



Relación entre liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y retroalimentación con el estrés laboral: Efecto moderador de la personalidad resistente

Isabel Cristina Blair López
Viviana Marcela Pérez Ospina

Artículo de investigación para optar al título de Magíster en Administración

Asesor
Esteban López Zapata, Doctor (PhD)

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Medellín, Antioquia, Colombia
2021

Cita	(Blair López, I, & Pérez Ospina, V, 2021)
Referencia	Blair López, I, & Pérez Ospina, V, (2021). Relación entre liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y retroalimentación con el estrés laboral: Efecto moderador de la personalidad resistente [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Maestría en Administración, Cohorte XV.

Grupo de Investigación Gestión Organizacional (GESTOR).

Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC).



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: Jhon Jairo Arboleda

Decano: Sergio Iván Restrepo Ochoa

Jefe departamento: Carlos Gilberto Restrepo

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

Propósito: Esta investigación tiene por objetivo analizar el efecto moderador de la personalidad resistente, como característica psicológica individual del empleado, en la relación existente entre los factores de riesgo psicosocial relacionados con las características de liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo y la retroalimentación del desempeño sobre el nivel de estrés de los trabajadores.

Diseño / metodología / abordaje: Para la investigación se utilizaron datos de empresas colombianas de diversos sectores, tomando una muestra de 16.001 personas a las cuales se les aplicó la batería de instrumentos reglamentada por el Ministerio de Salud y Protección Social. Se usó el método de Modelo de Ecuaciones Estructurales estimados con Mínimos Cuadrados Parciales.

Resultados: Los resultados encontrados permitieron confirmar, en primera medida, la relación existente entre las características de liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo y la retroalimentación del desempeño con el nivel de estrés de los trabajadores, donde relaciones sociales en el trabajo fueron las que mostraron mayor impacto. Los resultados permitieron confirmar también la capacidad moderadora de la personalidad resistente en los niveles de estrés.

Originalidad: Este estudio permitió utilizar una fuente de información con alta disponibilidad en Colombia la cual se ha usado muy poco en el ámbito académico, adicionalmente permitió confirmar el papel relevante que tiene la personalidad resistente, como característica psicológica individual, en la gestión del estrés.

Palabras clave: personalidad resistente, estrés, liderazgo, relaciones sociales, retroalimentación de desempeño.

Abstract

Purpose: This paper aims to analyze the moderating effect of hardiness, as an individual psychological characteristic of the employee, in the relationship between psychosocial risk factors related to leadership, social support, and performance feedback at the workplace and the employees' stress level.

Design/methodology/approach: The sample, comprised of 16,001, is made from Colombian companies from several industries. The instruments were validated by The Social Protection Colombian Ministry.

Findings: By using (PLS-SEM), the results found allowed us to confirm, in the first place, the relationship between leadership, social support at work, and performance feedback with the level of stress of the workers. Social support was the one that showed the higher impact. Moreover, the results found confirmed the moderating capacity of the hardiness in employees' stress levels.

Originality/value: This study allowed the use of a highly available source of information in Colombia, which has been used very little in the academic field. Additionally, it confirmed the relevant role of the hardiness, as an individual psychological characteristic, in stress management.

Keywords: hardiness, stress, leadership, social support, performance feedback.

1 Introducción

Se pueden encontrar estudios de estrés relacionado con el trabajo desde hace décadas sin que ello signifique que este sea un tema que haya perdido importancia para la gestión organizacional; más aún, las circunstancias recientes han creado un estado de incertidumbre y estrés general entre la población (Dima et al., 2021). Por consiguiente, identificar variables, herramientas o estrategias que permitan la gestión adecuada del estrés es un tema actual e ineludible en las organizaciones.

En búsqueda del entendimiento de dicho fenómeno, el estrés, encontramos que en Colombia es obligatoria la aplicación de la batería para la identificación de factores de riesgo psicosocial para todos los empleadores, la cual incluye la valoración del estrés en los empleados. Así, notamos que el país cuenta con una fuente de información válida, accesible, de uso frecuente, pero con escaso abordaje en investigaciones en el ámbito académico. Con motivo de esta disponibilidad de información nos planteamos la importancia de nuevos modelos de análisis o relaciones entre variables no abordadas previamente que permitieran generar evidencia para profundizar en el análisis de factores que inciden en la salud y el bienestar de las personas, como insumo para la gestión del talento humano y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Los instrumentos que la normatividad colombiana deja disponibles incluyen variables como liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y retroalimentación del desempeño. Luego, comprobar la influencia de estas variables en el estrés podría aportar información para diseñar estrategias organizacionales orientadas a reducir la carga de los riesgos psicosociales y, al mismo tiempo, mejorar los recursos y capacidades de la organización y fortalecer su desempeño en general.

Ahora bien, nos planteamos que podrían existir otros aspectos relevantes a la hora de controlar los niveles de estrés en las organizaciones, no necesariamente relacionados con los recursos/demandas que ofrece una organización, sino quizás con elementos relacionados con características psicológicas individuales. El estrés, desde el punto de vista de la interacción, se define como un proceso en el que interactúan la persona, la situación determinada y la valoración que esta realiza frente a su capacidad para afrontarla y no poner en riesgo su bienestar (Sandín, 2009), por lo que encontramos interesante determinar cómo las características personales podrían moderar la relación existente entre los factores de riesgo psicosocial y el nivel de estrés.

La personalidad resistente, como atributo individual asociado con la resiliencia (Vagni et al., 2020), podría jugar un papel importante a la hora de moderar los impactos de los factores de riesgo en el nivel de estrés. Los individuos con altos niveles de personalidad resistente aplican mejores estrategias para reducir el estrés y son más flexibles a la hora de enfrentar problemas; además, la personalidad resistente facilita la resiliencia bajo presión, convirtiendo circunstancias estresantes en oportunidades de crecimiento (Maddi et al., 2012). La personalidad resistente proporciona la motivación para afrontar efectivamente las circunstancias estresantes.

De comprobarse esta moderación, el fortalecimiento de características individuales podría ser una alternativa adicional a las respuestas tradicionales que adoptan las empresas para el manejo del estrés. En el contexto colombiano y según la Resolución 2646 de 2008, se establece que los empleadores deben contar con información sobre las características de personalidad de los empleados (Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social, 2008). La norma no es específica en el instrumento a utilizar, pero cobra relevancia la personalidad resistente como una de las variables que los empleadores deben evaluar. La personalidad resistente y la resiliencia son asuntos esenciales a la hora de reponerse de circunstancias estresantes, que por demás son inevitables en entornos laborales (Georgoulas-Sherry & Kelly, 2019), así que, entender este concepto y determinar el nivel presente en los equipos de trabajo podría ayudar a establecer planes de reducción del estrés más eficientes.

En otras palabras, las organizaciones, además de proveer ambientes con liderazgos saludables, apoyo social y retroalimentación adecuada, podrían integrar, como parte de la solución, a sus colaboradores; guiándolos, capacitándolos, mostrándoles que sus recursos personales son también claves a la hora de prevenir el agotamiento laboral y tener ambientes laborales más sanos y felices.

Así pues, esta investigación tiene por objetivo analizar el efecto moderador de la personalidad resistente, como característica psicológica individual del empleado, en la relación existente entre las características de liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo y la retroalimentación del desempeño sobre el nivel de estrés de los trabajadores.

El artículo se estructura así: en primer lugar, se presenta el marco teórico a partir de la cual se proponen las hipótesis de las relaciones entre las variables mencionadas; luego se detalla la descripción metodológica para la obtención de los datos en empresas colombianas, así como la medición de las variables y técnicas estadísticas usadas para la comprobación de las hipótesis. En

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO, RELACIONES SOCIALES, RETROALIMENTACIÓN, ESTRÉS ...

tercer lugar, se encuentran los resultados, incluyendo la evaluación del modelo de medida y del modelo estructural. Finalmente se encuentran la discusión y conclusiones a partir de los resultados, así como las limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

2 Marco teórico

2.1 Estrés relacionado con el trabajo

El concepto de estrés ha sido desarrollado desde diferentes enfoques y modelos teóricos que relacionan los factores psicosociales, el estrés y la salud. Según la teoría basada en la respuesta, el estrés se define como una respuesta del organismo a demandas que son hechas sobre él y donde se requiere un sobreesfuerzo para equilibrarse (Viner, 1999). La teoría basada en el estímulo define al estrés en términos de características asociadas a estímulos del ambiente que pueden perturbar o alterar el funcionamiento del organismo, localizando al estrés fuera del individuo (Holmes & Rahe, 1967). Por último, y según el enfoque de la interacción, el estrés se define como un proceso en el que interactúan la persona, la situación determinada y la valoración que esta realiza frente a su capacidad para afrontarla y no poner en riesgo su bienestar (Sandín, 2009), acá el estrés se produce como reacción ante circunstancias que puedan agotar los recursos que una persona tiene disponibles para afrontarla (Harms et al., 2017; Lazarus & Folkman, 1984; Lepine et al., 2005). Este artículo adopta la definición del estrés basado en la interacción.

El estrés en el contexto laboral está relacionado con el nivel de complejidad de las tareas que se desempeñan, con las condiciones en las que se desarrolla el trabajo y la forma en que este se organiza (Harms et al., 2017). Los factores relacionados con el trabajo, que por su naturaleza pueden no estar bajo el control del individuo, se pueden convertir en amenazas/estresores y los recursos que la persona tenga para su afrontamiento pueden ser insuficientes o pueden agotarse (Lovelace et al., 2007).

Existen dos teorías para abordar la relación entre las características del trabajo y el bienestar de los trabajadores: La teoría de Demandas y Recursos Laborales y el Modelo Demandas-Control.

La teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL) es uno de los marcos más usados, indicando que las demandas y recursos laborales tienen efectos directos e indirectos sobre el estrés y la motivación (Bakker & Demerouti, 2013; Dima et al., 2021). Las demandas laborales exigen esfuerzo, consumen recursos energéticos y suelen ser factores predictores de variables relacionadas con el deterioro de la salud, mientras que los recursos laborales suelen ser factores determinantes del compromiso, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Después de una exposición prolongada a altas exigencias o demandas laborales y a bajos recursos se generan ambientes de

trabajo con altos niveles de estrés, que a su vez genera agotamiento, aparición de enfermedades y disminución del desempeño laboral (Bakker & de Vries, 2021).

El modelo JDC o modelo Demandas-Control también ha sido un concepto influyente en la literatura relacionada con el estrés. En 1979 Robert Karasek representó el modelo donde se muestra el impacto que tienen las características del puesto, demandas psicológicas del trabajo y el nivel de control, en los niveles de estrés, la salud y el bienestar de los empleados (Karasek, 1979; Chiang et al., 2013). En 1990 el modelo se extendió integrando el apoyo social como un predictor adicional de dicho bienestar - JDCS- (Fila et al., 2017). Bajo este modelo, las demandas laborales son consideradas estresores psicológicos, el estrés no depende del hecho de tener muchas demandas sino del desequilibrio que se puede presentar entre dichas demandas y el nivel de control sobre las actividades laborales; la combinación de altas exigencias y bajo control pueden generar un bienestar deficiente (Ariza-Montes et al., 2018; Chiang et al., 2013).

2.2 Factores de riesgo psicosocial y estrés relacionado con el trabajo

Desde el año 1950 organismos internacionales como la OIT y la OMS se han pronunciado sobre la importancia de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, los efectos que tienen sobre la salud y la importancia del desarrollo de acciones de promoción de la salud para los trabajadores (Villalobos, 2004). Los factores psicosociales son todos aquellos relacionados con la forma en la que se organiza el trabajo, que, en combinación con aspectos individuales y aspectos extralaborales, pueden generar afectaciones fisiológicas, emocionales, cognitivas y/o conductuales en el individuo, generando a su vez estrés (Moncada et al., 2014).

En Colombia el abordaje de los factores de riesgo psicosocial se basa en el planteamiento de modelos como el JDCS o modelo demandas-control- apoyo social (Colombia. Ministerio Salud y Protección Social, 2010), a partir de los cuales se definen cuatro dominios: liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, control sobre el trabajo, demandas del trabajo, y recompensa. El dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo está relacionado con las diferentes relaciones sociales que se establecen entre líderes, subordinados y grupos de trabajo en el contexto laboral (Colombia. Ministerio Salud y Protección Social, 2010), cuando estas relaciones se convierten en factor de riesgo y presentan determinadas condiciones de intensidad y tiempo de exposición pueden ser determinantes de la aparición del estrés en el trabajo (Calderón Hernández et al., 2013). De acuerdo

con estos planteamientos, y para efectos de esta investigación, se seleccionan las variables relacionadas con las características de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como aspectos determinantes del nivel de estrés; que, de acuerdo con el método de valoración utilizado en Colombia, se conforma por tres dimensiones: características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y retroalimentación del desempeño.

2.3 Características o estilos de liderazgo

El liderazgo es un tema ampliamente abordado en el campo de la administración, los negocios y la psicología organizacional. Entre las teorías de liderazgo más reconocidas encontramos: el liderazgo transformacional, carismático, supervisión abusiva, intercambio líder seguidor o liderazgo basado en la relación, el liderazgo basado en valores (liderazgo ético, liderazgo auténtico, liderazgo de servicio), entre otros (Zhu et al., 2018).

Los comportamientos de los líderes, positivos o negativos, y las relaciones que desarrollan con los empleados son aspectos determinantes en los niveles de estrés de los subordinados (Harms et al., 2017). La supervisión abusiva por ejemplo está relacionada con bajos niveles de satisfacción, bajo compromiso, conflictos familia/trabajo y estrés (Tepper, 2000). En contraste la implementación de métodos y técnicas relacionadas con liderazgo transformacional está asociada a la mitigación del estrés (Gill et al., 2006).

Se encuentra también una relación positiva entre el liderazgo transformacional con un resultado individual, es decir, la satisfacción laboral de los seguidores (Braun et al., 2013). Así mismo, el liderazgo auténtico y liderazgo ético fueron encontrados como predictores significativos del comportamiento cívico, compromiso organizacional, y satisfacción con el supervisor (Avolio et al., 2009), también el liderazgo basado en valores: ético, auténtico y de servicio, presenta resultados positivos relacionados con el desempeño de los empleados (Zhu et al., 2018).

El intercambio líder seguidor o liderazgo basado en la relación se presenta también como una corriente relevante a la hora de abordar el estrés. Una de las principales formas en la que el comportamiento del líder puede afectar el bienestar de los empleados/seguidores es a través de la habilitación de recursos que puedan moldear el ambiente de trabajo, tales como recompensas, autonomía, apoyo instrumental, desarrollo de habilidades y apoyo social; estos recursos

proporcionan soporte a los seguidores para atender las demandas del trabajo (Gregory & Osmonbekov, 2019; Inceoglu et al., 2018).

En la conceptualización adoptada en Colombia, las características de liderazgo se definen como la relación que se establece entre los líderes y sus colaboradores, influyendo esta relación en la forma en que se realiza el trabajo y en el ambiente laboral, abarcando actividades de gestión, de planificación, participación, asignación de trabajo, obtención de resultados, manejo de conflictos, motivación, comunicación e interacción con los colaboradores (Colombia. Ministerio Salud y Protección Social, 2010). Este concepto tiene similitud con la teoría LMX (intercambio líder-seguidor), en la cual se concibe un proceso de liderazgo eficaz cuando los líderes y los seguidores pueden desarrollar relaciones maduras (asociaciones) y obtener beneficios de los recursos que genera dicha relación (Graen & Uhl-Bien, 1995). La existencia de relaciones de alta calidad entre líderes y seguidores generan recursos como comunicación, apoyo social, reconocimiento, disminución de la ambigüedad y retroalimentación, que el empleado puede utilizar para satisfacer las demandas del trabajo, mejorar su desempeño y evitar posibles fuentes de tensión laboral (Gregory & Osmonbekov, 2019). Así pues, los comportamientos de liderazgo orientados a las relaciones son recursos que los líderes pueden ofrecer a sus empleados (Montano et al., 2017), por el contrario, comportamientos del líder considerados dañinos, ambigüedad de roles, conflicto, agotan los recursos psicológicos y se consideran estresores inducidos por los líderes (McLarty et al., 2021).

Por lo anterior las características de liderazgo se convierten en factor de riesgo psicosocial cuando son inadecuadas, es decir cuando la gestión que realiza el líder impacta de forma negativa la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas, cuando el líder tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, o cuando el apoyo social que proporciona el líder a sus colaboradores es deficiente (Colombia. Ministerio Salud y Protección Social, 2010). Se plantea entonces la siguiente hipótesis:

H1. Las características de liderazgo, como factor de riesgo psicosocial, tienen un efecto directo en el nivel de estrés de los empleados. En presencia de características de liderazgo inadecuadas se dan altos niveles de estrés.

2.4 Relaciones sociales en el trabajo

Las relaciones sociales en el trabajo se definen como las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, el contacto con otros individuos, el apoyo social y la calidad de las interacciones entre compañeros, el trabajo en equipo, la cohesión, entre otros (Colombia. Ministerio Salud y Protección Social, 2010). Las buenas relaciones sociales en el trabajo se entienden como aquellas valiosas para la ejecución del trabajo, bien sea porque se adquiere información, asistencia o simplemente compañía (Fila et al., 2017). El apoyo social percibido es una evaluación que hace cada individuo de los recursos sociales que tiene disponibles dada una situación determinada (Belloch et al., 2009), por tanto el apoyo social se puede entender como un «ahorro» del que la gente puede disponer cuando necesita hacer frente a los estresores, actuando como protector del individuo durante los momentos de estrés, y potenciando su capacidad de adaptación (Belloch et al., 2009).

Este apoyo puede reducir el impacto del estrés, bien sea reduciendo la fuente del estrés o reforzando la capacidad del individuo para hacer frente a la situación estresante. Por ejemplo, el apoyo brindado por compañeros de trabajo alimenta la confianza en que pueden superar cualquier deficiencia, logrando ejecuciones exitosas. Por el contrario, si los empleados sienten que sus colegas no se preocupan por su bienestar o no se prestan a llenar necesidades de conocimiento, sentirán afectada su energía y se podrán generar preocupaciones sobre su estabilidad laboral (De Clercq et al., 2020). Existe abundante evidencia empírica de que altos niveles de apoyo social están asociados con un mayor bienestar, mientras que una falta de apoyo percibida puede ser un catalizador para el estrés (Fila et al., 2017)

El modelo extendido de demandas, control, apoyo social - JDACS- sugiere que la falta de apoyo social percibido, combinado con altas demandas y bajo control, resultará en niveles elevados de estrés. Existe una relación negativa entre el apoyo social percibido y el estrés (De Clercq et al., 2020).

Las relaciones sociales en el trabajo se convierten en factor de riesgo psicosocial cuando son inadecuadas, es decir cuando hay pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas, cuando se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, cuando la posibilidad de recibir apoyo social es limitada o nula, el apoyo que se recibe es ineficaz o cuando el grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente (Colombia. Ministerio Salud y Protección Social, 2010). Por todo lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H2. Las relaciones sociales en el trabajo, como factor de riesgo psicosocial, tienen un efecto directo en el nivel de estrés de los empleados. En presencia de relaciones sociales laborales inadecuadas se presentan altos niveles de estrés.

2.5 Retroalimentación del desempeño

La retroalimentación del desempeño se define como mensajes transmitidos sobre el desempeño de tareas que facilitan la autorregulación del comportamiento (Cusella, 1987; Geddes & Linnehan, 1996). Así pues, la retroalimentación se describe como la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo, la cual le permite identificar fortalezas, debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar el desempeño (Colombia. Ministerio Salud y Protección Social, 2010). La retroalimentación juega un papel fundamental en el desarrollo de los empleados ya que esta es fuente primaria de información para la toma de acciones de mejora. Adicionalmente, la retroalimentación, como parte del componente de sensación de logro, es uno de los factores críticos a la hora de tener empleados felices y motivados (Fisher, 2010).

La retroalimentación del desempeño está asociada también con el modelo JDCS, ya que hace parte del apoyo social esperado por parte de jefes y supervisores. Así pues, el modelo predice que los bajos niveles de apoyo social están fuertemente asociados con resultados de salud negativos y estrés (Mark & Smith, 2012). Cuando los empleados no tienen un control suficiente, no reciben retroalimentación periódica y no pueden desarrollarse profesionalmente, pierden su interés en el trabajo y desarrollan actitudes negativas. En contraste, cuando recursos laborales como el apoyo social están disponibles, estos pueden satisfacer las necesidades psicológicas del empleado y amortiguar el impacto de las demandas laborales (Bakker & de Vries, 2021). Adicionalmente, la retroalimentación de desempeño entregada de manera efectiva es una característica de una relación de alta calidad entre líder y seguidor (LMX), que además de proporcionar conocimiento sobre cómo realizar bien el trabajo, puede reducir el desgaste que tiene el trabajo sobre los recursos psicosociales del empleado (Bakker et al., 2005; Gregory & Osmonbekov, 2019).

La retroalimentación del desempeño se convierte en factor de riesgo cuando es inadecuada, es decir cuando es inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento (Colombia. Ministerio Salud y Protección Social, 2010). Por todo lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H3. La retroalimentación del desempeño, como factor de riesgo psicosocial, tiene un efecto directo en el nivel de estrés de los empleados. En presencia de retroalimentación inadecuada se presentan altos niveles de estrés.

2.6 Personalidad Resistente

La personalidad resistente (*hardiness*) se refiere a una estructura de personalidad con inclinación a tener un mayor compromiso con uno mismo, una actitud de vigor hacia el entorno, un sentido de significado y un locus de control interno (Kobasa, 1979), es decir, la personalidad resistente se origina en la conjugación de tres dimensiones: compromiso versus alienación, control versus impotencia, y reto versus seguridad; y donde, la combinación de las tres características se da como una operacionalización del coraje existencial (Maddi, 2004); en otras palabras, proporcionan la motivación para afrontar efectivamente las circunstancias estresantes.

El compromiso, como componente de la personalidad resistente, está definido como un interés genuino por lo que nos rodea, es la tendencia a implicarse, a convertir las actividades en situaciones interesantes, a comprometerse en las diversas áreas de la vida: trabajo, instituciones sociales, relaciones interpersonales, familia y uno mismo. El control es la influencia que el individuo siente que tiene respecto a las circunstancias. Es el sentimiento de controlabilidad que se tiene a través del conocimiento, habilidades, decisiones y elecciones. Las personas con alto control creen que sus esfuerzos influyen los resultados en lugar de sentirse impotentes o víctimas de las circunstancias. El reto se refiere a la creencia de que el cambio es una característica habitual, importante y necesaria en la vida. Las personas fuertes en reto ven el cambio como una oportunidad de crecimiento, aprendizaje y mejora, en lugar de sentir que tienen derecho, por defecto, a la comodidad y a la seguridad (Belloch et al., 2009).

En 1990 se encontró que los soldados que experimentaron situaciones estresantes, relacionadas tanto con experiencias de vida y de batalla, y cuyos niveles de salud no se veían afectados, eran aquellos individuos con altos niveles de personalidad resistente (P. T. Bartone, 1999). Desde entonces el concepto de personalidad resistente ha sido extendido desde el contexto individual al contexto organizacional (Maddi, 2002). El trabajo ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo, pero también, puede ser una fuente de estrés considerable, es por ello que las organizaciones han trabajado el tema por décadas. Se vuelve entonces relevante considerar que,

al parecer, los individuos con altos niveles de personalidad resistente aplican mejores estrategias para reducir el estrés y son más flexibles a la hora de enfrentar problemas; además, la personalidad resistente facilita la resiliencia bajo presión, convirtiendo circunstancias estresantes en oportunidades de crecimiento (Maddi et al., 2012).

Existe evidencia en la literatura que sugiere que, además de los recursos laborales (modelo Recursos Demandas-control), los recursos personales podrían actuar como factores protectores importantes para evitar la aparición del estrés (Mazzetti et al., 2020). Hallazgos de la investigación en psicología de la organización muestran que la resiliencia, y otros recursos personales, funcionan como elementos mitigadores de resultados negativos de las demandas. Los recursos personales disminuyen el efecto de los factores estresores sobre la salud y el bienestar de los empleados, actuando como moderadores (Ceschi et al., 2017). La personalidad resistente sería un recurso personal que juega un papel importante como moderador amortiguando el estrés (Abdollahi et al., 2018). La personalidad resistente puede reducir la asociación dañina entre los aspectos emocionalmente exigentes de las profesiones de la salud y los síntomas de agotamiento (Mazzetti et al., 2020).

En este estudio, consideraremos la personalidad resistente como una variable moderadora entre los factores de riesgo psicosocial: demandas o agentes estresores y el nivel de estrés de los empleados. Esperamos que la personalidad resistente atenúe los efectos directos de las características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y retroalimentación del desempeño, como factores de riesgo psicosocial, en el nivel de estrés de los empleados. En la Figura 1 se presenta el modelo teórico planteado que ilustra las hipótesis de la investigación.

Hipótesis:

H4. La personalidad resistente modera la relación que existe entre las características de liderazgo, como factor de riesgo psicosocial, y el estrés, atenuando el efecto.

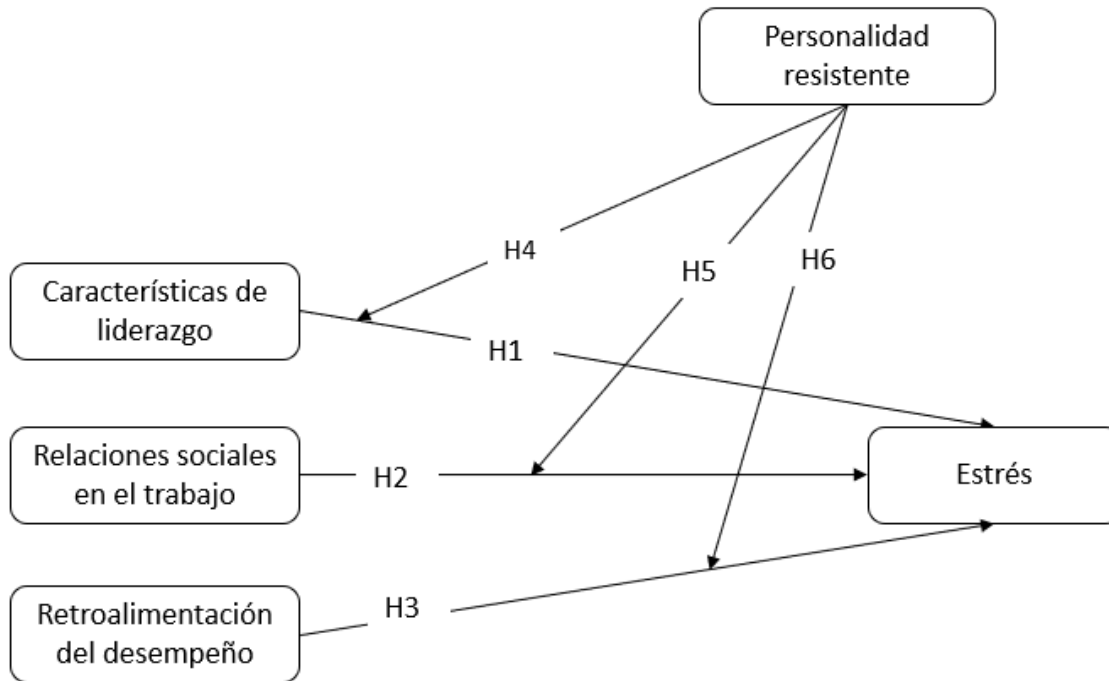
H5. La personalidad resistente modera la relación que existe entre las relaciones sociales en el trabajo, como factor de riesgo psicosocial, y el estrés, atenuando el efecto.

H6. La personalidad resistente modera la relación que existe entre la retroalimentación del desempeño, como factor de riesgo psicosocial, y el estrés, atenuando el efecto.

Figura 1

Modelo teórico

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO, RELACIONES SOCIALES, RETROALIMENTACIÓN, ESTRÉS ...



3 Metodología

3.1 Composición de la muestra

La presente investigación se desarrolló en empresas con actividad económica en Colombia de naturaleza pública y privada pertenecientes al sector servicios. Fueron incluidas en el estudio aquellas empresas que durante el año 2019 y 2020 realizaron la evaluación de factores de riesgo psicosocial en cumplimiento de la resolución 2646 de 2008 (Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social, 2008) y ejecutaron dicho proceso con la empresa Psicología Ocupacional S.A.S – Psicol, firma consultora que realizó el suministro de información.

Este estudio consideró aquellas empresas cuyo porcentaje de personas que respondieron la encuesta fuera como mínimo del 75% con respecto al total de empleados activos en el momento de evaluación y en cuanto a los empleados evaluados se consideró solo a las personas que habían respondido los cuestionarios informando en su totalidad las variables edad, género, nivel educativo y antigüedad en la empresa, dado que estas serían consideradas las variables de control para el modelo.

La muestra está conformada por un total de 16.001 empleados que pertenecen a ocho empresas de diferentes actividades económicas: servicios financieros, servicios de tecnología, instituciones educativas y transporte. El total de los empleados considerados en el estudio ocupan cargos operativos cuyo rol no está relacionado con el liderazgo de equipos o personas. El 54% de los empleados corresponden a mujeres, el 64% son empleados con edades de 40 años o menos, el 71% refieren haber trabajado en su respectiva empresa diez años o menos y una antigüedad en el cargo actual (al momento de la encuesta) de cinco años o menos para el 57,8% de los empleados evaluados (ver Tabla 1).

Tabla 1

Características de la muestra según variables ocupacionales y laborales

Variable	Categorías	n	%
	Cargos operativos	16001	100%
Género	Femenino	8707	54,42%
	Masculino	7294	45,58%
Grupos de edad	30 años o menos	4713	29,45%
	Entre 31 y 40 años	5487	34,29%
	Entre 41 y 50 años	2983	18,64%
	Más de 51 años	2818	17,61%
Antigüedad en la empresa	Menor a 1 año	943	5,89%
	Entre 1 y 5 años	6306	39,41%
	Entre 6 y 10 años	4115	25,72%
	Más de 10 años	4637	28,98%
Antigüedad en el cargo	Menor a 1 año	1017	6,36%
	Entre 1 y 5 años	8234	51,46%
	Entre 6 y 10 años	3843	24,02%
	Más de 10 años	2907	18,17%
Nivel de formación finalizado	Ninguno	21	0,15%
	Primaria completa	95	0,60%
	Bachillerato completo	2973	18,89%
	Técnico, tecnológico	5025	31,65%
	Pregrado completo	4526	28,13%
	Posgrado completo	3361	20,59%

3.2 Medición de variables

A partir del año 2008, y con la entrada en vigor de la Resolución 2646 de 2008, Colombia cuenta con normatividad que obliga a los empleadores a realizar monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial y sus efectos, entre ellos el estrés. En el año 2010, el Ministerio de Salud y Protección Social y la Pontificia Universidad Javeriana, realizaron un estudio para diseñar y validar una batería de instrumentos. Como resultado de este estudio y desde entonces, Colombia cuenta con un conjunto de instrumentos válidos y confiables que pueden ser utilizados por las empresas para la identificación de los factores de riesgo psicosocial a los que se encuentran expuestos los trabajadores de todas las actividades económicas y oficios (Colombia. Ministerio Salud y Protección Social, 2010). Estos instrumentos deben ser aplicados por las

empresas al menos cada dos años, por tanto, es información disponible que consideramos importante aprovechar.

A continuación, se presentan las escalas utilizadas en la presente investigación:

3.2.1 *Liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y retroalimentación del desempeño*

La batería de instrumentos distingue tres tipos de condiciones: intralaborales, extralaborales, e individuales, y a su vez cada condición cuenta con dominios y dimensiones. El dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo fue el abordado en este estudio. Se consideró el instrumento denominado Forma B que evalúa tres factores independientes: características de liderazgo (13 ítems), relaciones sociales en el trabajo (12 ítems) y retroalimentación del desempeño (5 ítems). Los tres factores se evalúan como constructos reflectivos a través de escalas de Likert con opciones de respuesta en un rango de 0 a 4 (0=Siempre, 1=Casi siempre, 2=Algunas veces, 3=Casi nunca, 4=Nunca). En esta escala, las altas puntuaciones refieren comportamientos negativos de liderazgo, relaciones sociales y retroalimentación. Esta escala junto con todas las dimensiones que conforman el instrumento de condiciones intralaborales han sido validadas en otros estudios y se ha encontrado validez de criterio y validez convergente en dichas escalas, encontrándose evidencia empírica de mediciones coherentes al constructo de Riesgos Psicosociales (Albarrán et al., 2018; Calderón Hernández et al., 2013; Charria et al., 2011; Pulido et al., 2021, Villalobos, 2005). También en el estudio de validación, realizado en el 2009 por la Pontificia Universidad Javeriana, se encontraron resultados satisfactorios de validez y confiabilidad para esta escala (Colombia. Ministerio Salud y Protección Social, 2010). En el Anexo 1 se pueden observar los ítems utilizados.

3.2.2 *Síntomas de estrés*

Para la medición de síntomas de estrés se utilizó el cuestionario de signos y síntomas del estrés que hace parte de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Fue construido por Gloria Villalobos para el entonces Ministerio de Salud y Protección Social y posteriormente adaptado y validado en población trabajadora de Colombia (Villalobos, 2005). Este instrumento está conformado por 31 ítems medidos a través de una escala Likert con

cuatro opciones de respuesta: nunca, a veces, casi siempre y siempre. El estrés se evalúa como un constructo de segundo orden (reflectivo-reflectivo) conformado por cuatro dimensiones que caracterizan los signos y síntomas del estrés: síntomas fisiológicos (8 ítems), síntomas de comportamiento social (4 ítems), síntomas intelectuales y laborales (10 ítems) y síntomas psicoemocionales (9 ítems). Esta escala fue validada y utilizada en un estudio sobre población colombiana donde se estimó la consistencia interna a través del Alfa de Cronbach, con un valor de 0,88 (Sarsosa-Prowesk & Charria-Ortiz, 2018), también fue utilizado para la evaluación del nivel de estrés en funcionarios de instituciones educativas públicas (Matabanchoy et al., 2017). En el Anexo 1 se pueden ver los ítems que conforman cada dimensión.

3.2.3 Personalidad resistente

Para la personalidad resistente o *hardiness* se utilizó el instrumento DRS 15 “*The Dispositional Resiliency Scale-15 (DRS-15)*”, definido por Paul Bartone (2013), el cual es considerado como el instrumento más sólido disponible tanto conceptual como psicométricamente (Funk, 1992) y es utilizado ampliamente en la investigación en psicología y salud (P. T. Bartone, 2007). Este instrumento se utiliza para medir la personalidad resistente en tres dimensiones o componentes: compromiso, control y reto. El DRS 15 está conformado por 15 ítems medidos a través de una escala Likert de cuatro puntos (0=Nada cierto, 1=Algo cierto, 2= Muy cierto, 3=Completamente cierto). La personalidad resistente se evalúa como un constructo de segundo orden (reflectivo-reflectivo) conformado por las tres dimensiones: compromiso (5 ítems), control (5 ítems) y reto (5 ítems). En el Anexo 1 se puede ver los ítems que conforman cada dimensión. Estas escalas también han sido validadas y utilizadas en estudios similares recientes (Blanchard et al., 2021; Soccorso et al., 2019; Vagni et al., 2020).

Se incluyeron las siguientes variables de control relevantes para estimar mejor los tamaños de los efectos de las relaciones planteadas en las hipótesis: género, edad, nivel educativo, años en la empresa. Estas variables de control también han sido consideradas en investigaciones anteriores relacionadas con el estrés laboral (Kim et al., 2020; Pujadas Sánchez et al., 2020; Siddiqui et al., 2021).

3.3 Procedimientos estadísticos utilizados

Para el contraste de las hipótesis de investigación se utilizó el método de Modelo de Ecuaciones Estructurales estimados con Mínimos Cuadrados Parciales (Hair et al., 2016). Esta técnica se considera apropiada para este estudio dado que permite la estimación simultánea de múltiples relaciones causales entre una o más variables independientes y una o más variables dependientes y adicionalmente, permite incorporar al análisis variables no observables medidas indirectamente por ítems o indicadores y constructos de orden superior como es el caso de este estudio (Hair et al., 2016). La metodología PLS-SEM puede manejar modelos de medición reflectivos y formativos, permite estimar modelos complejos que involucran varios constructos, variables o trayectorias estructurales sin imponer supuestos distributivos sobre los datos, tiene una alta eficiencia en la estimación de parámetros y puede ser más adecuado que otros métodos tradicionales para realizar estimaciones predictivas (Hair et al., 2016). Para el tratamiento de los datos se utilizó el software Smart PLS 3.3.2 en su versión profesional (Ringle et al., 2015).

3.4 Evaluación de la varianza del método común

Se evaluó la varianza del método común, tanto procedimental como estadísticamente para evitar el sesgo del método común (Podsakoff et al., 2003). En el momento de la aplicación de los instrumentos se indicó a los participantes que los resultados serían tratados de forma agregada, no individual, y solo con fines de investigación y estadísticos.

Adicionalmente, se realizó la prueba de factor único de Harman mediante un análisis factorial exploratorio. Se encontró que un total de nueve factores explican el 61,4% de la varianza total y que de esta varianza solo el 30,5% está representado en el mayor factor, con lo que se confirmó que la varianza del método común no representa un inconveniente para la investigación.

4 Resultados

La aplicación de la técnica de Modelo de Ecuaciones Estructurales se realizó en tres etapas secuenciales: análisis del modelo de medida, análisis del modelo estructural y análisis de moderación. A través del análisis del modelo de medida se evaluó la fiabilidad individual, la fiabilidad compuesta, la validez convergente y la validez discriminante de las escalas utilizadas. El análisis del modelo estructural permitió determinar la capacidad del modelo para predecir el estrés y examinar las relaciones directas entre los constructos. Finalmente, con el análisis de moderación se evaluó como la personalidad resistente atenúa la fuerza de la relación entre las variables independientes y el estrés.

4.1 Análisis del modelo de medida

El modelo de análisis está conformado por cinco variables latentes: características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño, personalidad resistente y síntomas de estrés.

Para evaluar la fiabilidad individual se verificó que las cargas factoriales de los ítems estuvieran por encima de 0.70, (Hair et al., 2016). La mayoría de los ítems cumplieron con esta condición. Algunos ítems presentaron valores entre 0.40 y 0.70, y para ellos se procedió con el análisis de la varianza media extraída AVE, la fiabilidad compuesta CR, y la validez de contenido; finalmente se conservaron aquellos ítems que, a pesar de su carga factorial baja, sí aportaban a la fiabilidad del modelo.

La varianza media extraída AVE de todos los constructos está por encima de 0.5. lo que ratifica la validez convergente. La fiabilidad compuesta CR también es óptima en todos los constructos ubicándose por encima de 0.7 (Hair et al., 2016). En las Tablas 2, 3 y 4 se puede ver esto en detalle.

Tabla 2

Fiabilidad y validez convergente. Factores psicosociales

Variable	Carga factorial	CR	AVE
CONSTRUCTOS DE PRIMER ORDEN			
Características de Liderazgo		0,969	0,709
CARLID02	0,814		
CARLID03	0,847		
CARLID04	0,880		
CARLID05	0,836		
CARLID06	0,843		
CARLID07	0,843		
CARLID08	0,882		
CARLID09	0,902		
CARLID10	0,863		
CARLID11	0,843		
CARLID12	0,842		
CARLID13	0,871		
CARLID14	0,651		
Relaciones Sociales en el Trabajo		0,957	0,667
RESOTRA01	0,830		
RESOTRA02	0,715		
RESOTRA03	0,836		
RESOTRA04	0,847		
RESOTRA06	0,785		
RESOTRA08	0,841		
RESOTRA10	0,844		
RESOTRA11	0,789		
RESOTRA12	0,843		
RESOTRA13	0,884		
RESOTRA14	0,759		
Retroalimentación del Desempeño		0,951	0,797
RETDES01	0,878		
RETDES02	0,866		
RETDES03	0,918		
RETDES04	0,880		
RETDES05	0,920		

Tabla 3

Resultados de fiabilidad y validez convergente. Estrés

Variable	Carga factorial	CR	AVE
Síntomas Fisiológicos del Estrés		0,837	0,507
ESTFISI1	0,735		
ESTFISI2	0,653		
ESTFISI4	0,674		
ESTFISI5	0,775		
ESTFISI7	0,718		
Síntomas de Comportamiento Social del Estrés		0,841	0,571
ESTCOMSO1	0,689		

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO, RELACIONES SOCIALES, RETROALIMENTACIÓN, ESTRÉS ...

Variable	Carga factorial	CR	AVE
ESTCOMSO2	0,725		
ESTCOMSO3	0,785		
ESTCOMSO4	0,817		
Síntomas Intelectuales y Laborales del Estrés		0,889	0,500
ESTINTELAB1			
ESTINTELAB2	0,662		
ESTINTELAB4	0,700		
ESTINTELAB5	0,731		
ESTINTELAB6	0,758		
ESTINTELAB7	0,774		
ESTINTELAB8	0,718		
ESTINTELAB9	0,646		
ESTINTELAB10	0,656		
Síntomas Psicoemocionales		0,895	0,550
ESTPSICO1	0,792		
ESTPSICO2	0,808		
ESTPSICO3	0,755		
ESTPSICO5	0,756		
ESTPSICO7	0,639		
ESTPSICO8	0,646		
ESTPSICO9	0,775		

Tabla 4

Resultados de fiabilidad y validez convergente. Personalidad Resistente

Variable	Carga factorial	CR	AVE
Compromiso		0,805	0,511
PERCOM2	0,756		
PERCOM3	0,565		
PERCOM4	0,766		
PERCOM5	0,753		
Control		0,829	0,500
PERCONT1	0,680		
PERCONT2	0,788		
PERCONT3	0,474		
PERCONT4	0,765		
PERCONT5	0,779		
Reto		0,771	0,533
PERRET1	0,589		
PERRET2	0,787		
PERRET3	0,795		

Para medir las variables de segundo orden se aplicó el método de dos etapas (Sarstedt et al., 2019). Este modelo de segundo orden presenta buena fiabilidad y validez convergente, dados sus valores CR y AVE. Ver tabla 5.

Tabla 5

Resultados de fiabilidad y validez convergente para constructos de segundo orden

Variable	Ítem	Carga factorial	CR	AVE
CONSTRUCTOS DE SEGUNDO ORDEN				
	Personalidad Resistente		0,802	0,579
PERCOM	Compromiso	0,882		
PERCONT	Control	0,744		
PERRET	Reto	0,637		
	Estrés		0,913	0,725
ESTFISI	Síntomas Fisiológicos del Estrés	0,762		
ESTCOMSO	Síntomas de Comportamiento Social del Estrés	0,861		
ESTINTELAB	Síntomas Intelectuales y Laborales del Estrés	0,900		
ESTPSICO	Síntomas Psicoemocionales	0,876		

La validez discriminante se evaluó a través de dos métodos, en primer lugar, se tuvo en cuenta el criterio de Fornell y Larcker, el cual indica que los valores de la raíz cuadrada de la varianza media extraída de cada constructo deben ser mayores que su correlación más alta con cualquier otro constructo, indicando que cada constructo comparte más varianza con sus indicadores que con el resto de los constructos (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2017). En segundo lugar, se calculó el indicador HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) y se validó que los valores se encontraran por debajo de 0.9, lo que sugiere que los ítems de un constructo en particular tienen mayores correlaciones entre sí, que con ítems que pertenecen a otros constructos (Hair et al., 2020). El criterio de Fornell-Larcker no se cumple para síntomas intelectuales y laborales por su alta correlación con síntomas psicoemocionales, pero teniendo en cuenta que ambos forman parte del mismo constructo de orden superior, estrés, y que sí se cumple el criterio HTMT, se concluye que la validez discriminante es adecuada.

En conclusión, todos los constructos del modelo tienen criterios adecuados de fiabilidad, validez convergente y validez discriminante.

Tabla 6

Validez discriminante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Características de Liderazgo	0,842	0,598	0,766	0,361	0,324	0,242	0,343	0,349	0,412	0,285
2 Relaciones Sociales en el Trabajo	0,570	0,787	0,593	0,427	0,346	0,27	0,433	0,467	0,459	0,369
3 Retroalimentación del Desempeño	0,731	0,559	0,893	0,381	0,332	0,272	0,346	0,372	0,426	0,285
4 Compromiso	-0,281	-0,333	-0,294	0,715	0,618	0,546	0,551	0,715	0,771	0,753
5 Control	-0,277	-0,288	-0,280	0,435	0,707	0,623	0,296	0,398	0,404	0,398
6 Reto	-0,183	-0,198	-0,203	0,336	0,411	0,730	0,256	0,379	0,376	0,340
7 Síntomas Fisiológicos del Estrés	0,300	0,369	0,300	-0,400	-0,226	-0,173	0,712	0,697	0,744	0,650
8 Síntomas de Comportamiento Social del Estrés	0,300	0,393	0,316	-0,523	-0,299	-0,247	0,537	0,756	0,855	0,847
9 Síntomas Intelectuales y Laborales del Estrés	0,377	0,415	0,385	-0,585	-0,325	-0,263	0,606	0,689	0,707	0,847
10 Síntomas psico-emocionales	0,262	0,332	0,259	-0,592	-0,319	-0,237	0,536	0,689	0,730	0,741

Los elementos en la diagonal (en negrita) corresponden a la raíz cuadrada del AVE. Los elementos bajo la diagonal corresponden a las correlaciones entre los constructos. Los elementos sobre la diagonal corresponden a los valores de HTMT entre constructos.

4.2 Análisis del modelo estructural

Se utilizó el procedimiento de bootstrapping usando 10.000 remuestreos para probar las hipótesis de cada uno de los modelos estructurales.

Inicialmente, se planteó un modelo incluyendo solamente las variables de control como variables predictoras: género, antigüedad en la empresa, edad y nivel educativo. El resultado indica que estas variables solo explican el 2.8% de la varianza del estrés (ver valor de R^2 ajustado en modelo uno de la Tabla 7). Se pueden ver diferencias en los niveles de estrés relacionadas con el género, se evidencian mayores niveles de estrés en las mujeres en comparación con los hombres. También se nota que a mayor antigüedad se dan mayores niveles de estrés. En contraste, los resultados muestran menores niveles de estrés a mayor nivel educativo y a mayor edad.

Luego se estableció un segundo modelo, donde se buscaba validar el efecto de las variables independientes (características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y retroalimentación del desempeño) sobre la variable dependiente (estrés), tal como se planteó en las hipótesis H1, H2 y H3. Los resultados mostraron que los coeficientes beta fueron estadísticamente significativos, por tanto, estas hipótesis fueron soportadas: H1 ($\beta=0.096$, $t=7.77$, $p < 0.001$, $f^2=0.005$), H2

($\beta=0.302$, $t=29.82$, $p < 0.001$, $f^2=0.074$), H3 ($\beta=0.151$, $t=12.282$, $p < 0.001$, $f^2=0.013$). Se encontró además que la relación entre las relaciones sociales en el trabajo y el estrés es más fuerte que las otras. El modelo dos en su conjunto explica el 23,8% de la varianza del estrés ($R^2_{ajustado} = 0.238$), lo cual sugiere un poder predictivo satisfactorio; adicionalmente los valores VIF fueron inferiores al valor de referencia, 3.0, lo que sugiere que no existen problemas de colinealidad.

Al analizar la relación entre personalidad resistente y estrés, se encontró una relación negativa y significativa, ($\beta=-0.458$, $t=48,074$, $p < 0.001$, $f^2=0.299$). Se analizó si la personalidad resistente como variable moderadora cambiaba la dirección o la fuerza de las relaciones planteadas en las hipótesis H1, H2 y H3 y se comprobó que la personalidad resistente modera la relación entre las variables independientes y el estrés, atenuando el efecto. Los modelos que incluyen la variable personalidad resistente como moderadora también mejoran el poder predictivo del modelo, con R^2 ajustado entre 0.43 y 0.44, lo cual sugiere un poder predictivo satisfactorio (Ver modelos 3, 4, 5 y 6).

Resultados de comprobación de hipótesis, efectos directos y moderadores

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6	
	β	t	β	T	β	t	β	t	β	t	β	T
Efecto principal												
Características de Liderazgo			0,096 ***	7,773	0,033 ***	3,222	0,048 ***	4,467	0,051 ***	4,716	0,043 ***	4,487
Relaciones Sociales en el Trabajo			0,302 ***	29,820	0,191 ***	20,299	0,174 ***	19,506	0,192 ***	20,727	0,178 ***	20,726
Retroalimentación del Desempeño			0,151 ***	12,282	0,081 ***	7,383	0,080 ***	7,347	0,066 ***	6,194	0,079 ***	7,873
Personalidad Resistente					-0,458 ***	48,074	-0,452 ***	47,489	-0,458 ***	48,336	-0,449 ***	47,29

Efectos moderadores												
Características de Liderazgo X Personalidad Resistente					-0,092 ***	9,180					-0,026	1,673
Relaciones Sociales en el Trabajo X Personalidad Resistente							-0,107 ***	11,156			-0,079 ***	6,576
Retroalimentación del Desempeño X Personalidad Resistente									-0,091 ***	8,325	-0,019	1,116

Variables de control												
Género	- 0,137 ***	18,353	-0,086 ***	12,086	-0,074 ***	12,070	-0,073 ***	12,003	-0,073 ***	11,980	-0,073 ***	12,172
Edad	- 0,006	0,568	-0,087 ***	8,636	-0,072 ***	8,083	-0,071 ***	8,032	-0,074 ***	8,297	-0,070 ***	8,003
Nivel Educativo	- 0,091 ***	11,854	-0,053 ***	7,229	-0,021 ***	3,359	-0,020 ***	3,298	-0,021 ***	3,372	-0,021 ***	3,422
Años en la Empresa	0,066 ***	6,123	0,062 ***	6,358	0,043 ***	4,951	0,043 ***	5,014	0,043 ***	5,027	0,043 ***	4,990
R cuadrado	0.028		0.239		0.435		0.440		0.435		0.441	
R cuadrado Ajustado	0.028		0.238		0.435		0.439		0.434		0.441	
Q cuadrado	0.014		0.169		0.312		0.315		0.312		0.315	

Notas: En los valores β tienen la significancia está marcada así: * para valor $p < .05$; ** para valor $p < .01$; *** para valor $p < .001$
Se informan los coeficientes beta estandarizados y los valores t

En el modelo tres se observa que la personalidad resistente modera la relación que existe entre las características de liderazgo y el estrés, atenuando su impacto, tal como lo plantea la hipótesis H4 ($\beta=-0.092$, $t=9.18$, $p < 0.001$, $f^2=0.02$). En la Figura 2 puede observarse que, en niveles de personalidad resistente bajos, la incidencia de las características de liderazgo en el estrés es más marcada (pendiente más pronunciada). En contraste, en niveles de personalidad resistente altos, las características de liderazgo generan menos impacto en el estrés de los empleados, mostrando pocos cambios en el nivel estrés a medida que las características de liderazgo cambian de buenas a

inadecuadas. Adicionalmente, se puede notar que los niveles de estrés son menores en personas con personalidad resistente alta.

Figura 2

Efecto moderador de la personalidad resistente en la relación entre características de liderazgo y estrés



En el Modelo cuatro se observa que la personalidad resistente modera la relación que existe entre las relaciones sociales en el trabajo y el estrés, atenuando su impacto, tal como lo plantea la hipótesis H5 ($\beta=-0.107$, $t=11.156$, $p < 0.001$, $f^2=0.028$). En la Figura 3 puede observarse que, en niveles de personalidad resistente bajos, la incidencia de las relaciones sociales inadecuadas en el estrés es más marcada. En contraste, en niveles de personalidad resistente altos, las relaciones sociales inadecuadas generan menos impacto en el estrés de los empleados. El tamaño del efecto de la moderación ($f^2=0.028$) es más fuerte en comparación con los tamaños del efecto de las otras dos moderaciones analizadas. El R^2 ajustado también presenta un mayor valor en este modelo: 0.439, lo que nos indica un mejor poder predictivo de los valores de estrés.

Figura 3

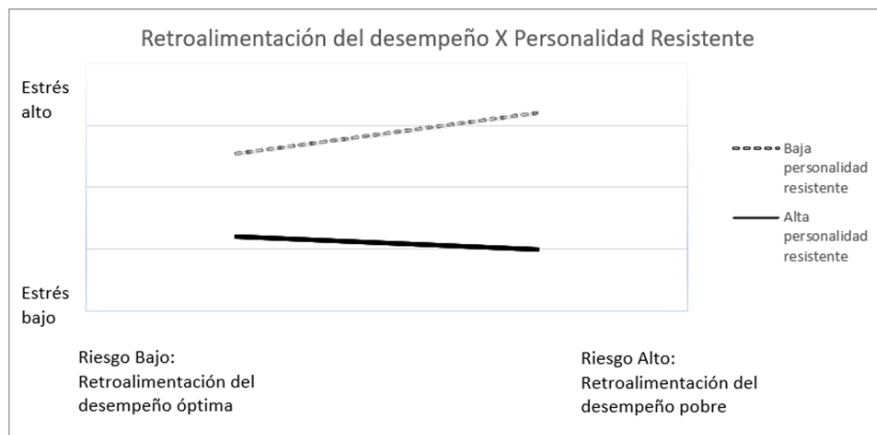
Efecto moderador de la personalidad resistente en la relación entre relaciones sociales en el trabajo y estrés



En el Modelo cinco la moderación queda confirmada igualmente. Se observa que la personalidad resistente modera la relación que existe entre retroalimentación del desempeño y estrés, atenuando su impacto, tal como lo plantea la hipótesis H6 ($\beta=-0.091$, $t=8.325$, $p < 0.001$, $f^2=0.019$). En la Figura 4 puede observarse que, en niveles de personalidad resistente bajos, la incidencia de la inadecuada retroalimentación del desempeño en el estrés es más marcada. En contraste, en niveles de personalidad resistente altos, la retroalimentación del desempeño inadecuada genera menos impacto en el estrés de los empleados.

Figura 4

Efecto moderador de la personalidad resistente en la relación entre retroalimentación del desempeño y estrés



El modelo seis tenemos consideradas las tres moderaciones, juntas. La personalidad resistente moderando las relaciones entre las variables independientes (características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y retroalimentación) y el estrés. En contraste con el análisis independiente de las moderaciones, acá solo se encuentra como significativa la moderación de la personalidad resistente en la relación de las relaciones sociales en el trabajo y el estrés; las otras dos moderaciones, en este modelo completo, no se presentan como significativas. H4 ($\beta=-0.027$, $t=1.673$, $p >0.05$, $f^2= 0.001$), H5 ($\beta=-0.079$, $t=6.576$, $p<0.001$, $f^2=0.008$); H6 ($\beta=-0.019$, $t=1.116$, $p>0.05$, $f^2=0$). A pesar de este hallazgo, damos por confirmadas todas las hipótesis H4, H5 y H6, por los resultados encontrados en los modelos 3, 4 y 5.

Al analizar el tamaño del efecto (f^2) de los diferentes constructos del modelo, encontramos que la personalidad resistente presenta el efecto más fuerte, $f^2=0.285$, Este valor se considera como un tamaño de efecto moderado (Hair et al., 2020).

Se evaluó también la relevancia predictiva Stone-Geisser Q^2 de los constructos exógenos del modelo, en nuestro caso del estrés. El valor Q^2 es considerado un indicador para evaluar la relevancia predictiva del modelo de trayectoria. Esta técnica reutiliza una serie de muestras y elimina sistemáticamente puntos de datos para proporcionar un pronóstico de los valores originales y determina que tanto se reproducen los valores observados y sus respectivas estimaciones de parámetros (Sarstedt et al., 2019). Para este análisis se utilizó el algoritmo de *blindfolding* de Smart PLS 3.3.2. Las variables exógenas en estudio presentaron valores de Q^2 por encima de 0.00, lo que indica que el modelo tiene relevancia predictiva adecuada (Henseler et al., 2009). Por ejemplo, el modelo 6 presenta $Q^2= 0.315$. Ver tabla 7.

5 Discusión

El propósito de esta investigación ha sido explorar aspectos relevantes a la hora de controlar los niveles de estrés en las organizaciones; aspectos no necesariamente relacionados con los recursos/demandas que ofrece una organización sino con elementos relacionados con las características psicológicas individuales; específicamente la personalidad resistente. Nuestro objetivo ha sido analizar si la personalidad resistente modera la relación existente entre los factores de riesgo psicosocial asociados con liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño y el estrés, así: determinar si (a) la personalidad resistente modera la relación entre características de liderazgo negativas y estrés, (b) si existe un papel moderador de la personalidad resistente en la relación entre relaciones sociales en el trabajo no apropiadas y estrés, y, por último, (c). si la personalidad resistente modera la relación entre retroalimentación del desempeño inadecuada y estrés.

Esta investigación demostró que los factores de riesgo psicosocial asociados con liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y la retroalimentación del desempeño, tienen relación con los síntomas de estrés de los empleados. De estos tres constructos, el de relaciones sociales en el trabajo resultó ser el que mayor impacto tiene sobre el estrés ($f^2=0.074$), indicando que las relaciones sociales en el trabajo juegan un papel más determinante sobre el estrés que las características de liderazgo o que la retroalimentación. Este resultado es consistente con los hallazgos de Calderón Hernández et al. (2013), quien, utilizando los mismos instrumentos, determinó un riesgo alto de estrés relacionado con las dimensiones relación con los trabajadores y relaciones sociales en el trabajo, y un riesgo menor para las características de liderazgo y retroalimentación. Los resultados también concuerdan con hallazgos realizados en una población de banqueros donde se encontró que a mayor apoyo social percibido se experimentan menores niveles de estrés y se enfrenta de mejor manera las dificultades y la presión en el trabajo (Giao et al., 2020). Otro estudio realizado en personal del área de la salud permitió concluir que los altos niveles de apoyo social percibido se asocian significativamente con bajos niveles de estrés (Yu et al., 2014).

También la personalidad resistente demostró ser una variable importante en relación con el estrés, observándose una relación negativa y significativa, a mayor presencia de personalidad

resistente son menores los niveles de estrés observados. Este resultado está de acuerdo con otros estudios que revelan cómo las escalas de personalidad resistente se asocian negativamente con las escalas de estrés (Vagni et al., 2020).

Respecto al análisis de moderación, se encontró que la personalidad resistente modera de forma negativa y significativa la relación entre los factores de riesgo psicosocial asociados con liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño y el estrés. Los resultados indican que la personalidad resistente disminuye el efecto de las variables independientes sobre el estrés, es decir, en un entorno donde existan inadecuadas o deficientes características de liderazgo, relaciones sociales o retroalimentación, los empleados con mayor nivel de personalidad resistente tendrán un menor nivel de estrés, en comparación con aquellos que muestren bajos niveles de compromiso, control y reto en el mismo entorno. Este hallazgo es similar a lo observado en otros estudios, donde se consideraron los recursos personales como moderadores, y donde se encontró que estos disminuían el efecto de los factores estresores sobre la salud y el bienestar de los empleados (Abdollahi et al., 2018; Ceschi et al., 2017).

De las tres hipótesis de moderación analizadas la de mayor efecto fue la moderación de la personalidad resistente en la relación de las relaciones sociales en el trabajo y el estrés ($f^2=0.028$). Un detalle interesante resultó del análisis de moderación considerando las tres variables independientes juntas en el mismo modelo. Acá se encontró que la única moderación significativa resultaba ser la planteada entre las relaciones sociales en el trabajo y el estrés. Esto puede significar que cuando el modelo se complejiza y se consideran varios factores de forma simultánea, como realmente son los fenómenos sociales, pueden perder fuerza constructos que por sí mismos analizados de forma individual mostraban ser significativos. También puede deberse a que, las características de liderazgo y la retroalimentación están igualmente ligadas al apoyo social percibido y por ello pueden tener relación también con la variable de relaciones sociales en el trabajo. Lo que sí queda claro es la importancia de las relaciones sociales en el trabajo y la personalidad resistente, en relación con el estrés, ya que, a lo largo de los seis modelos analizados, siempre fueron los constructos más potentes en la explicación de la varianza del estrés.

5.1 Implicaciones prácticas

Las implicaciones prácticas de esta investigación están orientadas entonces mostrar que, si bien las características de liderazgo juegan un papel importante como fuente de bienestar y/o nivel de estrés de los empleados, el apoyo social juega un rol aún más destacado en dicho bienestar. Las

relaciones sociales y el apoyo social en el trabajo demostraron tener una mayor relación con los síntomas del estrés. Por otro lado, teniendo en cuenta que no siempre es posible eliminar o reducir los factores de riesgo asociados a las características de liderazgo y las relaciones sociales, reviste mayor importancia la promoción del desarrollo de características individuales que permitan a los empleados contar con herramientas para gestionar, no solo las demandas que puede tener el trabajo, sino los retos que en general plantea la vida y que pueden generar altos niveles de estrés. La personalidad resistente puede jugar un papel importante en momentos de incertidumbre y cambio, por lo que puede considerarse como una alternativa importante de gestión del estrés.

Así entonces, este estudio proporciona a los gerentes de las organizaciones un punto de vista claro sobre dos aspectos sustanciales: primero la importancia de promover ambientes de trabajo con relaciones sociales positivas y con apoyo social percibido alto, desde líderes hasta compañeros de trabajo, para ayudar a disminuir el nivel de estrés de los empleados, y así evitar la probabilidad de afectación de la salud y del desempeño, y segundo la importancia de considerar la personalidad resistente como variable moderadora del estrés en ambientes de trabajo en los que no sea posible controlar la exposición, es decir, ambientes de trabajo con deficiencias o comportamientos no adecuados de liderazgo, relaciones sociales y retroalimentación.

Algunos de los caminos para lograr una mejora en la personalidad resistente podrían ser, el diseño de procesos de formación orientados al desarrollo y promoción de la resiliencia, donde se fortalezca en los empleados las variables de compromiso, control y reto. También se podrían implementar procesos de selección orientados a identificar y clasificar a los candidatos de acuerdo al desarrollo de estas variables, y seleccionar a los candidatos que mejores condiciones de personalidad resistente tengan de acuerdo a la demanda o necesidad que en términos psicosociales tienen los diferentes cargos o roles o las áreas de una organización, ubicando personas con alta personalidad resistente en lugares detectados como focos de estrés (Mazzetti et al., 2020).

En definitiva, y según estos hallazgos, tanto empleadores como los empleados pueden desempeñar un papel crucial en el desarrollo, la prevención y la reducción del estrés (Bakker & de Vries, 2021). La formación en personalidad resistente para todo el personal podría impulsar los recursos de los trabajadores y, desde una perspectiva más amplia, crear un ambiente de trabajo más saludable.

6 Conclusiones

Este estudio tenía por objetivo analizar el efecto moderador de la personalidad resistente, como característica psicológica individual del empleado, en la relación existente entre las características de liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo y la retroalimentación del desempeño sobre el nivel de estrés de los trabajadores. Los resultados encontrados permitieron confirmar la capacidad moderadora de la personalidad resistente en los niveles de estrés.

Se encontró evidencia empírica que permitió concluir que los factores psicosociales asociados con las características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y retroalimentación del desempeño están asociados con el nivel de estrés de los empleados, y de los constructos analizados, el de mayor relación con el estrés fueron las relaciones sociales en el trabajo.

El presente estudio presenta la variable personalidad resistente como una característica psicológica individual importante para la gestión de estrés, lo que permite a los directivos de las organizaciones encontrar alternativas de gestión para contribuir al mejoramiento de las condiciones y ambientes de trabajo.

Este estudio permitió utilizar una fuente de información con alta disponibilidad en Colombia y que se ha usado muy poco en el ámbito académico, mostrando así, que esta información puede ser utilizada para profundizar en el análisis de factores que inciden en la salud y el bienestar de las personas, motivando a otros investigadores a generar nuevas preguntas de investigación y a generar nuevo conocimiento como insumo para la gestión del talento humano y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

6.1 Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones de esta investigación es que se parte de un diseño transversal lo que a diferencia de un estudio longitudinal ofrece menores posibilidades de comprensión del fenómeno estudiado en relación con su evolución en el tiempo. La propuesta metodológica que tiene Colombia para la realización de la medición de factores de riesgo psicosocial, donde se sugiere su realización de forma anual o bianual, permite obtener información para realizar estudios longitudinales y enriquecer la perspectiva del análisis.

Otras limitaciones estuvieron relacionadas con los instrumentos. Los instrumentos utilizados para la medición del estrés, las características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y retroalimentación del desempeño son instrumentos manejados principalmente en Colombia, lo cual no permitió encontrar estudios de validación de estas escalas en otras regiones y a su vez resultados de investigación que pudieran ser comparables. Por otro lado, el instrumento DRS-15, que se usó para la medición de la personalidad resistente, ha sido mayoritariamente utilizado en fuerzas militares, lo que limitó la posibilidad de comparar los resultados con una población similar a la del estudio. Tampoco se encontró una traducción oficial al español del instrumento DRS-15, ni estudios publicados de validación de este instrumento para población colombiana.

6.2 Futuras líneas de investigación

Estrategias de afrontamiento: El análisis de la relación entre los factores de riesgo psicosocial y el estrés puede ser enriquecido con el estudio de otras variables personales que pueden actuar como variables moduladoras del estrés. Un ejemplo de ellos son las estrategias de afrontamiento utilizadas por el individuo, entendidas estas como las conductas que cada individuo lleva a cabo para reducir la respuesta fisiológica del estrés. Las estrategias de afrontamiento podrían tenerse en cuenta en el modelo como una variable moderadora ante la exposición a factores determinantes del estrés en el ámbito laboral y orientar nuevas líneas de intervención y gestión del talento humano.

Estilos de liderazgo: En la revisión de la fundamentación de las características de liderazgo propuesta por el Ministerio Salud y Protección Social no se observó una relación o referencia específica a las teorías o enfoques recientes de los estilos de liderazgo, sería interesante analizar la capacidad moderadora de la personalidad resistente ante diferentes estilos de liderazgo, por ejemplo transformacional, transaccional, pasivo, entre otros, analizando si la personalidad resistente tiene mayor o menor fuerza de moderación en dependencia al estilo de liderazgo.

Variables dependientes positivas: Este estudio abordó como variable dependiente o de respuesta el estrés y analizó el efecto que sobre este tienen la exposición a los factores de riesgo psicosocial. Otras investigaciones podrían explorar variables dependientes positivas, tales como bienestar laboral, satisfacción laboral o felicidad en el trabajo y, de esta manera identificar si la

personalidad resistente potencia los resultados o efectos positivos de condiciones de trabajo que generen bienestar.

Otros dominios relacionados con los factores de riesgo psicosocial: Del total de variables que contempla la evaluación de riesgo psicosocial, este estudio contempla solo el dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo para empleados que no ocupan cargos de liderazgo. Futuros estudios podrían profundizar el análisis y abordar la moderación de la personalidad resistente cuando los factores de riesgo estén relacionados con las demandas del trabajo, el control sobre el mismo o las recompensas y considerar también los empleados que ocupan cargos de liderazgo.

7 Referencias

- Abdollahi, A., Abu Talib, M., Carlbring, P., Harvey, R., Yaacob, S. N., & Ismail, Z. (2018). Problem-solving skills and perceived stress among undergraduate students: The moderating role of hardiness. *Journal of Health Psychology, 23*(10), 1321–1331. <https://doi.org/10.1177/1359105316653265>
- Albarrán, V., Geldres, V., Paredes, P., Ramírez, O., Ruíz, F., & Palomino, J. C. (2018). Validación de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. *Horizonte Médico, 18*(1), 59–67. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6396384#>
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2018). Work environment and well-being of different occupational groups in hospitality: Job Demand–Control–Support model. *International Journal of Hospitality Management, 73*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2018.01.010>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping, 34*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 29*(3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/TR2013A16>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bartone, P. (2013). Cross-cultural adaptation of the DRS-15 Dispositional Resilience Scale (psychological hardiness). *American Psychological Association Annual Convention*, 1–25. <http://www.hardiness-resilience.com/docs/Bartone-et-al-2007-APA-SF.pdf>
- Bartone, P. T. (1999). Hardiness protects against war-related stress in Army Reserve forces. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51*(2), 72–82. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.51.2.72>
- Bartone, P. T. (2007). Test-Retest Reliability of the Dispositional Resilience Scale-15, a Brief

Hardiness Scale. *Psychological Reports*, 101(3), 943–944.
<https://doi.org/10.2466/pr0.101.3.943-944>

Belloch, A., Sandín, B., & Ramos, F. (2009). *Manual de psicopatología Volumen II* (C. Sánchez (ed.)). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.

Blanchard, C., Kravets, V., Schenker, M., & Moore, T. (2021). Emotional intelligence, burnout, and professional fulfillment in clinical year medical students. *Medical Teacher*, 1–7.
<https://doi.org/10.1080/0142159X.2021.1915468>

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2012.11.006>

Calderón Hernández, G., Serna Gómez, H. M., & Zuluaga Soto, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Diversitas*, 9(2), 409. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2013.0002.13>

Ceschi, A., Fraccaroli, F., Costantini, A., & Sartori, R. (2017). Turning bad into good: How resilience resources protect organizations from demanding work environments. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(4), 267–289.
<https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1398659>

Charria, V. H., Sarsosa, K., & Arenas, F. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral métodos e instrumentos de evaluación. *Facultad Nacional de Salud Pública: El Escenario Para La Salud Pública Desde La Ciencia*, 29(4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5079520>

Chiang, M., Gómez, N., & Sigoña, M. (2013). Factores psicosociales, stress y su relación con el desempeño: comparación entre centros de salud1. *Salud de Los Trabajadores*, 21(2), 111–128. <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839307002.pdf>

Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social, 2008. (2008). *Resolución 2646 de 2008 por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la de.*

Colombia. Ministerio Salud y Protección Social, 2010. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial* (M. M. Soler (ed.); 1st ed.).

Cusella, L. P. (1987). Feedback, motivation, and performance. In *Handbook of organizational*

communication: An interdisciplinary perspective. (pp. 624–678). Sage Publications, Inc.

- De Clercq, D., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Bouckenooghe, D. (2020). The stress-reducing effect of coworker support on turnover intentions: Moderation by political ineptness and despotic leadership. *Journal of Business Research*, *111*, 12–24. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.01.064>
- Dima, G., Meseşan Schmitz, L., & Şimon, M.-C. (2021). Job Stress and Burnout among Social Workers in the VUCA World of COVID-19 Pandemic. In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 13). <https://doi.org/10.3390/su13137109>
- Fila, M. J., Purl, J., & Griffeth, R. W. (2017). Job demands, control and support: Meta-analyzing moderator effects of gender, nationality, and occupation. *Human Resource Management Review*, *27*(1), 39–60. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.004>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, *12*(4), 384–412. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, *18*(3), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Funk, S. C. (1992). Hardiness: A review of theory and research. *Health Psychology*, *11*(5), 335–345. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0278-6133.11.5.335>
- Geddes, D., & Linnehan, F. (1996). Exploring the dimensionality of positive and negative performance feedback. *Communication Quarterly*, *44*(3), 326–344. <https://doi.org/10.1080/01463379609370021>
- Georgoulas-Sherry, V., & Kelly, D. (2019). Resilience, Grit, and Hardiness: Determining the Relationships amongst these Constructs through Structural Equation Modeling Techniques. *Journal of Positive School Psychology*, *3*(2), 165–178. <https://mail.journalppw.com/index.php/JPPW/article/view/147>
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tushar, H. (2020). The impact of social support on job-related behaviors through the mediating role of job stress and the moderating role of locus of control: Empirical evidence from the Vietnamese banking industry. *Cogent Business & Management*, *7*(1), 1841359. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1841359>
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality*

Management, 18(6), 469–481. <https://doi.org/10.1108/09596110610681511>

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gregory, B., & Osmonbekov, T. (2019). Leader–member exchange and employee health: an exploration of explanatory mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 699–711. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0392>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications Inc.
- Hair, J. F., Tomas M, G., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. <https://doi.org/10.1108/02651331311314556>
- Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. In *Journal of Psychosomatic Research* (Vol. 11, Issue 2, pp. 213–218). Elsevier Science. [https://doi.org/10.1016/0022-3999\(67\)90010-4](https://doi.org/10.1016/0022-3999(67)90010-4)
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2017.12.006>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kim, S.-Y., Shin, Y.-C., Oh, K.-S., Shin, D.-W., Lim, W.-J., Cho, S. J., & Jeon, S.-W. (2020).

- Gender and age differences in the association between work stress and incident depressive symptoms among Korean employees: a cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 93(4), 457–467. <https://doi.org/10.1007/s00420-019-01487-4>
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1–11. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374–387. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>
- Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. In *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* (Vol. 54, Issue 3, pp. 173–185). Educational Publishing Foundation. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.54.3.173>
- Maddi, S. R. (2004). Hardiness: An Operationalization of Existential Courage. *Journal of Humanistic Psychology*, 44(3), 279–298. <https://doi.org/10.1177/0022167804266101>
- Maddi, S. R., Matthews, M. D., Kelly, D. R., Villarreal, B., & White, M. (2012). The Role of Hardiness and Grit in Predicting Performance and Retention of USMA Cadets. *Military Psychology*, 24(1), 19–28. <https://doi.org/10.1080/08995605.2012.639672>
- Mark, G., & Smith, A. P. (2012). Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety, Stress, & Coping*, 25(1), 63–78. <https://doi.org/10.1080/10615806.2010.548088>
- Matabanchoy, S. M., Lasso, E. N., & Pantoja, M. A. (2017). Estrés en funcionarios de Instituciones Educativas Públicas. *Psicoespacios*, 11(19), 46–66. <https://doi.org/10.25057/21452776.939>
- Mazzetti, G., Guglielmi, D., & Topa, G. (2020). Hard Enough to Manage My Emotions: How Hardiness Moderates the Relationship Between Emotional Demands and Exhaustion.

Frontiers in Psychology, 11, 1194. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01194>

- McLarty, B. D., Muldoon, J., Quade, M., & King, R. A. (2021). Your boss is the problem and solution: How supervisor-induced hindrance stressors and LMX influence employee job neglect and subsequent performance. *Journal of Business Research*, 130, 308–317. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.03.032>
- Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., & Moreno, N. (2014). *Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras* (p. 245). [https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual Copsoq 2\(24-07-2014\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual Copsoq 2(24-07-2014).pdf)
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pujadas Sánchez, M. D., Pérez Pareja, F. J., & García-Pazo, P. (2020). Estrés y control percibido en trabajadores de emergencias. *Ansiedad y Estrés*, 26(1), 52–58. <https://doi.org/10.1016/J.ANYES.2019.12.005>
- Pulido, E. G., Lora, L. J., & Jiménez, L. K. (2021). Factores psicosociales que influyen en el ausentismo: Evaluación de un modelo explicativo. *Interdisciplinaria*, 38(1), 149–162. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272021000100149
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*.
- Sandín, B. (2009). El estrés. In C. Sanchez (Ed.), *Manual de Psicopatología Volumen II* (pp. 4–41).
- Sarsosa-Prowesk, K., & Charria-Ortiz, V. (2018). Estrés laboral en personal asistencial de cuatro instituciones de salud nivel III de Cali, Colombia. *Universidad y Salud*, 20(1), 44–52. <https://doi.org/10.22267/rus.182001.108>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>

- Siddiqui, A., Jia, H., He, Y., Li, Y., Zhen, S., Chiang, S., Wu, H. E., He, S., & Zhang, X. (2021). Correlation of Job stress and self-control through various dimensions in Beijing Hospital staff. *Journal of Affective Disorders*, 294, 916–923. <https://doi.org/10.1016/J.JAD.2021.07.094>
- Soccorso, C. N., Picano, J. J., Moncata, S. J., & Miller, C. D. (2019). Psychological hardiness predicts successful selection in a law enforcement special operations assessment and selection course. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 291–295. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijsa.12254>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Vagni, M., Maiorano, T., Giostra, V., & Pajardi, D. (2020). Hardiness, Stress and Secondary Trauma in Italian Healthcare and Emergency Workers during the COVID-19 Pandemic. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 14). <https://doi.org/10.3390/su12145592>
- Villalobos, G. H. (2004). Vigilancia Epidemiológica de los Factores Psicosociales. Aproximación Conceptual y Valorativa EPIDEMIOLOGICAL SURVEILLANCE OF PSYCHOSOCIAL FACTORS: CONCEPTUAL AND VALUATING APPROACHS. *Ciencia & Trabajo*, 6 (14)(Oct-Dic), 197–201. <https://bit.ly/2UfMP0k>
- Villalobos, G. H. (2005). *Diseño de un sistema de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial en el trabajo*.
- Viner, R. (1999). Putting Stress in Life: Hans Selye and the Making of Stress Theory. *Social Studies of Science*, 29(3), 391–410. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/030631299029003003>
- Yu, J., Ren, X., Wang, Q., He, L., Wang, J., Jin, Y., Chen, Y., Wang, L., Nie, Z., Guo, D., & Yao, Y. (2014). The role of social support on occupational stress among hospital nurses. *International Journal of Clinical and Experimental Medicine*, 7(9), 3000–3004. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25356174>
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2018). *Visualizing the landscape and evolution of leadership research* ☆. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>

8 Anexos

Anexo 1

Variable e ítem de los instrumentos utilizados en el estudio

Variable	Ítem
CONSTRUCTOS DE PRIMER ORDEN	
Características de Liderazgo	
CARLID02	Mi jefe me ayuda a organizar mejor el trabajo
CARLID03	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones
CARLID04	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo
CARLID05	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo
CARLID06	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo
CARLID07	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo
CARLID08	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo
CARLID09	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo
CARLID10	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo
CARLID11	Siento que puedo confiar en mi jefe
CARLID12	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo
CARLID13	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito
CARLID14	Mi jefe me trata con respeto
Relaciones Sociales en el Trabajo	
RESOTRA01	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo
RESOTRA02	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa
RESOTRA03	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo
RESOTRA04	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo
RESOTRA05 **	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan*
RESOTRA06	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa
RESOTRA08	Mi grupo de trabajo es muy unido
RESOTRA10	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran
RESOTRA11	Es fácil poner de acuerdo el grupo para hacer el trabajo
RESOTRA12	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades
RESOTRA13	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros
RESOTRA14	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas
Retroalimentación del Desempeño	
RETDES01	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo
RETDES02	Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo
RETDES03	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es claro
RETDES04	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar
RETDES05	Me informan a tiempo sobre lo que debo mejorar en el trabajo
	* Escala reversada
	** Variable no considerada en el modelo por baja carga factorial

Variable	Ítem
CONSTRUCTOS DE PRIMER ORDEN	
Síntomas Fisiológicos del Estrés	
ESTFIS1	Dolores en el cuello y espalda o tensión muscular
ESTFIS2	Problemas gastrointestinales, ulcera péptica, acidez, problemas digestivos o de colon
ESTFIS3 **	Problemas respiratorios
ESTFIS4	Dolor de cabeza
ESTFIS5	Trastornos del sueño como somnolencia durante el día o desvelo en la noche
ESTFIS6 **	Palpitaciones en el pecho o problemas cardíacos
ESTFIS7	Cambios fuertes de apetito
ESTFIS8 **	Problemas relacionados con la función de los órganos genitales (impotencia, frigidez)

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO, RELACIONES SOCIALES, RETROALIMENTACIÓN, ESTRÉS ...

Variable	Ítem
CONSTRUCTOS DE PRIMER ORDEN	
Síntomas de Comportamiento Social del Estrés	
ESTCOMSO1	Dificultad en las relaciones familiares
ESTCOMSO2	Dificultad para permanecer quieto o dificultad para iniciar actividades
ESTCOMSO3	Dificultad en las relaciones con otras personas
ESTCOMSO4	Sensación de aislamiento y desinterés
Síntomas Intelectuales y Laborales del Estrés	
ESTINTELAB1	Sentimiento de sobrecarga de trabajo*
ESTINTELAB2	Dificultad para concentrarse, olvidos frecuentes
ESTINTELAB3 **	Aumento en el número de accidentes de trabajo*
ESTINTELAB4	Sentimiento de frustración, de no haber hecho lo que se quería en la vida
ESTINTELAB5	Cansancio, tedio o desganó
ESTINTELAB6	Disminución del rendimiento en el trabajo o poca creatividad
ESTINTELAB7	Deseo de no asistir al trabajo
ESTINTELAB8	Bajo compromiso o poco interés con lo que se hace
ESTINTELAB9	Dificultad para tomar decisiones
ESTINTELAB10	Deseo de cambiar de empleo
Síntomas Psicoemocionales	
ESTPSICO1	Sentimiento de soledad y miedo
ESTPSICO2	Sentimiento de irritabilidad, actitudes y pensamientos negativos
ESTPSICO3	Sentimiento de angustia, preocupación o tristeza
ESTPSICO4 **	Consumo de drogas para aliviar la tensión o los nervios
ESTPSICO5	Sentimiento de que "no vale nada" o "no sirve para nada".
ESTPSICO6 **	Consumo de bebidas alcohólicas o café o cigarrillo.
ESTPSICO7	Sentimiento de que está perdiendo la razón
ESTPSICO8	Comportamientos rígidos, obstinación o terquedad.
ESTPSICO9	Sensación de no poder manejar los problemas de la vida
	* Escala reversada
	** Variable no considerada en el modelo por baja carga factorial
Variable	Ítem
CONSTRUCTOS DE PRIMER ORDEN	
Compromiso	
PERCOM1 **	La mayor parte de la vida la ocupo haciendo cosas que son significativas
PERCOM2	Siento que mi vida está algo vacía de sentido
PERCOM3	Anheo las actividades de mi trabajo
PERCOM4	La mayor parte de los días, la vida es realmente interesante y emocionante para mí
PERCOM5	En general, la vida es aburrida para mí
Control	
PERCONT1	Trabajando duro, casi siempre puedo obtener mis metas
PERCONT2	La manera como van las cosas en mi vida depende de mis propias acciones
PERCONT3	No creo que haya mucho que pueda hacer para influir en mi futuro
PERCONT4	De mi depende decidir cómo será el resto de mi vida
PERCONT5	Mis elecciones hacen la diferencia de cómo serán las cosas finalmente
Reto	
PERRET1	No me gusta hacer cambios en mis actividades cotidianas
PERRET2	Los cambios de rutina son interesantes para mí
PERRET3	Disfruto el desafío cuando tengo que hacer más de una cosa al mismo tiempo
PERRET4 **	Me molesta cuando mi rutina diaria es interrumpida
PERRET5 **	Me gusta tener una agenda diaria que no cambie mucho
	** Variable no considerada en el modelo por baja carga factorial