen puestos inestables, cuya relación con el trabajo tiende a ser una forzada para tener una fuente de ingreso y evitar la pobreza. Sobre la exclusión social se refirieron a cuando las personas no sienten la integración en su trabajo ni en las relaciones sociales, pero que a su vez puede haber momentos en que sientan inclusión. Así también, discutieron el efecto positivo en la estabilidad emocional y psicológica entre las personas trabajadoras y la organización cuando se ocupa una posición de mayor estabilidad. Los autores alertaron sobre un modelo de cohesión social excluyente, en la medida que las personas trabajadoras van quedando excluidas por las desigualdades sociales y por la pérdida de la capacidad de inclusión del trabajo. Los autores sugirieron el desarrollo de políticas públicas para levantar el modelo anterior de cohesión social integrador del trabajo.

Se trata de una transición del capitalismo tradicional, el cual generaba una visión de estabilidad laboral, según indicaron Serrano Rosa y colegas (2018). Estos autores realizaron un estudio con 97 participantes, de los cuales 35 estaban desempleados y 62 activos en su trabajo. Encontraron que las personas desempleadas tenían mayor empleabilidad. Sugieren que estas han tenido la necesidad de expandir sus habilidades y conocimientos por las circunstancias difíciles en que se han encontrado sin empleo. También, encontraron mayor percepción de salud general y optimismo en las personas desempleadas, sobre lo cual sugirieron que podría apoyar la idea del

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

trabajo como perjudicial para la salud psicosocial. Además, las personas empleadas al percibir más inseguridad laboral, sus niveles de ansiedad y depresión eran más altos en comparación con quienes no estaban en el trabajo por su estatus de desempleo. Los autores sugirieron desarrollar la empleabilidad en las personas trabajadoras, ya sean activas o desempleadas, como una estrategia para contrarrestar el desempleo y la inseguridad laboral.

Por su parte, Russell y McGinnity (2014) analizaron el impacto de la recesión en los empleados irlandeses en cuanto la presión laboral. Tomaron de referencia el *National Workplace Employee Survey* administrado en 2003 y 2009, siendo este último año de inicio a la recesión más fuerte en Irlanda. La muestra de 2009 fue de 5,110 personas trabajadoras de sectores públicos y privados. Mientras que en 2003 participaron 5,198 personas. Al comparar los datos, encontraron que la inseguridad, reducción de personal y reestructuración se relacionaron a la presión laboral. Además, que la recesión está afectando el bienestar de las personas.

Carga laboral como factor de riesgo psicosocial

Bresó y colegas (2014) investigaron sobre los efectos del clima del equipo en el desarrollo del aprendizaje grupal. También, estudiaron la influencia de la presión temporal y la sobrecarga de trabajo, ambas consideradas estresores de rol, en el clima y aprendizaje grupal. La muestra fue de 455 profesionales, quienes se distribuyeron en 97 equipos. Se utilizaron varios cuestionarios sobre aspectos relacionados al trabajo en equipo. Estos se administraron al primer mes de conformado el equipo y al tercer mes. En cuanto al cuestionario relacionado a la percepción de sobrecarga de trabajo, realizaron una escala tipo Likert para evaluar el grado de percepción por los miembros de cada equipo sobre demasiadas tareas pendientes. En cuanto a la sobrecarga de tareas, confirmaron que mientras más innovación y menos sobrecarga en el equipo, se obtuvo una mejor experiencia de aprendizaje. No obstante, los autores encontraron

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

que mientras el equipo tenga un clima de participación y esté comprometido con los objetivos, los estresores como la sobrecarga no afectan grandemente el aprendizaje de equipo.

Sobre los sentimientos de cinismo, agotamiento emocional e ira, Greenglass y colegas (2003) encontraron que pueden provocar *distress* ante la carga laboral, siendo esta un estresor significativo. Este estudio se caracterizó por los cambios organizacionales ante el *downsizing*, reestructuración y fusiones, lo que aumentó la carga laboral en las enfermeras. Participaron 488 enfermeras en Canadá. El exceso de carga laboral se basó en la percepción de la persona en cuanto a si tenía muchas tareas en un determinado tiempo. En sus hallazgos la percepción de carga laboral excesiva aumentó los niveles de *distress*. Los niveles de depresión fueron influenciados por la carga laboral en un 54%, teniendo como mediadoras a las tres reacciones de *distress*. Estos niveles de depresión ante la alta carga laboral fueron menores, sobre lo cual los autores sugirieron que las personas con depresión tienden a aceptar menos trabajo que las personas no depresivas. Además, la carga laboral de las enfermeras disminuyó el sentido de eficacia profesional.

Explorar cómo las personas trabajadoras del servicio público perciben su tarea y cómo se relaciona con el *burnout* fue el propósito de Marsollier (2016). La muestra se conformó por 147 personas administrativas, permanentes y contratos, de una agencia de gobierno en Argentina. Utilizó un cuestionario semiestructurado y pruebas psicométricas. Los resultados descriptivos reflejaron elevados promedios para eficacia profesional (7.52), mientras que se mantuvieron bajos para cansancio emocional (2.92) y cinismo (2.22). Sin embargo, al realizar otro análisis más detallado encontró niveles altos de cansancio emocional y cinismo, mientras que bajos en eficacia profesional. Esto sugiere que al menos alguna de las características del *burnout* podría estar presente en algunas personas. Además, los resultados descriptivos de las dimensiones de

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

características de la tarea reflejaron un alto promedio para autonomía/motivación (6.86), seguidos por carga de trabajo (5.23) y aburrimiento/desventajas (4.49). En un análisis detallado identificó que 36.7% de los participantes consideraron tener una baja carga de trabajo, y 37.4% se sentían en nivel alto de autonomía/motivación y nivel medio de aburrimiento/desventajas. La autora recomendó revisar los riesgos psicosociales, así como prevenir, intervenir y resignificar el trabajo público desarrollando políticas de gestión.

Sobre el *burnout*, Gil-Monte y García-Jueas (2008) investigaron cómo afecta longitudinalmente por un año la sobrecarga laboral y autoeficacia. Participaron 316 profesionales de enfermería. Encontraron que la sobrecarga correlacionó significativa y positivamente con agotamiento emocional y despersonalización. Sin embargo, la sobrecarga correlacionó negativa y significativamente con realización personal. Mientras que la autoeficacia tuvo un efecto significativo y positivo en la realización personal. Los autores concluyeron que aumentar la percepción de autoeficacia y evitar la sobrecarga, puede ayudar a prevenir el *burnout*.

Bienestar psicológico y salud de las personas trabajadoras

Ilies y colegas (2010) encontraron en 64 empleados universitarios, de tiempo completo, que mayor carga laboral se relacionó con reacciones fisiológicas y psicológicas, tal como angustia afectiva y presión arterial. Además, que mayor carga laboral resultó en bajos niveles de bienestar, los cuales fueron medidos al final de cada día durante dos semanas. Encontraron también en las personas con alta carga laboral que tenían menos control del trabajo y menos apoyo organizacional percibido, los niveles de angustia afectiva y presión arterial eran más altos. Su base teórica fueron los modelos de demandas-control de Karasek y de apoyo organizacional percibido de Rhoades y Eisenberger. Los autores indicaron que su estudio contribuye a diseñar intervenciones para disminuir la tensión y el riesgo cardiovascular en las personas.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Rosario Hernández y colegas (2014) estudiaron la relación entre salud cardiovascular, bienestar psicológico, factores de riesgo psicosociales y bienestar físico. Usaron el modelo demandas-control de Karasek. Participaron 660 personas trabajadoras de Puerto Rico. La ansiedad y los síntomas físicos son los factores de riesgo psicosociales que obtuvieron la correlación más alta con salud cardiovascular. La carga de trabajo es parte de las variables que estudiaron como factor de riesgo psicosocial. Como parte de los resultados, la carga de trabajo no correlacionó con salud cardiovascular (-.07). La carga de trabajo, aunque en la posición 16, correlacionó con ansiedad (.37). También, las limitaciones organizacionales son las más que pueden contribuir a predecir la ansiedad. La carga de trabajo (.054) ocupó el cuarto lugar como predictor de un bajo bienestar físico. En cuanto a la carga de trabajo como estresor organizacional, los autores sugirieron que podría afectar los niveles de ansiedad. Este estudio puertorriqueño es importante, además, porque da cuenta de otros factores de riesgo psicosociales más allá de la carga de trabajo que pueden afectar la salud y el bienestar.

En una investigación realizada por Martínez Alvarado y colegas (2017) examinaron la relación entre la inseguridad laboral, el bienestar psicológico y el *engagement* laboral usando el modelo de demandas-recursos. Participaron 80 asistentes de vuelo del aeropuerto internacional Luis Muñoz Marín de Puerto Rico. Entre este total, 32.5% expresó que estaban viviendo o que ya habían vivido un trastorno psicológico. Encontraron que la inseguridad laboral correlacionó positiva y significativamente con los niveles de ansiedad. Además, la inseguridad laboral predijo los niveles de ansiedad; sin embargo, no los niveles de depresión. Sobre el bienestar psicológico, los niveles de ansiedad correlacionaron negativa y significativamente con el *engagement*. Con respecto a los niveles de depresión, no encontraron correlación ni predicción con el *engagement*. Los autores se centraron en el *engagement* como un recurso para aliviar la ansiedad ante

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

contextos de inseguridad laboral. Plantearon, además, que debilitar el bienestar psicológico puede llevar al absentismo, lo que aumentaría los gastos organizacionales.

Absentismo y su significancia organizacional

El absentismo puede comprenderse como una respuesta de las personas trabajadoras ante la tensión generada por las demandas laborales. Al respecto, Tatamuez-Tarapues y colegas (2019) realizaron una revisión sistemática de literatura de 50 estudios de revistas arbitradas para conocer los factores del ausentismo laboral en América Latina durante los últimos 20 años. Identificaron tres factores principales del ausentismo: individuales, sociodemográficos e intralaborales. Entre los factores individuales encontraron la salud física y psicológica. Sobre los sociodemográficos, entre otros, el género femenino por la responsabilidad familiar que tienden a asumir las mujeres. En cuanto a los intralaborales, encontraron el estrés y la depresión generados por la sobrecarga laboral, aspectos de ergonomía, enfermedades laborales, entre otros. Los autores afirmaron que el ausentismo laboral es una problemática para la salud pública.

Participación en procesos de reducción de personal

Explorar la percepción de la reestructuración y *downsizing* es fundamental para comprender las consecuencias de estos cambios organizacionales. En esa dirección Harney y colegas (2018) evaluaron en 2009 mediante encuesta telefónica, las experiencias de trabajo de 5,110 personas trabajadoras de la República de Irlanda durante la recesión económica. Aplicaron el modelo de demandas-recursos, refiriéndose a la intensidad del trabajo como las demandas. Como factor clave y recurso de este modelo, presentaron la consulta o participación de empleados en la toma de decisiones, como variable mediadora en el bienestar. Los autores sugirieron que la variable de participación no representa costos para la organización y sobre la cual mantienen control directo. Los resultados sobre la percepción de cambio reflejaron que 48%

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

de los empleados estaban experimentando la reestructuración y 57% el *downsizing*. Encontraron, además, que estas dos variables estaban positivamente relacionadas a la intensidad del trabajo. Así también, la intensidad del trabajo aumentó el agotamiento y deterioró tanto el bienestar como la satisfacción laboral. Este estudio presentó que la intensidad del trabajo y el bienestar están fuertemente relacionados cuando la participación es baja. Concluyeron que la gerencia debe integrar prácticas de participación y escucha entre sus empleados, lo cual puede contribuir al bienestar individual y comportamiento organizacional en contextos de cambios organizacionales.

El *downsizing* puede provocar reacciones negativas en las personas que permanecen. Con el propósito de explorar cómo estas reacciones se pueden reducir, Bergström y Arman (2017) evaluaron el proceso de implementación de *downsizing* y reestructuración que realizó una empresa en Suecia, que pudo haber aumentado el compromiso entre las personas que permanecieron. Realizaron 17 entrevistas semiestructuradas a personas de diferentes niveles jerárquicos, y analizaron documentos, entre estos los convenios colectivos. En términos generales, encontraron que la empresa informó con dos años de anticipación la intención del *downsizing*. Representantes sindicales de los empleados participaron durante el proceso de toma de decisiones, aportando en el diseño de condiciones para los empleados despedidos y cómo se informaría la decisión. Como parte de las alternativas de salida y en lugar de forzar a todos los empleados a abandonar la empresa, presentaron un paquete de renuncia voluntaria, jubilación temprana y cesantía. Esto contribuyó a que las personas que permanecieron percibieran justicia en los procesos, sugiriendo un mayor compromiso con la empresa.

Apoyo social

A continuación, presento estudios sobre apoyo social en el trabajo. En algunos artículos se presenta el concepto de apoyo organizacional, enfocado en el área laboral. Mientras que, en

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

otros se presenta el concepto de apoyo social, refiriéndose a fuentes de apoyo dentro de la organización. No identifiqué en estos artículos un uso uniforme de conceptos. En los artículos que presento se utilizan los conceptos: apoyo social, apoyo social percibido, apoyo organizacional, apoyo organizacional percibido o *Perceived Organizational Support* (POS).

Efectos negativos

En un estudio realizado por Vera y colegas (2018) encontraron que mayor nivel de depresión se relacionó con menor percepción de apoyo social. En una muestra de 220 trabajadores en Ecuador encontraron que el apoyo social puede modular la relación entre depresión y bienestar laboral. Sin embargo, percibir apoyo social no necesariamente tendrá efectos positivos, según este estudio. Esto se debe a que los trabajadores que perciben altos niveles de depresión tienden a aislarse, por lo que el apoyo social no es deseado. En esos casos, el apoyo social tiene un efecto negativo, empeorando el bienestar laboral. Los autores recomendaron atender la salud mental, en casos de depresión, y luego tener prácticas de apoyo social. Ciertamente esto implica no solamente intervenciones sobre apoyo social, sino fomentar como prioridad espacios para romper estigmas sobre la salud mental.

Beneficios

Stinglhamber y colegas (2020) sostuvieron que el POS no solo es influenciado por la experiencia individual, sino por sus compañeros de trabajo. Además, que el POS es un concepto socialmente construido. Realizaron un estudio sobre la influencia del ambiente social en las percepciones de los empleados. La muestra fue constituida por 195 empleados en Francia. Entre los hallazgos se destacaron que el POS de los compañeros de trabajo impacta el POS de un empleado, esto teniendo como resultados el aumento de la satisfacción laboral y luego, de los comportamientos de ciudadanía organizacional. Interesantemente especificaron que esta relación

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

fue significativa solamente cuando la percepción de voz del empleado fue baja. Es decir, si el empleado cuenta con mayor “voz”, no considerará los juicios del otro para construir sus propias percepciones. La “voz” es un componente de la justicia procesal y hace referencia a la oportunidad del empleado de participar en la toma de decisiones, lo que reduce la incertidumbre. Los autores sugirieron trabajar el POS en el proceso de socialización de los nuevos empleados. Así también, tener políticas de apoyo para todos los empleados independientemente su potencial de desempeño, lo que puede tener un efecto multiplicador.

Kurtessis y colegas (2017) realizaron un meta-análisis sobre la teoría de apoyo organizacional, a la cual pertenece el concepto de POS. Se destacaron muchos resultados relacionados a los antecedentes y consecuencias del POS. Encontraron que el apoyo del supervisor está significativamente relacionado al POS (.60), más que el apoyo de compañeros y compañeras (.47) y de equipos (.34). Además, la consideración del líder tal como cuidar de sus seguidores, estuvo altamente relacionada con el POS (.46). En cuanto a las prácticas de Recursos Humanos, las oportunidades de desarrollo fueron las más relacionadas al POS (.57), mientras que moderadamente la seguridad laboral (.42). También, el POS está fuertemente relacionado a la satisfacción laboral (.65), y moderadamente con balance trabajo-familia (.40). Los autores concluyeron que el POS es vital en la relación empleado-organización y que aporta favorablemente al bienestar.

Continuando con estudios sobre el POS, Caesens y colegas (2016) realizaron un estudio de diario sobre el efecto que tiene el POS a nivel de la persona, considerando el *engagement* y el bienestar subjetivo. Participaron 20 empleados de una organización privada en Bélgica. Mediante la recopilación de datos durante 12 semanas consecutivas, encontraron que el POS influyó en el *engagement*, lo que a su vez contribuyó a mejorar el bienestar subjetivo. Además,

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

que el *engagement* fue mediador entre el POS y el bienestar subjetivo. Se destacó como hallazgo original de estos autores que el POS no es fijo, contrario a lo que en otros estudios ellos han encontrado. Es decir, el nivel de POS en una persona puede fluctuar con el paso de las semanas por las diferentes vivencias de su lugar de trabajo. Los autores recomendaron prácticas desde la gerencia que promuevan el POS, tal como la planificación de tareas y recursos para reducir la carga laboral, flexibilidad en el horario de trabajo o teletrabajo.

Vera y colegas (2016) examinaron y confirmaron la relación significativa y positiva que tienen los recursos laborales de autonomía y apoyo social sobre el *engagement*. Participaron 313 enfermeras en Portugal. En el instrumento de apoyo social se enfocaron en los compañeros de trabajo y supervisores. Encontraron que el apoyo del supervisor moderó la relación entre autonomía laboral y el *engagement*. Los autores concluyeron que la relación entre autonomía y *engagement* se fortalece en la medida que el supervisor brinda altos niveles de apoyo.

Brito Ortiz y colegas (2015) realizaron un estudio con 181 profesionales de enfermería en México, con el fin de examinar cómo se relaciona el apoyo social, el estrés psicológico y el *burnout*. Entre los resultados se destacó el alto nivel de apoyo social en los participantes, lo que disminuyó el estrés psicológico, el desgaste psíquico, la indolencia y la culpa. Además, la ilusión en el trabajo aumentó en la medida que contaban con alto nivel de apoyo social. Los autores recomendaron desarrollar programas de formación sobre apoyo social y habilidades sociales, que incluya temáticas como: relaciones interpersonales, retroalimentación multinivel.

Neves y Eisenberger (2012) investigaron sobre la relación entre comunicación gerencial, POS y desempeño. Participaron 236 supervisores y subordinados de una organización de servicios sociales en los Estados Unidos. Los datos fueron recopilados en dos tiempos, de un lapso de tres años. Encontraron que la comunicación gerencial del primer tiempo fue un

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

predictor significativo del POS en el segundo tiempo. Además, el efecto de la comunicación gerencial (en el primer tiempo) en el desempeño *in-role* y *extra-role* (en el segundo tiempo) fue completamente mediada por el POS, para lo cual controlaron variables como años de servicios (*organizational tenure*) y desempeño pasado. Como parte de las implicaciones prácticas, destacaron la importancia de incluir la comunicación abierta de la gerencia en la política de recursos humanos, así como en los planes de desarrollo para gerenciales en el proceso de planificación estratégica de la organización.

Rey y Extremera (2011) investigaron sobre la inteligencia emocional percibida (IEP), la satisfacción vital y el apoyo social como mediador. La muestra consistió en 123 profesores en España. En este estudio se distinguió entre apoyo social cuantitativo (cantidad de fuentes) y cualitativo (grado de satisfacción). Entre los resultados encontraron que los profesores con mayor IEP contaban con mayores recursos sociales y estaban más satisfechos con usarlos cuando fuera necesario. Además, el apoyo social cuantitativo resultó como mediador parcial de la relación entre IEP y satisfacción vital. Los autores destacaron que las redes de apoyo social contribuyeron a la influencia positiva de la IEP sobre la satisfacción vital.

Topa Cantisano y colegas (2008) realizaron un estudio con 134 profesores de escuela primaria en Madrid. Los autores plantearon que identificarse con un grupo dará mayor apertura para percibir apoyo social, lo que contribuirá a que las personas accionen más positivamente por el grupo con el cual se han identificado. Encontraron que el apoyo social percibido, enfocado en el grupo de trabajo, es mediador totalmente de la relación entre la identidad social y las conductas de ciudadanía. En la medida que las personas se sienten identificadas con su grupo de trabajo, afectará la percepción de apoyo social y resultará en comportamiento prosocial con su grupo. Como indicaron los autores, las conductas de ciudadanía son aquellas acciones de la

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

persona más allá de lo requerido en su puesto como, por ejemplo, brindar ayuda a otro compañero que esté sobrecargado de tareas.

Gil-Monte y colegas (2005) realizaron un estudio sobre la influencia del apoyo social en el trabajo, la percepción de falta de reciprocidad en intercambios sociales y los conflictos interpersonales en el *burnout*. Participaron 706 profesionales de enfermería de España. Las fuentes de apoyo social referidas en este estudio fueron: supervisor, compañeros y médicos. En cuanto a los resultados sobre apoyo social, encontraron que este se asoció significativamente con la realización personal, agotamiento emocional y despersonalización. Además, que el apoyo social tuvo un efecto modulador en la relación entre la falta de reciprocidad y el agotamiento emocional. Los autores sugirieron la intervención sobre las tres fuentes de apoyo social, ya que las personas elaboran una percepción global sobre este apoyo. Es esa percepción la que influye en los niveles de *burnout*. Además, recomendaron realizar programas de socialización anticipatoria con el propósito que las personas no formen una imagen irreal de su lugar de trabajo con expectativas muy altas, afectando así el apoyo social.

Importancia del clima organizacional y del liderazgo

Un estudio realizado por Toro Álvarez (2003) con 17,357 empleados y trabajadores de empresas colombianas, reveló que existe causalidad del clima organizacional (CO) sobre el apoyo organizacional percibido (AOP), cuyo coeficiente de determinación fue de .57. Además, encontró que las variables del CO que mayor influencia tienen en el AOP son: trato interpersonal (.33), apoyo del jefe (.29), trabajo en equipo (.14), disponibilidad de recursos (.14). Son las relaciones interpersonales en el trabajo las que más influyeron en el AOP. La organización que gestione condiciones del CO contribuirá a la percepción de apoyo organizacional positivas.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

A partir de los resultados de su estudio anterior, Toro Álvarez (2007) realizó otro para examinar la relación entre Imagen Gerencial (IG) y AOP. La muestra fue de 27,416 empleados y trabajadores de empresas colombianas. Encontró que la IG correlacionó (.75) con AOP. Además, entre los componentes de la IG, el Apoyo del Jefe fue el de mayor influencia en el AOP. Específicamente, de esta variable Apoyo del Jefe se destacó la Asistencia (o apoyo), Estímulo y Participación. De estas, la Asistencia fue la que mayor determinó el AOP. El autor recomendó intervenciones que promuevan el aprendizaje en las personas de mando sobre cómo proporcionar apoyo, así como fomentar la participación entre el equipo de trabajo que dirigen.

Eisenberger y colegas (2002) presentaron tres estudios sobre la percepción de apoyo del supervisor (PSS, por sus siglas en inglés), POS y rotación de personal (*turnover*). En el primer estudio con 314 empleados en Bélgica, encontraron que el PSS se relacionó positivamente con el cambio temporal en POS. Esto se explicó por el rol del supervisor como representante de la organización, lo que aportó al POS. En el segundo estudio con 300 empleados de Estados Unidos, encontraron que la percepción que los empleados tenían del estatus informal o reputación del supervisor influyó en la relación de PSS y POS. En cuanto al tercero con 493 empleados de Estados Unidos, encontraron que sentir apoyo por su supervisor aumentó el POS y disminuyó la rotación voluntaria. En términos generales, los supervisores contribuyeron al POS, así como a la retención laboral.

Efectos del apoyo social ante los cambios contextuales

Las fusiones y el *downsizing* son parte de los procesos organizacionales que más afectan a los trabajadores mayores, de 50 años en adelante, según Alcover (2012). En su estudio analizó el papel mediador de la percepción de apoyo organizacional en la relación entre la edad y la percepción de ruptura del contrato psicológico (CP) en un momento de incertidumbre

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

organizacional. Participaron 498 empleados en España. Encontró que cuando los empleados tienen una alta percepción de apoyo organizacional, perciben menos la ruptura del CP; esto cuando la ruptura no se ha concretado y solo ha sido anticipada por los empleados. Entre las implicaciones destacó que las organizaciones deben diseñar estrategias para aumentar la percepción de apoyo organizacional a partir de ciertas edades.

La inseguridad laboral es un estresor que podría ser modulado por el apoyo organizacional. Sora Miana y colegas (2011) estudiaron la influencia del apoyo organizacional en la relación entre la inseguridad laboral y sus consecuencias. Lo realizaron desde una perspectiva multinivel, siendo el apoyo organizacional un factor contextual a nivel organizacional, mientras que las otras variables a nivel individual. Participaron 859 empleados de varias organizaciones españolas. Confirmaron el apoyo organizacional como modulador de la relación entre la inseguridad laboral y la satisfacción laboral, salud psicológica y la intención de abandono de la organización. Es decir, que en las organizaciones que brindaban más apoyo, se deterioraba menos las actitudes, comportamientos y salud de los empleados que percibían inseguridad laboral. Recomendaron intervenciones a nivel individual (desarrollar estrategias de afrontamiento), y a nivel organizacional (revisar prácticas y políticas organizacionales).

Mirada general de la literatura revisada

En este capítulo he trazado la importancia de atender los riesgos psicosociales laborales que se han intensificado por los constantes cambios organizacionales, como la reducción de personal. El aumento de carga laboral es uno de los riesgos psicosociales. Las organizaciones deben desarrollar estrategias que brinden más recursos a las personas trabajadoras, más allá de lo económico, como es el apoyo social y la participación. El clima organizacional es importante, en particular, el rol de las personas supervisoras.

Capítulo III: Método

En la biografía a inicio de esta tesis comparto brevemente mi formación profesional y experiencia laboral. Mis vivencias me encaminaron hacia el tema de este estudio sobre cómo las personas están percibiendo la carga laboral y los recursos de apoyo social. Esto enmarcado por un contexto laboral de reducción de personal y cambios acelerados. Antes de discutir los asuntos metodológicos de mi investigación, me permito este espacio para compartir mi relación con el tema de mi estudio y mis experiencias de diálogo con las personas participantes (presentaré su perfil sociodemográfico en este capítulo).

Mientras cursaba el bachillerato en Sistemas de Oficina, específicamente en los cursos de Ciencias Sociales, despertó mi interés en la Psicología. Estos cursos me llevaron a plantearme preguntas acerca del comportamiento humano y la multiplicidad de factores que influyen en la vida. Fui reflexionando ante lo complejo que es estudiar la vivencia humana. Este acercamiento a la psicología me fue sensibilizando sobre las personas trabajadoras, las organizaciones y lo que vivimos como puertorriqueños y puertorriqueñas. En ese sentido, mis experiencias de trabajo secretarial, en particular por los casi cuatro años como empleada no docente en la UPR-Río Piedras, me llevaron a reflexionar sobre las interacciones y dinámicas entre la persona trabajadora, el grupo, la organización y el contexto. Esta mirada me dirige a comprender los escenarios de trabajo más que un lugar para la producción, sino como un espacio dinámico social caracterizado por el comportamiento humano, así como por fuerzas internas y externas.

Escuché relatos de quienes en ese momento eran mis compañeros y compañeras de trabajo en la UPR-Río Piedras sobre los retos laborales (tanto lo sentido como positivo y negativo). Esto fue sumando a mi interés sobre la importancia del diálogo ante las problemáticas que pueden surgir en el trabajo. Asimismo, mi preocupación sobre esta temática fue creciendo

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

por lo que observaba en algunas oficinas de la institución. Sin necesariamente mediar una conversación con otra persona directamente sobre estos temas, pude capturar mediante la comunicación no verbal y la observación, la intensidad del trabajo que estaban enfrentando. De otra parte, me percaté de lazos de amistad y solidaridad entre las personas. Observé, además, que esos espacios de interacción y del almuerzo al aire libre eran importantes para desconectarse del trabajo y socializar. Por esto, quise destacar el aspecto social en este estudio.

La experiencia de diálogo que tuve con las personas participantes fue muy enriquecedora. Considero que haber sido empleada no docente me dio la oportunidad de comprender un poco más sus narrativas. Me encontré con algunas temáticas que parecían similares a mi experiencia, así como otras que me habían sido compartidas por algún/a compañero/a de trabajo mientras fui empleada. No obstante, las personas participantes de mi estudio me compartieron experiencias desconocidas por mí y hasta inesperadas. No se puede perder de perspectiva que, aunque estemos bajo los mismos hechos o lugar de trabajo, las vivencias de cada persona son únicas. Si bien podemos coincidir en algunas experiencias, cada persona significa su vivencia de forma única. Además, las conversaciones que sostuve con el grupo fueron durante la pandemia vigente, la que llevó a implementar nuevas modalidades de trabajo. En general, sentí que las conversaciones fluyeron muy bien, a pesar de haber sido virtuales por la pandemia del COVID-19. Ciertamente por haber sido virtuales se desprende una limitación para hacer observaciones, lo que discuto en el Capítulo VI.

La construcción social fue el paradigma metodológico que orientó mi investigación. La construcción social es la creación de significados a través de las actividades en colaboración (Gergen & Gergen, 2004). Para explorar la percepción de carga laboral y de apoyo social fue necesario escuchar activamente las diferentes perspectivas de las personas trabajadoras.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Precisamente, el construccionismo social orienta el estudio de múltiples realidades construidas por cada persona y sus implicaciones para la vida individual y social (Patton, 2002). Capturar palabras, frases, risas, entre otros aspectos posibles mediante la interacción en vivo, ejemplifica este acercamiento. Este paradigma representa un cambio de visión para quien investiga en la medida que forma parte de la construcción de la realidad enfocando en el lenguaje, en los diálogos entre quien investiga y las personas participantes (McNamee, 2014).

Orientada por la construcción social, seleccioné el método cualitativo. El proceso cualitativo es definido como el acercamiento a significados y entendimientos que las personas y grupos tienen sobre un problema humano o social (Creswell & Creswell, 2018). Este acercamiento contribuyó a explorar con mayor profundidad los significados de la realidad vivida por las personas trabajadoras, en cuanto a cómo perciben la carga laboral y el apoyo social. Además, el método cualitativo permite recoger datos relacionados a las perspectivas y puntos de vista, como las emociones y experiencias (Hernández Sampieri et al., 2010), lo cual es apoyado por el construccionismo social. Es la persona que investiga el instrumento para la recolección de datos y está inmersa en el proceso de análisis (Hernández Sampieri et al., 2010; Mertens, 2010). El método cualitativo me brindó la oportunidad de obtener los datos mediante espacios de conversación entre la persona participante y yo.

Cabe destacar que esta investigación la diseñé inicialmente para recolectar los datos de forma presencial, tanto mediante entrevistas individuales y grupo focal. Respetando los protocolos de salud y seguridad por la pandemia del COVID-19, modifiqué el diseño del estudio. Las técnicas de recolección de datos las cambié de presenciales a virtuales, y eliminé el grupo focal. Para realizar este cambio, revisé los siguientes documentos del Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) de la UPR-Río Piedras: *Guías*

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

y recomendaciones para la realización de cuestionarios en línea (2020a), y Guías y recomendaciones para la realización de entrevistas individuales y grupos focales o de discusión por medios remotos (2020b). Además, siguiendo la recomendación de esas guías, tomé el módulo *Human Subjects Research* del *Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)*.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación fue fenomenológico. Los estudios fenomenológicos se centran en la experiencia subjetiva de las personas, buscando sus percepciones y significaciones sobre la experiencia (Mertens, 2010). Este diseño tiene el propósito de comprender y describir un fenómeno desde la voz de las personas participantes. Está alineado al acercamiento cualitativo y paradigma del construccionismo social. Fue apropiado para comprender el contexto del problema. El ambiente social o el contexto externo organizacional en donde están las personas debe ser descrito e interpretado por las personas investigadoras, siendo una perspectiva holística (Patton, 2002). Desde esta perspectiva, las personas participantes forman parte de un sistema complejo.

Para recopilar los datos, realicé cinco entrevistas a profundidad mediante la plataforma virtual Google Meet. Seleccioné este tipo de entrevista porque me permitió realizar preguntas de acuerdo con el flujo de la conversación. El diseño fenomenológico requiere de entrevistas a profundidad como un acercamiento directo con las personas que están viviendo la experiencia (Patton, 2002). La entrevista semiestructurada permite tener una guía de los temas a abordar, pero quien entrevista tiene la libertad de añadir otras preguntas que estime pertinentes (Hernández Sampieri et al., 2010).

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Instrumentos

En cada entrevista utilicé un formulario de datos sociodemográficos y una guía de entrevista semiestructurada. A continuación, describo ambos instrumentos.

Formulario de datos sociodemográficos

Este formulario lo diseñé en la plataforma virtual Google Forms. Tenía cinco premisas de selección múltiple de: rango de edad, rango de años de servicio, género, preparación académica, clase de nombramiento (véase Apéndice A). Con los datos recopilados elaboré un perfil del grupo del personal no docente que participó en este estudio, el cual discuto en este capítulo.

Guía de entrevista semiestructurada

Previo al diseño de esta guía, realicé una matriz (véase Apéndice B) alineando las preguntas de investigación con las preguntas de la entrevista. Este proceso de creación de una matriz contribuye a que el protocolo de entrevista esté alineado al propósito del estudio, identificando cualquier brecha que pudiese tener, antes de recopilar los datos (Castillo-Montoya, 2016). En términos generales, los temas que incluí en la guía fueron: carga laboral, apoyo social como recurso, reducción de personal, tareas adicionales informales, relaciones interpersonales. La guía de entrevista (véase Apéndice C) tenía las siguientes secciones: introducción (desglosa los pasos a seguir antes de iniciar las preguntas), lista de las doce preguntas y la definición de los conceptos principales del estudio, clausura para preguntas y comentarios de la persona participante, y observaciones mías. La razón para incluir otros detalles en esta guía, más allá de las preguntas, fue para asegurarme de seguir el mismo procedimiento con cada participante.

Participantes

En este estudio participaron cinco personas clasificadas como personal no docente, de las cuales dos ejercían la supervisión como parte de sus funciones oficiales. Al momento de realizar

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

este estudio, en la UPR-Río Piedras había 1,315 personas clasificadas como personal no docente, según el plan fiscal 2020 (Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico, 2020, p. 57). En la Tabla 1 presento las características sociodemográficas de las cinco personas.

Tabla 1

Características sociodemográficas de las personas participantes

Características	Cantidad de personas
Edad	
51 a 60	3
41 a 50	2
Años de servicio	
21 en adelante	3
16 a 20	2
Género	
Mujer	4
Hombre	1
Preparación académica más alta	
Maestría	4
Bachillerato	1
Clase de nombramiento	
Permanente	2
Otro, especifique:	
“Permanente en UPR pero de Confianza en el puesto actual”*	1
“Permanente/Confianza”*	1
Premisa en blanco**	1

Nota. Las premisas ilustradas son las que obtuvieron representación. Las otras alternativas del formulario (que no obtuvieron respuestas) aparecen en el Apéndice A.

*Aparece en comillas porque la presento tal cual fue escrita por la persona participante.

**Una persona no respondió sobre su nombramiento.

Este grupo fue integrado mayormente por personas de 51 a 60 años de edad (tres participantes), y por personas con 21 años de servicios o más en la UPR-Río Piedras (tres). La

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

mayoría se identificó con ser mujer (cuatro), y otro con ser hombre (uno). La mayoría tenía maestría (cuatro). La mayoría indicó tener nombramiento permanente (cuatro).

Estas personas cumplieron con los criterios de elegibilidad: ser personal no docente de la UPR-Río Piedras; tener al menos cinco años de servicio consecutivos en la UPR-Río Piedras, ya sea en permanencia, por contrato de servicios, o nombramientos combinados; y tener 21 o más años de edad. Aclaro que el requisito de los cinco años de servicio, respondió específicamente a la pregunta y objetivo número dos de esta investigación. El reclutamiento estuvo abierto a todas las facultades, escuelas y oficinas de la UPR-Río Piedras. Además, las personas participaron como voluntarias por disponibilidad. Recluté personas independientemente del género.

Procedimiento para la recopilación de los datos

El CIPSHI de la UPR-Río Piedras autorizó el protocolo de este estudio el 13 de octubre de 2020 con el número 2021-017 (véase Apéndice D). A continuación, en la Tabla 2 presento el resumen del procedimiento que seguí a partir de esta autorización, desde el reclutamiento hasta las entrevistas. En los próximos párrafos describo este procedimiento en detalle.

Tabla 2

Resumen del procedimiento para la recopilación de los datos

Procedimiento	Descripción breve
1. Solicitud de autorización para reclutar al personal no docente (véase Apéndice E)	Envié una carta vía correo electrónico a la decana de administración de la UPR-Río Piedras solicitando su autorización para reclutar al personal no docente.
2. Solicitud de envío de convocatoria (véase apéndices F y G)	Solicité que la convocatoria se enviara a los correos electrónicos institucionales del personal no docente. La misma incluyó un registro que debía ser completado por las personas interesadas.
3. Coordinación del encuentro virtual	Me comuniqué con cada persona que se registró para coordinar la orientación y la entrevista a profundidad. Envié la hoja informativa antes del encuentro virtual.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Procedimiento	Descripción breve
4. Orientación sobre el proceso virtual	Discutí la hoja informativa, aclaré dudas y preguntas. Tomé el consentimiento mediante grabación de audio. Me aseguré que la persona conociera la plataforma Google Meet. Envié el formulario de datos sociodemográficos. La orientación podía realizarse el mismo día de la entrevista, según la preferencia de cada participante.
5. Entrevista virtual a profundidad	Realicé cada entrevista por Google Meet, siguiendo la guía de preguntas semiestructurada. A mitad de la guía, corroboré con la persona participante si deseaba recesar o segmentar (continuar en un próximo día). Solamente dos entrevistas se segmentaron por compromisos que tenían pautados las personas participantes, por lo que no podían continuar ese día con la entrevista.

En primer lugar, el 17 de octubre de 2020 envié al Decanato de Administración de la UPR-Río Piedras la carta de solicitud de autorización para reclutar al personal no docente (véase Apéndice E). El contenido de la carta tuvo principalmente: propósito del estudio, proceso de reclutamiento, temas a discutirse durante la entrevista, protección de la identidad del personal. El 4 de noviembre de 2020 recibí el visto bueno de la decana de administración.

Como segundo paso, el 5 de noviembre de 2020 solicité al personal de la Oficina de Comunicaciones, Desarrollo y Exalumnos de la UPR-Río Piedras que enviaran la convocatoria (véase Apéndice F) mediante el correo electrónico institucional a todas las personas clasificadas como personal no docente. Los criterios de participación estaban explícitos en la convocatoria. En esta incluí el enlace al formulario de Google Forms titulado *Registro de personas voluntarias para investigación* (véase Apéndice G). Antes de completar el registro, la persona debía leer el documento titulado *Información general sobre el proceso de la investigación*, el cual tenía el propósito de brindar más detalles del estudio a la persona interesada, tomando en cuenta las nuevas experiencias virtuales por la pandemia. Además, la información provista podría ayudarle a esa persona a decidir si completar o no el registro de disponibilidad. En ese documento enfaticé

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

que completar el registro no hacía a la persona un o una participante del estudio hasta tanto discutiera la hoja informativa conmigo, atendiéramos las dudas, tomara una decisión y consintiera, si decidía participar. Además, incluí en el registro la *Guía de inicio rápido de Google Meet*.

Como tercer paso, coordiné las orientaciones siguiendo el orden del registro. Me comuniqué vía correo electrónico con cada participante (individualmente) para coordinar el encuentro virtual. Este encuentro podía ser por Google Meet o teléfono, según la preferencia de cada persona. Además, en esa comunicación envié la hoja informativa (véase Apéndice H), enfatizando la lectura de la misma para posterior discusión conmigo. La hoja informativa contenía, entre otros asuntos: descripción del estudio, temas a tratarse en la entrevista, riesgos, confidencialidad, derechos. Según solicité al CIPSHI, me autorizaron a eximir las firmas de la persona participante y la mía, sustituyendo la hoja de consentimiento informado estándar por una hoja informativa. Esto ayudaría a facilitar el proceso de la toma de consentimiento, considerando las medidas de distanciamiento físico por la pandemia.

Recomendé la segmentación para disminuir el posible agotamiento por el uso de la plataforma debido a que la entrevista podría durar cerca de dos horas, por ser a profundidad. No guardé datos en mi cuenta de correo electrónico institucional que pudieran identificar a las personas participantes debido a que esta cuenta es administrada por la misma institución donde trabaja el personal no docente. En su lugar, usé mi cuenta de correo electrónico personal de Gmail para contactar a cada persona.

Como cuarto paso, inicié el encuentro virtual saludando a la persona. Le orienté sobre la toma de consentimiento, plataformas electrónicas y formulario de datos sociodemográficos. Esta reunión tuvo el propósito de discutir la hoja informativa (enviada previamente por correo

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

electrónico), atender las dudas y preguntas, y tomar el consentimiento mediante grabación de audio. Destaqué que el uso de la cámara era opcional para cada participante. No obstante, como investigadora fue mi responsabilidad el uso de la cámara en todo momento. Solamente una persona participante no tuvo la suya encendida por temor a dañar su configuración de Google Meet. La persona prefirió realizarlo de esa forma.

Enfatiqué a cada participante que debía indicarme si en algún momento durante la reunión no podían verme, por ejemplo, ya sea por si ocurría una falla tecnológica o pérdida de señal de Internet. Para mí era sumamente importante que cada participante me identificara en todo momento. Considero que eso podría contribuir a que la persona se sintiera más confiada y viera que no tengo interrupciones durante el proceso de entrevista. Además, informé que no era requerido indicar su facultad, departamento ni puesto. Al preguntar a cada participante si conocían la plataforma de Google Meet, expresaron no tener inconvenientes con esta. La toma de consentimiento en audio fue guiada por preguntas, tales como: ¿Recibió copia de la hoja informativa y la discutí con usted? ¿Comprendió lo que acabo de explicar? ¿Tiene alguna duda o pregunta? ¿Acepta participar en esta investigación? ¿Autoriza que grabe la entrevista en audio? Una vez grabé el consentimiento, envié el formulario de datos sociodemográficos.

Como quinto paso, realicé la entrevista virtual a profundidad siguiendo la guía de entrevista semiestructura. Usé el programa QuickTime Player para grabar las entrevistas en audio (y también el consentimiento informado). Al final de cada entrevista anoté mis observaciones. Realicé tres entrevistas en noviembre de 2020 y las últimas dos, en enero de 2021. A las personas participantes les envié la carta de solicitud de autorización con el visto bueno por la decana de administración de la UPR-Río Piedras. Con respecto a la segmentación del proceso, solamente dos personas segmentaron la entrevista en dos reuniones en un plazo no

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

mayor de dos días de diferencia. En total se registraron once personas, de las cuales una persona no respondió a mi mensaje de coordinación. En enero de 2021 cerré el registro con esa cantidad de personas. Envié un correo electrónico individualmente a las cinco personas registradas que no recluté. Les agradecí por haberse interesado e indiqué que no serían contactadas para participar por haber terminado el proceso de reclutamiento.

Análisis de los datos

Al culminar la recopilación de datos, comencé el análisis temático a partir de la lectura de Braun y Clarke (2006). En la lectura se establece que el análisis temático es un método para identificar, analizar e informar patrones o temas en los datos. Además, el análisis temático se caracteriza por su flexibilidad y por la búsqueda de patrones o temas en los datos.

Como parte del análisis, desde el inicio estuve familiarizándome con los datos. Para comenzar a organizar los datos realicé la transcripción manual de cada entrevista usando el programa Microsoft Word. Realicé la transcripción natural, eliminando datos como, por ejemplo, muletillas. Escuché cada grabación en dos ocasiones, lo que permitió que corrigiera cualquier error que cometí al transcribir. Este proceso de transcripción fue de arduo trabajo, en particular por la duración de las entrevistas (la más corta tomó cerca de una hora y la más larga cerca de dos horas). Las primeras entrevistas tenían un poco de eco que, aunque pude entender la grabación, en algunos segmentos tuve que detener y repetir el sonido en varias ocasiones para poder transcribir fiel y exactamente. Algunas, aunque muy pocas palabras, no logré entender al momento de transcribir. Menciono esto como parte de los pormenores del proceso de grabación y no como algo que afectó significativamente el contenido ni la transcripción en sí.

Luego de transcribir todas las entrevistas, comencé a generar los códigos iniciales. Identifiqué los códigos preliminares mediante la combinación de dos tipos de codificación:

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

basada en la teoría (deductiva) y la basada en datos (inductiva). El análisis deductivo significa usar una estructura o marco de referencia para analizar los datos (Burnard et al., 2008). Mientras que el análisis inductivo significa que los datos obtenidos por la observación y acercamientos con las personas abonarán en la conformación de las categorías de análisis (Mertens, 2010).

En cuanto a la codificación deductiva, elaboré 25 códigos a partir de: las doce preguntas de la guía de entrevista, el modelo teórico de Schaufeli y Bakker (2004) y la revisión de literatura. En cuanto a la codificación inductiva, hice una lectura rápida de dos transcripciones: un personal no docente en puesto regular y un personal no docente en funciones de supervisión. Al decir personal no docente en puesto regular me refiero a que la persona no ejerce la supervisión de personal como parte de sus funciones. De esta revisión de dos transcripciones elaboré 53 códigos, de los cuales 25 correspondían a la persona en puesto regular y 28 a la persona en funciones de supervisión. Decidí usar ambas transcripciones, ya que las experiencias en la supervisión son muy variadas y no necesariamente se reflejan en los puestos regulares.

Como resultado de las codificaciones deductiva e inductiva, obtuve una guía de codificación con 78 códigos con sus respectivas definiciones. Definí cada código operacionalmente tomando en cuenta la literatura revisada y, principalmente, las dos transcripciones que mencioné. Es importante destacar que estos códigos eran preliminares, ya que se fueron refinando durante el proceso de análisis del resto de las transcripciones. El proceso de codificación de una entrevista individual debe ser multifacético para captar el contenido descriptivo, experiencias e interpretaciones de la persona (Bazeley, 2013).

Inicié el proceso de codificación de cada transcripción con la guía de codificación en mano que contenía 78 códigos preliminares. Realicé la codificación en dos tiempos para cada una de las cinco transcripciones, dejando una semana como margen. La primera transcripción

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

codificada la identifiqué como *master* y la segunda, como secundaria. En este proceso emergieron 18 códigos. Estos nuevos códigos los sumé a los 78 códigos identificados preliminarmente, resultando en 96 códigos en total. Los códigos emergentes también los definí operacionalmente, actualizando la guía de codificación.

Una vez culminé las codificaciones en dos tiempos de las cinco transcripciones, procedí a calcular los porcentajes de acuerdo usando la Plantilla de acuerdo de codificación⁴ (véase Apéndice I). Este proceso fue el método para obtener la confiabilidad intra-codificador (*intracoder-reliability*), la cual toma en consideración la estabilidad de las medidas de una persona que codifica el mensaje en tiempos diferentes (Neuendorf, 2017). Mientras comparaba la transcripción *master* con la secundaria, me fui percatando de discrepancias o errores que cometí al definir e identificar algunos códigos. Fui encontrando segmentos que identifiqué de distinta manera con códigos que se confundían entre la *master* y la secundaria.

En efecto, al completar la plantilla obtuve un porcentaje general de acuerdo de 34%. Los acuerdos de 80% o más se consideran como buenos, según Guest y colegas (2012). Esperaba un porcentaje bajo, porque me fui percatando de tendencias mientras hacía la comparación entre ambas transcripciones. Sin embargo, continué el proceso hasta completar la plantilla. En ese momento que obtuve el porcentaje general, me detuve a reflexionar sobre lo que había pasado y lo que yo había realizado hasta ese momento en esta investigación. Esta experiencia me permitió reflexionar sobre estos errores y qué acciones debía tomar para atender las discrepancias.

Observé con detenimiento la plantilla para identificar qué áreas debía fortalecer.

⁴ Esta plantilla fue entregada y discutida como parte de un ejercicio en el curso PSIC 6007 con el Dr. David Pérez Jiménez (Departamento de Psicología, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras), el cual tomé en el Segundo Semestre 2018-2019. Este material fue parte de la discusión en clase de los métodos cualitativos.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

No continué el análisis con la próxima fase de formulación de temas hasta tanto no atendiera la situación con los códigos y definiciones. Revisé la literatura para tener seguridad sobre cómo debía proceder. El proceso de recodificar es natural en el análisis temático, en la medida que debe llevarnos a la resolución de discrepancias entre códigos (Guest et al., 2012). Según Terry y colegas (2017), los cálculos de acuerdos de codificación parten del paradigma positivista en la medida que busca que la codificación sea precisa y objetiva, entre otras críticas que plantearon. Estos autores apoyan que el análisis temático esté basado en el paradigma cualitativo y análisis inductivo, reconociendo que ante las múltiples realidades no existe una forma perfecta para analizar los datos. En este estudio enfatiqué más la visión cualitativa e inductiva, lo que es consistente con mi marco teórico.

Revisé los códigos que no cumplieron con el porcentaje de acuerdo recomendado en la literatura. Revisé todos los nombres de los códigos y las definiciones operacionales. Recodifiqué todas las transcripciones *master* y *secundaria*. Principalmente, observé que los desacuerdos se concentraron en el uso de nombres similares para los códigos como, por ejemplo, Reconocimiento del apoyo y Manifestaciones de apoyo social, y que en los segmentos de la *master* apliqué uno y en la *secundaria*, otro distinto. Este proceso de recodificación conllevó releer las cinco transcripciones. Esto alargó el tiempo dedicado al análisis temático y la definición de la categoría.

En este proceso de recodificación: identifiqué cuatro códigos emergentes, fusioné 12 códigos que eran similares, eliminé 12 códigos (nueve no los apliqué en las transcripciones *master* ni *secundaria*, dos los apliqué una sola vez cada uno, y uno estaba duplicado). Al actualizar la guía de codificación, esta se redujo a 76 códigos. Procedí a recodificar todas las transcripciones usando como punto de partida la transcripción *master*. Luego, calculé los

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

porcentajes de acuerdo usando una versión en blanco de la plantilla, comparando la transcripción *master* con la secundaria. En esta segunda obtuve un porcentaje general de acuerdo de 85.16%.

Atendidas las discrepancias en la guía de codificación y completando una nueva plantilla de acuerdo, continué con la identificación de las categorías en un ejercicio manual. Escribí los nombres de los 76 códigos en *index cards* individuales. Escribí las preguntas de investigación en hojas sueltas (*post-it notes*) para tenerlas presentes al organizar los códigos. Relacioné los códigos y los agrupé, siguiendo las preguntas de investigación. Al culminar la agrupación, añadí los segmentos de las transcripciones *master* por código, bajo la categoría correspondiente. Del análisis temático, resultaron 76 códigos y 8 categorías, las cuales describo en el próximo capítulo. Las categorías las revisé y refiné durante el proceso de análisis. También, revisé mis anotaciones (en los márgenes de las transcripciones) que escribí mientras codificaba, así como mis observaciones que escribí al finalizar las entrevistas. Usé el programa Excel para organizar el proceso de análisis temático, tanto los códigos, plantillas y categorías con sus segmentos.

Capítulo IV: Resultados

La pregunta central que exploré en este estudio fue: ¿cuáles son las implicaciones de la percepción de carga laboral y de apoyo social en la vida laboral de un grupo del personal no docente de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPR-Río Piedras)? Además, abordé las siguientes preguntas secundarias: 1) ¿Cómo un grupo del personal no docente percibe su carga laboral por la reducción de personal?; 2) ¿Cómo se siente un grupo del personal no docente al comparar su carga laboral actual con la carga laboral de hace cinco años atrás?; y 3) ¿Cuáles son las implicaciones del apoyo social percibido, como recurso laboral, ante la carga laboral percibida por un grupo del personal no docente? Participaron cinco personas clasificadas como personal no docente, de las cuales dos ejercían la supervisión como parte de sus funciones. Los datos los recopilé mediante entrevistas virtuales a profundidad durante el periodo de noviembre de 2020 a enero de 2021. En ese periodo estaban vigentes las restricciones por la pandemia del COVID-19 como el distanciamiento físico de al menos seis pies entre las personas, teletrabajo, entre otras. Es fundamental tener en cuenta el contexto desde el cual respondieron estas personas.

En marzo de 2020 el gobierno de Puerto Rico decretó un *lockdown* o cierre total que llevó a las organizaciones a adoptar la modalidad de teletrabajo para continuar sus labores. Esto cambió inesperada y abruptamente las actividades presenciales a virtuales. Por consiguiente, en la UPR-Río Piedras muchas personas trabajaron en la modalidad de teletrabajo desde marzo a junio de 2020. A partir de julio de 2020 se fue dando una apertura gradual del trabajo presencial e híbrido en la UPR-Río Piedras, siguiendo los protocolos correspondientes. Los días que trabajaban presencial no necesariamente coincidían todos los empleados en la oficina, como medida de seguridad para limitar la cantidad de personas en los espacios cerrados.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Al momento de realizar las entrevistas, tres participantes indicaron tener modalidades de trabajo híbridas. La modalidad híbrida se refiere a que algunos días trabajaban presencialmente en sus oficinas en la UPR-Río Piedras, mientras que otros días por teletrabajo desde el hogar (u otro espacio). Mientras que dos participantes informaron tener modalidades de teletrabajo (trabajando solamente un día presencial a la semana), según indicaron tener acomodos razonables oficialmente autorizados por la UPR-Río Piedras.

Algunos de los segmentos de las entrevistas que incluyo en este capítulo tienen el siguiente símbolo: [...]. Esto significa que en ese espacio hay oraciones que pueden ser repetitivas a las líneas publicadas que hacen la cita demasiado larga, o que la persona en esa parte expresó algo que pudiera identificarla. Para distinguir las respuestas por género, uso los artículos “el” o “la” participante con su número de identificación correspondiente, ya sea participante 1, 2, 3, 4 o 5. En cada categoría, presento un breve resumen y algunas citas directas.

Categoría 1: Carga laboral percibida y la reducción de personal

Esta primera categoría la definí como: Impresiones por la carga laboral ante la disminución de recursos humanos. Se refiere a aquellas expresiones y comentarios que abordan los siguientes códigos: aumento de tareas, burocracia, digitalización, injusticia, mejorar procesos, organización, percepción de carga laboral, reducción de personal, riesgos psicosociales. En términos generales, las personas expresaron percibir su carga laboral como flexible y manejable. Reconocieron que con el transcurso de los años se ha reducido el personal. También, que esta reducción ha aumentado la carga laboral, asumiendo tareas adicionales que no necesariamente están siendo remuneradas económicamente. Por consiguiente, expresaron que puede implicar tener responsabilidades de dos o tres puestos adicionales al puesto oficial que ocupan.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Cuatro participantes percibieron que su carga laboral estaba manejable en ese momento. Sin embargo, reconocieron que el teletrabajo ha impuesto retos e incluso limitaciones para realizar algunas tareas. En este sentido, por ejemplo, existen tareas que tienen un componente principalmente presencial y que difícilmente se pueden realizar totalmente de forma virtual, algunas quedando en pausa. Al respecto, la participante 4 expresó que a veces siente las “manos amarradas” en relación a: “...ahora se hacen unas tareas en línea, que eso pues cambia la forma de trabajar y lo limita.” Cabe destacar que esta participante repitió mucho las palabras “manos atadas” y “manos amarradas”. Con estas expresiones ella se refirió a que en ocasiones no ha podido hacer lo que quiere hacer en su trabajo por el distanciamiento. Por el tipo de puesto que ella ocupa, recursos avanzados o plataformas son parte de sus necesidades para poder adaptar esa tarea presencial a una virtual, según informó. De otra parte, establecer las prioridades de las tareas fue expresado como un factor clave por dos personas participantes.

En cuanto al retorno del trabajo presencial luego del aislamiento prolongado, la participante 3 expresó: “...para mí, ir al trabajo, fue un escape. Y como necesitaba salir y canalizar tanta energía, no considero una carga las labores que yo realizo.” Vinculando ese reconocimiento del trabajo más allá de un espacio para producir, existen otros elementos fundamentales que pueden influir en la percepción de carga laboral. Estos elementos fueron destacados por el participante 2 (supervisor) al decir: “...lo que podría ser el peso de una carga de trabajo remoto, el peso que le pone cada cual, pues uno lo puede aminorar con organización, con información, comunicación y apoyo.”

Como el trabajo en la UPR-Río Piedras es presencial, surgieron comparaciones de la carga laboral actual ante las modalidades emergentes con la carga laboral anterior a la pandemia. La participante 1 informó que han aumentado las tareas, no solamente por las jubilaciones, sino

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

por puestos nuevos que han surgido ante las demandas tecnológicas de la pandemia. La participante 5 (supervisora) reconoció que la carga en ese momento durante la pandemia estaba más flexible; sin embargo, expresó:

Pero si fuera, un ejemplo, a comparar cuando estábamos a nivel presencial, sí la carga laboral era más allá. Porque no es lo mismo estar de manera remota, por ese detalle que te explico, al estar de manera presencial todos los días en el recinto, donde se requiere otro tipo de tareas, [...], donde hay que dividirse como yo digo en distintas partes para poder cumplir con todo eso.

Las personas participantes compartieron preocupaciones en torno al aumento de carga laboral en términos de un desequilibrio ante la distribución de tareas, así como errores cometidos al realizar las tareas reasignadas por no tener el conocimiento de cómo llevarlas a cabo. No solamente como algo sentido individualmente, sino también percibido colectivamente al mencionar a otros compañeros. La participante 1, cuya percepción con respecto a cómo siente su carga laboral actualmente fue algo distinta al resto de las personas, expresó: “Me siento que se está cometiendo una injusticia. No solamente conmigo, pero con los otros compañeros y con la unidad de trabajo en la que yo estoy.”

De otra parte, la participante 4 expresó: “...es bueno conversar, dialogar para manejar las diferentes situaciones que hay sobre eso mismo, sobre las cargas de trabajo que a veces son bastantes injustas...” Con respecto a su expresión sobre cargas de trabajo sentidas a veces como injustas, le pregunté a la participante si podía darme un ejemplo. Entonces, esta participante describió su experiencia en su unidad mencionando que ha asumido muchas tareas durante varios años, mientras que otras personas con el mismo puesto y salario no tienen la misma carga

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

elevada. Reconoció que ha aprendido con esta experiencia. Concluyó diciendo: “Pero eso es lo que yo digo que es injusto. Una persona no debe hacer las tareas de tres personas.”

Al conversar sobre el transcurso de cinco años atrás, surgieron preocupaciones entorno a la reducción de personal por falta de reclutamiento o jubilaciones, así como la distribución de tareas del personal que ya no está. La participante 4 compartió: “...se supone que el trabajo que yo estoy haciendo, me ayudaran por lo menos tres personas más. En esos siete años, no me ha ayudado, he sido yo la que he tenido toda la carga.” También, la participante 3 expresó: “Las tareas que sobran cuando no contratan personal son como la culpa: que nadie la quiere, pero le toca a todo el mundo. Y afecta a todo el mundo a la vez.” Además, aunque el aumento de carga representa un aumento de responsabilidades, no necesariamente las tareas se añaden a la descripción de puesto y muchas veces estas no son compensadas ni se otorga un aumento de salario, según conversamos. La participante 1 expresó sentirse sobrecargada en un momento en particular que tenía más tareas adicionales dentro del marco de esos cinco años. Al escucharla utilizar la palabra “sobrecargada”, le pregunté si sentía esa sobrecarga actualmente. La participante 1 respondió:

Está. No solamente en mí, sino en todos los empleados de mi unidad de trabajo. Pienso que todos han asumido responsabilidades adicionales a sus tareas inherentes de su trabajo y por eso es que las cosas se tardan tanto en hacerse porque la persona está dividiendo, chispito a chispito, su tiempo porque todas estas cosas que está haciendo.

Continuando con las expresiones sobre los cinco años atrás, la participante 5 (supervisora) dijo: “Pero sí en muchas ocasiones hace cinco años me veía que, muy presionada en muchas ocasiones... [...] Y pues, me veía muchas veces llevándome trabajo a mi casa estando fuera del horario laboral trabajando...” El participante 2 (supervisor) reconoció que han tenido

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

reducción de empleados, lo que ha llevado a reasignar las tareas entre el personal. Sin embargo, el participante 2 (supervisor) enfatizó que los supervisores tienen la responsabilidad de reducir la carga burocrática dentro de la oficina con el fin de mejorar y simplificar los procesos para aliviar la carga, ya sea con el uso de tecnología. En el caso de este participante, están usando la herramienta de digitalización para mantener un archivo histórico de su oficina, lo que está disponible para quienes asuman las tareas de quien no está. Indicó que, de esta manera, y al revisar los procesos internos, se puede contribuir al cumplimiento de las metas de la oficina y una atención solidaria hacia el personal. Específicamente, el participante 2 (supervisor) expresó:

...eso vuelve y le toca al supervisor, ir identificando qué tareas o cómo se hacen las tareas de la oficina más llevaderas, menos carga burocrática dentro de la oficina. Porque si dejamos que el empleado tenga más responsabilidad, pero cómo se hacen las tareas o el proceso mediante el cual se hacen se queda igual al que se hacía hace diez años o cinco años atrás, eso constituye una carga adicional para el empleado. En la medida que esos procesos se miran, se revisan, se cambian, se le informa y se inculca al empleado, pues la carga se hace más llevadera, ya sea mejorando con [no se entiende] de tecnología o ir simplificando los pasos para realizar esta tarea.

Expresiones como la siguiente dan cuenta precisamente de cómo la cantidad de tareas puede ocupar el tiempo para la socialización en el ambiente de trabajo. La participante 3 indicó: “Al tener que hacer tanto trabajo, te cortas el tiempo de alimentos, acortas el tiempo de interacción entre tus compañeros, acortas el tiempo para mantener buenas relaciones porque te estresas tanto que contestas mal, y maltratas.” Además, esta misma participante mencionó que al tener tantas tareas, prácticamente se ha eliminado el periodo del *coffee break* o periodo de receso

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

corto para tomar café o merienda. También, en el caso de esta participante, trajo como ejemplo que se mide la azúcar después del tiempo indicado, alterando ese proceso de salud.

Categoría 2: Cambios en el trabajo y en la vida del trabajador/a por el aislamiento requerido ante la pandemia

Esta segunda categoría la definí como: Modificaciones en la experiencia laboral ante las restricciones por la pandemia. Se refiere a aquellas expresiones y comentarios que abordan los siguientes códigos: aislamiento, cambios tecnológicos, gastos, horario extendido, modalidades de trabajo, nuevas tareas virtuales, presión laboral, protocolo, restricciones por la pandemia, rutina. En términos generales, las expresiones dan cuenta que el trabajo ha sido marcado por la experiencia de las modalidades de teletrabajo e híbrida. Esto ha requerido aprender nuevas tecnologías y tareas por la virtualidad. El día a día en el trabajo, el compartir con otras personas en la UPR-Río Piedras, se transformó significativamente a partir de marzo de 2020. Además, la interacción entre los compañeros y las compañeras de trabajo se ha limitado por el aislamiento físico.

Sobre las primeras semanas del decreto del *lockdown* o cierre total por la pandemia, la participante 4 indicó que sintió estrés al inicio cuando todo parecía haberse “congelado”, y que al momento de la entrevista ella no sentía estrés por la pandemia. Mientras que la participante 1 expresó haberlo sentido como un *shock* y estar constantemente viendo noticias desde el teléfono. Además, el tener que aprender nuevas plataformas virtuales fue sentido al inicio por la participante 4 como muy abrumador y confuso. Como parte de las vivencias de una madre trabajadora y sus horarios extendidos, la participante 1 compartió: “Y yo estaba trabajando hasta las tantas de la noche y estaba trabajando sábados y domingos. Mis hijos decían: mami, ¿lo único que tú haces es trabajar?”

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

El participante 2 (supervisor) destacó la importancia de manejar adecuadamente el aislamiento porque lo contrario podría ser contraproducente. Específicamente él dijo: “Se va a debilitar social y mentalmente y puede entonces ser víctima, además del sistema inmunológico debilitarse, tiene el peligro con la pandemia, pero también hay otros males que llegan a través de ese aislamiento mal manejado.” Conversé un poco con las personas sobre el uso oficial a nivel mundial de las palabras “distanciamiento social”, en lugar de “distanciamiento físico” como requisito de los protocolos por la pandemia. Al respecto, la participante 1 expresó:

...eso fue un gran fallo de la comunidad científica. Que debieron decir desde un principio distanciamiento físico porque ya de por sí distanciamiento social suena a eso a cuando hay alguien que dice: mira, yo soy antisocial, que yo no hablo con la gente.

Para cumplir con las medidas de distanciamiento físico, en la UPR-Río Piedras se implementó la modalidad de teletrabajo, lo que cambió las dinámicas laborales. Por ejemplo, no se tenía el “roce” con los compañeros y las compañeras de trabajo, como expresó la participante 3. Además, la participante 1 expresó que la naturaleza de su trabajo es presencial, por lo que presentó dificultades en esa transición a lo virtual por la particularidad de su puesto cuya naturaleza es presencial. Además, esta misma participante indicó que la institución ha evolucionado, lo que ha conllevado el surgimiento de nuevos puestos por la misma virtualidad.

Dentro de momentos de mucha incertidumbre por la pandemia, el sistema de la Universidad de Puerto Rico (UPR) cambió en todos sus recintos a una nueva plataforma de servicios electrónicos, Microsoft Office, en sustitución de la plataforma de Google Suite. Las expresiones al respecto fueron de malestar ante este cambio inesperado. La participante 4 dijo: “Entonces una vez ya van pasando los meses, pues está la situación aquella de Microsoft Office

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

365 de correo electrónico, que aquello fue otra crisis que yo no sabía tampoco que lo iban a hacer así.”

Algunas personas participantes expresaron que han incurrido en gastos relacionados a sus funciones durante la pandemia. La participante 1 indicó que gastó en aumentar la velocidad de su Internet porque la anterior no la consideraba buena y, también, compró un teclado ergonómico. La participante 5 (supervisora) indicó que usa su impresora y teléfono personales, y que la institución no está pagando sobre esos gastos. De otra parte, la participante 1 compartió su preocupación sobre presiones percibidas últimamente en su oficina sobre el cumplimiento del personal:

Hay una presión, y ahora yo entiendo de que estamos como que todo el mundo pendiente a los otros: ¿qué tú estás haciendo? ¿y por qué no hiciste eso? Como que una fiscalización, pero es como que, en un modo de pánico.

Las restricciones durante la pandemia, como el distanciamiento físico, no han sido completamente negativas. Como ejemplo, la participante 3 expresó que ha retomado la lectura de libros y que, también, estableció una rutina de ejercicios por la contribución que tiene a su salud psicológica y calidad de vida. Mientras que la participante 5 (supervisora), quien es madre, destacó que en la normalidad se suele vivir muy deprisa y que en estos momentos se ha podido valorar más lo que se tiene. En otra mirada, el regreso al trabajo en modalidad híbrida luego de trabajar por tanto tiempo por teletrabajo fue expresado por la participante 3 como una oportunidad para tener estructura y rutina, organización y canalizar ansiedades: “...ir al trabajo ha sido un escape. Porque ya estaba cansada del confinamiento y me estaba entrando ya como que la depresión mayor ya.”

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Categoría 3: Mujer trabajadora y pandemia

Esta tercera categoría la definí como: Experiencias de la mujer trabajadora y de las madres ante la intensificación de las demandas laborales y de la vida durante la pandemia. Esta surgió implícitamente por las cuatro mujeres participantes en este estudio, especialmente por las dos que compartieron ser madres. Se refiere a aquellas expresiones y comentarios que abordan los siguientes códigos: conflicto de roles, roles de la mujer, tareas en el hogar. Deseo aclarar que “conflicto de roles” en este estudio lo definí como: ‘Dos o más roles del empleado/a que confligen en su vida. Estos roles pueden ser dentro o fuera del trabajo.’ Me refiero a cuando en la modalidad de teletrabajo, por ejemplo, una madre no puede realizar una tarea de su trabajo porque tiene que atender en ese instante un requerimiento de sus hijas/os menores de edad. El conflicto de roles de las mujeres trabajadoras se manifestó de forma implícita y explícita.

Estas mujeres con niños/as en su hogar se han enfrentado a grandes desafíos durante esta pandemia. El hogar como centro de trabajo para las mujeres madres se vuelve una zona que puede ser caracterizada por altos niveles de estrés. Tienen altísimas demandas por los quehaceres del hogar, la carga de trabajo como empleadas, las demandas de sus hijas/os por su cuidado y también el apoyo que brindan para que puedan tomar sus clases virtuales. Pueden estar trabajando y de pronto, surgir una demanda de sus menores, considerando que se encuentran en el mismo espacio cumpliendo con sus diversos roles.

Trabajar en el hogar ha ocasionado un conflicto de roles, ya que no es posible separar las demandas de la vida, en particular de sus hijas/os, más aún cuando estas mujeres trabajan desde el hogar. Sobre su experiencia, la participante 5 (supervisora) compartió:

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Pero muchas veces me veo haciendo muchas cosas a la misma vez. Y pues eso es lo que genera ese pico de estrés porque pues hay que cumplir obviamente con lo principal que es el trabajo, pero también mi rol en mi hogar también es importante.

De otra parte, observamos lo que podría significar el apoyo social cuando la persona no tiene los equipos necesarios para realizar su tarea y se encuentra en una situación de conflicto de rol. La participante 1 expresó: “Y llegó un momento en que yo le di prioridad a mis hijos y no tenía computadora.” Esta vivencia de la participante fue a inicios del *lockdown*. Ella mencionó que posteriormente gestionó el préstamo de una computadora de su oficina para usarla en teletrabajo.

Aunque estas participantes han tenido momentos retantes, destacaron otros positivos porque pueden tener más tiempo para compartir con sus hijos/as mientras trabajan la mayoría del tiempo por teletrabajo. Al respecto, la participante 5 (supervisora) destacó que, aunque ha sentido mucho estrés, ha podido disfrutar y ver cómo sus hijas/os se han desarrollado como estudiantes en sus clases y han podido dialogar más. Además, la participante 5 (supervisora) expresó sobre la carga laboral: “No, definitivamente está más flexible, aunque es retante. Es retante porque no es lo mismo estar en el *field*, donde te concentras directamente en tu área, a estar como uno dice en todos los canales...”

Categoría 4: Clima organizacional y el/la trabajador/a ante cambios acelerados

Esta cuarta categoría la definí como: Aspectos del ambiente laboral que incluyen niveles de relaciones interpersonales y organizacionales que pueden representar las dinámicas internas de la institución. Se refiere a aquellas expresiones y comentarios que abordan los siguientes códigos: apoyo no percibido, cambio no planificado, comunicación constante, Convenio Colectivo, compromiso, cultura organizacional, inclusión, influencia política, inseguridad

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

laboral, lealtad al patrono, modelos de supervisión, participación, relaciones interpersonales, trato humano. En términos generales, presento expresiones sobre el ambiente de trabajo considerando los constantes cambios en el trabajo ocurridos en un periodo muy corto. El apoyo de las personas supervisoras, el ambiente de incertidumbre por la reducción de personal y los espacios limitados para manifestar apoyo ante el dolor, fueron algunas de las expresiones. Surgieron temáticas positivas y otras que podrían ser consideradas controversiales. Estas temáticas no las abordé directamente en la guía de preguntas, pero emergieron en las conversaciones.

El clima organizacional es un asunto complejo que involucra múltiples factores del trabajo. Hay momentos que las personas participantes han percibido apoyo social de parte de la UPR-Río Piedras. Sin embargo, en otras ocasiones no han sentido apoyo. La participante 1 declaró sobre las ayudas federales por la pandemia que ha recibido el sistema UPR:

...sí hay una circular que yo vi, que hay unos fondos, el Cares Act, pero yo no sé cómo esos fondos afectan mi unidad de trabajo. Lo único que nos llegó fueron unas mascarillas [...] Y nos trajeron un galón de *handsanitizer* y cuando se acabó, se mandó a pedir, pero no llegó. Así que mi jefa compró *handsanitizer* con sus chavos. Eso no es apoyo institucional.

Es importante aclarar que mi estudio no tenía el alcance de revisar las leyes que autorizaron ayudas económicas para el sistema UPR durante la pandemia, ni los requerimientos o criterios de cómo se podían distribuir los fondos. Sin embargo, surgió el tema durante la conversación por la misma participante.

La participante 4 indicó, al inicio de la entrevista, que no tenía prácticamente ningún apoyo: “...del recinto no tengo prácticamente ningún apoyo, así yo lo veo.” No obstante, cuando

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

retomé el tema más adelante en la conversación, le pregunté si creía que pudiera ser un apoyo de la administración el arreglo de horario o acomodo brindado que le permitía estar trabajando en su hogar al menos dos días a la semana para su seguridad. En una respuesta reflexiva, esta participante expresó que no lo había visto de esa forma como un apoyo, y entonces reconoció que sí entiende que trabajar desde su casa esos días es para evitar el contagio. Es importante destacar el diálogo entre unos con otros, en este caso de la participante conmigo, que nos permiten espacios para reflexionar como en este ejemplo.

Se destacó nuevamente el cambio de plataforma de Google a Microsoft. Lo vinculo al clima organizacional por representar un ejemplo de cambio no planificado. Aunque parecería sencillo representa un cambio dentro de un ambiente profesional como es el sistema UPR, como indicó el participante 2 (supervisor). Además, este participante 2 afirmó: “Y si quien te lleva no te prepara para el cambio, ahí está el error. Ahí está la causa del problema.” Además, reconoció que fue una decisión del sistema UPR, no particularmente por la UPR-Río Piedras. Así también, no adiestrar a las personas ni informar sobre ese cambio ese participante lo entendió como la causa principal de ese “cambio incorrecto”, palabras en comillas que él usó.

La comunicación en espacios laborales es crucial, tomando en cuenta las nuevas modalidades de trabajo. Particularmente, el participante 2 (supervisor) destacó que estableció con su equipo de trabajo reunirse semanalmente. Además, que en su caso la comunicación constante, la responsabilidad y el compromiso de su equipo de trabajo han sido factores claves. Por otra parte, la participante 5 (supervisora) destacó que la situación ha obligado a que se comuniquen mucho más que cuando trabajaban presencialmente, usando chats, Google Meet, teléfono, entre otros. Sobre esto, esta misma participante entiende que esto sucede porque mientras estaban presencial veían constantemente las tareas realizadas. Además de la

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

comunicación, el trato humano y sensible es crucial para el participante 2 (supervisor), al expresarse sobre las gestiones que realizó para coordinar el apoyo técnico para él y su equipo de trabajo, indicando haber establecido apoyo cruzado:

Yo creo que el trato humano, y el trato cordial y el trato profesional es muy importante en toda esta gestión. En la medida que empezamos con algunos retos de exigir o de hacerlo de forma inapropiada, pues las personas también tienen sus emociones y sus sentimientos.

Sobre la supervisión, el participante 2 (supervisor) habló de la inclusión de forma implícita al expresar: “...el estilo de trabajo, de incluir a todo el mundo y que la gente sepa por qué estamos haciendo las cosas, la importancia de ese trabajo, la importancia de las fechas límites, los apoyos al empleado.” Sobre su preparación profesional, este mismo participante contó sobre profesores universitarios que le ayudaron a formar pilares para su gestión.

El Convenio Colectivo de la Hermandad de Empleados Exentos No Docentes (HEEND) fue mencionado como un importante recurso. La participante 1 reconoció que los aumentos salariales se han dado por los convenios colectivos y que desde 2017, los aumentos han sido parte del pasado. Sobre el Convenio Colectivo, la participante 3 lo identificó como un recurso facilitador de los acuerdos entre empleado-patrono, y cree que el acomodo razonable que se ha dado por la UPR-Río Piedras ha sido porque está negociado en ese convenio. Además, esta misma participante reconoció que ha visto disposición al diálogo de parte de la administración, aunque consideró tienen límites en su poder decisional, y sintió como un apoyo tener la representación de la HEEND.

La participante 3 destacó la importancia de la cultura organizacional al referirse a la familiaridad en el compartir universitario en actividades extracurriculares. Además, ella enfatizó

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

que ha disfrutado estas actividades, y que los que viven y trabajan en la universidad se conocen.

La participante 3 expresó:

Aquellos que vienen de afuera, que no se identifican, que no tienen sentido de pertenencia, esos son los que no abren puentes de comunicación. Y esos son los que, como no se identifican, no tienen ni idea de cuál es la dinámica ni cuál es la cultura organizacional de la universidad.

En la guía de preguntas para las entrevistas y como se desprende de este informe, la política no es un tema que exploré en este estudio. Sin embargo, un participante lo compartió de forma implícita y otra de forma explícita. La participante 3 dijo: “hace tiempo que las áreas están politizadas, pero la universidad está bien politizada, y pues, en lugar de que se mantenga la lucha por la universidad, lo que se mantiene es la política.” Mientras que el participante 2 (supervisor) habló sobre los cambios gubernamentales que afectan la continuidad de los proyectos en la institución por más buenos que parezcan los proyectos, lo que considera como parte de los fracasos del gobierno y las instituciones.

Como parte de esta categoría del clima organizacional, se representó la inseguridad laboral como asunto problemático. La participante 1 habló sobre el alivio que puede sentir un empleado al tener una jornada completa con beneficios marginales, lo que puede influenciar en el desempeño laboral y en la lealtad hacia el patrono. Además, la participante 1 dijo:

Así que el malestar general que yo percibo por conversaciones con otros empleados de otras unidades es el miedo de que se siga reduciendo la plantilla de empleados, y ahora no se sabe quién va a hacer esa tarea o si el próximo que se va soy yo. [...] Así que ese ambiente de incertidumbre crea mucho estrés.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

En cuanto a las relaciones interpersonales en el trabajo, brindar apoyo en momentos de dolor es muy significativo. En cierta medida, la carga de trabajo ha afectado las experiencias relacionales. Al respecto, la participante 3 compartió:

Ya ni siquiera cuando alguien fallece, tienes tanta y tanta tarea que no puedes ni siquiera salir a decirle: Mira, estoy aquí en este momento de dolor. [...] Sí, afecta en las relaciones interpersonales, afecta en el desarrollo emocional dentro de tu área de trabajo.

De otra parte, la participante 4 compartió que en el pasado se afectó su salud física por estar tan abrumada de trabajo. Expresó que sintió apoyo solamente de una supervisora que tuvo. En otro asunto, la participante 3 expresó: "...dentro de la continuidad de labores, y el trabajo que se hace en la universidad, pues lo que los empleados hemos hecho es darle continuidad y manteniendo la universidad abierta y en pie." Ella se refirió a que si bien hay directrices internas en la institución, hay otros factores externos que hacen que no se sepa verdaderamente qué ocurrirá en este tiempo de pandemia.

Categoría 5: Apoyo social percibido en y fuera del trabajo como recurso vital

Esta quinta categoría la definí como: Recursos que atienden las diversas necesidades de las personas trabajadoras, tanto en su trabajo como fuera de este, que contribuyen en su vida. Se refiere a aquellas expresiones y comentarios que abordan los siguientes códigos: acomodo razonable, apoyo de amistades, apoyo del supervisor/a, apoyo en comunidad, apoyo familiar, apoyo religioso, apoyo tecnológico, ayuda profesional, compañeros/as de trabajo, flexibilidad laboral, importancia del apoyo social, manifestaciones de apoyo social, percepción de apoyo social, prestación de equipos. En términos generales, las percepciones dan cuenta del apoyo social holístico. Definí "apoyo social holístico" como: 'La visión de los recursos de apoyo en y fuera del trabajo que pueden contribuir en la vida de las personas trabajadoras'. Esto representa

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

la extensión del modelo teórico que usé en este estudio, el cual limita la mirada a recursos en el trabajo. Las personas participantes expresaron que han recibido acomodo razonable (modalidades de trabajo emergentes durante la pandemia) por la UPR-Río Piedras. Recibir ayuda de las compañeras y los compañeros de trabajo en la realización de tareas forma parte de los apoyos en el trabajo. Recursos externos al trabajo como la familia en el cuidado de los/as hijos/as, los servicios psicológicos y la buena relación de pareja, fueron algunas de las expresiones.

La participante 3 expresó que se ha sentido muy apoyada por su unidad y supervisora inmediata. Así también, la participante 5 (supervisora) dijo se ha sentido apoyada por su supervisor y han tenido espacios de diálogo. Esta participante 5, se expresó sobre el apoyo social:

Para mí es muy significativo el apoyo social que en general cada empleado pueda tener porque como bien explicas el uno estar en ese constante, de la manera presencial donde todos los días nos veíamos donde podíamos compartir los tiempos de *break*, tomar un café, dialogar, pues esas cosas ha habido un efecto, un cambio.

De otra parte, el participante 2 (supervisor) reconoció su rol fundamental de brindar apoyo y para que cada persona pueda expresarse:

...es la forma en que yo asigno la tarea, es la forma en que yo apoyo a ese empleado, es la forma en que nos comunicamos y es la forma en que también permito que el empleado se exprese y cómo yo le responda.

La UPR-Río Piedras cuenta con varios servicios gratuitos de apoyo profesional y psicológico. Uno es el Programa de Ayuda al Empleado y su Familia Inmediata (PAE), dirigido a empleados y empleadas de la institución. Además, el Centro Universitario de Servicios y Estudios Psicológicos (CUSEP), abierto a la comunidad y que también pueden participar

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

empleados y empleadas de la institución. Ambos servicios fueron mencionados por una participante como recursos de apoyo para atender una situación de vida personal que le estaba afectando también su desempeño laboral. Esa participante expresó agradecimiento sobre esos apoyos que contribuyeron a superar esos retos, a sentirse mejor ahora y hacer un equilibrio. Además, otra participante compartió haber buscado ayuda psicológica, fuera de la institución hace unos años atrás, destacando ese recurso externo como uno importante que la ayudó a fortalecerse como ser humano y mujer trabajadora.

La participante 3 contó que ha sentido apoyo de otras compañeras para realizar sus tareas, tomando en cuenta que su trabajo corresponde a tres puestos. Ella indicó que, como no hay mucho personal administrativo, se dividen las tareas entre sí y se mantienen en comunicación para realizarlas. De otra parte, la participante 5 (supervisora) expresó que, aunque ha recibido la flexibilidad de la institución para trabajar desde el hogar, siente necesidad de trabajar presencial. En otro asunto sobre la UPR-Río Piedras, participantes informaron que se les ha prestado equipos electrónicos para que puedan continuar trabajando desde sus hogares. Sobre esto, la participante 3 dijo: "...con autorización, se han llevado escritorios, se han llevado computadoras, se han llevado sillas para poder desempeñar las labores desde sus casas. Y eso ha sido una razonabilidad y una apertura de parte de la administración, extraordinaria."

Sin embargo, la participante 5 (supervisora) compartió sobre la forma en que obtuvo el equipo electrónico: "No puedo decir que la institución me haya dado equipo. Sí, por iniciativa propia yo tomé la decisión de llevarme un equipo para poder entonces trabajar..." Con respecto al apoyo tecnológico, el participante 2 (supervisor) destacó que lo ha recibido por la División de Tecnologías Académicas y Administrativas (DTAA) de la UPR-Río Piedras.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Como he indicado previamente, el apoyo social lo exploré de forma holística. Por tanto, las personas participantes identificaron otros recursos de apoyo más allá del ambiente laboral. La participante 3 contó sentirse apoyada por la comunidad donde vive. Ese apoyo se manifiesta, en su caso, de diferentes formas: ella brinda apoyo a dos personas mayores que viven en su comunidad; gracias a una vecina que le ha brindado transportación ha podido congregarse; una compañera le llevó comida; y con otra ha ido a cita médica. Precisamente, esta participante contó que tiene apoyo de otra persona que le brinda transportación a la UPR-Río Piedras ida y vuelta cada día que trabaja presencial porque ella no conduce, e indicó que siente la seguridad de poder cumplir con su trabajo. La participante aclaró que la transportación pública en el país estaba apenas reiniciando sus servicios ante la pandemia, por lo cual ese apoyo ha sido crucial. También, para esta participante es importante tener espacios de distracción: salir y dar una vuelta para cambiar de escenario, y participar en actividades comunitarias ambientales.

La participante 1 destacó el apoyo de sus padres, que son personas mayores a quienes ella también brinda apoyo y se siente satisfecha y alegre de compartir con ellos. Ella indicó que los días que trabaja presencial, sus padres la apoyan cuidando a sus hijos/as en la casa porque están tomando sus clases virtuales. También, esta participante identificó el apoyo de una compañera de trabajo, de su mejor amiga y de su sacerdote, quien es su consejero espiritual.

El participante 2 (supervisor) destacó la importancia del ambiente familiar cordial, la buena relación de pareja y el apoyo de los alimentos por su esposa. Este participante 2 expresó: “Ayuda muchísimo porque la paz mental es importante para uno estar a gusto en su propia casa, aunque esté trabajando con algunas pequeñas dificultades, pues básicamente se hace más fácil la tarea.” También, este participante habló sobre la dinámica que configura el apoyo social:

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Y los apoyos sociales pues obviamente son importantes. Si lo recibo adecuadamente, si lo acepto adecuadamente, respondo a ellos adecuadamente. Así que es un balance dinámico, le llamaría yo, y depende también de cómo la persona reacciona normalmente a sus situaciones difíciles.

La participante 5 (supervisora) compartió que la familia es crucial y que ha tenido que establecer una estructura para coordinar el uso de los espacios en su hogar, en parte para que sus hijas/os puedan entender que ella está en su casa trabajando, no de vacaciones. Esa participante expresó contar con el apoyo de su pareja y sus hijos/as. Por su parte, la participante 4 compartió que creer en Dios y hacer oraciones en las mañanas son parte de esos apoyos que siente le ayudan a enfrentar las situaciones de la vida y el trabajo.

Categoría 6: Acercamiento holístico a la persona trabajadora

Esta sexta categoría la definí como: Mirada a las personas trabajadoras que deben tener las organizaciones considerando la multiplicidad de factores en y fuera del trabajo que influyen en la vida. Las respuestas del grupo participante las conecté con diversos aspectos que sugieren un acercamiento más profundo para comprender las necesidades que las personas trabajadoras puedan tener. Se refiere a aquellas expresiones y comentarios que abordan los siguientes códigos: aprendizaje, balance vida-trabajo, bienestar, espiritualidad, estrés, interacción social, justicia, labor emocional, percepción de justicia organizacional, percepción del clima organizacional, regulación emocional, retos de la vida, salud mental, significado del trabajo, solidaridad, visión holística del trabajador/a.

En términos generales, presento como emergente una visión holística de las personas trabajadoras a partir de los datos de este estudio. Con holística me refiero a no limitar la mirada de las personas trabajadoras exclusivamente al trabajo. Aclaro que no quiero decir que significa

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

invadir sus espacios personales. Es dar cuenta de la vida en general en cuanto a los recursos que el trabajo debe proveer, así también de la multiplicidad de factores que influyen. Esta diversidad de factores estuvo representada con expresiones sobre la vinculación de los apoyos sociales como parte integral de la vida, la importancia de cuidar los estilos de supervisión, la unión de las personas en el trabajo que se ha visto afectada, entre otras.

De las conversaciones se reflejó la experiencia de aprendizaje durante la pandemia de, por ejemplo, Google Meet, Zoom, Microsoft Teams. Balancear las demandas de la vida y el trabajo se reflejó en las entrevistas en la medida que identificaban experiencias que estaban en armonía con las demandas de la vida, mientras que otras no. La participante 1, entre risas al final, expresó sobre los límites que se ha establecido para no trabajar en exceso: “Y este fin de semana pasado fue el primer fin de semana en que yo hice otras cosas que no eran del trabajo, y estaba yo como que: esto es un fin de semana de verdad.”

Por su parte, el participante 2 (supervisor) presentó una visión distinta con respecto a una de las preguntas que formulé, según la guía de entrevista. Le pregunté si el apoyo social que me había descrito le ha ayudado a enfrentar su volumen de trabajo, y si le ayudaba en situaciones estresantes como la que estamos viviendo actualmente. Parte del planteamiento del participante 2 fue: “...la pregunta implica o da por hecho de que el estrés o la ansiedad es un elemento de peso con la labor de trabajo.” También, añadió: “En la medida que cada persona puede establecer una forma de trabajar con esas situaciones personales y laborales, va a determinar si el estrés es mayor o es menor.” En otras palabras, planteó que la salud mental y los recursos personales son esenciales para atender las situaciones de la vida y el trabajo, y que no necesariamente tener mucha carga de trabajo hace de la experiencia una inmanejable o estresante.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

El bienestar también fue destacado por la participante 1: “Es tan importante primero, la persona, después el empleado. Primero, la salud y bienestar de la persona. Luego, el rendimiento del empleado.” Sobre el estrés, la participante 5 (supervisora) expresó: “...aunque son tareas moderadas, pues sí se siente de todas maneras el estrés por la falta muchas veces del corte de comunicación que pueda existir a la distancia.” De otra parte, el participante 2 (supervisor) destacó que la espiritualidad de la persona, refiriéndose al balance entre alma y espíritu, ayuda en momentos de crisis. Él enfatizó que más allá de pertenecer a una religión, esa espiritualidad es clave en la medida que se cultive, por ejemplo, mediante la meditación trascendental o el yoga.

El apoyo social fue percibido como vital y vinculado con la salud mental. El participante 2 (supervisor) expresó que la pandemia ha disparado la ansiedad y el estrés, y que en la medida que no se puedan atender los retos de la vida, la carga se hace más pesada. Además, el participante 2 dijo:

...el tema de socializar vamos a decir, o tener los apoyos sociales y psicológicos adecuados, pues particularmente para el ser humano es parte integral de lo que puede ser un elemento de salud mental. Y la salud mental en el equilibrio que el ser humano debe tener en esa fase de su vida, pues de ahí emana el funcionamiento total de lo que somos. Así que en ese aspecto ese apoyo social es vital.

La interacción social entre compañeros y compañeras de trabajo se ha visto afectada ante la pandemia, en particular mientras se estuvo trabajando en teletrabajo. Al respecto, la participante 1 habló sobre cómo regresar presencialmente al trabajo ha contribuido socialmente:

La política de la universidad que permite cierto número de empleados por piso y por oficina, está chévere porque al menos pueden presentarse a trabajar; al menos pueden estar ahí. Y aunque los días que me toca ir tengo que usar una mascarilla porque tengo

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

una compañera a seis pies de distancia mía, me molesto y me sofoco con la chavá mascarilla, pero al menos nos hablamos.

Asimismo, la participante 3 expresó que la reducción de empleos y contrataciones en los pasados cinco años ha trastocado esos espacios para socializar en el trabajo:

Pero ese periodo de alimentos no es solamente para cuestión de salud, sino también es para socializar entre tus compañeros de trabajo. Ya eso se ha perdido. Y eso redundo en que, por ejemplo, tú no sabes quién estaba enfermo...

El participante 2 (supervisor) expresó que sus acercamientos a su equipo de trabajo están basados en la justicia, en brindarles el apoyo adecuado y que conozcan por qué es importante la tarea que están realizando y el impacto que tendrá en el servicio. Este participante indicó que brinda más apoyo a aquellas personas que necesiten atención o apoyo adicional por alguna situación particular. En relación con la justicia percibida, la participante 1 encontró justo por la UPR-Río Piedras la flexibilidad permitida durante el teletrabajo de establecer cómo va a trabajar las horas requeridas.

De otra parte, la participante 1 compartió sobre presiones que ha percibido últimamente en su trabajo, reconoció que hay que cumplir con el trabajo, pero también somos humanos: “Tenemos unos días bien buenos y tenemos otros días que no son tan buenos. Y aún así hay que ir a trabajar. Y aún así hay que tener una sonrisa.” Además, esta misma participante consideró que debe ser un “*win-win*”, palabra que ella usó en referencia a que tanto el patrono como la persona trabajadora puedan ganar.

En cuanto a las condiciones físicas, la participante 3 dijo: “En casi todo el recinto son edificios enfermos.” No obstante, esta misma participante dijo que todas las facultades de la

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

institución se supone tengan un comité de salud y seguridad que fue creado por el Convenio Colectivo. De otra parte, el participante 2 (supervisor) expresó:

En la medida que los estilos de supervisión no son los adecuados, lo que va ocurriendo ahí es que se va lastimando el empleado que esa persona supervisa, las relaciones se dañan y entonces tú vas perdiendo el apoyo de los empleados paulatinamente.

En cuanto a la participación, la participante 3 expresó su preocupación en cuanto a la merma que ha percibido: “He visto un entusiasmo de un número diez a una indiferencia de un número dos en el ambiente laboral. A lo mejor, soy estricta o muy dura. Pero cuando uno hace autocrítica se vuelve duro.” Sobre la indiferencia que percibe, la participante 3 también puntualizó que entiende se debe a la inacción de parte de la administración por no brindar retroalimentación a las propuestas para efectividad y productividad. La participante 3 dijo:

Entonces y ahí viene la decepción y vas cayendo en la indiferencia, y vas cayendo, caes en la posición de observar desde las gradas. Observas al que entra, al que sale, al que sube, al que baja, y tú eres una mera observadora que ni siquiera opinas.

Además, esa misma participante 3 dijo que la merma en la participación se podría reflejar en el desempeño laboral: “Pero ahora se ha individualizado tanto el desempeño de labores que lo que no cae dentro de tu descripción de tareas, pues no lo hace.” Ella expresó que ama a la universidad y hace lo posible por ayudar al estudiantado. La participante 3 dijo:

...yo me veo como facilitadora, pero ya la percepción que los mismos empleados tenemos es que no somos facilitadores. Es para hacer una tarea y ya. Y ese cambio yo lo he visto. He visto transiciones generacional, tanto en el área docente como en el área no docente. El interés y el entusiasmo no es lo mismo.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Sobre lo expresado por la participante 3, lo vinculo en cierta forma con la participante 4. La expresión sugiere que ha perdido la esperanza por la no respuesta en cuanto a la revisión de sus tareas o reclasificación porque lo ha elevado a varias instancias de la UPR-Río Piedras, sobre lo cual la participante 4 dijo: "...hasta el momento yo luché bastante para que se revisara mis tareas y en realidad nunca hubo ningún cambio. [...] Al principio me sentí asustada. Ya sinceramente, me di por vencida."

De otra parte, la participante 5 (supervisora) cree que vivir aceleradamente y no separar los espacios para dialogar, ha afectado la unión. Ella dijo:

...hace 15 años mi contexto laboral era mucho más unido. Nosotros teníamos muchos más espacios de diálogo. [...] Obviamente los tiempos han cambiado. Como en un momento dado dialogamos, las tareas se añaden mucho más; casi por el tiempo parece que no diera en ese aspecto.

El participante 2 (supervisor) expresó sobre el equilibrio que debemos hacer en la vida: ...en aquellos casos que uno, bajo unas experiencias equis, uno llega a enfrentarse a esta situación de pandemia, más el tema de la responsabilidad laboral, más la forma en que uno reaccione y acepte los apoyos sociales, es algo que hay que verlo en conjunto, a mi juicio.

Categoría 7: Recomendaciones por un grupo de personal universitario no docente

Esta séptima categoría la definí como: Áreas que la institución debe atender para mejorar las condiciones en su entorno laboral sobre la carga laboral de los/as empleados/as y sobre apoyo social, según las voces de las personas participantes. Se refiere a aquellas expresiones y comentarios que abordan los siguientes códigos: desarrollo profesional, ergonomía, plan de desarrollo para supervisores, recomendaciones. A partir de la última pregunta de la guía de

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

entrevista surgieron estas recomendaciones. En términos generales, expresaron la necesidad de brindar oportunidades de capacitación al personal no docente, enfatizando en quienes ocupan puestos de supervisión. Las dos personas con funciones de supervisión coincidieron con esta recomendación. Surgieron otras temáticas más allá de los dos conceptos principales, como la importancia de contar con equipos ergonómicos y atender la situación de relevo de conocimiento (memoria histórica) de la institución.

Las personas participantes que supervisan recomendaron desarrollar un sistema de capacitación para las personas supervisoras. El participante 2 (supervisor) indicó que: "...hay supervisores que no saben supervisar y también debo añadir que ese supervisor, de alguna manera, tampoco es culpable. Sino que la institución, siendo la Universidad de Puerto Rico, de verdad, no tiene un sistema de capacitación de supervisión." Además, él dijo: "...en la medida en que el supervisor se mantiene al día, tiene las herramientas o la institución establece un sistema de cómo llevar a los supervisores a otro nivel en términos de capacidades, pues todos se benefician." La participante 5 (supervisora) planteó:

Si tenemos un supervisor que visualiza su equipo de trabajo, quiere lo mejor para su equipo de trabajo, quiere un ambiente positivo para su área laboral, el efecto en cadena es que esos empleados también puedan brindar un servicio a los estudiantes.

Además, esa misma participante planteó que las personas que supervisan deben separar espacios para dialogar con su equipo de trabajo, estructurar el tiempo y promover que se tomen los periodos de descanso y merienda. El participante 2 (supervisor) puntualizó que las oportunidades de desarrollo para todo el personal deben ser continuas y trazadas como línea de acción hacia el futuro: "Porque con los adiestramientos y los apoyos a los empleados viene el

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

desarrollo de esa organización, viene la transformación de esa organización, y hacerla pertinente a cada momento distinto de la historia de esa organización.”

La participante 3 puntualizó que:

...cualquier supervisor que vaya a trabajar allí tiene que estar consciente, [...] de esa cultura organizacional. Y en Río Piedras es bien particular porque es bien cosmopolita.

Río Piedras es bien cosmopolita y bien multicultural, y bien multisectorial y muy de todo.

Tienes que conocerlo, tienes que percartarte y tienes que respetarlo.

La participante 1 recomendó aumentar el personal para poder realizar las tareas necesarias en cada unidad, refiriéndose a nivel institucional y no exclusivamente como necesidad única en su área. Además, esa misma participante indicó que los puestos con plazas están en peligro de extinción:

...cuando uno tiene un poquito de mayor tranquilidad laboral en ese sentido de que tengo un trabajo que me está pagando, que puedo acumular días, que puedo tomar vacaciones por días acumulados, que tiene una aportación patronal al seguro médico. Cuando uno tiene eso, yo entiendo que hay mayor rendimiento porque es una preocupación menos.

Además, esta misma participante recomendó que las áreas de trabajo sean adecuadas y agradables, y que cuenten con equipo ergonómico. Así también, ella considera que debe mejorar la comunicación de las instancias superiores hacia el personal (como ella indicó: comunicaciones *top-down*) para auscultar cómo se encuentra y qué necesita el personal.

Ante la necesidad de reclutamiento, la participante 3 expresó que se puede afectar la memoria histórica de la institución hasta el relevo de conocimiento: “Es cuestión, que no contratas, no hay un relevo generacional y no hay memoria histórica de las áreas. Y en algún momento, por más que quieras, las vas a dejar inoperantes.”

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

La participante 4 recomendó hacer reuniones o auditorías, sin malicia, sobre las tareas reales que está haciendo el personal con el propósito de reclasificar o distribuir las tareas, según aplique, para no tener personas muy cargadas. Ella indicó que entiende eso no se realiza o no se realiza eficazmente. Además, indicó que los aumentos o compensaciones deben estar de acuerdo con la labor porque suelen ser absurdos para la cantidad de trabajo asignado. Además, esta participante consideró que a veces no se identifican con los servicios de programas como PAE y CUSEP, por lo que recomendó que se realicen actividades virtuales para los departamentos y que se pueda promocionar sus servicios.

La participante 5 (supervisora) recomendó destacar las fortalezas, identificar procesos que puedan motivar al personal, aliviar las cargas que pueden estar afectando la salud, reclutar y adiestrar para cuando se jubile el personal que conoce el área se puedan continuar las labores sin dificultad y sin sobrecargar al personal. La participante 5 expresó:

Tratar de buscar la manera de aliviar un poco esas cargas porque sabemos que, aunque posiblemente pues decidan a lo mejor dar algún tipo de ayuda económica en ese sentido, la carga como quiera sigue siendo fuerte en muchos aspectos. Y eso afecta la salud. O sea que el dinero en ese aspecto pues no va a sustituir la salud de una persona.

Además, la participante 5 recomendó:

...comenzar a abrir esas brechas para ir entrando personal nuevo a nuestra institución para que ellos también se vayan capacitando porque en muchas ocasiones se ve el impacto de una persona que lleva años y pues decide jubilarse. [...] Y, de todas maneras, lo que deciden es que los que queden en esa área pues puedan resolver con esas tareas, sobrecargando a los demás empleados. Aunque obviamente se le pague lo que llaman un

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

diferencial, una compensación, pero eso no creo que sea la solución a la situación que se está pasando.

Categoría 8: Miscelánea

Esta octava categoría la definí como: Asuntos que no identifiqué en las otras categorías que resultan importantes para esta investigación. Se refiere a aquellas expresiones y comentarios que abordan los siguientes códigos: apoyo social no deseado, cumplimiento, políticas públicas, teletrabajo vs. presencial. En términos generales, presento expresiones sobre el apoyo social no sentido como positivo por la persona al punto de no desear recibirlo. De otra parte, dos participantes comentaron sobre la continuidad de cobro de salario para quienes están en modalidades de trabajo emergentes.

El participante 2 (supervisor) expresó que puede haber choques en la intervención social si una persona no acepta los apoyos sociales como algo positivo, aunque tenga mucho apoyo social. Este participante consideró que el apoyo social tiene que ver con lo que uno reciba y acepte. El participante 2 también habló sobre la salud mental, la respuesta y control emocional de una persona ante las situaciones difíciles, lo cual podría ser un planteamiento relacionado a política pública:

...si se hiciera un estudio más abarcador de esa situación, pues vamos a decir, la psicología, los que están en la psiquiatría que saben mucho más de esto. Pues son los llamados a proveer de alguna manera a través del gobierno o de las instituciones formales, los que deberían proveer las herramientas o los recursos para que las personas [no se entiende por interrupción de audio] o desfase diría yo más bien, puedan buscar un mejor equilibrio.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Dos participantes comentaron de forma general sobre el personal que está en la modalidad de teletrabajo cobrando su salario como los demás que trabajan presencial. Ciertamente es un tema sensitivo. Se trajo como un comentario breve en términos de las diferentes modalidades de trabajo y la flexibilidad que estas proveen. No fue destacado a modo de menospreciar, según mi evaluación de las entrevistas. Al respecto, la participante 4 dijo:

Porque en este tiempo, tal vez eso no es parte de la pregunta pero te lo digo, uno se puede pensar yo estoy presencial, hay personas que tienen sus situaciones, algún problema físico o lo que sea. Uno puede pensar: yo estoy aquí ¿por qué los demás no están? Pero yo sé que cada uno tiene sus situaciones. Pero esos son cuestionamientos que uno se puede hacer también, para que esa carga de trabajo sea un poco menos.

De otra parte, una participante indicó que durante la pandemia les han solicitado informes semanales de tareas realizadas, y que ella desconoce si el propósito es monitorear o ver cuáles tareas nuevas está realizando el personal.

Capítulo V: Discusión

Los resultados que presenté en el capítulo anterior como parte del análisis temático surgieron en el contexto de la pandemia por la enfermedad de coronavirus (COVID-19). Como parte del contexto, también se han concretado reducciones presupuestarias significativas en el sistema UPR durante los recientes años. Estas y otras medidas han sido impuestas por la Junta de Control Fiscal (JCF), como discutí en el Capítulo I. Recolecté los datos mediante entrevistas virtuales a profundidad durante el periodo de noviembre de 2020 a enero de 2021. En ese momento estaban vigentes los protocolos de salud y seguridad por la pandemia como, por ejemplo, el distanciamiento físico de al menos seis pies entre las personas y la limitación de cantidad de personas en los espacios de trabajo. Participaron cinco personas clasificadas como personal no docente de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPR-Río Piedras), de las cuales dos ejercían la supervisión como parte de sus funciones. La mayoría eran mujeres, cuatro en total, y un hombre. Indicaron tener más de 15 años de servicios en la UPR-Río Piedras, como se desprende de la Tabla 1 del Capítulo III.

La pregunta central de este estudio fue: ¿cuáles son las implicaciones de la percepción de carga laboral y de apoyo social en la vida laboral de un grupo del personal no docente de la UPR-Río Piedras? Las preguntas secundarias fueron: 1) ¿Cómo un grupo del personal no docente percibe su carga laboral por la reducción de personal?; 2) ¿Cómo se siente un grupo del personal no docente al comparar su carga laboral actual con la carga laboral de hace cinco años atrás?; y 3) ¿Cuáles son las implicaciones del apoyo social percibido, como recurso laboral, ante la carga laboral percibida por un grupo del personal no docente? En este capítulo interpreto los resultados a partir de estas preguntas de investigación, y los modelos teóricos que usé de Schaufeli y Bakker (2004) y Cohen y Wills (1985).

Percepción de carga laboral por la reducción de personal

La teoría de Demandas-Recursos Laborales (DRL) de Schaufeli y Bakker (2004) me permitió abordar el problema planteado. Las personas participantes compartieron sus experiencias sobre la reducción de personal y la carga laboral como demandas laborales sentidas. Asimismo, compartieron sobre el apoyo social como sentido en y fuera del trabajo. Por lo tanto, el apoyo social fuera del trabajo, más allá de lo planteado por esta teoría, lo confirmé con los resultados de este estudio. Sobre este modelo teórico, Bilotta y colegas (2021) expusieron que este es relevante durante la pandemia tomando en cuenta que las demandas han aumentado por el teletrabajo, lo que implica que las organizaciones deben gestionar el balance de las demandas y los recursos laborales, como el apoyo social. De hecho, Meyer y colegas (2021) extendieron el alcance de este modelo añadiendo demandas personales fuera del trabajo, considerando las consecuencias de la pandemia como el cierre de las facilidades de cuidado de menores, y que las mujeres han sido las más afectadas por el agotamiento. La pandemia ha sido un evento que ha llevado a repensar incluso los modelos teóricos, hasta extender sus alcances.

Los cambios acelerados en la UPR-Río Piedras han llevado a reasignar tareas entre las personas que permanecen y, por consiguiente, a aumentar su carga laboral. Las tareas pueden ser reasignadas entre el personal, ya sea permanente y no permanente (conocido también por personal por contrato o sin plaza). Silva y Sachuk (2019) plantearon que las personas pueden enfrentar los factores de riesgo ante los cambios organizacionales por medio de sus mecanismos protectores: estrategias de afrontamiento y de amortiguación o *buffer*. Ante el aumento de estas demandas laborales, que según el modelo de DRL pueden representar estresores o tensiones, los recursos laborales adecuados pueden contribuir a la motivación de la persona. Por tanto, el apoyo social como recurso es vital para las personas trabajadoras. En ese sentido, fue fundamental

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

explorar cómo el grupo de participantes está sintiendo y experimentando sobre la carga laboral y el apoyo social en momentos nunca antes vividos en la UPR-Río Piedras.

La pandemia, la modalidad de teletrabajo, el aislamiento físico, entre otras tantas circunstancias presentes en la vida única de todos y todas, son hechos que no son sentidos de la misma manera. La percepción puede transformarse con el paso del tiempo por las experiencias. Según Gergen y Gergen (2004), vamos construyendo el mundo en la medida que nos comunicamos entre el uno y otro. La percepción de una persona con respecto a algo no es estática ni se mantiene lineal. Así que, acercarnos a las percepciones es una tarea compleja. Implica, además, lidiar con nuestros propios sesgos para tener mejor apertura hacia lo que está expresando y viviendo otra persona. Aunque se coincida en ciertos aspectos y hechos, como la pandemia y ser personal universitario en la UPR-Río Piedras, las percepciones y relaciones con el mundo no son exactamente iguales entre cada persona. Las interacciones sociales están enmarcadas por las diferencias de cada persona, como la cultura y el lenguaje que conforman nuestro entorno social (McNamee, 2014).

Las diversas expresiones sobre la carga laboral percibida dan cuenta de las únicas experiencias de cada participante. Gergen y Gergen (2004) afirman que construimos diferentes significados que parten de las relaciones sociales que tenemos. Precisamente, observé diferencias en cómo perciben su carga laboral. En general, vimos que las cargas laborales fueron percibidas más flexibles o manejables en ese momento de la entrevista que la modalidad era principalmente híbrida. La oportunidad de regresar al trabajo después de tanto tiempo en teletrabajo puede significar que se está retomando la rutina y estructura diaria. Como vimos una participante expresó que regresar al trabajo después del confinamiento ha sido un escape, que no siente como una carga sus tareas. Según Martín-Baró (1990), el trabajo contribuye a que la persona se haga

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

socialmente significativa. El ejemplo de esta participante sugiere que el trabajo significa un elemento fundamental de la vida. Además, que trabajar desde el hogar no sustituye la experiencia presencial. Retomar el trabajo presencial es tan significativo, que las cargas de trabajo que pueda implicar el regreso.

Como vimos en el capítulo anterior, hubo una expresión de sentir sobrecarga. Otra aclaró que antes de la pandemia la carga laboral estaba muy elevada. Asimismo, otra indicó que se sentía limitada para realizar sus tareas, a pesar de sentir mayor flexibilidad. Las personas con puestos cuyas tareas esenciales tienen un componente práctico, han enfrentado mayores dificultades en esta transición y han requerido de recursos adicionales para intentar adaptar la tarea. Son importantes ejemplos que ilustran las diferentes percepciones en el grupo participante.

Precisamente la flexibilidad percibida en la carga laboral por la pandemia podría comprenderse por los cambios significativos que han surgido. Me refiero a que existen unas demandas en el ambiente de trabajo físico (presencial), que no están en el hogar y viceversa. Esas demandas en el trabajo presencial pueden, por ejemplo, implicar detener la tarea que se está realizando mientras se atiende una llamada telefónica o una persona que entra a la oficina. Así también, no hay que trasladarse al trabajo todos los días y encontrarse con el tráfico vehicular. Como vimos en la literatura de Puerto Rico, Rosario-Rodríguez y colegas (2020) encontraron que poco más de la mitad de las personas trabajadoras percibían mayor flexibilidad en teletrabajo que en la modalidad presencial. Tener mayor concentración o control con respecto a las tareas que están realizando al reducir total o parcialmente los requisitos del ambiente presencial, podría ser una de las explicaciones del por qué las cargas laborales se están percibiendo más flexibles. Al trabajar desde la casa durante la pandemia se tiene una alta discreción con respecto a cómo y cuándo se hace la tarea (Rudolph et al., 2021), lo que sugiere mayor autonomía.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Las personas participantes de mi estudio trabajaban presencialmente antes de la pandemia, siendo la modalidad tradicional del sistema UPR. Considero que este cambio envuelve además un proceso personal de transición de la modalidad tradicional ante algo que irrumpió, como es la pandemia, y obligó a las personas a tener que trabajar desde otro espacio con tecnologías que no necesariamente conocían o les interesaba aprender. Sus puestos de trabajo están diseñados para la modalidad presencial. Así que, no necesariamente las tareas se pueden adaptar totalmente a la modalidad virtual. Como sugiere el estudio que realicé, las tareas administrativas podrían representar una transición más adecuada en la medida que se cuenta con los recursos necesarios para cumplir con las tareas desde el hogar u otro espacio, tales como: computadora, Internet, equipos para digitalizar, apoyo tecnológico. Esto lo deduzco porque nadie de mi estudio expresó no poder cumplir con su trabajo desde su otro espacio. Dentro de lo posible, han podido seguir cumpliendo a pesar de los retos y limitaciones existentes.

En el estudio que mencioné de Rosario-Rodríguez y colegas (2020), poco más de la mitad de las organizaciones habían modificado el diseño del puesto presencial a teletrabajo. En mi estudio se desprende que esto no ocurrió en la UPR-Río Piedras. Ciertamente reconozco que esta institución tiene más de 500 empleados, tiene limitaciones presupuestarias severas y no cuenta con los recursos humanos para realizar el cambio de diseño de puesto en corto tiempo. No obstante, no deja de ser un asunto importante porque puede permitirnos comprender un poco más las vicisitudes del personal no docente que se vinculan al tipo de diseño del puesto.

Ahora bien, no quiero sonar limitante por haber discutido la carga laboral percibida como flexible por la mayoría de las personas participantes. Para las madres trabajadoras representa una carga excesiva, como vimos en los resultados. Durante el teletrabajo en pandemia, los hijos están en el mismo espacio por el confinamiento lo que puede implicar interrupciones y

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

desconcentración (Ramos et al., 2020). Incluso, ha incrementado el trabajo doméstico y el cuidado no remunerados para las mujeres, exacerbando más las desigualdades de género durante el confinamiento por COVID-19 (Llanes Díaz & Gómez Muñoz, 2021). Sus roles de mujer trabajadora y de madre son indivisibles e inseparables. Como vimos, una de ellas les dio prioridad a sus hijos/as para que usaran la única computadora que ella tenía en ese momento y así pudieran tomar sus clases. En este ejemplo vemos cómo ambos roles convergen en el mismo espacio, estando las demandas de cada rol a la vez. Incluso, esto puede representar una demanda adicional ante la tensión de no tener una computadora para cumplir con su trabajo. Asumir los roles simultáneamente eleva la carga para las mujeres aún más durante la pandemia, poniéndolas en riesgo de experimentar malestar emocional (Llanes Díaz & Gómez Muñoz, 2021).

Para las madres trabajadoras durante la pandemia sus horas de trabajo se han extendido, afectando su rutina diaria. Cuando se afecta el balance vida-trabajo y se trabaja en horarios atípicos, característico de la era virtual, puede aumentar el estrés psicosocial (Roquelaure, 2021). Las vivencias de la mujer durante la pandemia deben ser comprendidas por las organizaciones, en la medida que van a requerir de apoyos distintos para atender sus necesidades. Ciertamente ese apoyo no necesariamente elimina las altas demandas, pero puede aliviar en parte la situación vivida. En un aspecto positivo para las madres, como compartieron en mi estudio, la pandemia ha permitido abrir espacios de reflexión junto a la familia. El compartir más tiempo con sus hijas/os puede contribuir a fortalecer las conexiones emocionales entre los miembros de la familia, según Rudolph y colegas (2021).

La pandemia ha destapado muchas problemáticas preexistentes, ha provocado otras y seguramente iremos observando otras a largo plazo. Precisamente, en la conferencia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en junio de 2021 se reconoció que es necesario

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

tomar acción urgentemente, aprobándose la resolución *Llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas* (Organización Internacional del Trabajo, 2021). En términos generales, estos acuerdos globales buscan atender la crisis de la pandemia en áreas, tales como: crecimiento económico y empleos inclusivos, protección de las personas trabajadoras, protección social universal, diálogo social. En esta resolución reconocieron las consecuencias por la pandemia en el trabajo, tales como: inseguridad laboral, exacerbación de la pobreza, aumento de desigualdades. Además, enfatizaron que la perspectiva de género debe guiar el camino hacia la recuperación. Esto dando cuenta de las experiencias de las mujeres durante la pandemia, como continuar trabajando y encargándose de tareas de cuidado no remuneradas. En mi estudio se han reflejado las diferentes vivencias de las madres trabajadoras.

En cuanto al otro concepto abordado en la pregunta de investigación, la reducción de personal en los últimos años en la UPR-Río Piedras ha llevado a que las personas eleven su carga laboral equivalente a tres puestos. Además, indicaron que muchas personas se han jubilado sin darse un reclutamiento continuo para cubrir las vacantes. La reducción de personal está incluida en el plan fiscal 2020 del sistema UPR (certificado por la JCF) como una estrategia para la reducción de costos, como discutí en el Capítulo I. La reducción de personal forma parte de las medidas fiscales hacia una transformación administrativa, según este plan. Desde el año fiscal 2017-2018 hasta 2021-2022, se han reducido las aportaciones del gobierno de Puerto Rico al sistema UPR en 39.91%, equivalente a \$332,793 millones (Junta de Gobierno, 2021).

En una carta circular del 5 de mayo de 2021 de la UPR-Río Piedras (Oficina de Rectoría, 2021), se informó a la comunidad universitaria las gestiones realizadas sobre la defensa del presupuesto. Aclaro que este comunicado se emitió después de mis entrevistas. Sin embargo, presento dos aspectos que se vinculan a mi estudio. El rector informó: “Se hizo saber que el

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

retiro o renuncias del personal docente y no docente, los que se quedan no pueden absorber las tareas con el recurso humano que permanece en sus puestos.” Además, el rector reconoció: “Los recortes presupuestarios estaban ocurriendo mucho más rápido de la capacidad del Recinto para generar nuevos ingresos.” El rector aclaró que la pérdida de matrícula durante los pasados años en la UPR-Río Piedras ha afectado negativamente la asignación presupuestaria, debido a que el nuevo modelo de presupuesto toma en cuenta esos datos. De esa carta se desprende un reconocimiento al retiro o renuncias como una situación de dificultad para el personal que permanece, así como los cambios acelerados.

El énfasis en reducir costos puede llevar a las personas trabajadoras a asumir más riesgos laborales para mantener alta productividad, por lo que la gerencia debe establecer políticas que atiendan esta problemática (Smith & Carayon, 2011). Desde la perspectiva de psicología de la salud ocupacional que usé en este estudio, la reducción de personal tiene consecuencias que contradicen lo que se intenta lograr con el plan fiscal porque puede aumentar los costos a mediano y largo plazo. Se puede afectar la salud psicológica por la percepción de carga laboral excesiva ante cambios como el *downsizing*, según Greenglass y colegas (2003). Como resultado de mi estudio, es importante destacar que una participante indicó que al tener tantas tareas ha optado por medir los niveles de su glucosa sanguínea en otro tiempo al recomendado para así continuar trabajando, dándole más prioridad a su trabajo que a su salud. Las condiciones de trabajo, como es la autonomía para realizar las tareas, influyen en las condiciones de salud y viceversa (Guerrero & Puerto Barrios, 2007).

La Unión Europea (UE) desarrolló un marco estratégico de 2021 a 2027 sobre la salud y seguridad en el trabajo ante los constantes cambios (European Commission, 2021). Tiene tres objetivos transversales, los cuales se basan en: anticipar y manejar cambios ante transiciones

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

verdes (refiriéndose al *European Green Deal*), tecnológicas y demográficas; mejorar la prevención de accidentes y enfermedades en el trabajo; y aumentar la preparación por cualquier crisis de salud a futuro. Como un aspecto importante que se destaca en el mencionado plan, se requiere la acción de todos los sectores en la UE. Son gestiones de otros países que pudieran parecernos muy lejanas estando en Puerto Rico. Sin embargo, considero importante destacar el reconocimiento y el valor que en esos países tiene la salud y seguridad de las personas trabajadoras. De hecho, 25 países de la UE han reconocido al COVID-19 como una enfermedad ocupacional o accidente de trabajo (European Commission, 2021, p. 16).

Además de las consecuencias en la salud, las medidas de reducción de personal influyen en la percepción de justicia organizacional. La reducción de personal aumenta la percepción de injusticia, en la medida que el compromiso hacia la organización lleva a las personas a realizar las tareas que tienen en exceso en tiempo adicional no pagado (Boyd et al., 2014). En mi estudio, este tema surgió por tres asuntos fundamentales percibidos como injustos: tareas adicionales asignadas no inherentes al puesto oficial (tareas informales); necesidad de una distribución equitativa de tareas entre las personas que tienen las capacidades para hacerlas (brindando adiestramiento antes de asumir nuevas tareas); y necesidad de recibir una compensación justa por la labor realizada. Ciertamente, todas las personas no le dan el mismo peso a la justicia. Para otras puede ser la compensación monetaria. Ante estas diferencias de prioridades, no podemos determinar que una es más importante que la otra, sino que ambas son un ejemplo de las realidades y necesidades múltiples.

En otra preocupación vinculada a la reducción de personal, una participante cuestionó cómo se está preparando la institución para mantener la memoria histórica. Cascio (2002) afirmó que la reestructuración puede afectar la memoria organizacional. Planteó que las organizaciones

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

de aprendizaje se conforman por las múltiples relaciones que cada persona va construyendo. Esas conexiones generan el conocimiento y el aprendizaje que constituyen la memoria de la organización. De otra parte, este autor expuso otros errores al reducir el personal, tales como: no involucrar a las personas en el proceso de reestructuración; no cambiar las formas de realizar el trabajo, cargando a quienes se quedan con la misma cantidad de trabajo; y no evaluar los resultados.

El diseño de trabajo refleja las consecuencias adversas de la burocracia (Marsollier, 2016). Al respecto, un participante compartió que ha simplificado los procesos para reducir la carga burocrática en su oficina ante la reducción de personal. También, se ha destacado en mi estudio la importancia que las personas supervisoras diseñen estrategias para aliviar esas cargas laborales que han aumentado. De hecho, la influencia que tiene la persona supervisora, más que los compañeros y las compañeras, puede explicar el efecto mayor que ejercen sobre las tensiones psicológicas de la persona trabajadora, según Fenlason y Beehr (1994).

De otra parte, destaco que en el plan fiscal 2020 se recomendó al sistema UPR que la respuesta a la pandemia debe ser integral. Además, la importancia de brindar apoyo en salud mental a la comunidad universitaria: estudiantes, personal no docente y docente. Considero fundamental que se señaló este aspecto en el documento. No obstante, cuando en el plan fiscal se presentaron líneas como la siguiente, se levantan muchas interrogantes:

...si bien la reducción de personal es una herramienta poderosa para lograr la nómina del tamaño adecuado, no puede sostenerse —sin dañar la prestación de servicios—, a menos que los servicios subyacentes que se prestaban en esos cargos se lleven a cabo de manera más eficiente. (Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico, 2020, p. 38).

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Mi observación a esta cita es que la reducción de personal no debe ser entendida solamente como una medida de ahorros. Incluso, en el documento de la JCF dan a entender que la reducción de personal es dañina sino se transforman los servicios con mayor eficiencia. La implementación será peor sino se acompaña el proceso con estrategias de apoyo al personal y desarrollo profesional. Para esto, se requieren espacios de diálogo con las personas y sus sindicatos que están recibiendo el impacto directo de estas medidas de austeridad. El aspecto humano para encaminar al personal ante los cambios drásticos está ausente en el plan fiscal. Los planes fiscales deben ser sensibles a los recursos humanos.

Sin embargo, es fundamental que el sistema UPR, la alta administración, sus líderes en cada recinto y personas en supervisión den cuenta de este aspecto humano. Es importante aclarar que en este informe no discutí todo lo estipulado en el plan fiscal 2020. Por consiguiente, recomiendo que lea en su totalidad este plan para información más detallada de esta y otras medidas de impacto a la comunidad universitaria del sistema UPR.

Comparación de la carga laboral actual con aquella de hace cinco años atrás

Los últimos cinco años en la UPR-Río Piedras se han caracterizado por reducciones presupuestarias severas y reasignación de tareas por la falta de personal. El clima organizacional fue un tema implícito en las respuestas del grupo de participantes. Este tema me llevó a presentar la discusión a continuación sobre el ambiente laboral para comprender un poco más los cambios y experiencias vividos. La pandemia ha provocado situaciones difíciles que no habían sido contempladas en el pasado, como es el cambio a nuevas modalidades de trabajo e inmersión a nuevas tecnologías.

El teletrabajo envuelve un proceso personal de lucha interna para hacer la transición, lo que podría ser entendido como una demanda laboral cognitiva. De los resultados de mi estudio,

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

emergió lo que Schaufeli y Bakker (2004) se refieren en su modelo teórico de DRL al esfuerzo psicológico cognitivo que conlleva una demanda laboral. En algunos momentos lo que pareciera ser una disminución de la carga laboral física, puede aumentar la carga laboral cognitiva ante las nuevas formas de trabajo y digitalización, según Roquelaure (2021). Incluso, pueden aumentar las demandas cognitivas en esa transición ante la inseguridad de cómo establecer los límites del trabajo y las responsabilidades del hogar, según Bilotta y colegas (2021).

Además de las demandas de la transición al teletrabajo, el personal enfrentó otro cambio inesperado en la plataforma de servicios electrónicos: de Google Suite a Microsoft Office. Recordamos que esto fue expresado como una crisis por una de las participantes. Si las personas participan en el diseño e implementación de los nuevos sistemas electrónicos, se puede aumentar su aceptabilidad (Coovert & Foster Thompson, 2003). De mi estudio se desprende que el cambio fue implementado sorpresivamente y después brindaron el adiestramiento al personal. El cambio planificado es un proceso de fases que conlleva tiempo y liderazgo, según Kotter (2006). Este autor afirmó que el primer error de las organizaciones es que no establecen un sentido de urgencia para realizar el cambio.

Es importante mantener comunicación continua para auscultar las necesidades del personal no docente ante los cambios acelerados. Precisamente, parte de las acciones que durante la pandemia deben hacer los departamentos de recursos humanos es asegurar que las personas cuenten con los recursos para el teletrabajo, junto a las oficinas de tecnologías (Rudolph et al., 2021). El teletrabajo ha implicado gastos adicionales para realizar sus tareas que, según algunas expresiones en mi estudio, no están siendo reembolsados al personal no docente. No obstante, el teletrabajo envuelve estar aislado, lo que hace un reto auscultar las necesidades (Coovert & Foster Thompson, 2003).

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Una de las situaciones que se ha agudizado por el aislamiento y el teletrabajo son presiones o exigencias para obtener información de lo que están haciendo las personas, según expresó una participante. Esta mención la vinculo con el concepto de capitalismo de vigilancia que, aunque mi estudio no profundiza ni aborda directamente, puede tener alguna relación. En su texto crítico, Roncal Vattuone (2021) expuso que el capitalismo de vigilancia ha ido formándose por la digitalización, las exigencias de eficiencia y productividad. Planteó, además, que el teletrabajo durante la pandemia ha contribuido a este capitalismo de vigilancia posicionarse con medidas de control digital y monitoreo, con algunos programas que permiten registrar lo que está haciendo cada persona. Algunas de las características de estos momentos de la era digital son, según esta autora, la flexibilidad y el individualismo. Algunos de los resultados de mi estudio apuntan precisamente que el teletrabajo ha limitado la interacción social entre los compañeros y las compañeras. Además, que las personas participantes han tenido que enfrentar los retos por sí mismas como, por ejemplo, aprender por su cuenta cómo hacer su trabajo virtualmente y a estructurar su día de trabajo.

El cambio a teletrabajo puede beneficiar a algunos puestos de trabajo, como aquellos de alta complejidad, de bajos niveles de interdependencia y de bajo apoyo social. Golden y Gajendran (2019) discutieron que las personas con un puesto de alto nivel de complejidad que trabajaban más por teletrabajo, han podido desempeñarse mejor. Además, estos autores encontraron como resultado inesperado, que las personas en teletrabajo tenían mejor desempeño a pesar de tener bajos niveles de apoyo social. Explicaron que estas personas pudieran preferir el teletrabajo para alejarse de ese espacio, debido a que en su trabajo no necesariamente cuentan con apoyo social de su supervisor o las compañeras y los compañeros de trabajo. Este estudio al que me refiero no se realizó durante la pandemia, donde el teletrabajo ha sido requerido. Sobre

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

este estudio difiere en que se presente al teletrabajo como una opción para mejorar el desempeño en aquellos puestos que no cuenten con apoyo social. Se debe atender la situación problemática en cuanto al clima organizacional, y no esquivarlo usando el teletrabajo como escudo.

De los resultados de mi estudio se desprenden asuntos positivos y otros preocupantes sobre el clima organizacional de la UPR-Río Piedras. El clima organizacional se refiere a las impresiones sobre las realidades del lugar de trabajo que se comparten entre las personas, según Toro Álvarez (2003). Estudios apuntan al rol fundamental que se tiene desde la supervisión al punto de influenciar la percepción de apoyo organizacional (Toro Álvarez, 2003, 2007). El estilo del supervisor y el apoyo social frecuente son algunas de las características de la estructura gerencial que contribuyen a un clima organizacional que fomente la cooperación en el reconocimiento y control de riesgos laborales (Smith & Carayon, 2011).

Las modalidades híbrida y teletrabajo autorizadas en la UPR-Río Piedras pueden ser sentidas como apoyo organizacional. Ambas responden a las medidas de salud y seguridad requeridas por la pandemia. Sin embargo, es importante recordar que una participante considera que el acomodo razonable ha sido otorgado por la existencia del Convenio Colectivo de la Hermandad de Empleados Exentos No Docentes (HEEND), organización sindical. Las organizaciones sindicales forman parte de la cultura organizacional del sistema UPR. Las experiencias y vivencias del personal no docente, puedo deducir que parten también de los logros plasmados en el Convenio Colectivo por luchas históricas.

También, vinculo lo sindical con lo planteado por una participante al hablar sobre la importancia de comprender la dinámica de la UPR-Río Piedras como un espacio multicultural y multisectorial, así como identificarse con la institución. Sobre la identificación con un grupo, Topa Cantisano y colegas (2008) encontraron que esto contribuye a que se perciba más apoyo

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

social y se den conductas de apoyo entre el grupo. La UPR-Río Piedras tiene vasta diversidad que hace sea un ambiente nutrido y a la vez complejo, que requiere de espacios de diálogos continuos para poder conocer las necesidades que van emergiendo.

La política es un tema que emergió por las personas participantes y que lo vinculo con el clima organizacional. Específicamente, las líneas planteadas por estas personas se relacionan a las áreas politizadas y en cómo las buenas iniciativas no necesariamente progresan porque depende de la persona que esté en el poder. Es preocupante que se vinculen asuntos políticos con la vida académica, y que pudieran afectar incluso asuntos administrativos. Pfeffer (1981) afirma que el poder se manifiesta en las organizaciones en diferentes procesos, como en la toma de decisiones. Planteó que, independientemente del puesto, las personas pueden ejercer poder en algún momento. Además, afirmó que ese poder o fuerza se manifiesta en los actos políticos, que se refieren a las actividades orientadas a lograr e influenciar sobre lo que se quiere lograr. En ese sentido, puede ser necesario estudiar el contexto político del país para complementar el estudio de las dinámicas de poder en la UPR-Río Piedras.

De otra parte, la inseguridad laboral puede relacionarse a la reducción de personal. Se reflejó en mi estudio ante la expresión de un ambiente de incertidumbre y estrés por la reducción de personal. En el estudio de Russell y McGinnity (2014) identificaron que sentir inseguridad laboral puede aumentar la presión laboral. Incluso, Martínez Alvarado y colegas (2017) encontraron que personas que percibían inseguridad laboral sentían mayor ansiedad. Es preciso recordar uno de los artículos que presenté en la revisión de literatura sobre la fragmentación laboral como una de las características de la precariedad laboral, según Manzanera-Román y colegas (2016). El planteamiento de estos autores giró en torno a que las personas van quedando

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

excluidas por las consecuencias de esa fragmentación, que se refiere a tener empleos permanentes y otros empleos inestables.

Sora Miana y colegas (2011) encontraron que en las organizaciones que brindaban más apoyo, se deterioraban en menor grado las actitudes, los comportamientos y la salud del personal que percibía inseguridad laboral. Destaco este estudio para efectos del papel del apoyo organizacional en la inseguridad laboral. No obstante, tampoco pretendo decir que ante circunstancias que son sentidas como inseguras, como indicó percibir una participante de mi estudio, se trate de minimizar o silenciar con las muestras de apoyo. El apoyo organizacional puede amortiguar, como apunta el estudio que mencioné, pero no elimina una imagen de inseguridad laboral. Las condiciones que propician la inseguridad laboral siguen presentes.

Implicaciones del apoyo social percibido ante la carga laboral percibida

En el Capítulo I presenté el modelo de cuatro dimensiones de apoyo social por Cohen y Wills (1985): apoyo emocional o de estima, apoyo informativo, compañía social y apoyo instrumental o tangible. En mi estudio planteé focalizar en el apoyo instrumental. En los resultados esta dimensión se destacó en muchas ocasiones al presentar ejemplos concretos de experiencias vividas, tanto de apoyo dentro y fuera del trabajo. De hecho, el apoyo instrumental es un ejemplo de los recursos tangibles que pueden fomentar las personas que supervisan ante los estresores y tensiones (Rudolph et al., 2021). No obstante, emergieron muchos testimonios de la importancia de las otras dimensiones del modelo. En ese sentido, valida que las personas trabajadoras no son entes fragmentados; que cada una tiene vivencias diversas. Cohen y Wills (1985) plantearon que las dimensiones están conectadas, por lo que no deben entenderse como funciones independientes.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

El apoyo social suele destacarse en la literatura como un mediador o protector en situaciones estresantes o entre variables (Alcover, 2012; Rey & Extremera, 2011; Topa Cantisano et al., 2008). Al respecto, Cohen y Wills (1985) afirmaron que en ese modelo se conceptualiza el apoyo como un amortiguador o protector (*stress buffer*) en momentos estresantes, en donde las dimensiones operan como recursos sociales. En mi estudio, usé la conceptualización de apoyo como *stress buffer*, la cual se relaciona con el bienestar. El apoyo como *stress buffer* ayuda a que la persona que experimenta estrés no recurra a respuestas que dañen su salud (Cohen et al., 2000). Según Cohen y Wills (1985), el apoyo contribuye al bienestar de una persona incluso en momentos que no sienta estrés, siendo este un modelo alternativo (*main effect*) a la visión dominante del apoyo como amortiguador. Como *main effect* se refiere a la integración social de la persona que también contribuye a su bienestar. El apoyo como *main effect* hace énfasis en las relaciones sociales que forman parte de la naturaleza humana y que pueden contribuir a la salud psicológica y física (Cohen et al., 2000). Por tanto, el apoyo social no es solamente un recurso para aliviar tensiones ni para solucionar ante el estrés. El apoyo social, desde ese otro modelo, es parte integral de la vida humana hacia el bienestar.

Veamos cómo se manifestaron las cuatro dimensiones del apoyo social como *stress buffer*. Cuando brindamos apoyo emocional comunicamos a las personas lo valiosas que son por su valor interior y sus experiencias de vida, así como la importancia de la aceptación en momentos de dificultad (Cohen & Wills, 1985). Recordemos que una participante destacó el apoyo en la UPR-Río Piedras del Programa de Ayuda al Empleado y su Familia Inmediata (PAE) y el Centro Universitario de Servicios y Estudios Psicológicos (CUSEP), clínica de servicios psicológicos. Ambos representan recursos laborales que pueden contribuir a la

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

percepción de apoyo social. En cuanto a recursos fuera del trabajo que asocio a esta dimensión, destacaron en mi estudio la espiritualidad, la fe en Dios y el apoyo de un sacerdote.

De hecho, Moore y Lucas (2021) encontraron que el apoyo social en forma de ánimo hacia otras personas no se relacionó con la reducción de preocupaciones o angustia psicológica. Por el aislamiento el apoyo ha sido principalmente por medios electrónicos como Facetime. Plantearon, además, que se redujo la efectividad al no haber sido un apoyo cara a cara. En ese estudio, sin embargo, los autores encontraron que el apoyo en forma de ánimo fue significativo al predecir la participación en conductas de afrontamiento. Además, los autores plantearon que el apoyo tangible, a lo que me refiero como instrumental en mi estudio, podía brindarse muy poco por el aislamiento durante la pandemia.

En situaciones problemáticas podemos ayudar a otras personas a comprender y enfrentar, siendo una demostración de la dimensión de apoyo informativo (Cohen & Wills, 1985). En este estudio el participante reconoció el apoyo de su esposa al asesorarlo para que no trabajara horas en exceso durante el teletrabajo. Las demandas tecnológicas en el ambiente laboral pueden afectar la salud física, como son los trastornos musculoesqueléticos (Covert & Foster Thompson, 2003). El teletrabajo no está exento de estas implicaciones a la salud física. Las demandas en el trabajo, particularmente por las nuevas tecnologías, van requiriendo conocimientos más avanzados para realizar las tareas. Las personas participantes de mi estudio confirmaron haber experimentado la inmersión a plataformas virtuales y manejo de redes sociales. Para esta experiencia, debido a la emergencia por la pandemia, no necesariamente recibieron un adiestramiento formal previo a la inmersión. Como indicó el participante, recibió apoyo tecnológico por la División de Tecnologías Académicas y Administrativas (DTAA) de la UPR-Río Piedras. Lo asocio al apoyo informativo por las consultas sobre tecnología.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

La compañía social es la otra dimensión que se refiere a acompañar a otras personas en actividades recreativas (Cohen & Wills, 1985). Esta demostración podría contribuir a que la persona tenga momentos de distracción o de enfocar en otra actividad, que puede ser muy positivo para el ambiente laboral. Como ejemplo, una de las participantes compartió su experiencia de salir de la casa para dar una vuelta o pasear por Puerto Rico con una vecina. Ella lo expresó como una vivencia durante el teletrabajo, que puede ser una estrategia de esta participante para descansar o recesar. Es parte de la interacción social que una persona trabajadora ejerce como un acto autónomo para pausar las demandas laborales del teletrabajo.

En cuanto a la dimensión que enfoqué en mi estudio, el apoyo instrumental se refiere a brindar ayuda financiera, recursos materiales y servicios necesarios (Cohen & Wills, 1985). Según estos autores, la efectividad de esta función puede darse en la medida que los recursos brindados atiendan directamente la necesidad que un evento estresante provocó. En mi estudio una participante compartió que necesitaba transportación ida y vuelta para llegar al trabajo por su condición de no ser conductora, y por la pandemia el servicio de transportación pública estaba detenido. La preocupación de cómo llegar al trabajo, fue atendida por esa persona que le brindó transportación cada día que lo necesitaba. A su vez, esta misma participante demostró brindar apoyo instrumental cuando dijo que ayudaba a dos vecinas de su comunidad a hacer sus compras. En otro ejemplo de esta dimensión, otra participante compartió sobre el apoyo que sus padres le brindaban al cuidar de sus hijos/as mientras trabajaba presencial, considerando que están tomando clases virtuales ni pueden quedarse sin supervisión. Como otro ejemplo, el participante reconoció el apoyo de su esposa al preparar los alimentos. En estos ejemplos de apoyo instrumental observamos la extensión del modelo de DRL de Schaufeli y Bakker (2004)

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

debido a que vincularon recursos más allá del trabajo. Estos recursos han contribuido al cumplimiento de las tareas, por lo que pueden amortiguar ante las tensiones sentidas.

Las personas participantes de este estudio destacaron recibir apoyo por los equipos prestados por la UPR-Río Piedras para que pudieran continuar en teletrabajo. Esto es un ejemplo que ilustra un recurso laboral como la dimensión de apoyo instrumental. Las personas trabajadoras necesitan recursos de apoyo para cumplir con sus tareas, más aún tomando en cuenta que es la primera vez que se implementa esta modalidad. Ante la precariedad laboral, sabemos que no todas las personas cuentan con los recursos para poder hacer su trabajo desde su hogar, no tienen las condiciones adecuadas ni ergonómicas para trabajar desde el hogar, o no tienen el presupuesto suficiente para comprar equipos electrónicos u otros materiales. Además, que estructurar los días de trabajo puede ser difícil para las personas, así como trabajar desde un espacio inusual (Rudolph et al., 2021).

En otro ejemplo de la dimensión instrumental, una de las participantes compartió que ha recibido apoyo de sus compañeros y compañeras de trabajo en la medida que le ayudan en la realización de sus tareas, cuya carga equivale a tres puestos. En este caso podemos notar cómo el apoyo social se destaca como amortiguador. La situación que puede generar estrés es tener tareas adicionales de tres puestos bajo la responsabilidad de una persona a causa de la reducción de personal. Esta participante percibió que puede contar con el apoyo de esas personas para continuar con sus tareas, siendo una respuesta no dañina. El recibir ese apoyo representa el efecto amortiguador ante la situación de aumento de carga laboral.

Como he presentado en este estudio, las personas tienen vivencias únicas y necesitan recursos de apoyo distintos de acuerdo con sus necesidades. La pandemia como amenaza múltiple ha afectado a las personas en diferentes aspectos, como es forzando al teletrabajo y

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

afectando los accesos a los apoyos sociales emocional e instrumental en el trabajo (Bilotta et al., 2021). Cohen y Wills (1985) plantearon que para lograr un efecto amortiguador se pueden combinar las funciones de apoyo adecuadas debido a las diversas necesidades que pueden surgir ante los eventos estresantes. Según estos autores, las dimensiones emocional e informativa son más efectivas para amortiguar una amplia gama de situaciones estresantes. Mientras que la instrumental y de compañía social pueden estar más orientadas a amortiguar en la medida que la función atiende directamente la necesidad que provocó el evento estresante.

Al momento, he discutido las contribuciones positivas del apoyo social en la vida del grupo de participantes. Sin embargo, traigo a la atención que un participante mencionó que se debe considerar si la persona acepta o no el apoyo social. Esto lo vinculo con el estudio de Vera y colegas (2018), sobre el efecto negativo que puede tener el apoyo social en una persona trabajadora con niveles altos de depresión. En ese caso, y como plantearon los autores, la persona se tiende a aislar. La salud mental es un tema importante para la vida de las personas trabajadoras. En la medida que las organizaciones integren las temáticas de salud mental como parte de su cultura organizacional, así como los servicios de ayuda profesional, pueden contribuir a romper estigmas sobre la salud psicológica de las personas trabajadoras. En ese sentido, los servicios de apoyo del PAE y del CUSEP son ejemplos de recursos vitales.

Capítulo VI: Conclusiones

En este estudio me propuse explorar la pregunta central: ¿cuáles son las implicaciones de la percepción de carga laboral y de apoyo social en la vida laboral de un grupo del personal no docente de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPR-Río Piedras)? Además, explorar las preguntas secundarias: 1) ¿Cómo un grupo del personal no docente percibe su carga laboral por la reducción de personal?; 2) ¿Cómo se siente un grupo del personal no docente al comparar su carga laboral actual con la carga laboral de hace cinco años atrás?; y 3) ¿Cuáles son las implicaciones del apoyo social percibido, como recurso laboral, ante la carga laboral percibida por un grupo del personal no docente? A continuación, presento mi conclusión, las limitaciones que identifiqué al realizar este estudio, las recomendaciones para la UPR-Río Piedras y las implicaciones para la Psicología del Trabajo y las Organizaciones (PTO).

Las cargas laborales han aumentado en los últimos años por la reducción de personal, lo que ha implicado ocupar hasta tres puestos de trabajo. Sin embargo, la mayoría del grupo del personal no docente percibió su carga laboral más flexible por las modalidades de trabajo emergentes, teletrabajo e híbrida, por la pandemia del COVID-19. No obstante, las madres trabajadoras han sentido la carga demasiado elevada por la interacción y demandas de sus diversos roles. En la construcción de la percepción influyen múltiples factores, tales como: el ambiente (contexto), el clima organizacional, las vivencias personales, los recursos personales, los recursos de apoyo social.

La pandemia ha impactado las formas tradicionales de trabajo, llevando las tareas a ocuparse de los espacios más privados de las personas trabajadoras por el teletrabajo. Algunas personas han sentido mayor autonomía para realizar las tareas en teletrabajo, lo que ha tenido el efecto contraproducente de excederse de las horas de trabajo requeridas. Es evidente cómo se ha

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

afectado el balance vida-trabajo. Para las madres se ha tornado en momentos de tensión por las excesivas demandas del trabajo, del hogar y sus hijos/as. La virtualidad ha aumentado la carga cognitiva por los constantes desafíos y tensiones por las exigencias tecnológicas e incertidumbre al trabajar desde una modalidad desconocida para este grupo de participantes. La pandemia ha afectado los espacios de socialización. Sin embargo, las altas cargas de trabajo ya estaban limitando estos espacios de interacción social en la universidad antes de la pandemia. Compartir con los compañeros y las compañeras en los recesos es un aspecto cultural de la UPR-Río Piedras, afectado por las altas demandas de trabajo.

Sobre el clima organizacional de la UPR-Río Piedras, influyen aspectos organizacionales, tales como: los procesos burocráticos que añaden cargas adicionales, la percepción de injusticia por las tareas adicionales, la necesidad de compensación acorde al trabajo realizado, el apoyo social percibido en la unidad de trabajo, la inseguridad ante la pérdida del contrato de empleo. La justicia organizacional está implícitamente en las narrativas. Las vivencias individuales como los roles que ocupan en la vida, y los recursos personales como las fortalezas de cada ser humano y la salud mental, influyen en cómo se sienten y enfrentan las demandas.

En cuanto a los recursos de apoyo social, las cuatro dimensiones del apoyo como amortiguador del estrés se manifestaron en este estudio: apoyo emocional o de estima, apoyo informativo, compañía social y apoyo instrumental o tangible. Dependiendo las necesidades de cada persona, serán los recursos necesarios para aliviar la tensión. Los diversos recursos destacados por el grupo de participantes han contribuido a continuar con sus labores y sentir el apoyo. El acomodo razonable y la flexibilidad brindada por la UPR-Río Piedras durante la emergencia de salud pública contribuyó a percibir apoyo y seguridad ante la posibilidad de contagio del COVID-19. El Convenio Colectivo de la Hermandad de Empleados Exentos No

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Docentes (HEEND) se presentó como recurso protector de sus derechos fundamentales. Las personas que supervisan tienen un rol fundamental de apoyar y liderar a su equipo de trabajo. Los recursos de apoyo provienen de diversas fuentes, tanto dentro como fuera del trabajo. Se sustentó la visión de un apoyo social holístico.

La educación es uno de los servicios esenciales de un país, como es el sistema de la UPR: el primer centro docente de Puerto Rico y de educación pública. La Junta de Control Fiscal (JCF) impone su fuerza sobre el sistema UPR con sus planes fiscales que no presentan proyecciones esperanzadoras, ni que reconocen a la educación pública accesible como un servicio esencial. La JCF dicta las medidas de austeridad y deja en manos del sistema UPR, en sus líderes de la alta jerarquía, la puesta en acción. Es urgente mantener una postura firme en contra de las medidas de austeridad de la JCF y otras fuerzas destructivas.

Como se desprende de este estudio, existen otros problemas no vinculados a las imposiciones de la JCF como la necesidad de un plan de desarrollo para las personas supervisoras y el personal no docente en general. Las organizaciones no deben usar la pandemia para encubrir lo que ocurría antes de esta, como la precariedad laboral. Es fundamental que se dialogue y delinee planes de acción para atender las otras problemáticas que no son de índole presupuestaria. Implementar cambios sin tener acercamientos continuos con el grupo para explorar cómo perciben lo que está ocurriendo en el ambiente laboral, es un acto que podemos cuestionar a quienes lideran una organización.

En conclusión, la administración debe reflexionar sobre los acercamientos al personal no docente al implementar las medidas de control fiscal. Este grupo está sintiendo el impacto del aumento de la carga y puede tener un efecto negativo a largo plazo sino se proveen los recursos de apoyo necesarios, los cuales no únicamente son monetarios. Desde la perspectiva de la

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

psicología de la salud ocupacional, es una realidad la existencia de riesgos psicosociales en la UPR-Río Piedras, como el aumento de carga laboral. La UPR-Río Piedras debe abrir espacios educativos sobre la salud psicosocial, accesibles para todas las personas trabajadoras de todos los niveles jerárquicos. Para esto, se debe contar con la participación de los comités de salud y seguridad de la UPR-Río Piedras. Asimismo, los derechos de las personas trabajadoras en su Convenio Colectivo es un tema medular que es parte de la cultura universitaria. Retomo la cita de Martín-Baró (1990) al inicio de este informe, el trabajo es una actividad fundamental para el desarrollo del ser humano. Construyamos espacios de trabajo en donde cada persona pueda participar, aprender, mostrar su esencia, ser respetada. Que estos elementos no tengan que luchar para estar presentes, sino que puedan mantenerse sólidos frente a toda adversidad.

Mi estudio presenta cinco voces del personal no docente. Urge escuchar las voces de todos y todas que conforman la comunidad universitaria para construir soluciones en colaboración. Como usted habrá notado, de mi estudio florecieron una serie de temas que no estaban planteados en mi diseño. Esto sugiere que la experiencia de una persona trabajadora no se puede desvincular de factores múltiples, tales como: individuales, familiares, organizacionales, sociales, políticos, económicos, culturales. Con mi tesis me propuse capturar el sistema dinámico social de un grupo de personal no docente frente al aumento de la carga laboral por la reducción de personal y durante el tiempo de pandemia. Se debe tener una visión de futuro y de sustentabilidad organizacional. Brindar al personal no docente oportunidades de desarrollo, propiciar un ambiente saludable de trabajo, en donde la salud y la seguridad sean parte de las prioridades. Estos tiempos de turbulencia requieren gestar cohesión social, participación colectiva y acciones transparentes, justas y solidarias, para todos y todas construir la universidad al servicio y accesible para nuestro país.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Limitaciones

Usar herramientas virtuales para recolectar los datos fue uno de los grandes retos, ya que no estaba familiarizada con esta modalidad. Los protocolos por la pandemia me requirieron modificar el diseño inicial del estudio. El proceso de observación estuvo limitado por no estar cara a cara con las personas. Mi marco de observación se limitó a lo transmitido por la pantalla de una computadora. Por la señal de Internet, en algunos momentos confronté problemas para ver con claridad a la persona porque se veía “borrosa” la pantalla o se “frizaba”, aunque podía escuchar a la persona. Fue difícil capturar los gestos o movimientos (comunicación no verbal).

Otra limitación es que pude haber excluido a personas interesadas sin acceso a equipos electrónicos y/o sin Internet, o que se sintieran incómodas con el proceso virtual. La convocatoria no la pude colocar en papel en los tabloneros de edictos (*bulletin boards*) de la UPR-Río Piedras, por las restricciones para entrar a la institución por la pandemia. Esos espacios son muy comunes para compartir información dirigida a la comunidad universitaria.

No realizar un piloto de la guía de entrevista semiestructurada fue otra limitación. Durante las entrevistas, me percaté de algunos puntos de repetición en las respuestas de las personas. Aunque había revisado la guía, no fue hasta la primera entrevista que me percaté de la repetición. Sin duda, ilustra lo fundamental que es conversar con las personas que han vivido las experiencias y que cuentan su propia historia. No obstante, identifiqué algo positivo. Aunque en ocasiones las personas repitieron información, mientras continuaba la conversación sentí que profundizaban cada vez más añadiendo datos que no habían compartido inicialmente.

Recomendaciones

Este estudio puede guiar a la administración de la UPR-Río Piedras a desarrollar estrategias enfocadas en el personal no docente, reconociendo la diversidad de sus vivencias y

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

necesidades. Estas recomendaciones integran las del grupo de participantes y las mías. Los tiempos actuales caracterizados por cambios acelerados, requieren de miradas diversas para explorar las problemáticas laborales. Por lo tanto, la implementación de medidas de reducción de personal no debe responder a una visión de reducción de gastos, sino que debe integrar aportaciones de diversas áreas, como la psicología. Las estrategias deben estar guiadas por una visión holística del impacto de las altas cargas de trabajo en la vida de las personas trabajadoras.

Las limitaciones presupuestarias severas en el sistema UPR obstaculizan que se brinde una compensación monetaria justa por las tareas adicionales. Las necesidades de aumento de personal y puestos con plazas con beneficios marginales son recomendaciones importantes expresadas en este grupo. Además, otra sugerencia fue evaluar las tareas que están realizando con el propósito de reclasificar o hacer una distribución justa de las tareas; de manera que se balanceen las cargas entre el equipo de trabajo, con una compensación justa por la cantidad de trabajo asignada. Como ha quedado demostrado en este estudio, el salario no es el único recurso importante. Existen otros recursos claves como la participación en la toma de decisiones. Los espacios de diálogo, la comunicación abierta en todos los niveles, los tiempos de receso de merienda y almuerzo, el respeto a los acuerdos sindicales, la socialización en el trabajo, los apoyos sociales, áreas de trabajo agradables y equipos ergonómicos, son también importantes.

Tomando las debidas medidas de seguridad por la pandemia, recomiendo realizar grupos de apoyo presenciales para el personal no docente, cuya participación sea voluntaria. Una de las maravillas de la UPR-Río Piedras son sus espacios al aire libre y espacios verdes, en donde se podrían realizar las sesiones. Estas pueden tener horarios que los mismos miembros acuerden. Estas pueden cubrir diversas temáticas, tales como: actividades de distracción, retos durante el teletrabajo, salud y seguridad, riesgos psicosociales, la universidad y el país, cómo estructurar el

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

día de trabajo durante el teletrabajo (establecer prioridades), salud mental, autocuidado, redes de apoyo, solidaridad en tiempos de incertidumbre, entre otras que surjan de sus propias necesidades. Las teorías de dinámicas de grupo y las intervenciones grupales son sumamente importantes para el desarrollo de estrategias de afrontamiento, tomando en cuenta la naturaleza social del ser humano (Marmarosh et al., 2020). El grupo de apoyo debe tener acuerdos grupales entre sus miembros como, por ejemplo, escucharse entre sí. El propósito sería unificar al personal no docente y trabajar la cohesión social del grupo. La cohesión es un proceso, por lo que no se puede lograr con un evento aislado.

Recomiendo y coincido con las personas participantes, como acción imprescindible, brindar oportunidades de desarrollo profesional para las personas supervisoras y al personal no docente en puestos regulares. Las diversas temáticas deben estar orientadas, entre otras, en relaciones sociales, liderazgo, brindar apoyo desde la supervisión, destacar las fortalezas del personal. Los planes de desarrollo deben estar explícitos en los planes estratégicos de la institución. Por lo tanto, esta recomendación implica una planificación sistémica que comprometa a las partes implicadas. Crear espacios de aprendizajes continuos beneficiará al personal no docente, a la administración y a quienes reciben los servicios. Como se desprendió de mi estudio y coincido, es imperativo que la institución revise los procesos burocráticos que añaden carga adicional que termina afectando al personal no docente. De otra parte, surgió una recomendación sobre la realización de actividades informativas de los servicios de PAE y CUSEP con el propósito de impactar al personal que no se sienta identificado con estos servicios.

Es necesario tener como base espacios de diálogo con el personal no docente para auscultar las necesidades que permitan delinear planes de acción. Parte de esas necesidades se han compartido en este estudio. En estos espacios es fundamental la participación sindical.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Algunos puestos han requerido de recursos avanzados para poder adaptar la tarea presencial a una virtual. El teletrabajo implica el compromiso de la persona trabajadora en continuar las tareas, así como de la institución en proveer orientación sobre el teletrabajo y la facilitación de recursos para que la persona pueda realizar la tarea (e.g., computadora, Internet). Se reconoce que la emergencia de la pandemia no permitió una transición ordenada ni de orientación. No obstante, en la eventualidad del uso del teletrabajo se debe hacer formalmente y evaluar si el diseño del puesto es adecuado. Se deben evaluar los recursos necesarios para trabajar virtualmente.

Es necesario diseñar estrategias para evitar que el personal no docente incurra en gastos adicionales. Además, se debe auscultar la posibilidad de reembolsar por los gastos incurridos para continuar trabajando en teletrabajo. En ese sentido, las personas supervisoras también tienen un rol fundamental de mantener la comunicación constante con su personal y brindar el apoyo adecuado. De otra parte, deben asegurar cómo mantener la memoria histórica (relevo generacional) de la UPR-Río Piedras. La continua salida de personal por jubilaciones y plazas “congeladas” afecta la continuidad del trabajo y la cultura organizacional.

Para investigaciones futuras, recomiendo estudios longitudinales que exploren cómo fluctúa a través de los años las percepciones de apoyo organizacional ante las medidas de reestructuración y reducción de personal que implican un aumento de carga laboral. Incluso, comparando entre las personas con permanencia y por contratos. Asimismo, explorar en ese tipo de estudios los riesgos psicosociales que se mantienen y emergen a largo plazo. De hecho, como compartió una de las participantes de este estudio, su salud se afectó por situaciones laborales. Por este ejemplo, recomiendo estudiar cómo los riesgos psicosociales, como el aumento de la carga laboral, afectan la salud de las personas en esta institución universitaria. Recomiendo

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

explorar cómo la precariedad laboral incide en mayores riesgos psicosociales en el trabajo desde una perspectiva de género. De otra parte, sugiero que se realicen estudios sobre las personas que rechazan el apoyo social. Las subjetividades se expresan de diversas formas, por lo que es importante explorar esa temática. Recomiendo integrar visiones holísticas al acercarse a las poblaciones estudiadas. Fleuren y colegas (2021) recomendaron investigaciones holísticas integrativas que permitan explorar a profundidad las diferentes dinámicas del balance vida-trabajo en la pandemia. Estos autores plantearon que los enfoques deben ser: de múltiples fenómenos (e.g., aspectos culturales), multisectoriales (e.g., demandas de los niños) y de múltiples métodos de investigación (e.g., cualitativos).

Implicaciones para la Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Esta investigación contribuye a la literatura puertorriqueña de la Psicología de la Salud Ocupacional y a la Psicología del Trabajo y las Organizaciones (PTO), conocida también como Psicología Industrial-Organizacional. Dentro del contexto de una institución pública de educación superior, este estudio expuso que la percepción de carga laboral ha sido construida por múltiples factores, como los cambios organizacionales acelerados de reducción de personal. Además, cómo el apoyo social percibido puede ayudar a las personas trabajadoras, tanto en el cumplimiento de su trabajo como en la vida personal. De otra parte, muchas de las publicaciones sobre el teletrabajo previas a la pandemia del COVID-19 lo caracterizan como un beneficio para, por ejemplo, el balance vida-trabajo. Como los datos de este estudio los recopilé durante la pandemia, las demandas del trabajo coincidieron con las demandas de la vida personal por las personas encontrarse desde otros espacios no tradicionales (como el hogar) cumpliendo con sus tareas del trabajo. Por tanto, este estudio aporta a esta problemática emergente del teletrabajo pandémico.

Referencias

- Alcover, C.-M. (2012). *¿Ageism en las organizaciones? El papel mediador del apoyo organizacional percibido en las relaciones entre la edad y la ruptura del contrato psicológico*. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 299–313.
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n3/v12n3a05.pdf>
- Argyris, C. (1973). Personality and organization theory revisited. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 141–167. <https://doi.org/10.2307/2392060>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107–115.
<https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Barling, J., & Griffiths, A. (2003). A history of Occupational Health Psychology. En J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 19–33). American Psychological Association.
- Bazeley, P. (2013). Codes and coding: Principles and practice. En *Qualitative data analysis: Practical strategies* (pp. 125–156). SAGE Publications Ltd.
- Bergström, O., & Arman, R. (2017). Increasing commitment after downsizing: The role of involvement and voluntary redundancies. *Journal of Change Management*, 17(4), 297–320. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1252784>
- Bilotta, I., Cheng, S., Davenport, M. K., & King, E. (2021). Using the job demands-resources model to understand and address employee well-being during the COVID-19 pandemic.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

- Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 14(1–2), 267–273. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.43>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (6ta ed.). Jossey-Bass.
- Boyd, C. M., Tuckey, M. R., & Winefield, A. H. (2014). Perceived effects of organizational downsizing and staff cuts on the stress experience: The role of resources. *Stress & Health*, 30, 53–64. <https://doi.org/10.1002/smi.2495>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bresó, I., Orengo, V., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (2014). Efectos diferidos y concurrentes del clima de grupo sobre los cambios en el aprendizaje de equipo: El rol modulador de la presión temporal y la sobrecarga de trabajo. *Universitas Psychologica*, 13(2), 585–599. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-2.edcc>
- Brito Ortiz, J. F., Nava Gómez, M. E., & Juárez García, A. (2015). Un modelo estructural de las relaciones entre apoyo social, estrés percibido y burnout en enfermeras mexicanas. *Psicología y Salud*, 25(2), 157–167. <https://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/1816>
- Budros, A. (1999). A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. *Organization Science*, 10(1), 69–82. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.69>
- Burnard, P., Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Analysing and presenting qualitative data. *British Dental Journal*, 204(8), 429–432. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2008.292>

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: A weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(7), 1214–1230.

<https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0002>

Cascio, W. F. (2002). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, *16*(3), 80–91. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.8540331>

Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. *The Qualitative Report*, *21*(5), 811–831.

<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2016.2337>

Centers for Disease Control and Prevention. (2020). *Guidance for businesses and employers responding to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)*. COVID-19.

<https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html>

Cohen, S., Gottlieb, B. H., & Underwood, L. G. (2000). Social relationships and health. En S. Cohen, L. G. Underwood, & B. H. Gottlieb (Eds.), *Social support measurement and intervention: A guide for health and social scientists* (pp. 3–25). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/med:psych/9780195126709.001.0001>

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis.

Psychological Bulletin, *98*(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>

Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI).

(2020a). *Guías y recomendaciones para la realización de cuestionarios en línea*

[Versión: 2020-07-13]. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI).

(2020b). *Guías y recomendaciones para la realización de entrevistas individuales y*

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

- grupos focales o de discusión por medios remotos* [Versión: 2020-07-13]. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. (2003). Employee Assistance Programs. En J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 289–304). American Psychological Association.
- Coovert, M. D., & Foster Thompson, L. (2003). Technology and workplace health. En J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 221–241). American Psychological Association.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5ta ed.). SAGE Publications, Inc.
- de Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P., & Mockało, Z. (2016). The impact of restructuring on employee well-being: A systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, *30*(1), 91–114. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1136710>
- Dessler, G. (2013). Downsizing [Glossary]. *Human resource management* (13^a ed.). Pearson.
- Díaz-Juarbe, R. O. (2019). Sentidos subjetivos de la precariedad en el empleo: Un estudio de caso. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, *30*(2), 342–356. <http://www.ojs.repsasppr.net/index.php/rep/article/view/581>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- European Commission. (2021). *EU strategic framework on health and safety at work 2021-2027: Occupational safety and health in a changing world of work*. European Agency for

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/safety-and-health-legislation/eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027>

Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 157–175.

<https://doi.org/10.1002/job.4030150205>

Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico. (12 de junio de 2020). *Fiscal Plan for the University of Puerto Rico - Enhancing Public Higher Education: Fiscal Years 2021 to 2025*. <https://oversightboard.pr.gov/fiscal-plans-2/>

Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico. (27 de mayo de 2021). *Fiscal Plan for the University of Puerto Rico - Enhancing Public Higher Education: Fiscal Years 2022 to 2026*. <https://juntasupervision.pr.gov/fiscal-plans/>

Fleuren, B., Nübold, A., & Hülsheger, U. (2021). COVID-19 and the need for integrative holistic research. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 14(1–2), 152–155. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.37>

Gergen, K. J., & Gergen, M. (2004). The drama of social construction. En *Social construction: Entering the dialogue* (pp. 7–23). Taos Institute Publications.

Gil-Monte, P. R., Carretero, N., & Roldán, M. D. (2005). Algunos procesos psicosociales sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería. *Ansiedad y Estrés*, 11(2–3), 281–290.

Gil-Monte, P. R., & García-Jueas, J. A. (2008). Efectos de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*): Un estudio longitudinal en enfermería. *Revista Mexicana de Psicología*, 25(2), 329–337.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, *34*, 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Moore, K. A. (2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied Psychology: An International Review*, *52*(4), 580–597. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00152>
- Guerrero, J., & Puerto Barrios, Y. I. (2007). Productividad, trabajo y salud: La perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*, *16*, 203–234.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). Validity and reliability (credibility and dependability) in qualitative research and data analysis. En *Applied thematic analysis* (pp. 79–106). SAGE Publications, Inc. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483384436>
- Harney, B., Fu, N., & Freeney, Y. (2018). Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, *28*(2), 235–254. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12175>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hespanhol Bernardo, M., de Souza, H. A., Garrido Pinzón, J., & Kawamura, E. A. (2015). Salud mental relacionada con el trabajo: Desafíos para las políticas públicas. *Universitas Psychologica*, *14*(5), 1613–1624. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-5.smrt>
- Hitt, M. A., Keats, B. W., Harback, H. F., & Nixon, R. D. (1994). Rightsizing: Building and maintaining strategic leadership and long-term competitiveness. *Organizational Dynamics*, *23*(2), 18–32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90066-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90066-3)

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Huang, J., Wang, Y., & You, X. (2016). The job demands-resources model and job burnout: The mediating role of personal resources. *Current Psychology, 35*, 562–569.

<https://doi.org/10.1007/s12144-015-9321-2>

Ilies, R., Dimotakis, N., & de Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology, 63*(2), 407–436.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01175.x>

Jiménez Jiménez, C., & Sánchez Laguna, J. L. (2006). Impacto psicosocial del downsizing sobre los trabajadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22*(1), 5–23.

<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/7504adad8bb96320eb3afdd4df6e1f60>

Junta de Gobierno, Universidad de Puerto Rico. (30 de junio de 2021). *Memorial de presupuesto 2021-2022* (Certificación Núm. 130, 2020-2021).

<https://apicertificaciones.upr.edu/file/download/25841>

Junta de Síndicos, Universidad de Puerto Rico. (16 de febrero de 2002). *Reglamento general de la Universidad de Puerto Rico* [Enmendado hasta el 10 de diciembre de 2006].

Universidad de Puerto Rico. <https://www.upr.edu/mdocs-posts/reglamento-general-upr/>

Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico. (12 de junio de 2020). *Plan fiscal para la Universidad de Puerto Rico: Mejorar la educación superior pública: Años fiscales 2021 a 2025*. <https://juntasupervision.pr.gov/fiscal-plans/>

<https://juntasupervision.pr.gov/fiscal-plans/>

Kotter, J. P. (2006). Leading change: Why transformation efforts fail. En J. V. Gallos (Ed.), *Organization development* (pp. 239–251). Jossey-Bass.

Krok, D. (2016). Can meaning buffer work pressure? An exploratory study on styles of meaning in life and burnout in firefighters. *Archives of Psychiatry and Psychotherapy, 18*(1), 31–

42. <https://doi.org/10.12740/APP/62154>

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S.

(2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.

<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Llanes Díaz, N., & Gómez Muñoz, E. P. (2021). Maternidad y trabajo no remunerado en el contexto del Covid-19. *Revista Mexicana de Sociología*, 83(4), 61–92.

<http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/60069>

Llosa, J. A., Agulló-Tomás, E., Menéndez-Espina, S., Rodríguez-Suárez, J., & Boada-Grau, J.

(2020). Incertidumbre laboral, salud mental y apoyo social en trabajadores pobres.

Athenea Digital, 20(1), Artículo e2178.

MacDonald, W. (2003). The impact of job demands and workload on stress and fatigue.

Australian Psychologist, 38(2), 102–117.

<https://doi.org/10.1080/00050060310001707107>

Manzanera-Román, S., Ortiz García, P., & Hernández Pedreño, M. (2016). Crisis del factor

trabajo como vía de integración social. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 34(1), 15–

35. https://doi.org/10.5209/rev_crla.2016.v34.n1.52004

Marmarosh, C. L., Forsyth, D. R., Strauss, B., & Burlingame, G. M. (2020). The psychology of

the COVID-19 pandemic: A group-level perspective. *Group Dynamics: Theory,*

Research, and Practice, 24(3), 122–138. <https://doi.org/10.1037/gdn0000142>

Marrero-Centeno, J. J. M. (2018). *La relación entre la percepción de precariedad laboral y el*

bienestar subjetivo de los trabajadores/as en Puerto Rico (Publicación No. 10830223)

[Disertación doctoral, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

- Marsollier, R. (2016). Empleo público y desgaste profesional: Un análisis desde las características de la tarea. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(2), 80–89. <https://doi.org/10.21772/ripo.v35n2a03>
- Martín-Artiles, A., Molina, O., & Carrasquer, P. (2016). Incertidumbre y actitudes pro-redistributivas: Mercados de trabajo y modelos de bienestar en Europa. *Política y Sociedad*, 53(1), 187–215. https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2016.v53.n1.47684
- Martín-Baró, I. (1990). La interacción personal: Contexto y percepción. En *Acción e ideología: Psicología Social desde Centroamérica* (4ta ed., pp. 183–239). UCA Editores.
- Martínez Alvarado, L. Y., Rosario-Hernández, E., & Rovira Millán, L. V. (2017). La relación entre la inseguridad laboral y el bienestar psicológico en una muestra de asistentes de vuelo: El papel moderador del engagement en el trabajo. *Ciencias de la Conducta*, 32(1), 99–127.
- McNamee, S. (2014). Research as relational practice: Exploring modes of inquiry. En G. Simon, & A. Chard (Eds.), *Systemic inquiry: Innovations in reflexive practice research* (pp. 74–94). Everything is Connected Press.
- Merino Noé, J. (2016). Empeoramiento de las condiciones de empleo y trabajo en los primeros años de la crisis socioeconómica: Relevancia y efectos sobre la salud de la población asalariada europea. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 34(2), 405–431. <https://doi.org/10.5209/crla.53435>
- Mertens, D. M. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (3ra ed.). SAGE Publications, Inc.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

- Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R., & Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology, 56*(4), 532–550. <https://doi.org/10.1002/ijop.12743>
- Moore, K. A., & Lucas, J. J. (2021). COVID-19 distress and worries: The role of attitudes, social support, and positive coping during social isolation [Brief report]. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 94*, 365–370. <https://doi.org/10.1111/papt.12308>
- Moreno-Velázquez, I., González-Domínguez, J., Massanet-Rosario, B., & Quintana-Rondón, A. (2006). Prácticas organizacionales para aumentar el bienestar y la productividad. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 25*(1), 39–48. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/66>
- Neuendorf, K. A. (2017). Reliability. En *The content analysis guidebook* (2da ed., pp. 165–200). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071802878.n6>
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance, 25*(5), 452–464. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
- Nielsen, K., Jørgensen, M. B., Milczarek, M., & Munar, L. (2018). *Healthy workers, thriving companies: A practical guide to wellbeing at work*. European Agency for Safety and Health at Work. <https://doi.org/10.2802/53301>
- Oficina de Rectoría, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. (5 de mayo de 2021). *Esfuerzos realizados en torno a la defensa del presupuesto del Recinto de Río Piedras*

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

(Carta circular a la comunidad universitaria). <https://www.uprrp.edu/2021/05/esfuerzos-realizados-en-torno-a-la-defensa-del-presupuesto-del-recinto-de-rio-piedras/>

Organización Internacional del Trabajo. (17 de junio de 2021). *Resolución relativa a un llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas de la crisis causada por la COVID-19 que sea inclusiva, sostenible y resiliente* [Conferencia Internacional del Trabajo – ILC.109/Resolución I].

https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/109/reports/texts-adopted/WCMS_806097/lang--es/index.htm

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3ra ed.). Sage Publications, Inc.

Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making. En *Power in organizations* (pp. 1–9). Pitman Publishing, Inc.

Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act (PROMESA), June 13, 2016, H. R. 5278. <https://www.congress.gov/114/bills/hr5278/BILLS-114hr5278rfs.pdf>

Quick, J. C. (1999). Occupational health psychology: The convergence of health and clinical psychology with public health and preventive medicine in an organizational context. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30(2), 123–128.

<https://doi.org/10.1037/0735-7028.30.2.123>

Ramos, V., Ramos-Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3), Artículo e1450.

<https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450>

Real Academia Española. (s.f.). Crisis. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 28 de junio de 2021, de <https://dle.rae.es/crisis>

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

- Rey, L., & Extremera, N. (2011). El apoyo social como un mediador de la inteligencia emocional percibida y la satisfacción vital en una muestra de profesorado. *Revista de Psicología Social*, 26(3), 401–412. <https://doi.org/10.1174/021347411797361329>
- Roncal Vattuone, X. (2021). Teletrabajo y capitalismo de vigilancia. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(1), 177–192. <https://doi.org/10.36390/telos231.14>
- Roquelaure, Y. (2021). *New forms of work in the digital era: Implications for psychosocial risks and musculoskeletal disorders* [Discussion paper]. European Agency for Safety and Health at Work.
- Rosario Hernández, E., Rovira Millán, L. V., Rodríguez Irizarry, A., Rivera Alicea, B. E., Fernández López, L. N., López Miranda, R. S., Segarra Colondres, C., Torres Hernández, J. A., Burgos González, M. Z., González Echevarría, A., Ortiz Blanco, M. A., Padilla Santiago, M. K., & Torres García, N. (2014). La salud cardiovascular y su relación con los factores de riesgo psicosociales en una muestra de personas empleadas en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(1), 98–116. <http://www.ojs.repsasppr.net/index.php/reps/article/view/234>
- Rosario-Rodríguez, A., Cruz-Santos, A., & González-Rivera, J. A. (2020). Demandas tecnológicas, laborales y psicológicas del teletrabajo durante la pandemia por COVID-19. *Ciencias de la Conducta*, 35(1), 157–178. <https://cienciasdelaconducta.org/index.php/cdc/article/view/33>
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational*

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Psychology: Perspectives on Science and Practice, 14(1–2), 1–35.

<https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>

Russell, H., & McGinnity, F. (2014). Under pressure: The impact of recession on employees in Ireland. *British Journal of Industrial Relations*, 52(2), 286–307.

<https://doi.org/10.1111/bjir.12018>

Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional). *Revista de Psicología Social*, 35(3), 670–676. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. En G. F. Bauer, & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3>

Serrano-García, I., Torres López, L. D., & Rodríguez Medina, S. M. (2020). *Disertaciones, proyectos y tesis en psicología y otras disciplinas: Desafío y estrategias para afrontarlo* (2da ed.). Corporación de Asistencia Técnica, Terapia e Investigación (COATTI, Inc.).

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

- Serrano Rosa, M. A., Baena, S., & Molins-Correa, F. (2018). Diferencias entre empleabilidad, inseguridad laboral y salud en trabajadores y desempleados. *Acción Psicológica*, 15(1), 87–102. <https://doi.org/10.5944/ap.15.1.20945>
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Silva, A. L., & Sachuk, M. I. (2019). The human coping process in the context of organizational change. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 37(2), 255–268. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.5046>
- Smith, M. J., & Carayon, P. (2011). Controlling occupational safety and health hazards. En J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (2da ed., pp. 75–93). American Psychological Association.
- Sora Miana, B., Caballer Hernández, A., & Peiró Silla, J. M. (2011). Consecuencias de la inseguridad laboral. El papel modulador del apoyo organizacional desde una perspectiva multinivel. *Psicothema*, 23(3), 394–400. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?ID=3900>
- Stinglhamber, F., Ohana, M., Caesens, G., & Meyer, M. (2020). Perceived organizational support: The interactive role of coworkers' perceptions and employees' voice. *Employee Relations*, 42(1), 107–124. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0137>
- Tatamuez-Tarapues, R. A., Domínguez, A. M., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2019). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y Salud*, 21(1), 100–112. <https://doi.org/10.22267/rus.192101.143>

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. En C. Willig, & W. S. Rogers (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology* (pp. 17–36). SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781526405555>
- Tetrick, L. E., & Quick, J. C. (2003). Prevention at work: Public health in occupational settings. En J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 3–17). American Psychological Association.
- Topa Cantisano, G., Moriano León, J. A., & Morales Domínguez, J. F. (2008). Identidad social y apoyo percibido en las organizaciones: Sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. *Revista Interamericana de Psicología*, 42(2), 363–370.
- Toro Álvarez, F. (2003). Incidencia del clima organizacional sobre el apoyo organizacional percibido. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22(2), 77–83.
<http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/48>
- Toro Álvarez, F. (2007). Incidencia de la imagen gerencial sobre el apoyo organizacional percibido. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(1), 46–55.
<http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/76>
- Tull, M. T., Edmonds, K. A., Scamaldo, K. M., Richmond, J. R., Rose, J. P., & Gratz, K. L. (2020). Psychological outcomes associated with stay-at-home orders and the perceived impact of COVID-19 on daily life. *Psychiatry Research*, 289, 1–6.
<https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113098>
- Vera, M., Martínez, I. M., Lorente, L., & Chambel, M. J. (2016). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among portuguese nurses: A multilevel study. *Social Indicators Research*, 126, 1143–1156. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0931-8>

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Vera, M., Vélez, C. A., & Córdova, M. F. (2018). Efectos de la depresión en el bienestar laboral:

El rol modulador del apoyo social en el trabajo. *Investigatio*, 10, 1–9.

<https://doi.org/10.31095/investigatio.2018.10.1>

Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8–

9), 1079–1088. <https://doi.org/10.1080/14783360500163326>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress*

Management, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Zeffane, R., & Mayo, G. (1994). Rightsizing: The strategic human resource management challenge of the 1990s. *Management Decision*, 32(9), 5–9.

<https://doi.org/10.1108/00251749410071568>

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Apéndice A. Datos sociodemográficos

Instrucciones: Seleccione la alternativa que para usted responda cada premisa. Si luego de seleccionar una respuesta desea dejar esa premisa sin responder o en blanco, presione sobre “Borrar selección” que se ubica en la parte inferior derecha de la casilla de esa premisa. Las premisas de este formulario no están marcadas como “obligatorias”. Al finalizar este formulario, recuerde presionar el botón de “Enviar” para que se registren sus respuestas.

1. Seleccione el rango de edad al que pertenece:
Criterio de participación: Usted tiene 21 o más años de edad.
 21 a 30
 31 a 40
 41 a 50
 51 a 60
 61 a 70
 71 en adelante
 Prefiero no responder

2. Indique cuántos años de servicio tiene en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras:
Criterio de participación: Usted tiene al menos cinco (5) años de servicio consecutivos como personal no docente en la UPR-Río Piedras, ya sea en permanencia, por contrato de servicios, o nombramientos combinados.
 5 a 10
 11 a 15
 16 a 20
 21 en adelante

3. Género:
 Hombre
 Mujer
 Intersexual
 Transexual
 Otro, especifique: _____

4. Preparación académica más alta que tiene en este momento:
 Escuela superior o menos
 Grado técnico
 Grado asociado
 Bachillerato
 Maestría
 Doctorado
 Otro, especifique: _____
 Prefiero no responder

5. Clase de nombramiento que ocupa en este momento:
 Permanente
 Probatorio
 Sustituto
 Especial
 Temporero
 Confianza
 Otro, especifique: _____
 Prefiero no responder

6. Fecha en que completa este formulario: _____

Nota: Este formulario estuvo disponible en Google Forms - Revisado: 9/octubre/2020

Apéndice B: Matriz de protocolo de entrevista

Revisado: 18/septiembre/2020

Preguntas de entrevista	Preguntas secundarias de investigación			
	Pregunta central de investigación	¿Cómo un grupo del personal no docente percibe su carga laboral por la reducción de personal?	¿Cómo se siente un grupo del personal no docente al comparar su carga laboral actual con la carga laboral de hace cinco años atrás?	¿Cuáles son las implicaciones del apoyo social percibido, como recurso laboral, ante la carga laboral percibida por un grupo del personal no docente?
1. Mientras estuvo o está en aislamiento en su hogar por la pandemia del COVID-19, ¿cómo se ha sentido con la cantidad de tareas laborales? ¿qué recursos laborales o apoyo ha tenido?	X			X
2. Describa cómo usted siente actualmente su carga laboral en términos de la cantidad de tareas.	X			
3. Describa cómo usted siente actualmente el apoyo social para atender sus tareas laborales.	X			X
4. El apoyo social que describe y siente, ¿le ayuda a enfrentar su volumen de trabajo? ¿le ayuda en situaciones estresantes como la pandemia del COVID-19?	X			X
5. ¿Qué ha cambiado con el transcurso de estos cinco años con respecto a su carga laboral? ¿sus tareas aumentaron, disminuyeron o se han mantenido relativamente igual?			X	
6. ¿Cómo la reducción de personal ha afectado su carga laboral desde hace cinco años?		X	X	

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Preguntas de entrevista	Preguntas secundarias de investigación			
	Pregunta central de investigación	¿Cómo un grupo del personal no docente percibe su carga laboral por la reducción de personal?	¿Cómo se siente un grupo del personal no docente al comparar su carga laboral actual con la carga laboral de hace cinco años atrás?	¿Cuáles son las implicaciones del apoyo social percibido, como recurso laboral, ante la carga laboral percibida por un grupo del personal no docente?
7. ¿Considera que actualmente realiza tareas adicionales informales por la reducción de personal? Con tareas informales me refiero a que no necesariamente han sido asignadas formalmente en su descripción de puesto.		X		
8. ¿Qué significa para usted contar con apoyo social para cumplir con sus tareas, tomando en cuenta estos momentos de distanciamiento físico por el COVID-19?	X			X
9. ¿Cómo se siente con las relaciones interpersonales en su entorno laboral?				X
10. ¿De dónde proviene o quiénes colaboran con usted en el cumplimiento de sus tareas?	X			X
11. ¿Qué hacen para que usted se sienta apoyado/a en sus tareas?				X
12. ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar las condiciones en su entorno laboral sobre la carga laboral de empleados/as y sobre apoyo social?	X			

Apéndice C: Guía de entrevista semiestructurada

Participante: _____ (A ser completado por la investigadora)
Se identificará a cada participante con un número, ejemplo Participante 1.

Guía de entrevista semiestructurada

Investigación:

La percepción de carga laboral y de apoyo social en un grupo de personal universitario no docente

Fecha: _____ Hora de inicio de la entrevista: _____

Lugar donde la investigadora se encuentra al hacer la entrevista: _____

Plataforma digital: _____

I. Introducción

1. Saludos

- a. La persona debe estar en un espacio seguro y privado durante este periodo.
- b. La investigadora se presentará (dejará saber al participante su estatus como estudiante y que fue empleada no docente de la institución).

2. Lectura de la **hoja informativa y documentación del consentimiento:**

- a. Si el/la participante prefirió hacer una reunión, la investigadora hará lectura de la hoja informativa. Además, verificará si tiene alguna pregunta, duda o comentario sobre la investigación.
- b. Si el participante prefirió hacer dos reuniones, ya habrá dado su consentimiento en la reunión de orientación. En ese caso, la investigadora recordará al participante que la entrevista será grabada en audio y que podrá mantener su cámara apagada, si así lo desea. También, verificará si el/la participante tiene alguna pregunta, duda o comentario sobre la investigación.

Investigadora: “Para documentar la toma de consentimiento, por favor, responda:
¿Recibió copia de la hoja informativa y la discutí con usted? ¿Comprendió lo que acabo de explicar? ¿Tiene alguna duda o pregunta? ¿Acepta participar en esta investigación?
¿Autoriza que grabe la entrevista en audio?”

3. Administración del formulario de **datos sociodemográficos** mediante la plataforma digital de Google Forms:

- a. Si el participante prefirió hacer una reunión, la investigadora administrará este formulario.
- b. Si el participante prefirió hacer dos reuniones, ya habrá completado este documento en la reunión de orientación. En caso de ser necesario, la investigadora le enviará el formulario nuevamente a través del chat de Google Meet para que lo complete en ese momento.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

4. Receso:
 - a. En caso del participante preferir realizar todo el proceso (de orientación y entrevista) en una reunión, preguntar si desea recesar en este momento por 20 minutos y luego retomar el proceso con la entrevista.
5. Grabación de audio (solo al inicio de la sección de “Preguntas”):
La investigadora activará la función de grabación de audio o *audio recording* en QuickTime Player del sistema operativo MAC. También, hará una prueba de voz con el participante de no más de un minuto para asegurar que la herramienta esté funcionando.

II. Preguntas (esta parte se estará grabando en audio por la investigadora)

Investigadora: “Como parte de este estudio, trabajo dos conceptos centrales. Se los defino para que le ayude comprender a qué me refiero con estos en las preguntas. La **carga laboral percibida** se refiere a la cantidad de tareas que usted tiene por realizar en un tiempo muy limitado. Con **apoyo social percibido** me refiero a la ayuda tangible que usted recibe para completar alguna tarea (física o en asesoramiento), ya sea por supervisores, compañeros de trabajo, familia, amistades.”

1. Mientras estuvo o está en aislamiento en su hogar por la pandemia del COVID-19, ¿cómo se ha sentido con la cantidad de tareas laborales? ¿qué recursos laborales o apoyo ha tenido?
2. Describa cómo usted siente actualmente su carga laboral en términos de la cantidad de tareas.
3. Describa cómo usted siente actualmente el apoyo social para atender sus tareas laborales.
4. El apoyo social que describe y siente, ¿le ayuda a enfrentar su volumen de trabajo? ¿le ayuda en situaciones estresantes como la pandemia del COVID-19?
5. ¿Qué ha cambiado con el transcurso de estos cinco (5) años con respecto a su carga laboral? ¿sus tareas aumentaron, disminuyeron o se han mantenido relativamente igual?
6. ¿Cómo la reducción de personal ha afectado su carga laboral desde hace cinco (5) años?
7. ¿Considera que actualmente realiza tareas adicionales informales por la reducción de personal? Con tareas informales me refiero a que no necesariamente han sido asignadas formalmente en su descripción de puesto.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

8. ¿Qué significa para usted contar con apoyo social para cumplir con sus tareas, tomando en cuenta estos momentos de distanciamiento físico por el COVID-19?
9. ¿Cómo se siente con las relaciones interpersonales en su entorno laboral?
10. ¿De dónde proviene o quiénes colaboran con usted en el cumplimiento de sus tareas?
11. ¿Qué hacen para que usted se sienta apoyado/a en sus tareas?
12. ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar las condiciones en su entorno laboral sobre la carga laboral de empleados/as y sobre apoyo social?

III. Clausura

1. ¿Desea preguntar algo?
2. ¿Desea comentar algo?
3. La investigadora **desactivará la función de grabación de audio.**
4. La investigadora se retirará de Google Meet una vez la otra persona se desconecte.

IV. Observaciones

La investigadora anotará las observaciones sobre el proceso de entrevista.

Hora de terminación de la entrevista: _____

Revisado: 9/octubre/2020

Apéndice D. Autorización del protocolo por el CIPSHI

Universidad de
Puerto Rico

COMITÉ INSTITUCIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS SERES HUMANOS
EN LA INVESTIGACIÓN (CIPSHI)
IRB 00000944
cipshi.degi@upr.edu ~ <http://graduados.uprrp.edu/cipshi>

AUTORIZACIÓN DEL PROTOCOLO

Número del protocolo: 2021-017

Título del protocolo: La percepción de carga laboral y de apoyo social en un grupo de personal universitario no docente

Investigadora: Karla M. Torres-Victoriano

Tipo de revisión: Inicial Renovación

Evaluación: Comité en pleno
 Revisión expedita:
Categoría(s) de exención 45 CFR §46.104(d): 2 (iii)

Fecha de la autorización: 13 de octubre de 2020



Recinto de
Río Piedras

Además, el CIPSHI:

- Concedió la dispensa solicitada para modificar el procedimiento estándar de toma de consentimiento informado.

Cualquier modificación posterior a esta autorización requerirá la consideración y reautorización del CIPSHI. Además, debe notificar cualquier incidente adverso o no anticipado que implique a los sujetos o participantes. Al finalizar la investigación, envíe el formulario de Notificación de Terminación de Protocolo.

Decanato de
Estudios Graduados
e Investigación

18 Ave. Universidad STE 1801
San Juan PR 00925-2512

787-764-0000
Ext. 86700
Fax 787-763-6011

Página electrónica:
<http://graduados.uprrp.edu>

Elithet Silva Martínez, Ph.D.
Presidenta del CIPSHI o
representante autorizado

Apéndice E. Autorización de reclutamiento por la institución universitaria

17 de octubre de 2020

Aurora M. Sotográs Saldaña
Decana de Administración
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

P/C: Sara Santiago Estrada, Ph.D.
Catedrática Asociada
Departamento de Psicología

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN CON EL PERSONAL NO DOCENTE DEL RECINTO DE RÍO PIEDRAS

Estimada decana Sotográs:

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Karla M. Torres Victoriano, estudiante de maestría en Psicología Industrial Organizacional del Recinto de Río Piedras, y ex empleada de la institución. Como requisito del grado, realizo mi trabajo de tesis La percepción de carga laboral y de apoyo social en un grupo de personal universitario no docente. Mi directora de tesis es la Dra. Sara Santiago Estrada. Por este medio, solicito su autorización para realizar este estudio en la institución con el personal no docente, así como enviar la convocatoria mediante el cartero institucional.

El propósito de esta investigación es: 1) explorar cómo las personas se sienten con su carga laboral por la reducción de personal que responde a la escasez económica; 2) cómo se sienten con respecto al cambio de esta carga laboral a través de los últimos años; y 3) qué implica el apoyo social percibido en su cumplimiento con la carga laboral. En términos generales sobre el proceso de reclutamiento, los empleados interesados deberán informar su disponibilidad completando el registro que se acompaña en la convocatoria. Ese registro también contiene información general sobre el proceso virtual. Contactaré a los empleados que se registren con la intención de coordinar una reunión virtual (individual) para orientarlos sobre el uso de Google Meet y Google Forms, y atender cualquier inquietud sobre el estudio. Luego de esa orientación y si el empleado acepta participar, documentaré su consentimiento mediante grabación de audio (usando una hoja informativa). Luego, cada empleado deberá completar un cuestionario de datos sociodemográficos y participar en una entrevista (virtual) a profundidad, la cual podrá ser segmentada en dos reuniones. Los temas a tratarse en la entrevista son: carga laboral (cantidad de tareas), apoyo social como recurso, reducción de personal, tareas adicionales informales, relaciones interpersonales.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN CON EL PERSONAL NO DOCENTE DEL RECINTO DE RÍO PIEDRAS

Página 2

17 de octubre de 2020

Para proteger la identidad de los empleados, no se requerirá que indique su facultad, departamento ni puesto. Se espera que en este estudio participen diez (10) personas. Se protegerá en todo momento la confidencialidad de los empleados. Esperamos que los resultados de esta investigación contribuyan a observar cómo los cambios organizacionales pueden tener implicaciones en la carga laboral. Además, si el apoyo social puede ser un recurso protector en situaciones laborales estresantes, así como su importancia en este contexto de pandemia del COVID-19.

Adjunto la autorización del protocolo por el Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI), así como la convocatoria a enviar a todo el personal no docente mediante el correo electrónico institucional.

Agradeceré su evaluación a esta solicitud.

Cordialmente,

Karla M. Torres-Victoriano
Estudiante

Anejos: Autorización del protocolo por el CIPSHI: 2021-017
Convocatoria

Apéndice F. Convocatoria¹

**CONVOCATORIA AL PERSONAL NO DOCENTE A PARTICIPAR DE
INVESTIGACIÓN**

**La percepción de carga laboral y de apoyo social en un grupo
de personal universitario no docente**

Se invita al personal no docente de la UPR-Río Piedras a participar de investigación sobre la percepción de carga laboral y de apoyo social en la vida laboral. Esta investigación es realizada por la estudiante Karla M. Torres-Victoriano, como parte de los requisitos del grado de maestría en Psicología Industrial Organizacional. Se espera que en este estudio participen diez (10) personas en entrevistas (virtuales) a profundidad.

Los/as interesados/as en participar deben cumplir con los siguientes criterios:

1. Ser personal no docente de la UPR-Río Piedras
2. Tener al menos cinco (5) años de servicio consecutivos en la UPR-Río Piedras, ya sea en permanencia, por contrato de servicios, o nombramientos combinados
3. Tener 21 o más años de edad

Si desea participar y cumple con los criterios de elegibilidad, por favor, haga clic en el siguiente enlace: [aquí aparecía el enlace vigente durante el reclutamiento]. Lea el documento que se encuentra en ese formulario y registre su disponibilidad. La estudiante se comunicará con usted, según el orden de registro, para orientarle sobre el proceso virtual y coordinar su participación. Este registro es administrado por la estudiante (karla.torres17@upr.edu).

Número de autorización del CIPSHI: 2021-017

Revisado: 9/octubre/2020

¹ El enlace al formulario de registro que acompañó la convocatoria lo eliminé de esta publicación debido a que no está vigente por haber concluido el estudio.

Apéndice G. Registro de personas voluntarias para investigación¹

Saludos:

Por favor, antes de completar el registro haga lectura del siguiente documento “Información general sobre el proceso de la investigación”. Se recomienda usar Google Chrome para verlo: [aquí aparecía el enlace vigente durante el reclutamiento]

¿Pudo leer el documento compartido en el enlace? (REQUERIDO)

_____ Sí
_____ No

Nombre y apellidos: _____ (REQUERIDO)

Correo electrónico: _____ (REQUERIDO)

A este correo electrónico, recibirá un comunicado de la investigadora para coordinar la reunión de orientación. Si desea, puede usar un correo electrónico que no sea el institucional.

Por favor, confirme su correo electrónico escribiéndolo de nuevo: (REQUERIDO) _____

Celular: _____ (opcional)

No colocar guiones (Ejemplo de formato: 7877640000)

Mensaje que verá el participante al completar el Google Forms:

¡Gracias por completar el registro! La estudiante se comunicará con usted prontamente. En el siguiente enlace encontrará una Guía de inicio rápido de Google Meet que puede ayudarle a familiarizarse con la plataforma. Se recomienda usar Google Chrome para verla:
[aquí aparecía el enlace vigente durante el reclutamiento]

Revisado: 9/octubre/2020

¹ Este formulario estuvo disponible en Google Forms. Los dos enlaces que estaban en este registro los eliminé de esta publicación debido a que no están vigentes por haber concluido el estudio.

Apéndice H. Hoja informativa



Facultad de Ciencias Sociales · Departamento de Psicología

Hoja informativa Investigación:

La percepción de carga laboral y de apoyo social en un grupo de personal universitario no docente

Nota al lector: De ser necesario y si está usando una computadora, puede presionar Zoom en su pantalla para aumentar el tamaño de esta página. Si está usando un celular y dependiendo del modelo, podrá identificar esta función para aumentar el tamaño.

Descripción

Esta investigación es realizada por Karla M. Torres-Victoriano, estudiante de maestría en Psicología Industrial Organizacional de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPR-Río Piedras). El propósito de esta investigación es explorar cómo las personas se sienten con su carga laboral por la reducción de personal que responde a la escasez económica; cómo se sienten con respecto al cambio de esta carga laboral a través de los últimos años; y qué implica el apoyo social percibido en su cumplimiento con la carga laboral. Esta investigación estaba diseñada para recolectar datos de forma presencial. Sin embargo, por el distanciamiento físico ante la pandemia del COVID-19, las técnicas de recolección de datos se cambiaron de presenciales a virtuales.

Usted ha sido seleccionado/a para participar porque está clasificado/a como personal no docente y porque completó el registro en Google Forms que acompaña la convocatoria distribuida mediante el cartero institucional de la UPR-Río Piedras. También, ha sido seleccionado/a porque cumple con los siguientes criterios de elegibilidad: es personal no docente de la UPR-Río Piedras; tiene al menos cinco (5) años de servicio consecutivos en la UPR-Río Piedras, ya sea en permanencia, por contrato de servicios, o nombramientos combinados; y tiene 21 o más años de edad. Se espera que en este estudio participen diez (10) personas como voluntarias por disponibilidad.

Como parte de esta entrevista a profundidad, se requerirá que complete un formulario de datos sociodemográficos en Google Forms. Los temas a tratarse en la entrevista son: carga laboral (cantidad de tareas), apoyo social como recurso, reducción de personal, tareas adicionales informales, relaciones interpersonales. Su participación tomará aproximadamente dos horas (2 hrs.) y podrá ser segmentada en dos reuniones. Esta entrevista mediante Google Meet será grabada en audio para facilitar la transcripción y el análisis.

Riesgos y beneficios

Los riesgos asociados podrían incluir el sentir incomodidad con algunas de las preguntas, posible incomodidad al aprender a utilizar herramientas electrónicas y agotamiento por el uso de estas herramientas. Usted puede optar por no contestar alguna/s pregunta/s sin penalidad alguna. El uso de las plataformas de Google no conlleva costo para usted. Sin embargo, pueden haber cargos adicionales por el consumo de datos móviles o de conexión de internet. No se requerirá que encienda su cámara. No obstante, la investigadora exhortará a hacerlo voluntariamente.



CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Entienda que esta investigación no conlleva servicios de consejería o terapia psicológica. De necesitar asistencia, podrá solicitarla en programas, tales como:

- **Línea telefónica de apoyo emocional del Proyecto PATRIA:**
787-766-5000 (Disponible de lunes a viernes de 10:00 a.m. a 6:00 p.m.)
proyecto.patria@upr.edu
- **Línea PAS de ASSMCA:**
1-800-981-0023
Chat disponible en la página web: <https://lineapas.assmca.pr.gov/>
Servicios disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana
- **Panamericano (Sistema Integrado para la Salud Mental):**
1-800-981-1218 (Disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana)
Página web: <https://www.hospitalpanamericano.com/>
- **Programa de Ayuda al Empleado (PAE):**
Ubicado en el tercer piso de Torre Sur, Plaza Universitaria, de la UPR-Río Piedras
787-764-0000, Exts. 84406, 84407 u 84417
pae.riopiedras@upr.edu
- **San Juan Capestrano:**
1-844-979-2345 o 1-888-967-4357 (Disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana)
Página web: <https://www.sanjuancapestrano.com/>

Su participación no conlleva beneficios directos ni incentivos para usted.

Confidencialidad

Su identidad será protegida tomando las siguientes medidas de seguridad. Los documentos y datos digitales serán almacenados en la computadora personal de la investigadora, cuyo acceso requiere de contraseña, en un cartapacio protegido también por contraseña. Los documentos impresos serán asegurados con llave en una caja en la residencia de la investigadora. Además, la investigadora guardará en una memoria externa o *pendrive* los documentos relacionados a su trabajo de tesis, incluyendo los datos recopilados para en caso de dañarse su computadora poder recuperar los archivos.

La investigadora no usará los servicios de la cuenta de correo electrónico institucional para guardar datos que puedan identificarlo a usted. En su lugar, usará los servicios de su cuenta personal de Google, la cual está protegida por contraseña. De esta cuenta personal, se usarán los servicios como, Drive, Meet, Forms y Sheets. Minutos antes de la entrevista, la investigadora creará una reunión mediante Google Meet y el mismo sistema generará un código único de diez (10) dígitos que compartirá con usted para que se conecte por computadora, tableta o celular (para tableta y celular necesita bajar la aplicación gratuita de Google llamada *Meet*). Como la cuenta de Gmail de la investigadora es básica, no le permite generar un código para conectarse a la reunión por teléfono ni le permite grabar reuniones por Meet. Por tanto, la investigadora grabará la entrevista con la función de grabación de audio del programa QuickTime Player, el cual está instalado en su computadora personal. El audio no se grabará en Google Drive. Segmentos de las transcripciones serán publicados, sin identificar a los/as participantes, para validar los temas que resulten del análisis temático. Las grabaciones de audio no serán publicadas.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

La información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono, *hackers*, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente.

El periodo de almacenamiento de los datos será de tres (3) años, los cuales contarán desde una vez finalizada la investigación. Los datos que serán conservados por tres (3) años son: Registro de personas voluntarias para investigación (con identificadores directos, nombre y apellidos, correo electrónico, celular-opcional), Formulario de datos sociodemográficos (con identificadores indirectos: tiempo en el puesto), Transcripciones (se identificará a cada participante con un número asignado por la investigadora principal, según el orden en que sean entrevistados/as), y grabaciones en audio (con identificadores: voz de los/as participantes).

Al terminar este periodo de tres (3) años, se destruirán los documentos digitales incluyendo el registro, así también se triturarán los documentos impresos antes de ser desechados. No se identificará ningún documento con su nombre, solamente el formulario de registro que usted ya completó. Como ambos están diseñados en Google Forms, los datos se guardan automáticamente en Google Drive y estarán separados de las contestaciones a las preguntas de esta entrevista. No obstante, una vez la investigadora entregue su proyecto de tesis, estos documentos se borrarán del Google Drive y se mantendrá copia de estos en la computadora de la investigadora en cumplimiento con los tres (3) años de almacenamiento.

La información o datos que puedan identificarlo/a directa o indirectamente serán manejados confidencialmente. Solamente la investigadora y su directora de tesis, la Dra. Sara Santiago Estrada, tendrán acceso a los datos crudos o que puedan identificarlo/a. Los otros miembros del Comité de Tesis solo tendrán acceso a los datos sin identificadores directos o indirectos. Para proteger su identidad no se requerirá que indique su facultad, departamento ni puesto.

Oficiales de la UPR-Río Piedras o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a la investigadora los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. Los resultados de este estudio podrían ser reportados en revistas académicas y foros profesionales de investigación.

Derechos

Si leyó este documento y decidió participar, por favor, entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o a retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad ni pérdida de sus derechos. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia de esta hoja informativa, por lo que le exhorto a grabar o imprimir la misma.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor, comuníquese con Karla M. Torres-Victoriano al (787) 420-2094 o escribiendo a karla.torres17@upr.edu, o con la supervisora de la investigación, Dra. Sara Santiago Estrada, al (787) 764-0000, Ext. 87582, o escribiendo a sara.santiago@upr.edu. Si tiene preguntas sobre sus derechos como participante, reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio, puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento de la UPR-Río Piedras, al (787) 764-0000, Ext. 86773 o escribiendo a cipshi.degi@upr.edu.

Si desea participar, la investigadora tomará su consentimiento mediante grabación de audio.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Apéndice I. Plantilla de acuerdo de codificación¹

Total de Acuerdos: _____

+ Total de Desacuerdos: _____

Total de Códigos: _____

% General de Acuerdo: _____

Código	Acuerdo	Desacuerdo	Código Total	Concordancia
	Total:	Total:		
	Total:	Total:		
	Total:	Total:		
	Total:	Total:		
	Total:	Total:		
	Total:	Total:		
	Total:	Total:		
	Total:	Total:		

¹ Tomado de: McQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

CARGA LABORAL Y APOYO SOCIAL PERCIBIDOS

Procedimiento:

1. Ambos analistas desarrollan la guía de codificación.
2. Cada analista codifica por separado las transcripciones usando la guía de codificación.
3. Luego que la codificación se ha terminado, decidir quién tendrá la transcripción “master” y quien la “secundaria”.
4. En la columna a la izquierda marcada “Código”, escribir el nombre de cada código que aparece en la guía de codificación. Sugerimos entrarlos por orden alfabético ya que son más fáciles de encontrar.
5. Busque el primer segmento de texto codificado en la transcripción master, y encuentre el código que se aplicó en la primera columna de la plantilla de acuerdo de codificación. ¿Fue este el mismo código usado en el texto similar por el otro analista? Si sí, haga una marca en la columna identificada “Acuerdo” al lado del código. Si no, haga una marca en la columna identificada “Desacuerdo”.
6. Buscando el mismo segmento, coteje a ver si la transcripción secundaria contiene un código que se haya aplicado que no esté en la transcripción master. Si sí, encuentre el código en la plantilla y haga una marca en la columna “Desacuerdo”.
7. Ahora muévase al segundo segmento codificado en la transcripción master, y encuentre en la plantilla el código aplicado. Una vez más, compare el master con el segmento en la transcripción secundaria y viceversa, haciendo una marca para cada código en que haya acuerdo y desacuerdo.
8. Continúe el proceso de comparación hasta que se hayan comparado todos los códigos aplicados por ambos analistas.
9. En la plantilla, cuente el número de marcas en cada celda de “Acuerdo” y “Desacuerdo” para cada código y escriba el total en la celda. Sume el número de “Acuerdos” y “Desacuerdos”; este es el número total de veces que el código fue aplicado por ambos analistas master y secundario. Escriba este total en la columna marcada “Código Total”.
10. Para cada código, divida el número de “Acuerdos” por el “Código Total”. Este es el porcentaje de acuerdo para ese código. Escriba ese número en la columna marcada “Concordancia”.
11. Ahora sume los totales en la columna marcada “Acuerdos”; escriba ese total en el espacio apropiado en la parte de arriba de la plantilla. Haga lo mismo para el número de la columna marcada “Desacuerdo”; nuevamente, escriba ese número en la parte de arriba de la plantilla. Sume los totales para “Acuerdo” y “Desacuerdo”; este es el número total de códigos aplicados en las transcripciones master y secundaria. Escriba este número en el espacio apropiado en la parte de arriba de la plantilla.
12. Divida el Número Total de Acuerdos por el Número Total de Códigos Aplicados; este es el Porcentaje General de Acuerdo. Escriba este número en el espacio apropiado en la parte de arriba de la plantilla.