



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE POSGRADO



**LA IMPLICACIÓN DE LA RESILIENCIA Y SATISFACCIÓN
LABORAL, DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN DE
PROCURACIÓN DE JUSTICIA NACIONAL:
CASO P.G.R. DELEGACIÓN ESTATAL EN CHIAPAS**

TESIS

**Para optar por el grado de Maestra en Administración
con Formación Organizacional**

PRESENTA:

ILIANA ELIZABETH NARANJO FLECHA

DIRECTOR DE TESIS:

MAESTRO CLEIDE GÓMEZ GÓMEZ

CUERPO DE REVISORES:

**"La micro, pequeña y mediana empresa, su entorno fiscal
y su crecimiento"**

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS. OCTUBRE 2015



Universidad Autónoma de Chiapas

Facultad de Contaduría y Administración, Campus I
"Responsabilidad compartida y consolidación académica"
Gestión 2014 - 2018

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Septiembre 09 de 2015
Oficio No. D/CIP/CEIP/1185/15

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN EMPASTADO
DE TESIS.**

C. Iliana Elizabeth Naranjo Flecha
Candidata al Grado de Maestra en Administración
con Formación en Organizaciones
Presente.

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada **"LA IMPLICACIÓN DE LA RESILIENCIA Y SATISFACCIÓN LABORAL, DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN DE PROCURACIÓN DE JUSTICIA NACIONAL: CASO P.G.R., DELEGACIÓN ESTATAL DE CHIAPAS"**, toda vez que ha sido liberado según oficio sin número, de fecha Junio 18 de 2015, suscrito por el Mtro. Cleide Gómez Gómez, director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"


DR. FELIPE DE JESÚS GAMBOA GARCÍA
DIRECTOR



C.c.p. Archivo
VEA.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I
COORDINACIÓN DE POSGRADO**



**LA IMPLICACIÓN DE LA RESILIENCIA Y SATISFACCIÓN
LABORAL, DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN DE
PROCURACIÓN DE JUSTICIA NACIONAL:
CASO P.G.R., DELEGACIÓN ESTATAL EN CHIAPAS.**

**TESIS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN
EN ORGANIZACIONES**

PRESENTA:

LIC. ILIANA ELIZABETH NARANJO FLECHA

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. CLEIDE GÓMEZ GÓMEZ

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Octubre de 2015

Me puedo caer, me puedo herir, puedo quebrarme, pero con eso no desaparecerá mi fuerza de voluntad.

Madre Teresa de Calcuta

Una persona predestinada es la que construye un sólido edificio con los ladrillos que le van tirando los que quieren voltearlo.

David Brinkley

CONTENIDO



Agradecimientos	
Resumen	
Introducción	
CAPÍTULO I. FENÓMENO DE ESTUDIO	18
1.1 Concepción de la idea a investigar	19
1.2 Planteamiento del problema	21
1.3 Justificación	22
1.4 Objetivos	24
1.4.1 Objetivo general	
1.4.2 Objetivos específicos	
1.5 Hipótesis	25
1.6 Delimitación del estudio	25
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	27
2.1 ÉSTRÉS LABORAL	28
2.1.1 Importancia del estrés laboral	34
2.1.2 Factores que dan origen al estrés laboral	36
2.1.3 Fases del estrés	41
2.1.4 Enfermedades derivadas del estrés laboral	43
2.2 RESILIENCIA	47
2.2.1 Desarrollo de la resiliencia	51
2.2.2 Características de la resiliencia	55
2.2.3 Procesos de riesgo y protección	57
2.2.4 Perfil de una persona resiliente	60
2.2.5 Resiliencia organizacional	68
2.2.6 Características de una organización resiliente	72
2.3 ENGAGEMENT	74
2.3.1 Dimensiones del engagement	78
2.3.2 Causas del engagement	79
2.3.3 Consecuencias del engagement	81
2.3.4 Perfil de los empleados engaged´s	82
2.4 SATISFACCIÓN LABORAL	84
2.4.1 Dimensiones de la satisfacción laboral	88
2.4.2 Consecuencias de la satisfacción laboral	91
CAPITULO III MARCO TÉORICO REFERENCIAL	93
3.1 La Procuraduría General de la República	94
3.1.1 Agentes del Ministerio Público de la Federación	96
3.1.2 Servicios Periciales	97
3.1.3 Policía Federal Ministerial	101

CAPITULO IV PROCESO METODOLOGICO DE LA INVEST.	103
4.1 Tipo investigación	104
4.2 Método de investigación	104
4.3 Población de la investigación	105
4.4 Instrumentos aplicados	109
4.5 Procedimiento de la investigación	114
CAPÍTULO V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	116
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	151
PROPUESTA DE MEJORA	153
BIBLIOGRAFIA	158

AGRADECIMIENTOS.



Agradezco a Dios, quien ha sido mi guía durante los años que tengo de vida, quien ha velado por mí en todo momento y en todos los lugares y ha enviado a seres angelicales y humanos a compartir conmigo experiencias diversas en este mundo terrenal.

Agradezco a mis Padres Mayi y Franco, quienes sin titubear me han brindado su amor y apoyo incondicional en todo momento y han alentado mi capacidad de aprendizaje continuo. Su vida ha sido y seguirá siendo para mí, un ejemplo de pasión, compromiso, honestidad, humildad y trabajo.

Agradezco a mis hermanos, Pepe, Lore y Sofí, quienes me han impulsado a perseguir mis sueños y han sido mis compañeros fieles en ésta vida, mis grandes ejemplos de resiliencia demostrándome que se puede lograr desempeñar satisfactoriamente una labor escogida con amor sin que ésta interfiera negativamente en su integridad personal y física.

Agradezco al Maestro Cleide Gómez Gómez por su acompañamiento y dirección en la elaboración de éste proyecto de investigación y sobre todo por su entusiasmo y consejos para que no claudicara.

Agradezco a mis pocos pero grandes amigas y amigos, personas importantes en mi vida quienes contribuyeron de una u otra forma a la culminación de éste proyecto académico, regalándome paciencia, tiempo, cariño e impulso.

RESUMEN



Las presiones y exigencias del mundo laboral actual, las dificultades en la inserción y promoción, la inestabilidad en los puestos de trabajo, la desmedida competitividad en los lugares de trabajo y la rigidez de las estructuras organizacionales sin importar si son del ámbito privado o gubernamental, entre otros aspectos, son factores estresantes que van transformando el espacio de trabajo en un ambiente psicológicamente desgastante para el trabajador o colaborador.

Las enfermedades físicas como psicológicas que años atrás eran estudiados, hoy pueden ser obsoletos si se cuentan con los conocimientos y las actualizaciones en el comportamiento humano y organizacional, hoy en día se conoce a nivel internacional el concepto denominado resiliencia, el cual tiene su origen precisamente en el estrés y en el adecuado manejo de éste, es decir, significa que una persona tiene las habilidades y capacidad para afrontar las adversidades que el medio ambiente o externo genera; éste término sin duda en el ámbito laboral va de la mano con lo que se le conoce en la actualidad como *engagement*, expresión inglesa que en castellano se traduce como compromiso, por lo tanto la resiliencia como el *engagement* son procesos intrapersonales que se utilizan dentro de las organizaciones, sirviendo al empleado para que se vincule de manera positiva con su trabajo y a la organización en la que labora, teniendo una experiencia de bienestar en los mismos.

Respecto a la resiliencia, es importante mencionar que de manera general y muy simplificado, se le puede entender como el proceso y fuerza interna que permiten a la persona enfrentarse a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas y las fuentes significativas de estrés, ya sea en el ámbito de la vida privada como en el social y en este caso muy particular en el ámbito laboral. El concepto de resiliencia implica un conjunto de habilidades y actitudes que promueven un proceso de adaptación y transformación exitosa a pesar de los riesgos.

Ahora bien, el *engagement* se le puede considerar ampliamente como un proceso de compromiso el cual es creativo, en donde se ve la participación de los empleados en los métodos y procesos relevantes para la identificación de problemas, la búsqueda de información, codificación y la generación de nuevas alternativas; es decir, el trabajador *engaged* se define como un individuo que tiene el enfoque y la energía, toma la iniciativa en su desarrollo personal, se adapta al cambio, y contribuye a los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva organizativa, un trabajador que realiza y contribuye a mejorar los resultados de la institución, empresa o negocio en términos de productividad y beneficios.

Actualmente en México, existe poca información respecto a estos procesos, los cuales son de suma importancia para el desarrollo del capital humano, a diferencia de la satisfacción laboral la cual es una variable ampliamente investigada, que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de renuncia, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral.

Por ello la presente investigación busca identificar primeramente los niveles de resiliencia, *engagement* y satisfacción laboral que se manifiestan en el capital humano a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la Procuraduría General de la República, para posteriormente ser analizados detalladamente y mencionar los efectos que éstos resultados tienen dentro de la organización; tomando en cuenta la población de 60 servidores públicos federales de nivel operativo, tanto del género masculino como femenino, quienes pertenecen a las Agencias Investigadoras Ministeriales como de la Agencia de Investigación Criminal, es decir, Agentes del Ministerio Público de la Federación, Oficiales Ministeriales, Policía Federal Ministerial y Peritos, todos ellos con edades oscilantes entre 28 a 52 años de edad. Referente al planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación, se mencionarán más adelante, dentro del Capítulo I.

Palabras clave: Estrés, Resiliencia, Engagement, Satisfacción Laboral.

INTRODUCCIÓN.



Las organizaciones en general han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos como sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, entre otros, tal como Werther y Davis, mencionaron desde el año 2008; por su parte el siglo XX conllevó el interés de las organizaciones en torno a cómo incrementar la productividad de éstas procurando el bienestar del individuo (Gibson *et al.*, 2001); en la actualidad en éste siglo XXI el cambio fue totalmente radical ya que se vive en un tiempo donde, concretamente, en la dimensión espacial de los países en pleno desarrollo, las personas dedican aproximadamente más de 12 horas de las 24 diariamente para trabajar, muchas veces en una o dos organizaciones y es que bien dijo Weinert en el año de 1985, el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal.

Sin embargo, las organizaciones son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad, ya que en todas ellas interactúan personas, no importa su número, cada una de ellas cumple un rol, donde en apariencia son simples empleados hasta jefes o directivos. Todas esas personas tienen determinados comportamientos según las circunstancias y sus roles (Alles, 2007)¹.

Los recursos humanos se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de la competitividad de las empresas, tal como acertadamente señaló la experta Rosa Navarro y Carmona Lavado (2010).

En general no hay organización que no asuma en su misión o encabece sus informes sociales y/o políticos indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga. Y es que en un entorno sumamente competitivo, los recursos humanos son los elementos que marcan la diferencia entre organizaciones saludables, resilientes y exitosas a organizaciones

¹Alles, A. (2007). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Granica, Buenos Aires.

fracasadas, es decir, las personas pueden aportar valor, algunas poseen capacidades y conocimientos escasos y los sistemas sociales son difícilmente imitables o transferibles, o bien, son personas potencialmente cumplidoras de los requisitos que la teoría de recursos y capacidades señala como necesarios para generar ventaja competitiva (Barney, 1991), pero ¿cómo se hacen efectivos? muy fácil, se puede decir que básicamente a través de la gestión de la Dirección de Recursos Humanos de cada organización, y es que las personas, tal como concluye Rodríguez-Serrano (2000), ya no son el activo más importante de la organización, son la organización misma.

Entonces, los empleados y los equipos de trabajo suponen una ventaja competitiva para las organizaciones (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012)² por lo que deben poner en marcha estrategias que contribuyan a que sus empleados permanezcan en la misma por un largo tiempo; ésta es una buena razón por la que un empleado decide mantenerse en su organización, porque percibe que realiza su trabajo en un ambiente saludable.

De acuerdo a estas autoras, que un ambiente de trabajo sea saludable implica que: (a) la organización está orientada a cuidar de sus empleados/equipos y de la organización como un todo, esto es, su efectividad, supervivencia y desarrollo futuro y (b) es posible diferenciar entre organizaciones saludables, resilientes y tóxicas, esto conlleva a que la forma en que estructuren y gestionen sus recursos y procesos organizacionales, conducirán a diferentes resultados.

Se puede entender entonces, que una forma directa de la que disponen las organizaciones para cuidar de sus empleados y equipos son las prácticas organizacionales que se implementan desde la Dirección de Recursos Humanos, como en párrafos superiores se menciona, principalmente realizando acciones de prevención para combatir el estrés, el cual es una experiencia vital tan antigua

²Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I.M. (2012). We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. Editorial Group & Organization Management.

como la especie humana, experiencia que se ha interpretado de maneras diferentes: para algunos es la sal de la vida y para otros es un azote que debe evitarse a toda costa.

Ésta interpretación se da a partir de la interacción entre el trabajador y su entorno, el cual puede ser interior o exterior (Lenson, 2003) y referirse a lo social, familiar o laboral (Rodríguez y cols., 2004), sin olvidar la satisfacción laboral como una variable importante para las organizaciones porque tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación (Singh & Loncar, 2010), el bienestar en el trabajo y la decisión de renuncias o abandono laboral (Wright & Bonett, 2007); y es que la satisfacción laboral es definida como los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del empleo, de acuerdo a lo que señaló el autor Spector, en el año 1985.

Particularmente, la satisfacción laboral en este estudio juega un papel relevante cuando se trata de servidores públicos que procuran una investigación pronta, expedita e imparcial y sus auxiliares que contribuyen con sus especialidades para que ésta se lleve a cabo, esto en el supuesto de que si algún trabajador de la Procuraduría General de la República no está satisfecho con el trabajo que realiza, entonces existirá una repercusión importante en su desempeño laboral, perjudicando no solo a la Institución sino impactando desfavorablemente a la misma sociedad.

En sí, dos de los cuatro temas que se abordan a lo largo de éste documento, como la resiliencia y el *engagement*, son temas recientes en México dentro del ámbito laboral, existiendo, actualmente estudios documentados sobre aspectos educativos o bien, hospitalarios, no así en servidores públicos ni en organizaciones más complejas, pero son temas que en ésta época disipan el estrés con el que los Mexicanos viven.

Ahora bien, la estructura de ésta investigación está constituida por cinco capítulos que se presentan de la siguiente manera:

Capítulo I. Fenómeno del Estudio: En el primer capítulo se expone el planteamiento claro y ordenado del tema de investigación, el motivo por el cual se justifica éste estudio, de acuerdo a la percepción de la suscrita, así también los objetivos y hasta las limitaciones que se encontraron para realizar la investigación, desglosando definiciones de todas las variables consideradas.

Capítulo II. Revisión de la Literatura: En este apartado se explica amplia y detalladamente el objeto de estudio, es decir, se presentan las bases teóricas de las variables investigadas, antecedentes históricos, las definiciones de las variables de estudio, características, además de temas que subyacen y mantienen una relación estrecha con otros, a fin de enriquecer la investigación.

Capítulo III. Marco Teórico Referencial: En éste capítulo se describe ampliamente la organización en la que se aplicó el estudio, es decir, la Procuraduría General de la República, su misión, su visión y los antecedentes históricos de la Institución, así como las funciones de los participantes que colaboraron para llevar a cabo este estudio de investigación.

Capítulo IV. Proceso Metodológico de Investigación: Este capítulo del trabajo de investigación, expone qué tipo de investigación se utiliza, quiénes son los sujetos participantes, qué métodos, técnicas e instrumentos son aplicados para la recolección de los datos, así como los recursos y el procedimiento a utilizar.

Capítulo V. Análisis e Interpretación de Datos: En este capítulo se realiza el estudio y análisis de los resultados obtenidos con los instrumentos, dependiendo del tipo de análisis específico para este tipo de investigaciones, pudiendo de esta manera interpretar los resultados de la investigación.

En el rubro **Conclusiones** se expone los resultados de la investigación, para posteriormente señalar las recomendaciones y la propuesta de mejora, que están en función de las necesidades detectadas.

Por último se visualizan las referencias bibliográficas de las diversas fuentes de información consultadas para la conformación del marco teórico y la consolidación de la investigación.

CAPÍTULO I
FÉNOMENO DE ESTUDIO

En este primer capítulo se describe detalladamente los planteamientos a responder durante toda la investigación, por otra parte se exponen los motivos por los cuales se realiza el presente estudio.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

En la actualidad, el bienestar del capital humano ha tomado mayor interés y relevancia en las organizaciones, aunque en el ámbito gubernamental sigue siendo difícil lidiar con ello, pero poco a poco las Direcciones de Recursos Humanos de cada organización analiza a sus colaboradores no solo a nivel físico, sino también a nivel personal y psicológica ya que esto impacta en el desempeño y productividad reflejada en acciones eficaces, eficientes y asertivas frente a la sociedad.

En ésta era, siglo o época en la que se vive, ya cualquier acontecimiento vital puede tornarse estresante, por ejemplo, las relaciones personales, la vida familiar, la escuela, pero mayormente y sobre todo, el trabajo y el lugar donde se transcurre la mayor parte del tiempo de la vida del ser humano. Cada año miles de personas experimentan estrés a causa de acontecimientos laborales, pero el agotamiento y desgaste emocional y físico está siendo más y más existente en los trabajadores, quienes sin duda procuran satisfacer las carencias de otras formas que más adelante se detallan.

El estrés laboral puede provenir en un sentido general de la vulnerabilidad ante la probabilidad de permanecer o mantenerse en el puesto de trabajo, de tener que negociar un aumento de sueldo, de mantener sobrecarga laboral, de experimentar un conflicto de rol en el puesto con el cargo de trabajo, o bien, exponer la vida en función a las labores que se desempeña, entre otras cosas más, hablando meramente en lo laboral y tener consecuencias organizacionales graves.

El motivo principal para desarrollar ésta investigación surge precisamente al visualizar el comportamiento del personal de las tres áreas operativas que la

Procuraduría General de la República tiene en su Delegación Estatal en Chiapas, personal que cumple cotidianamente con sus labores y están expuestos a situaciones violentas, nocivas y exigentes a nivel físico y psicológico, contextos externos que generan por sí solos estrés, incertidumbre que contrasta con la proyección corporal que el personal refleja, es decir, proyectan concentración y trabajan con agilidad sin aparentar desgaste emocional ni físico que les pueda generar alguna enfermedad laboral de las que progresivamente tienen mayor auge en la salud de los trabajadores, ya que pueden rendir trabajando mínimo, más de 48 horas consecutivas, sin que esto al parecer ponga en riesgo la productividad laboral dentro de la organización, es decir, se siguen acciones de rendimiento y éxito gubernamental.

En primera instancia, se visualizaba que la inteligencia emocional era una técnica que se podía convertir en capacidad para salvaguardar relaciones personales como laborales y disminuir el estrés que se genera día a día en la organización de Procuración de Justicia Nacional; sin embargo, con el paso del tiempo se han construido interrogantes que giran alrededor de los riesgos y ventajas que tienen los servidores públicos por ser parte integrante de la Procuraduría General de la República, sin que ésta llegue a mantener bajo rendimiento laboral o exponerse social y laboralmente a fracasos; muy por el contrario se percibe que el personal continua laborando con orgullo y sin detenimiento dentro de la organización, pese a muchas adversidades que se presentan en la vida diaria laboral.

Para entonces, se desconocía si existían antecedentes sobre el tema resiliencia organizacional, el *engagement* y satisfacción laboral de los trabajadores del sector público, lo que se busca con éste estudio es dar respuesta a la situación que merma dentro de P.G.R. con su capital humano, razón por lo cual el interés hacia este estudio se fue incrementando cada vez más, aunado a que por la formación profesional en el ámbito psicológico se tornó imposible dejar a un lado el comportamiento organizacional, ya que se considera que éstas variables son factores importantes dentro de una organización que se forma por el impulso del

capital humano, con los estados mentales y emocionales de ellos, así como la necesidad de factores propios que generan expectativas y desembocan en el éxito o fracaso de cualquier organización.

En razón de lo expuesto, el estudio ha surgido de la necesidad de conocer primeramente si los colaboradores a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas, de la Procuraduría General de la República, poseen la capacidad de resiliencia y características de personas *engaged* con relación a la satisfacción laboral que tienen, y con base en ello se realice una propuesta de mejora.

1. 2. Planteamiento del Problema.

Se considera que el éxito de una organización tiene como base el nivel de compromiso que tiene el capital humano, ya que en esta medida se logran alcanzar objetivos, cumplimiento de tareas, desarrollo de proyectos e innovación en las funciones desempeñadas, sin embargo, se estuvo por muchos años dejando a un lado el nivel de estrés y sobre todo el afrontamiento o la vulnerabilidad de los trabajadores ante determinadas situaciones tanto laborales como personales.

Con esa ausencia de acciones o la poca importancia que los Directivos y/o Gerentes de las organizaciones dieron a su personal, surgió el tan famoso síndrome del quemado o síndrome de burnout, así como diversas dolencias o enfermedades físicas y psicológicas en el ámbito laboral, aspectos que en su momento tuvieron un auge pero muy pocos investigadores realizaron una correlación para proponer la manera en cómo disipar esos efectos; muy por el contrario, los tiempos laborales aumentaron, las presiones dentro del trabajo incrementaron, creando ambientes turbulentos, desintegraciones familiares, enfermedades de salud de los trabajadores, renuncias continuas así como despidos hasta cierto punto injustificados.

En razón de lo ya manifestado, el presente trabajo pretende responder y aportar información a la comunidad laboral y de investigación con relación al planteamiento del problema formulado bajo la siguiente pregunta: ***¿Los servidores públicos a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R. poseen capacidad resiliente y características de engaged que les permite tener un nivel alto de satisfacción laboral?***

Cabe mencionar que la pregunta de investigación planteada busca la relación entre las siguientes dos variables: 1) capacidad resiliente y características de engaged, 2) satisfacción laboral. Ante ello, los antecedentes descritos en los siguientes párrafos y el estudio sobre la literatura en torno a la resiliencia, *engagement* y satisfacción laboral, darán sustento al planteamiento del problema de la presente investigación.

1.3 Justificación

Quizá, no se tenía una concepción clara del estado ideal de un empleado en las organizaciones y con la bomba que surgió principalmente del síndrome de *burnout* y la enfermedad de gastritis y colitis nerviosa, el comportamiento organizacional en cada centro laboral, sin importar si es una organización de Gobierno o Privada, retoma más fuerza y emanan nuevas teorías, como la resiliencia y el *engagement*, las cuales desde años atrás no se aplicaban en el ser humano sino en objetos, por lo que ahora se vinculan con los empleados de las organizaciones.

Las funciones que cumplen los servidores públicos a nivel operativo de la P.G.R., sin importar si son Agentes del Ministerio Público de la Federación, si son Oficiales Ministeriales, si son Policías Federales Ministeriales o bien Peritos Técnicos o Profesionales en cualquier materia, implican la experimentación y vivencia de diversas situaciones vitales al límite y por ello la Procuración de Justicia Nacional es una de una de las instituciones con mayor estrés, según los expertos en el tema como Goiria, San Sebastián, Torres e Ibarretxe.

Las actividades de reconocido riesgo estresógeno (Sánchez, Sanz, Apellaniz y Pascual, 2001)³ que conllevan a desarrollar múltiples problemas tanto físicos como psicológicos (Arteaga, 2000)⁴, son la Procuración y la Impartición de Justicia en México, esto debido a las condiciones sociales y laborales con las que el personal se enfrenta, así como los índices de violencia que sufren y aunado a la escasa atención psicológica que se les brinda pueden favorecer no solo la aparición de enfermedades físicas sino también psicológicas por el excesivo estrés laboral y, por ende, una disminución en la satisfacción laboral y vital.

Si bien es cierto que la Procuraduría General de la República emite cada seis meses a nivel nacional y a todas las áreas que la conforman un cuestionario que se responde vía internet y que sirve supuestamente para detectar el nivel de satisfacción laboral que poseen los servidores públicos, nunca se han obtenido los resultados cualitativos mucho menos acciones de mejora desde una perspectiva administrativa ni de psicología positiva laboral que busque reestablecer la calidad de vida de sus empleados ni ofrecer posibilidades de intervención profesional con ellos para el desarrollo de la resiliencia o por lo menos la identificación de los padecimientos en los colaboradores.

En ese orden de ideas, se considera que un estudio sobre la resiliencia y *engagement* en el personal de la Procuraduría General de la República, no solamente será benéfico para la salud del propio trabajador, sino para la propia institución y de las personas circundantes, favoreciendo la actuación de una organización resiliente, reducción de costos y una mayor calidad de vida, satisfacción laboral y productividad, aminorando y/o modificando entonces, los continuos y desgastantes exámenes de control y confianza practicados a todos los servidores públicos adscritos a la P.G.R., en tiempos establecidos para obtener la permanencia por dos años y seis meses dentro de la Institución, así como la disminución de efectos indeseables en cualquier organización.

³ Sánchez, M., Sanz, B., Apellaniz, G. &Pascual, I. (2001). Policía y estrés laboral. Estresores organizativos como causa de morbilidad psiquiátrica. Revista de Salud Laboral en la Administración Pública.

⁴ Arteaga, N. (2000). Padecimiento y enfermedad en la policía: un estudio de caso. Escrito denominado "El Cotidiano".

Ya que existe el supuesto de que el capital humano de cada organización que cuente con resiliencia, altos niveles de *engagement*, claramente poseerán por ende, factores motivacionales con componentes de activación, energía, esfuerzo, persistencia y la consecución de objetivos que en su conjunto, a mi parecer, se traduce en un mejor desempeño y productividad para la organización, añadiendo como dicen Rivera y Martínez (2007)⁵ un valor potencial en la predicción de ciertos indicadores tales como el nivel de bienestar laboral, satisfacción laboral e incluso intención de abandono de trabajo, apoyando de manera significativa el uso de estos datos para la planeación de recursos humanos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- ☒ Determinar si los servidores públicos a nivel operativo presentan características de resiliencia, *engagement* y si presentan un alto nivel de satisfacción laboral.

1.4.2 Objetivos específicos

- ☒ Identificar el nivel de estrés laboral en los servidores públicos a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R.
- ☒ Comparar los niveles de estrés del personal de las Agencias Investigadoras Ministeriales y de la Agencia de Investigación Criminal.
- ☒ Identificar las características de resiliencia que poseen los servidores públicos a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R.
- ☒ Comparar las características de resiliencia que poseen los servidores públicos de las Agencias Investigadoras Ministeriales y la Agencia de Investigación Criminal.
- ☒ Identificar si los servidores públicos a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R., presentan las dimensiones del *engagement*.

⁵ Rivera, L. y Martínez, E. (2007) Burnout y Engagement, su influencia en el capital intelectual en las organizaciones. México: Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional. Vol. 2.

- ☒ Comparar los niveles de dimensiones del *engagement* entre el personal de las Agencias Investigadoras Ministeriales y la Agencia de Investigación Criminal.
- ☒ Identificar los factores de la satisfacción laboral que poseen los servidores públicos a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R.
- ☒ Comparar el nivel de satisfacción laboral entre el personal de las Agencias Investigadoras y la Agencia de Investigación Criminal.
- ☒ Identificar si los servidores públicos que presentan características de resiliencia, presentan características de las dimensiones del *engagement*.

1.5 Hipótesis

H1: Los servidores públicos de las Agencias de Investigación Ministeriales presentan mayor grado de estrés laboral en comparación con los servidores públicos de la Agencia de Investigación Criminal, pese a las actividades que realizan.

H2: Si los servidores públicos a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R, presentan resiliencia y *engagement* como características de su personalidad, entonces poseerán un alto nivel de satisfacción laboral que en conjunto les permite el deseo de permanencia dentro la Organización, pese a cualquier factor estresante y peligroso.

1.6 Delimitación del estudio

a) Delimitación de tiempo:

La permisiva del Titular de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R., con respecto al tiempo otorgado para la aplicación de instrumentos; así como el breve tiempo para la búsqueda de mayores elementos que robustecieran este estudio.

b) Delimitación de espacio y ámbito geográfico:

Se seleccionaron los participantes mediante la actividad que realizan, es decir, de tipo operativo, quienes se encuentran asignados laboralmente en la Delegación

Estatad de la P.G.R. que se ubica en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, esto para agilizar el estudio y por la viabilidad para la aplicación de los instrumentos psicológicos para el ámbito laboral, aunado a que la mayor parte de los servidores públicos a nivel operativo, operan jurídica y pericialmente dentro de la Delegación.

c) Delimitación de la literatura:

Carente información sobre los temas de resiliencia y *engagement* estudiados desde la perspectiva laboral, aunado a ello, el idioma en que se encuentran la actualizaciones de las teorías y las lecturas, ya que considerable información es obtenida por títulos en el idioma inglés e inclusive el francés.

CAPÍTULO II
REVISIÓN DE LA LITERATURA

En el segundo capítulo se presentan de manera detallada las definiciones y teorías relacionadas con los temas a investigar, con el propósito de sustentar teóricamente el presente estudio y determinar los contenidos de los instrumentos, generando un trabajo de investigación que pueda refutarse lo menos posible.

2.1 ESTRÉS LABORAL

Para entender mejor al estrés es necesario definirlo, reconociendo que no es una tarea fácil pues deben tomarse en cuenta todos los factores psicosociales que se manifiestan en una persona.

Hans Selye,⁶ considerado el padre de dicho término, lo empezó a usar en sus escritos para referirse a las fuerzas externas que actúan sobre el organismo o, al desgaste y al deterioro que en éste ocasiona la vida, propuso inclusive un nombre para dichos agentes: estresores, sentando así las bases de gran parte de la terminología actual en este campo.

Richard Lazarus citado por Marulanda Ruiz (2003)⁷ define al estrés como un proceso sostenido en el tiempo, en donde de manera regular un individuo percibe desbalance entre las exigencias de una situación y los recursos con que él cuenta para hacer frente a dicha situación. A su vez Lourdes Münch (2010)⁸ establece que el estrés es una respuesta adaptativa condicionada por las diferentes individualidades, que es consecuencia de un suceso del entorno que impone excesivas exigencias psicológicas o físicas.

De las definiciones anteriores se puede desprender que el estrés es la respuesta que el organismo humano proporciona frente a una serie de requerimientos medioambientales o de carácter mental que lo sobrepasan y que exigen atención inmediata, aunado a que éste vocablo fue una de las 100 palabras más utilizadas

⁶ Citado en Ivancevich, John M y Matteson Michael. Estrés y Trabajo.

⁷ Marulanda Ruiz, Isabel Cristina (2003) Estrés laboral enemigo silencioso de la salud mental y la satisfacción con la vida. Primera edición. Bogotá.

⁸ Münch, Lourdes (2010). Administración de Capital Humano. Primera Edición. Editorial Trillas. México

en el siglo XX, según Schneider en el año 1999; en sí y de manera general el estrés es la respuesta del cuerpo frente a condiciones externas que son percibidas como peligrosas, preocupantes o irritantes y la respuesta natural de nuestro cuerpo resulta en la modificación del funcionamiento de casi todos los órganos para estar alerta y en posibilidad de huir o enfrentar dicho peligro.

En la actualidad el estrés se ha extendido a muchas áreas del mundo laboral, estresores como las crisis económicas, el desempleo, la tecnificación en los procesos productivos, el exceso de mano de obra, así como el aumento de preparación exigido, el miedo al fracaso, la saturación de actividad, sobreestimación, aceptación, falta de tiempo, pérdida de control, conflictos laborales, aislamiento, y ahora el famoso *mobbing*, entre otros más, han generado que las personas, trabajadores en cualquier ámbito, desarrollen actividades comunes con un mayor grado de estrés y que esto a su vez tenga consecuencias graves en la salud de los trabajadores.

Ahora bien, respecto al estrés laboral, la Organización Mundial de la Salud (2012)⁹ lo define como la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.

Por otra parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera al estrés laboral como enfermedad peligrosa para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo; perjudicando la productividad, a afectar la salud física y mental de los trabajadores.

Aunque según Cano (2002)¹⁰ señala que el trabajo puede ser una fuente de problemas de salud, específicamente de estrés, que se da cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para

⁹ http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3so.pdf. Página consultada el 20 de junio de 2015

¹⁰ Cano, A. (2002). La naturaleza del estrés. Editorial Mc Graw Hill.

hacerle frente. Sin embargo Manuel Parra¹¹ señala que el trabajo es la fuente de salud ya que mediante éste, las personas logramos acceder a una serie de cuestiones favorables para la mantención de un buen estado de salud; ya que una comunidad o un país mejoran el nivel de salud de su población cuando aseguran que todas las personas en condiciones de trabajar pueden acceder a un empleo que satisfaga no sólo sus necesidades económicas básicas, sino que llene también los otros aspectos positivos del trabajo como el salario, actividad física, actividad mental, contacto social, autorealización, entre otros.

En sí, el estrés es una respuesta adaptativa por parte del individuo, que en un primer momento nos ayuda a responder más rápida y eficazmente a situaciones que lo requieren; sin embargo por su parte el autor y experto en el tema, Lazarus en el año de 1999 indicó que es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y ponen peligro su bienestar.

También Pérez Nieto, et al. (2001)¹² dicen que el estrés es el resultado de la interacción entre un hecho o situación, llamado estresor y la respuesta de cada individuo, que traduce y percibe ese elemento de manera amenazante; esta interacción produce en el organismo una serie de reacciones físicas, emocionales y psicológicas, con diferentes consecuencias a corto, mediano y largo plazo.

Pero para los autores Kreitner y Kinicki el estrés no era bueno ni malo en sí mismo; idea coincidente con la suscrita ya que por una parte, representa, según éstos expertos, los desafíos que excitan y mantienen alerta, sin los cuales para muchas personas, la vida sería monótona y sin sentido. En el otro extremo de la escala, traduce aquellas condiciones bajo las cuales los individuos enfrentan

¹¹ Parra, Manuel (2010). Conceptos básicos en la salud laboral. Organización Internacional del Trabajo. Santiago Chile. Segunda Edición.

¹² Pérez Nieto, M. A., Cano-Vindel, A., Miguel-Tobal, J. J., Camuñas, N., Sayalero, M. T. y Blanco, J. M. (2001). La ansiedad, la ira y el estrés asistencial en el ámbito hospitalario: un estudio sobre sus relaciones y la eficacia del tratamiento. *Ansiedad y Estrés*.

exigencias que no pueden satisfacer física o psicológicamente, las cuales provocan alguna alteración en uno u otro de estos niveles.

Por su parte Vásquez (2009)¹³ comenta que hay dos tipos de estrés, tal como se puede observar en la figura número 1; el eustrés que es el estrés positivo, el cual es una respuesta a una situación adecuada, la cual proporciona motivación y energía para enfrentar los obstáculos y el distrés, que es el estrés negativo que mantenido por mucho tiempo puede llegar a ser muy perjudicial. Ahora bien, cuando las personas reaccionan de una manera afirmativa y positiva frente a exigencias, resolviéndolas objetivamente, hablamos de eustrés; cuando la reacción es negativa debido a demandas excesivas y falta de recursos estamos frente a distrés o estrés negativo.



Figura 1. Tipos de estrés.

Según Melgosa (citado en Campos, 2006), el estrés tiene dos componentes básicos: Los agentes estresantes o estresores y la respuesta al estrés:

a) **Los agentes estresores** son todas las situaciones que ocurren a nuestro alrededor y que nos producen estrés, siendo estas situaciones provocadas por

¹³ Vásquez, B. D. (2009). Estrés laboral. Recuperado de [http://www. El portal de la salud.com/index2.php](http://www.Elportalde.la.salud.com/index2.php)

personas, grupos o conjuntos de grupos. Santos (citado en Reig-Botella, 2010)¹⁴ llama a estresores a todos los factores que originan estrés y es enfático que el nivel de activación del individuo se estima como el nivel inicial de una condición de estrés, también Reig-Botella los define como todo evento, situación o cognición que puede evocar emociones negativas en el individuo.

Según Peiró, en el año 1992 comentó que los estresores se pueden identificar en las siguientes categorías:

- Estresores del ambiente físico: ruido, vibración, iluminación, etc.
- Demandas estresantes del trabajo: turno, sobrecarga, exposición a riesgos.
- Contenidos del trabajo: oportunidad de control, habilidades, variedad de tareas, feedback, identidad de tarea, complejidad del trabajo.
- Estrés por desempeño de roles: conflicto, ambigüedad y sobrecarga.
- Relaciones interpersonales y grupales: superiores, compañeros, subordinados, clientes.
- Desarrollo de carrera: inseguridad en el trabajo, transiciones, estresores en diferentes estadios.
- Nuevas tecnologías: aspectos ergonómicos, demandas, adaptación a cambios, implantación.
- Estructura organizacional.
- Clima organizacional.
- Estrés por la relación trabajo y otros ámbitos de la vida (familia, etc.): parejas en las que los dos trabajan.

Ahora bien, la autoeficacia puede ejercer de amortiguador ante los estresores, ya que a niveles superiores de autoeficacia, menores niveles de malestar psicológico (Jex, Bliese, Buzzell y Primeau; 2001)¹⁵. Estresores como, por ejemplo, las horas

¹⁴ Reig-Botella, A. (2010). Calidad de vida de las personas afectadas por el síndrome de Ardstil. Tesis Doctoral Inédita. A Coruña: Universidad de A Coruña.

¹⁵Jex, S. M.; Bliese, P. D.; Buzzell, S. &Primeau, J. (2001). The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: coping style as an exploratory mechanism. Journal of Applied Psychology.

de trabajo o la sobrecarga cuantitativa, el conflicto de rol, rutina o la presión temporal son amortiguados por la autoeficacia.

b) La respuesta al estrés, según Campos (2006) puede entenderse como la reacción que presenta el individuo frente a los agentes estresores causantes del estrés. Esta respuesta presentada por el individuo frente a una situación estresante puede ser de dos tipos: 1. Respuesta en armonía: adecuada con la demanda que se presenta, y 2. Respuesta negativa: insuficiente o exagerada en relación con la demanda planteada, lo cual genera inadaptación.

En este punto se pueden notar significativas diferencias individuales, ya que mientras para unas personas unas experiencias resultan agotadoras, difíciles o con un fortísimo efecto negativo sobre el organismo, para otras personas estas vivencias resultan sólo ligeramente alteradoras y no ocasionan daños en el sistema nervioso y en ninguna parte del organismo.

Un trabajador sometido a condiciones laborales desfavorables puede sufrir estrés, que se va a manifestar inicialmente por enfermedades gástricas, cefaleas, alteraciones del sueño y del estado de ánimo, depresión y relaciones perturbadoras con la familia, los amigos y los compañeros de trabajo. También pueden aparecer los llamados comportamientos evasivos, incrementándose el consumo de analgésicos, ansiolíticos, alcohol, tabaco y otras drogas. Todo ello daría lugar a un aumento del absentismo y a una disminución del rendimiento laboral.

Mora en el año 2008 añadió que todo causa estrés en la actualidad, tanto un ascenso como un despido, sin embargo Sánchez de Gallardo, Pirela de Faria y Finol de Franco, cinco años atrás, señalaron que el estrés es negativo cuando se experimentan en altos niveles y por tiempo prolongado, es entonces cuando surgen problemas laborales como el absentismo, accidentes, abuso de sustancias, toma de decisiones erradas, falta de concentración y problemas de salud.

Es decir, el estrés como refirió Fontana hace más de una década, es una exigencia a las capacidades de adaptación de la mente y el cuerpo, otra definición con la que la suscrita coincide en demasía.

Con respecto a lo ya expuesto, se puede mencionar que entonces, ante un evento, la persona tiene pensamientos y expectativas con relación al hecho, fundamentado en sus motivos, creencias y valores, al mismo tiempo experimenta sentimientos negativos como la angustia y el miedo, opositivos, como la confianza y la esperanza; igualmente su organismo emite respuestas relacionadas con actividad neurológica y endocrina las cuales pueden influir en procesos corporales como el metabolismo, el funcionamiento del sistema cardiovascular y nervioso autónomo, así como reacciones inmunológicas diversas.

Entonces podría ya decirse que el estrés se inicia como una actitud mental ante situaciones demandantes y repercuten en la fisiología del individuo. El componente actitudinal ha instado a estudiosos de la personalidad a desarrollar perfiles psicológicos que indiquen la predisposición al estrés y la vulnerabilidad, pero al mismo tiempo, perfiles que indican resiliencia, fortaleza interna y mecanismos de defensa.

2.1.1 Importancia del estrés laboral

En la actualidad de manera explícita se plantea el estrés como el principal responsable de un elevado número de trastornos psicofisiológicos y efectos cognoscitivos, emocionales, conductuales y psicológicos. Dichas manifestaciones se enfatizan cada vez más como un producto de los cambios dados en los ámbitos económico, político, social, tecnológico, educativo; por esta razón hace décadas los psicólogos clínicos, así como médicos y fisiólogos, examinan los efectos del estrés sobre la salud y por ello, actualmente en los países desarrollados buscan a personas con éste perfil para Gerentes o Directivos del Área de Recursos Humanos. (Shulz 1998, citado en Losada Baltar, Montorio Cerrato, Fernández de Trocóniz y Márquez González, s/f.).

Kyriacou (2013)¹⁶ afirma que cualquier trabajo debe verse como un trabajo fascinante que permite ayudar a las personas a desarrollarse, pero como cualquier trabajo, se requiere de exigencia y tarde o temprano, los trabajadores terminan sufriendo estrés.

Se ha descrito a los profesionales de diversas profesiones de ayuda, como los más vulnerables al agotamiento emocional y escepticismo en el ejercicio de su actividad laboral al interactuar y tratar reiteradamente con otros sujetos; en la actualidad, el síndrome del quemado o burnout, la gastritis y/o colitis nerviosa son considerados como procesos resultantes de un estrés crónico laboral al que se ve sometido el profesional y principales fuentes potenciales de problemas, a nivel fisiológico, cognitivo, emocional y conductual (Peiró, González, Zurriaga, Ramos y Bravo, 1989).

Según Mingote, Jiménez y Herrera (2008)¹⁷, el estrés ha aumentado y una consecuencia de ello ha sido el incremento del burnout o desgaste profesional que la misma organización lo provoca, por ello las tasas de desgaste profesional pueden variar en función de contextos organizacionales y poblaciones específicas, pero las consecuencias del síndrome son amplias e importantes y afectan a la salud mental, a la salud física, a la calidad de vida y a la eficacia laboral. Esta situación plantea la necesidad de desarrollar programas de prevención e intervención que ayuden a controlar y mitigar tales efectos.

En sí, el estrés no sólo desencadena problemas en el ámbito de la salud mental y física de los individuos, sino que también tiene repercusiones económicas para las organizaciones donde éstos trabajan. En definitiva, el estrés en el trabajo es un fenómeno tan variado y complejo como la propia vida. Su efecto en el trabajo puede afectar la calidad de vida y la salud total de los empleados; lo que no se debe dejar pasar es que al igual que los estresores afectan de manera diferencial

¹⁶ Kyriacou, Ch. (2013). *Antiestrés para trabajadores*. Barcelona: Octaedro

¹⁷ Mingote A., Jimenez M., B. y Herrera, M. (2008). *Desgaste profesional y salud de los profesionales médicos: revisión y propuestas de prevención*. Medicina Clínica

a cada persona y en cada situación, en la misma medida, cada uno, atendiendo a variables individuales y en función de sus recursos, tratará de hacerles frente de forma diferente.

Si consideramos el tipo de respuesta que la persona pone en marcha ante los estresores, las conductas de afrontamiento podrían ser de aproximación y de evitación, según se opte por la lucha o la huida, como menciona Pérez Nieto et al (2001).

Pérez y Reicherts (citado en Reig-Botella, 2010) mencionan el afrontamiento pasivo cuando se omite toda acción y se permanece en situación de duda o espera. Algo muy importante que hay que mencionar es que aunque las conductas de afrontamiento han sido consideradas principalmente con carácter defensivo, desde otra perspectiva se ha defendido la idea de que las conductas de afrontamiento están relacionadas con el bienestar y la salud.

2.1.2 Factores que dan origen al estrés laboral

Lo señalado hasta aquí puede permitir deducir fundadamente que el estrés laboral se produce cuando la persona se ve desbordada o rebasada por el ambiente de trabajo que le rodea y su seguridad se ve disminuida a grado tal que le produce malestar físico y psicológico, debido a su falta de adaptación, en otras palabras, el estrés laboral surge de un desajuste entre el individuo y su trabajo, esto es entre sus capacidades y las exigencias del trabajo o de la misma organización.

Según Flores (2000)¹⁸ los factores estresantes son producidos por las condiciones de trabajo, bajas perspectivas de promoción, esperanzas frustradas respecto al salario, responsabilidad y autoestima insuficientes. Se considera a los trabajadores, particularmente los asalariados, sometidos a constantes exigencias en cuanto a tomar decisiones importantes, mantenerse actualizados en adelantos tecnológicos y del área específica del conocimiento, introducir cambios efectivos e

¹⁸ Flores G. (2000). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.

innovar; por consiguiente, el estrés es inherente a su desempeño profesional, está presente en mayor o menor grado en el desarrollo de las tareas ocupacionales.

Jarvis (2002, citado en Rodríguez, Oramas y Rodríguez, 2007)¹⁹ dice que las variables implicadas en el estrés laboral son carga de trabajo, disciplina, ambiente laboral, eficiencia personal y relación con los colegas. Pero también se sabe que los trabajadores sufren altos niveles de estrés ocupacional, afectando negativamente el nivel de satisfacción, desempeño, productividad y salud, lo cual conlleva a síntomas psicósomáticos, padecimiento de serias enfermedades; donde se pueden desarrollar y acumular gradualmente, provocando el agotamiento.

José María Martínez Selva (2004)²⁰ numera seis causas del estrés laboral, al efecto agrupa factores que por su origen pueden ser catalogados dentro de un mismo punto, a saber:

1. Condiciones físicas del trabajo; como la temperatura, la pureza del aire, el espacio físico, la luminosidad, el ruido o las derivadas del mobiliario, de las máquinas o instrumentos de trabajo.
2. Características temporales del trabajo; como su duración, su distribución a lo largo del día, el trabajo nocturno o el trabajo por turnos.
3. Las derivadas de la demanda o carga de trabajo y de su distribución en tiempo, incluyendo la rutina, repetición o aburrimiento; esta causa tiene que ver con la monotonía del trabajo lo que produce un aburrimiento extremo que desemboca en presión y estrés por desempeñar el mismo trabajo.
4. El nivel ocupacional; abarca factores como la naturaleza de las tareas a realizar, los roles que se desempeñan en el trabajo y su ajuste a las capacidades del trabajador.
5. Las relaciones sociales en el trabajo y el ajuste de la persona a su ambiente laboral; esta causa comprende las interacciones entre la vida personal y familiar por un lado y la vida laboral por otro, dando como resultado un

¹⁹ Rodríguez, L., Oramas, A. y Rodríguez, E. (2007). Estrés laboral en docentes de educación básica: estudio de caso en Guanajuato, México.

²⁰ Martínez Selva, José María (2004). Estrés laboral. Guía para Directivos y Empleados. Primera edición. Editorial Pearson. Madrid.

doble estrés, pues la exigencia de rendir más laboralmente provoca roces con la familia y pareja, además de divorcios. En algunos casos la afectación a la psique afectiva es tan grave que puede culminar en suicidios.

6. La estructura de la organización y su clima laboral; una estructura empresarial muy autoritaria en la que la toma de decisiones es poco participativa y para nada toman en cuenta la opinión de los trabajadores, genera estrés para el trabajador.

En general se puede mencionar que dentro de las organizaciones se dan una serie de factores estresores para el ser humano, entre ellos se pueden citar:

- a) Variadas responsabilidades,
- b) ambigüedad de rol,
- c) salario bajo,
- d) falta de reconocimiento,
- e) pocas posibilidades de ascenso,
- f) el trabajo en sí mismo,
- g) dificultades para la actualización profesional
- h) relaciones interpersonales.

Sin embargo para dejar con mayor lucidez éste aspecto de categorías y subcategorías de estresores laborales, a continuación se presenta la figura número 2 que proyecta visualmente todo lo antes mencionado:

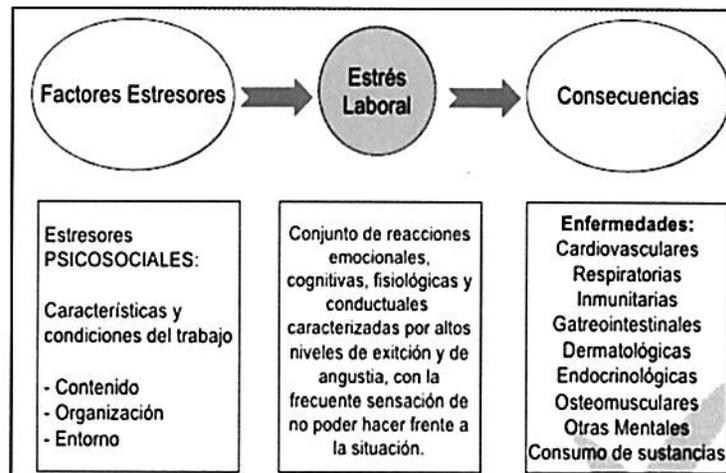


Figura 2. Factores estresores más conocidos

Adicionalmente, Norfolk (2000, citado en Sánchez de Gallardo, et al., 2003) plantea como fuente de estrés, el exceso de trabajo, que genera presiones demasiado intensas. Pero Barahona Guerrero y Castro Vicente en el año 1997

explican que la pertenencia a un grupo, el apoyo de los compañeros o la oportunidad de trabajar en equipo, son factores que pueden proporcionar elevada gratificación y producir satisfacción y bienestar, constituyéndose elementos motivacionales que previenen y reducen la insatisfacción y el estrés laboral.

García (2000)²¹ comenta que el género también tiene importancia en las respuestas al estrés. Las mujeres tienen respuestas más intensas ante los factores de estrés que los hombres. Ella comenta que esto puede deberse a que las mujeres tienen más carga total de trabajo y mayor responsabilidad en la crianza de los hijos, lo que puede desgastarles emocionalmente y favorecer niveles altos de estrés.

Es pertinente señalar que el estrés laboral afecta en primer lugar al trabajador, a nivel personal, y en segundo lugar a la organización, nivel organizacional, de la siguiente manera:

- I. A nivel personal: en este caso los trabajadores presentan pérdida o aumento de apetito, pérdida o aumento de peso, cambio de apariencia, problemas respiratorios, cambio repentino en cuanto al consumo de tabaco, alcohol y otras sustancias.

- II. A nivel organizacional: en este caso los trabajadores presentan disminución del desempeño, calidad/cantidad, pérdida del sentido de responsabilidad, falta de interés en lo que acontece en la organización, falta de interés en sus compañeros de trabajo, pérdida de la creatividad, ausentismo, rotación y tendencia a los accidentes.

Willians (1999, citado en Rodríguez Molina y Silla Peiró, 2006), plantea que tanto el hombre como la mujer son propensos al estrés laboral, pero algunos estresores crónicos se asocian más con las mujeres que con los hombres, como la carga de trabajo, considerándose que la mujer lleva dos cargas, la del hogar y la de su lugar

²¹ García, A.L. (2000). Estrés de roles y salud ¿existen diferencias de género? Hojas Informativas,

de empleo. Por otra parte, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006)²² describen las fuentes de estrés como estresores, siendo que éstos son acciones, situaciones o sucesos que imponen exigencias especiales a una persona. Clasifican los estresores en cuatro niveles: nivel individual, nivel de grupo, nivel organizacional y no laborales; en la figura 3 se puede apreciar los aspectos que incluye cada nivel de estresores y sus resultados:

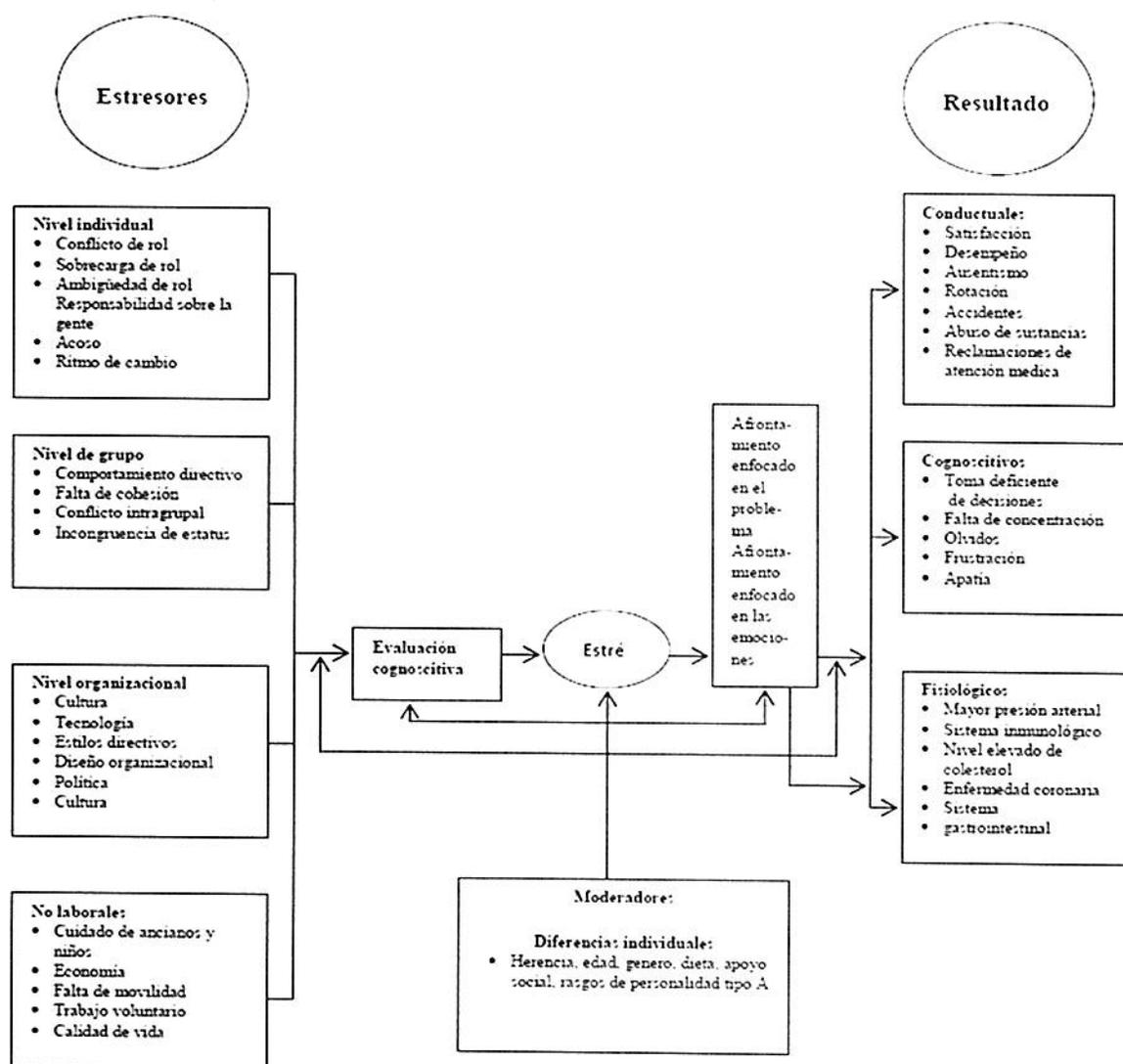


Figura 3. Niveles de estresores de acuerdo a Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006)

Por lo señalado, es de vital importancia que las organizaciones reconozcan la existencia del estrés en los ambientes laborales para que apliquen las medidas

²² Ivancevich J., Konopaske R. y Matteson M. (2006) Comportamiento Organizacional. Séptima edición, Mc Graw Hill

pertinentes en el control adecuado del mismo, esto permitirá mejorar la calidad de vida en el trabajo, propiciar el desarrollo de los trabajadores, mejorar la salud física y psicológica e incrementar los resultados de las organizaciones.

2.1.3 Fases del estrés laboral

Según las investigaciones realizadas por Hans Selye en 1975, las reacciones del estrés laboral se manifiestan en 3 fases: la fase de alarma, la fase de resistencia y la fase de agotamiento; cabe mencionar que éstas fases también se le conoce como el síndrome general de adaptación, mismas que se pueden observar en la figura número 4:

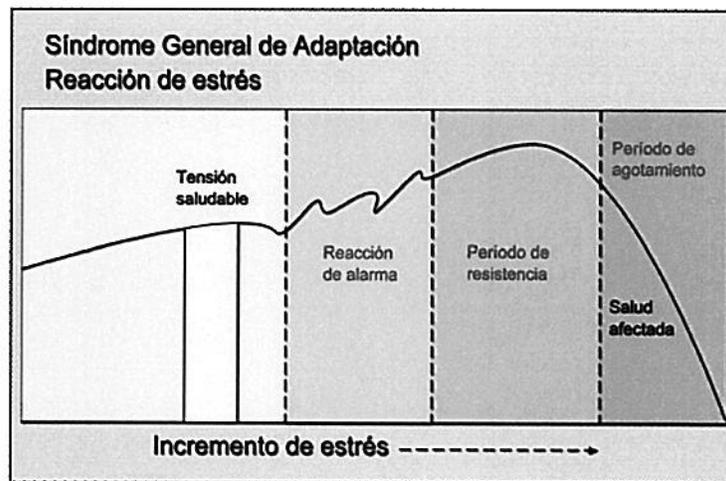


Figura 4. Fases del estrés laboral de acuerdo a Hans Seyle.

Fase 1. Alarma: Las reacciones de alarma conforman la primera fase del proceso de estrés, durante esta etapa aparecen los síntomas caracterizados por la liberación de hormonas, tales como: respiración entrecortada y acelerada, aumento del ritmo cardiaco, aumento de la presión arterial, sensación de tener un nudo en la garganta o en el estómago, ansiedad, angustia.

Estas reacciones movilizan los sistemas defensivos del organismo para lograr la adaptación y afrontar la situación de estrés provocadas por la secreción de hormonas como la adrenalina que surte efecto después de unos minutos y cuya función es la de preparar al cuerpo para una acción rápida.

Fase 2. Resistencia: La resistencia es la segunda fase del proceso de adaptación al estrés, cuando el estado percibido como agresivo se prolonga, las reacciones de adaptación provocan que se inicie un proceso de resistencia a dicho estado. Esta etapa, que es una continuación de la primera fase, permite compensar los gastos de energía ocasionados por el estado de estrés y, de este modo, impedir el agotamiento del organismo.

Durante esta etapa, el organismo secreta otras hormonas como los glucocorticoides que elevan la glucosa al nivel que el organismo necesita para el buen funcionamiento del corazón, del cerebro y de los músculos. A lo largo de esta etapa, las personas afectadas adoptan conductas diferentes: algunos se preparan para afrontar el estrés, otros siguen viviendo sin preocuparse por solucionar su estado o tratando de evitar situaciones que puedan activarlo; es decir, desaparece el síndrome de lucha/huida, y hay una alta resistencia o bien adaptación a los factores estresantes.

Fase 3. Agotamiento: Cuando se presenta un cuadro constante y severo de estrés, el organismo pierde su capacidad de respuesta y se agota; el estado de estrés es tan intenso que la persona afectada ya no puede afrontar las adversidades o agresiones. El organismo se colapsa y ya no puede defenderse de éstas situaciones porque las reservas psíquicas y biológicas se agotan. Durante esta fase, es probable que la persona afectada desarrolle algunas patologías que provoquen que el organismo pierda su capacidad de activación.

Hay aumento de la secreción de glucocorticoides, pero finalmente hay un marcado descenso y una triada de estrés como suprarrenales hipertrofiadas, timo y ganglios linfáticos atrofiados, úlceras sangrantes de estómago y duodeno; por ello, la pérdida de la resistencia a los factores estresantes, puede originar la muerte o una incapacidad en cualquiera de las esferas de la personalidad del ser humano.

Según Slipack (citado en Campos, 2006)²³ existen dos grados del estrés laboral:

1. **El episódico:** aquel que ocurre momentáneamente, es decir, es un estrés que no se posterga por mucho tiempo y luego de que se enfrenta o resuelve, desaparecen todos los síntomas que lo originaron; un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando un trabajador es despedido de su empleo.

2. **El crónico:** aquel que se presenta varias veces o frecuentemente cuando un trabajador es sometido a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y, mientras el individuo no afronte esa exigencia de recursos, el estrés no desaparecerá. Se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones:
 - a) Ambiente laboral inadecuado.
 - b) Sobrecarga de trabajo.
 - c) Alteración de ritmos biológicos.
 - d) Responsabilidades y decisiones muy importantes.

2.1.4 Enfermedades derivadas del estrés en el trabajo.

Las enfermedades derivadas del estrés en el trabajo se clasifican en dos grandes grupos, las que presentan sintomatología física considerando el sistema biológico, aunque es importante mencionar que ésta clasificación no está terminada completamente, ya que surgen constantemente nuevas enfermedades que abundan el catálogo presentado e incluso las que se mencionaran a continuación para otras personas pueden ser objeto de controversia, sin embargo éstas fueron consideradas en éste estudio de investigación:

²³ Campos, M. A. (2006). Causas y efectos del estrés laboral. Universidad de El Salvador.

a) Enfermedades que afectan el aparato digestivo.

- 1) Anorexia: trastorno alimenticio caracterizado por el temor a aumentar de peso.
- 2) Bulimia: consiste en la ingesta de alimentos en forma excesiva que posteriormente elimina mediante la provocación de vómitos.
- 3) Náuseas: producto de las reacciones al estar estresado y tener malos hábitos alimenticios.

b) Problemas gastrointestinales.

- 1) Úlcera péptica: producto de una lesión del revestimiento del estómago, siendo el estrés un factor predisponente y agravante.
- 2) Dispepsia funcional: síntomas que producen malestar o disconfort en el abdomen superior.
- 3) Intestino irritable: es el dolor abdominal y cólico producido, entre otras causas, por el estrés.
- 4) Colitis ulcerosa: consistente en la inflamación del colon.
- 5) Aerofagia: consiste en tragar aire a consecuencia de comer rápido causando distensión abdominal y frecuentes eructos.
- 6) Pirosis: consiste en la acidez estomacal causada por un desequilibrio en la vida de la persona debido a la presión del ambiente laboral, por un lado y por otro, por el exceso de alcohol y picante.
- 7) Meteorismo: también conocido como flatulencias, es un exceso de gases en el intestino, debido al ambiente en el cual se desarrolla en el trabajo, también es causado por tragar de manera rápida los alimentos; este problema se presenta en trabajadores que tienen lapsos de desayuno y comida relativamente cortos.
- 8) Diarrea: enfermedad que afecta el intestino causada por alguna situación que afecta al individuo pues crea una sensación de bloqueo y tensión causados en los trabajadores por las condiciones laborales a las cuales están expuestos.

- 9) Estreñimiento: derivado del estrés que sufre el individuo en el ambiente en donde se desarrolla.
- c) Enfermedades que afectan el aparato locomotor.
- 1) Dolor muscular: quien sufre estrés puede causar que los músculos se tensen y al contraerse pueden causar dolor indeterminado que suele localizarse en la espalda, nuca y pecho.
 - 2) Parestesias: esta enfermedad que en algunas ocasiones es causada por estrés se caracteriza por presentarse como un hormigueo o adormecimiento en alguna parte del cuerpo que afecta el Sistema Nervioso.
 - 3) Lumbalgia: esta enfermedad afecta la espalda baja, esto se debe a una contracción de los músculos de la espalda lo cual causa un fuerte dolor, debido a que los músculos se tensan y por ello causan dolor.
- d) Enfermedades que afectan el sistema nervioso:
- 1) Irritabilidad: se presenta cuando las personas poseen angustia, estrés, lo cual proporciona un clima en el cual le es fácil mostrar conductas de enojo.
 - 2) Fatiga nerviosa: es un problema en el cual el individuo que lo posee le causa agotamiento excesivo con el más mínimo esfuerzo, la fatiga nerviosa nace de un estado de gran tensión nerviosa y dentro de una organización es producida por el exceso de trabajo que tiene el individuo.
- e) Enfermedades que afectan la piel y faneras.
- 1) Dermatitis: es una inflamación cutánea que llega a aparecer en casos muy severos de estrés.
 - 2) Sudoración excesiva: estar frente a causas o condiciones generadoras de mucho estrés, da como resultado que las palmas de las manos suden de manera anormal.

- 3) Onicofagia: es un hábito compulsivo que poseen las personas de comerse las uñas, éste hábito provoca en las personas nerviosas el deseo de comerse hasta desaparecer la uña provocando lesiones como la inflamación y elevación de los bordes cuticulares.
 - 4) Alopecia: esta enfermedad caracterizada fundamentalmente por la caída de cabello, su causa puede ser estado mental y corporal que presente el sujeto o bien el nerviosismo. Cabe decir que las personas con estrés, que sufren de los nervios, preocupaciones, falta de sueño tienden a estar expuestos a esta enfermedad.
 - 5) Prurito: conocido también comezón o sensación que produce un deseo de rascarse las partes del cuerpo, esta síntoma puede causar molestias en la piel, debido a que esta comprende un 15% del peso total del cuerpo y tiene como función servir como mecanismo protector, pero las personas que sufren pruritos comienzan a rascar partes de su cuerpo provocando así erupciones o lesiones cutáneas en la piel causando dolor y sangrados severos.
- f) Problemas que afectan el sueño.
- 1) Insomnio: es uno de los trastornos del sueño más comunes, consiste en no poder conciliar el sueño y como consecuencia se duermen menos horas de lo aconsejable, y la persona tiene la sensación de no dormir lo suficiente y por ello su nivel de productividad disminuye.
- g) Trastornos cardiovasculares.
- 1) Hipertensión arterial: esta enfermedad se caracteriza por el incremento de la presión sanguínea en las arterias.

Además de las enfermedades de carácter físico también se encuentran las de carácter psicológico, que forzosa y necesariamente deben ser diagnosticadas por médicos y psiquiatras por requerirse estudios sobre la forma de pensar y actuar de la persona a fin de establecer terapias que permitan su recuperación. Los efectos

de esta clase de enfermedades se traducen, entre otros, en preocupación excesiva, incapacidad para tomar decisiones, la sensación de confusión, la incapacidad para concentrarse, la dificultad para mantener la atención, los sentimientos de falta de control, la sensación de desorientación, los frecuentes olvidos, los bloqueos mentales, la hipersensibilidad a las críticas, el mal humor, la mayor susceptibilidad a sufrir accidentes, el consumo de tóxicos y la disminución del apetito sexual.

2.2 RESILIENCIA

El concepto de resiliencia es tan antiguo como la misma humanidad y aparece enmarcando en la capacidad de supervivencia del ser humano a través de las diferentes etapas de la historia mundial; ha tenido múltiples aplicaciones a lo largo de su teorización hasta la fecha, al ser este un concepto primeramente económico y que necesitaba poca interpretación, situación que se ha transformado dando lugar a la introducción de un sinnúmero de proyectos con posibles riesgos en su implementación sino se prestara especial atención a la base conceptual en que se sustenta y sobretodo; a su sistema epistémico impulsor como de cualquier teoría o conjunto de ellas.

En México, especialmente, poco se conoce sobre el término resiliencia desde el ámbito laboral, siendo que en otros países, los estudios e investigaciones al respecto llevan más de dos décadas, sin embargo aquí, este constructo ha empezado a estudiarse en los últimos cinco años en distintos campos disciplinarios, desde la mecánica, física, economía, psicología, educación y actualmente en el ámbito organizacional. Con todo este auge, el concepto se ha independizado de su origen físico-mecánico para pasar decididamente a insertarse en el territorio de las ciencias sociales-administrativas y participar por consiguiente de sus problemáticas e instrumentos conceptuales.

Este aporte aludido a la teoría y práctica de resiliencia, ha permitido la evolución desde los atributos de los individuos, resaltados por los trabajos principalmente

estadounidenses y europeos, al análisis de las condiciones colectivas de grupos humanos, sociedades y organizaciones para enfrentar las adversidades y buscar en conjunto el logro de su bienestar, partiendo de la base de que las claves explicativas del sufrimiento no residen en las características individuales, sino en las condiciones sociales, laborales y en las relaciones grupales; es entonces que en este contexto del siglo XXI la noción de resiliencia ingresa el área de las ciencias sociales y administrativas.

El término resiliencia tiene su origen en el latín *resilio* que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar y en su acepción general se le describe como elasticidad, dicho término primeramente fue utilizado en el ámbito disciplinario de la física, con la finalidad de expresar la cualidad de los materiales a resistir la presión, doblarse con flexibilidad, recobrar su forma original, no deformarse ante presiones y fuerzas externas y su capacidad de resistencia al choque.

El estudio de la energía invertida en la deformación sin ruptura se profundizó en relación con los metales y las consecuencias de los choques entre objetos. Sin embargo, en nuestra lengua es una castellanización de la palabra inglesa *resilience*, *resiliency*, que no es más que un término exclusivo de la psicología y cuyo significado es resalto, elasticidad; sorprendentemente en francés y en español, es un término utilizado en la ingeniería mecánica y en tecnología que hace referencia a la propiedad de la materia que se opone a la ruptura por el choque o persecución.

Esta propiedad puede ser apreciada por ensayos de choque ejecutados por medio de aparatos especiales como los martinets de Fremon o los péndulos de Charpez. En la actualidad éste término fue adaptado a las Ciencias Sociales para caracterizar a los sujetos que a pesar de haber nacidos y vivir en situaciones de adversidad, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos (Manciaux, 2010)²⁴.

²⁴ Manciaux, M. (2010.). La Resiliencia. <http://www.psicologia-positiva.com/resiliencia.html>

A continuación se presenta la figura 5 cuya denominación será la resiliencia y sus orígenes, ésta figura pretende ilustrar puntualmente cómo ha sido el paso de la resiliencia por diferentes ciencias y como ha sido su transformación hasta el momento y es que analizar la resiliencia desde una perspectiva micro, ayuda a comprender el comportamiento humano frente a múltiples situaciones y a su vez a entender que patrones de conducta funcional se logran activar frente al riesgo.

El objetivo es poder ver la resiliencia a través del comportamiento como un proceso dinámico de adaptación a una situación de riesgo que implica la interacción entre un rango de factores de riesgo y de protección desde el individuo hasta lo social.

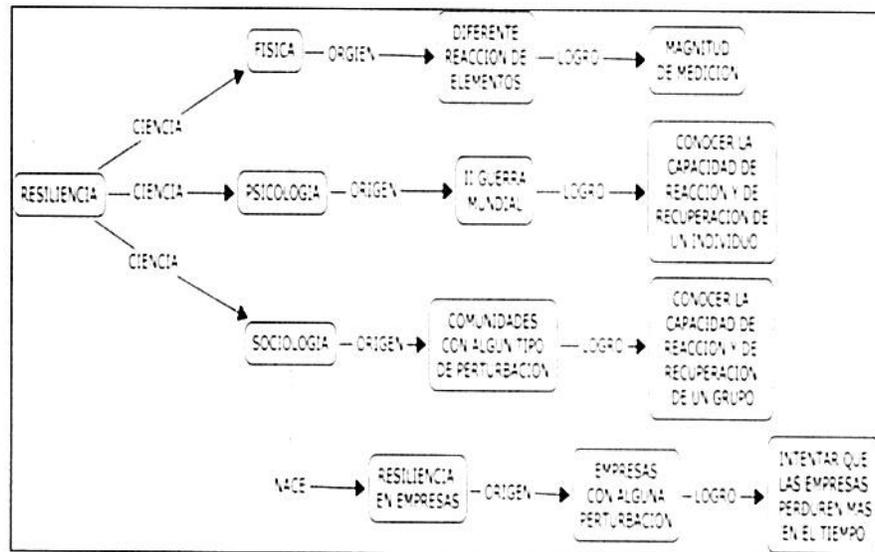


Figura 5. La resiliencia y sus orígenes.

En sí la resiliencia es la capacidad de respuesta inherente al ser humano, a través del cual se generan respuestas adaptativas frente a situaciones de crisis o de riesgo. Esta capacidad deriva de la existencia de una reserva de recursos internos, de ajuste y afrontamiento, ya sean innatos o adquiridos. De este modo la resiliencia refuerza los factores protectores y reduce la vulnerabilidad frente a las situaciones riesgosas, como por ejemplo el acoso laboral, estrés crónico, horarios y exigencias altas, entre otros factores.

La resiliencia no es un rasgo que las personas tienen o no tienen, conlleva conductas, pensamientos y acciones que cualquier persona puede aprender y desarrollar. Distintos autores como Suarez Ojeda, Melillo, & Rodriguez, (2005)²⁵ exponen las distintas maneras en que las personas afrontan posibles causas de estrés:

- a) malas condiciones laborales,
- b) situaciones de crisis como las causadas por viudez o el divorcio,
- c) las grandes pérdidas económicas o de cualquier otra índole.

La resiliencia se ha canalizado hacia las virtudes de los individuos que lograron derrotar a la adversidad. Normalmente esta resiliencia se atribuyó a rasgos de personalidad y estrategias de superación que posibilitan a un niño o adulto superar ciertas experiencias vitales afligentes. Suele pensarse que la resiliencia es innata como si las personas dotadas de resiliencia nacieran con ella, se considera que o bien fueron poseedoras todo el tiempo de una materia apropiada, una suerte de fortaleza biológica, o bien la adquirieron gracias a su iniciativa y buena suerte.

Pero quienes estudian la resiliencia destacan que la habilidad para afrontar exitosamente el estrés y los eventos adversos, proceden de la interacción de diversos elementos en la vida de la persona como: el temperamento biológico y las características internas, especialmente la inteligencia y el locus de control interno o dominio; la familia y el ambiente de la comunidad en la que el ser humano vive, especialmente en relación con su crianza y las cualidades de apoyo que están en la actualidad presentes, también influye o puede influir el número, intensidad y duración de circunstancias estresantes o adversas por las que ha pasado la persona, especialmente a temprana edad.

Por ello, se ha llegado a considerar que la resiliencia puede llegar a ser funcionalmente equivalente a la invulnerabilidad y a la resistencia al estrés; esto

²⁵ Suárez, O. (2004) Resiliencia, tendencias y perspectivas. Resiliencia y ambientes laborales nocivos.

surge debido a los estudios que Rutter²⁶ realizó en el año 1993, cuando le surgió el interés por estudiar la resiliencia, él decía que la resiliencia procedía de dos áreas de investigación:

- 1) los estudios iniciados por Koupernick y Anthony sobre los factores de riesgo en la década de 1970 evidenciaron las diferencias individuales en cuanto a la vulnerabilidad. Posteriormente empezaron a ser evidentes casos de sujetos invulnerables a pesar de vivir en entornos de riesgo psicosocial; estos hechos llevaron a los investigadores a establecer categorías en las personas dentro de la dimensión vulnerable-invulnerable en relación a los factores de riesgo y los mecanismos de protección.
- 2) la consideración de los mecanismos innatos y adquiridos en los procesos de vulnerabilidad e invulnerabilidad pusieron a los estudios sobre el temperamento en el centro de interés, ya que el temperamento está presente en los tipos de apego y no sólo en relación con la madre sino también con otros familiares y personas significativas.

2.2.1 Desarrollo de la Resiliencia

El francés Boris Cyrulnik, médico, neuropsiquiatra, psicoanalista y uno de los fundadores de la etología humana, él fue la primera persona en Francia en interesarse por el fenómeno de la resiliencia y a la fecha es quien ha creado su propio laboratorio para estudiar éste fenómeno en las personas desde diversas ópticas; motivado por su historia de vida el experto en resiliencia, con tan solo seis años de edad consiguió escapar de un campo de exterminio alemán, en donde el resto de miembros de su familia, rusos judíos emigrantes, fueron asesinados. Empezó entonces para el joven huérfano una etapa errante por centros y familias de acogida; a los ocho años de edad, la asistencia pública francesa lo instaló en una granja y a punto estuvo de ser un niño granjero y

²⁶ Rutter, M. (1993). Resilience; some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*.

analfabeto, pero se convirtió en un médico empeñado en entender sus propias ganas de vivir.

Hoy es mundialmente reconocido, ya que pocos conceptos han generado un cambio radical en el ámbito de las ciencias sociales, Cyrulnik, señala la resiliencia como sustancial al ser humano, no constituye la excepción sino la regla ya que menciona que todos somos resilientes, puesto que ninguno de nosotros ha tenido la suerte de ignorar el sufrimiento.

Por ello, este experto define a la resiliencia como la capacidad dinámica que tiene la persona y la comunidad para sobreponerse a la adversidad, construir sobre ella y proyectarse en el futuro, saliendo fortalecidos de la situación.

Otro de los aspectos a los que Cyrulnik (2005)²⁷ le otorgó gran importancia es la narración personal; en este sentido, él afirmó que, relatando las historias vividas y teniendo alguien quien escuche, reconozca y apoye, se puede construir el sentido y significado de la experiencia. Esto reafirma la tesis de Cyrulnik, sobre la importancia de la presencia de una figura significativa en la infancia, a la cual él denominó tutor de resiliencia.

Un segundo representante de esta escuela europea es Stefan Vanistendael, miembro principal de la Oficina Internacional Católica de la Infancia de Bélgica; Vanistendael a través de la metáfora de la casita sintetizó todos los elementos básicos para edificar la resiliencia.

El esquema es aplicable al niño y al adolescente y desde una perspectiva de atención integral a la salud, se puede utilizar para un adulto, una familia y una comunidad; el autor menciona que como una verdadera casa, la resiliencia se construye más o menos sólida y necesita mantenimiento, puede cambiar y ofrecer protección; pero también como una verdadera casa no puede resistir siempre a

²⁷Cyrulnick, B. (2005). La construcción de la resiliencia en el transcurso de las relaciones precoces. Barcelona: Gedisa.

todos los embates o a todas las catástrofes, por lo que se deberá cuidar entonces a la casa y a veces, repararla.

Ésta descripción metafórica fue plasmada por él mismo de manera gráfica, siendo ésta de la siguiente manera y denominada La Casita de Vanistendael, ver figura número 6.

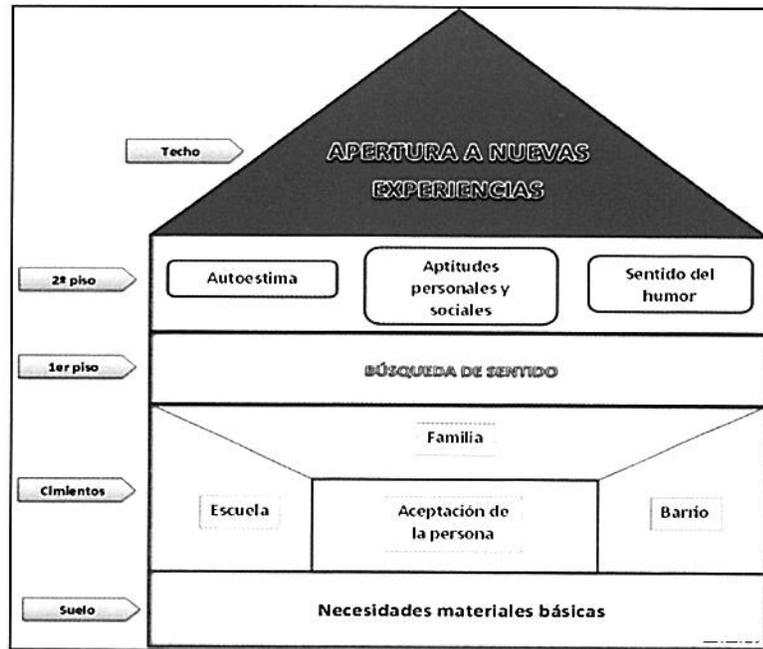


Figura 6. LaCasita de Vanistendael

Según este autor, la proyección gráfica se interpreta como si cada habitación o piso representa un campo de posible intervención para la construcción o el mantenimiento de la resiliencia: **El suelo** constituye el elemento básico y fundamental de toda construcción, por tanto, son las necesidades materiales básicas como vivienda, alimento y ropa con las que debemos contar para que la construcción de la resiliencia pueda comenzar; son los mínimos sin los cuáles no se puede avanzar, pero como es evidente, techo y comida no bastan.

Los cimientos de nuestra construcción responden a la confianza adquirida a través de las experiencias vividas con los más cercanos. El vínculo que nos une a familia, amigos, personas que nos rodean para sentirnos aceptados,

comprendidos, es básico para la construcción de resiliencia. Subiendo al **primer piso**, nos encontramos con la necesidad de dotar de sentido a lo que nos ocurre; tenemos que ser capaces de responder al para qué nos ocurren las cosas, dotándolas así de significado e iniciando por tanto, el aprendizaje que nos lleva más allá del por qué.

En el **segundo piso**, el de las otras experiencias, se sitúan aquellos otros elementos como las aptitudes personales y sociales, autoestima, e incluso el sentido del humor. Son elementos básicos en la resiliencia; finalmente, en el **techo** reside la apertura a las nuevas experiencias, a incorporar elementos nuevos que ayuden en la construcción de la resiliencia.

Una casa, como una persona resiliente, no tiene una estructura rígida. Ha sido construida, tiene su historia, y necesita recibir cuidados y hacer las reparaciones y mejoras pertinentes. Las distintas habitaciones se comunican con escaleras y puertas, lo que significa que los diferentes elementos que promueven la resiliencia están entretejidos.

Ahora bien, autores como Vanistendael (2005)²⁸ y Cyrulnik (2005)²⁹ consideran que uno de los factores principales entre los individuos que han salido adelante en un proceso de resiliencia es la relación entre éstos y su entorno social, es aquí donde entran las amistades, los compañeros, la familia y los hijos, todo esto puede contribuir a dar sentido a una vida, más aún si las relaciones son constructivas.

Es importante aquí mencionar que el hecho de estar abiertos a distintas vivencias, perspectivas y opiniones, nos permitirá reflexionar acerca de nuestra manera habitual de interpretar y valorar las situaciones adversas; integrarnos a grupos de personas que comparten nuestros sufrimientos nos fortalecerá, nos dará

²⁸ Vanistendael S. (2005). La Resiliencia desde una inspiración hacia cambios prácticos. Madrid. Ed. Paidós

²⁹ Cyrulnik, B. (2005). El amor que nos cura. Barcelona. Ed. Gedisa.

esperanza y sentido a nuestras vidas, tal como se puede observar en la figura 7 que permite visualizar el modelo de resiliencia:

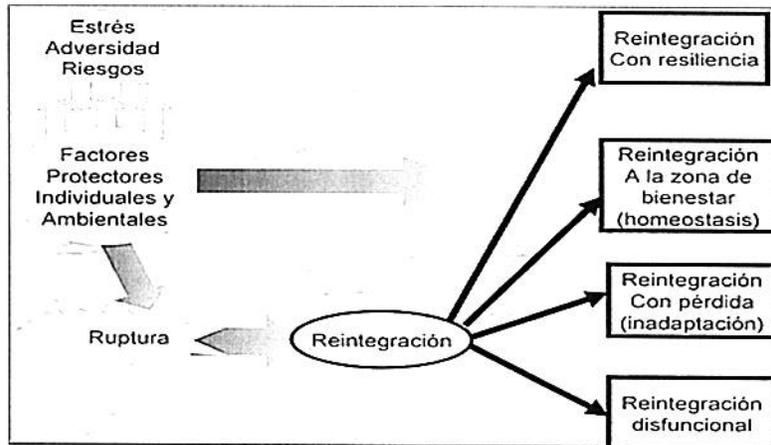


Figura 7. Modelo de Resiliencia de acuerdo a Richardson, Neiger, Jenson y Kumpfer (1991)

2.2.2 Características de la resiliencia

Se han determinado por parte de algunos autores los siguientes siete atributos o factores característicos de la resiliencia, mismos que siguen vigentes pese a que fueron propuestos en el año 1995 por los esposos Wollin y Wolin, tal como se presenta en la figura 8 que es el Mandala de la Resiliencia, entendida como la expresión de los indios navajos del sureste de Estados Unidos para expresar lapaz y el orden interno:



Figura 8. Características de la Resiliencia.

Introspección: Se entiende como la capacidad de autocrítica que tienen las personas para examinarse interiormente y observar el entorno, hacer cuestionamientos profundos y dar respuestas honestas. En la etapa adulta la introspección significa sabiduría, comprensión de sí mismo y de las otras personas, atendiendo las dificultades sin responsabilizar ni culpar a nadie.

Independencia: Se refiere a la capacidad de establecer límites entre uno mismo, reconociendo ambientes adversos. La expresión de esta capacidad en los adultos se refiere a la toma de decisiones en forma autónoma.

Capacidad de interacción o de relacionarse socialmente: Es la capacidad para brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad fuertes y de largo plazo con otras personas o grupos. Los adultos con esta capacidad valoran las relaciones interpersonales.

Capacidad de iniciativa: Es la capacidad de auto exigirse, apersonarse de su responsabilidad, de sus decisiones y consecuencias, ejerciendo control sobre ellos. En la etapa adulta existe participación de actividades de tipo voluntaria, proyectos comunitarios con liderazgo, trazando retos y desafíos.

Creatividad: Se activa en situaciones de dificultad o caos, y es la capacidad de poner orden, belleza y un propósito claro; el adulto refleja esta capacidad a través de habilidades para construir y reconstruir.

Moralidad o Ideología personal: Entendida también como conciencia moral, se da sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio; se manifiesta en los adultos por la vocación de servicio y entrega a los demás.

Sentido del humor: Es la capacidad de afrontar las situaciones en forma lúdica y divertida, encontrando en la crisis una fuente de inspiración, de esta manera se alejara la tensión y se verán las cosas con optimismo.

2.2.3 Procesos de riesgo y protección.

Se estima que factores protectores, es decir, procesos, mecanismos o elementos moderadores del riesgo, están presentes en la base de la resiliencia. Algunos autores como Masten y Garmezy (1986)³⁰ utilizan antónimos de la palabra riesgo para definir los mecanismos protectores; sin embargo, hay consenso en destacar que los mecanismos protectores se ubican tanto en las personas como en el ambiente en que se desarrollan.

Los factores protectores se dividen en factores personales, en los que se distinguen características ligadas al temperamento, particularidades cognitivas y afectivas; factores familiares tales como el ambiente familiar cálido y sin discordias, padres estimuladores, estructura familiar sin disfuncionalidades principales y factores socioculturales, entre ellos, el sistema educativo (Kotliarenco y col. 2006)³¹.

El estudio de la resiliencia apuesta a la prevención y a la promoción, intenta activar fortalezas para superar los eventos traumáticos inesperados. Es un elemento intrínseco a las personas; no obstante, para desarrollarse requiere ayuda oportuna y experta para constituirlo como un proyecto de vida.

Ahora bien, los factores de protección pueden entenderse como aquellas circunstancias que modifican o neutralizan los factores de riesgo de modo que se minimizan los posibles daños psicológicos y se facilita una adaptación exitosa al medio. Mientras que el concepto de factor de riesgo se asocia a trastornos, los factores de protección están presentes en el proceso de la resiliencia.

³⁰ Masten, A. y N. Garmezy. (1986). Stress, competence and resilience: Common frontiers for therapists and psychopathologist. Behavior Therapy

³¹ Kotliarenco, M. (2006). La pobreza desde la mirada de la resiliencia. Editorial Pirámide

Es difícil establecer la línea causal de factores de protección que contribuyen a la resiliencia por cuanto que son fenómenos complejos, multi-relacionados e interactivos de variables individuales y sociales. En algunos casos, la presencia de ciertas cualidades individuales son factores de protección. En otros casos, es un factor de protección la ausencia de enfermedades, anomalías o lesiones.

Igualmente los factores de protección no equivalen a experiencias positivas, pues ciertas experiencias conflictivas pueden preparar al sujeto para afrontamientos eficaces en posteriores circunstancias adversas. Al mismo tiempo, las experiencias positivas, especialmente si están asociadas al apego seguro, ayudan a reducir el impacto de los traumas y a recuperarse mejor tras su ocurrencia, por ejemplo la muerte de los padres.

Los mecanismos de protección y la formación de la resiliencia apuntan a procesos interactivos donde las variables intervinientes pueden modificar su importancia y significado. Rutter (1990)³² señala que a veces un mecanismo de protección se puede invertir de sentido y convertirse en un factor de riesgo y viceversa. Por ejemplo, separar a un niño de una familia que lo maltrata puede ser una acción protectora, pero si no se ofrecen otras soluciones positivas, tal separación puede desencadenar nuevos problemas para el niño. Cuando un menor huye del hogar suele ser el inicio de una serie de conductas de riesgo, pero si el hogar es conflictivo puede inicialmente ser una acción protectora.

El poder contar una experiencia traumática, como por ejemplo la violencia de género puede ser un factor de agravamiento de resiliencia según a quién y cómo se cuente: en la estación de policía, en el grupo terapéutico, a los amigos, etcétera.

³² Rutter, M (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. En J. Rolf, A.S. Masten, D. Cicchetti y otros (eds.). Risk and protective factors in the development of psychopathology. Cambridge: Cambridge University Press.

En la figura 9 se puede observar la presencia de factores externos e internos que pertenecen tanto a la dimensión de riesgo como a la dimensión de protección, la interacción entre factores y entre las dimensiones; es importante explicar que los factores de riesgo y de protección no son fijos.



Figura 9. Dimensión de riesgo y de protección de la resiliencia.

En general se puede señalar que el modelo de resiliencia, es una herramienta para facilitar el cambio y parte de factores protectores internos que ayudan al individuo, aunado a las condiciones ambientales inmediatas existentes conforman este atributo que varía de un individuo a otro y que bien puede crecer o declinar con el tiempo. Henderson y Milstein (2003) sintetizaron a varios autores como: Bernard (1991); Werner y Smith (1992); Hawkins, Catalana y Millar (1992) mencionando que los factores más relevantes que facilitan la resiliencia son los siguientes:

Factores protectores internos:

- ❖ Prestar servicios a otros y/o a una causa.
- ❖ Emplear estrategias de convivencia, como adopción de buenas decisiones, asertividad, control de impulsos y resolución de problemas.
- ❖ Sociabilidad; capacidad de ser amigo; capacidad de entablar relaciones positivas.
- ❖ Sentido del humor y automotivación.
- ❖ Control interno y visión positiva

- ❖ Autonomía e independencia.
- ❖ Flexibilidad.
- ❖ Capacidad para el aprendizaje.
- ❖ Idoneidad en algo y competencia personal.

Factores protectores externos:

- ❖ Promover vínculos estrechos.
- ❖ Valorar y alentar la educación.
- ❖ Emplear un estilo de interacción cálido y no crítico.
- ❖ Fijar y mantener límites claros como las reglas, normas y leyes.
- ❖ Fomentar relaciones de apoyo con muchas otras personas afines.
- ❖ Alentar la actitud de compartir responsabilidades, prestar servicio a otros y brindar la ayuda requerida.
- ❖ Expresar expectativas de éxito elevadas y realistas.
- ❖ Promover el establecimiento y el logro de metas.
- ❖ Fomentar el desarrollo de valores pro-sociales, como el altruismo y estrategias de convivencia como la cooperación.
- ❖ Apreciar los talentos específicos de cada individuo.

En resumen, la diferencia crucial entre los procesos de vulnerabilidad/protección, por una parte, y las experiencias positivas y los factores de riesgo, por otra, es que éstos últimos llevan directamente hacia un desorden ya sea leve o severo o bien, un beneficio; mientras que los primeros operan indirectamente y tienen efectos sólo en virtud de su interacción con la variable de riesgo. Por su parte, Reichers y Weintraub (1992) consideran que los mecanismos protectores son tanto los recursos ambientales que están disponibles para las personas, como las fuerzas que éstas tienen para adaptarse a un contexto.

2.2.4 Perfil de una persona resiliente

El interés por la resiliencia en el campo psicológico es antiguo, aunque ha sido en los últimos años cuando ha cobrado una gran relevancia. Su interés se debe a

que, estudios de seguimiento de varias décadas, como informes clínicos y otros estudios, indican que hay personas que habiendo pasado por circunstancias difíciles, extremas o traumáticas en la infancia, como abandono, maltrato, guerras, hambre, etcétera., no desarrollan problemas de salud mental, abuso de drogas o conductas criminales cuando son adultos.

Por ello se dice que la personalidad resiliente está asociada a perfiles de temperamento y rasgos de carácter como la autonomía, la actitud social y positiva así como el propio control emocional; las diferencias individuales en la manera de evolucionar y enfrentarse a situaciones difíciles es de suma importancia.

La autoestima y el sentimiento de autoeficacia son algunas de las características personales más relacionadas con la forma de afrontar el estrés y de perseverar en el logro de metas personales; es decir, son cualidades protectoras ante las adversidades y a su vez favorecedoras del equilibrio psicológico.

Los estudios sobre el llamado locus de control (Rotter, 1975) concluyeron que el sentimiento de control sobre los acontecimientos vitales puede favorecer conductas de evitación o de afrontamiento eficaz ante situaciones adversas. La resiliencia se funda sin duda alguna en una interacción entre la persona y su entorno, por ello para que la resiliencia se desarrolle requiere que se ponga en marcha los recursos propios de la persona y que se trabaje sobre su ambiente, de esto puede determinarse que una persona pueda ser resiliente en un medio y no en otro.

Los individuos resilientes se destacan por poseer un alto nivel de competencia en distintas áreas, ya sea intelectual, emocional, motivación, autoestima elevada, sentimientos de esperanza, autonomía e independencia; también son aquellos que al estar insertos en una situación de adversidad, tienen la capacidad de utilizar aquellos factores protectores para sobreponerse a la adversidad, crecer y desarrollarse adecuadamente pese a los pronósticos desfavorables, es decir, es

aquella persona que en el trabajo es amigable, optimista, creativo, trabajador, que se integra a la dinámica organizacional y a la comunidad, que coopera con sus compañeros y posee buenas expectativas es un excelente candidato para que presente resiliencia.

B. Cyrulnik (2007)³³ entiende que el estudio de la resiliencia para determinar si una persona la posee o no, o bien cómo debería obtenerla, es trabajando en tres planos entrelazados:

- 1) Los recursos internos que se adquieren en las relaciones precoces preverbales,
- 2) la significación sociocultural del trauma y
- 3) el sistema de apoyos sociales disponibles para el individuo.

En razón de lo expuesto hasta aquí se puede mencionar que las personalidades resilientes suelen ser equilibradas frente a las situaciones que despiertan tensión, tienen espíritu responsable de superación y valoración, suelen tener recursos creativos. Los resilientes son personas que enfrentan las situaciones de estrés con gran compromiso, lo que posibilita una fuerte sensación de control sobre los acontecimientos; aunado a que están más abiertos a las situaciones de cambio de la vida, de las que suelen salir fortalecidos.

En cambio, las personas poco resilientes padecen frecuentes e intensos episodios de reactivación de la memoria consciente del momento estresante, como pensamientos compulsivos, intrusivos y recurrentes que terminan con un progresivo deterioro en el desempeño de la vida diaria, estancadas en el evento traumático y no pudiendo ubicarse en la etapa siguiente, es decir, hay un retroceso de su vida y estancamiento durante largo tiempo, que genera un continuo desgaste.

A partir de la preocupación para la formación de personas resilientes, Rimari Barrientos (2008), elaboró la rueda de la resiliencia, estableciendo seis pasos

³³ Cyrulnick, B. (2007). El murmullo de los fantasmas. Volver a la vida después del trauma. Barcelona: Gedisa.

organizados en dos bloques, paso uno a tres para mitigar los riesgos y paso cuatro a seis para crear resiliencia, tal como se puede observar en la figura 10:

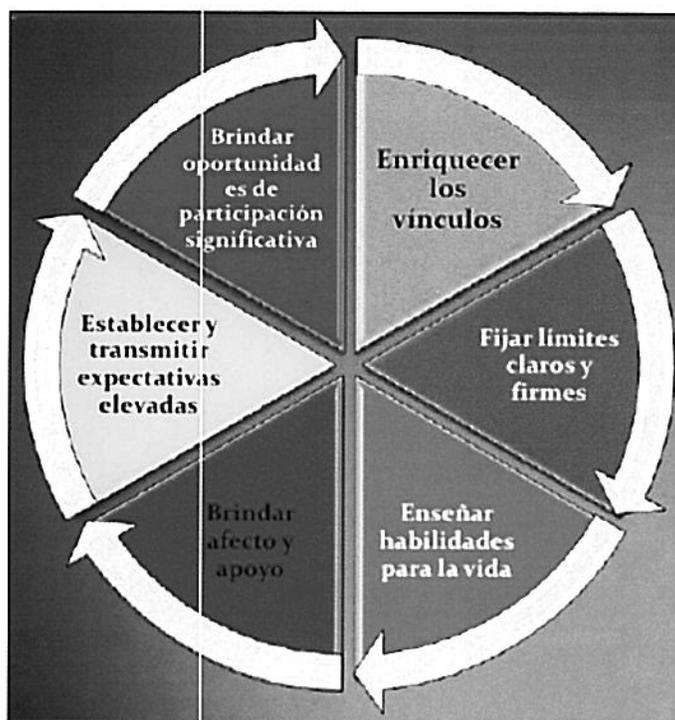


Figura 10. La rueda de la resiliencia.

1. Enriquecer los vínculos.
2. Fijar límites claros y firmes.
3. Enseñar habilidades para la vida.
4. Brindar afecto y apoyo.
5. Establecer y transmitir expectativas elevadas.
6. Brindar oportunidades de participación significativa.

En sí es preciso señalar que los individuos resilientes son los que tienen una serie de presunciones o actitudes sobre ellos mismos que influyen en su conducta y en las habilidades que desarrollan. A su vez, estas conductas y habilidades influyen en esta serie de presunciones de forma que hay un proceso dinámico que está siempre en funcionamiento.

A esta serie de presunciones se le llama mentalidad y una mentalidad resiliente está compuesta por varias características principales, tal como se puede observar en la figura 11:

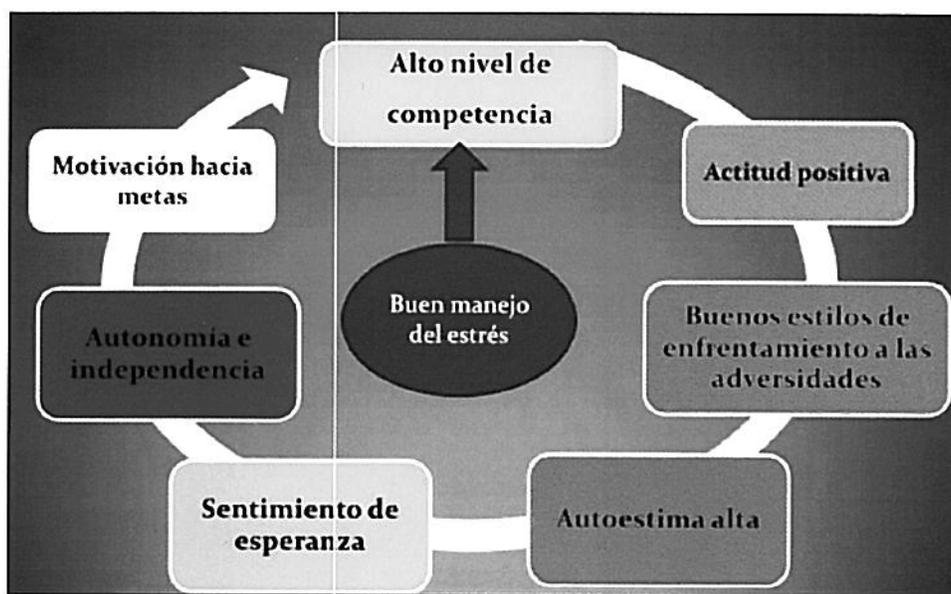


Figura 11. Mentalidad resiliente.

Ahora bien, Saavedra, E. (2004) mencionó que éstas personas también son capaces de establecer relaciones sociales constructivas, tienen un sentido de sí mismo positivo, dimensionan los problemas, tienen sentido de esperanza frente a las dificultades, extraen significado de las situaciones de estrés, desarrollan iniciativa y se fijan metas posibles de alcanzar.

Por otra parte y de acuerdo con P.J. Mrazek y D. Mrazek (1987) existen 12 habilidades que distinguen a una persona resiliente y son las siguientes:

- 1.- Respuesta rápida al peligro: es la habilidad para reconocer las situaciones que ponen al sujeto en riesgo.
- 2.- Madurez precoz: desarrollo de la capacidad de hacerse cargo de sí mismo.
- 3.- Desvinculación afectiva: se refiere a separar los sentimientos intensos sobre uno mismo.
- 4.- Búsqueda de información: se refiere a la preocupación por aprender todo lo relacionado con el entorno.

- 5.- Obtención y utilización de relaciones que ayuden a subsistir: es la capacidad para crear relaciones que beneficien a la persona en momentos críticos.
- 6.- Anticipación proyectiva positiva: se refiere a la capacidad de imaginar un futuro mejor al presente.
- 7.- Decisión de tomar riesgos: es la habilidad de asumir la responsabilidad propia cuando se toman decisiones incluso si la decisión tiene algún tipo de riesgo.
- 8.- La convicción de ser amado: creer que se puede ser amado por los demás.
- 9.- Idealización del rival: la persona se identifica con alguna característica de su oponente.
- 10.- Reconstrucción cognitiva del dolor: es la habilidad para identificar los eventos negativos de la forma que sea más aceptable.
- 11.- Altruismo: se refiere al placer de ayudar a otros.
- 12.- Optimismo y esperanza: es la disposición de tomar positivamente las cosas que podrían ocurrir en el futuro.

De acuerdo con Kalawski (2003)³⁴, los autores que han trabajado sobre el tema de la resiliencia no han logrado establecer un consenso sobre una definición común de resiliencia. Si bien para algunos autores como Masten, Best y Garmezy (1991), la resiliencia se refiere al proceso de capacidad para o resultado de una adaptación exitosa a pesar de las circunstancias desafiantes o amenazantes; para otros autores como Suárez (1996), la resiliencia habla de una combinación de factores que permiten a un ser humano afrontar y superar los problemas y adversidades de la vida, es decir, le permite contender con el estrés de la vida cotidiana y con las situaciones difíciles, sin que necesariamente se refiera a recuperación después de haber experimentado un trauma.

Según Grotberg (2006)³⁵ ha creado un modelo donde es posible caracterizar a una persona resiliente a través de las verbalizaciones que puede un ser humano

³⁴ Kalawski, R. (2003): ¿Are You Resilient?, New England Financial Journal.

³⁵ Grotberg E. (2006). La resiliencia en el mundo de hoy. Cómo superar las adversidades. Barcelona. Ed. Gedisa.

poseer condiciones que en el lenguaje se expresan diciendo: “Yo soy”, “Yo tengo”, “Yo estoy”, “Yo puedo”



Figura 12. Modelo de Verbalizaciones de Grotberg.

Para Grotberg, la persona que posea estas atribuciones verbales, es potencialmente exitosa, por construir estas verbalizaciones fuente generadora de resiliencia. Por ejemplo, así sucede al recurrir a las características de “tengo” personas alrededor en quienes confió y quienes me quieren incondicionalmente y personas que me ayudan cuando estoy en peligro; estas pueden tratar a una persona en una forma que favorezca las características de “soy” una persona digna de aprecio y cariño y de “estoy” seguro de que todo saldrá bien; las características de “puedo” hablar de cosas que me preocupan o me inquietan y también de encontrar a alguien cuando lo necesito. Se pueden entender estos verbos entendiendo su sentido de la siguiente manera:

“SOY”

- Una persona por la que otros sienten cariño y aprecio.
- Feliz cuando hago algo bueno para los demás y les demuestro mi afecto.

- Respetuoso de mí mismo y el prójimo.
- Agradable y comunicativo con mis familiares y vecinos.

“TENGO”:

- Personas alrededor en quienes confié y quienes me quieren incondicionalmente.
- Personas que me ponen límites para que aprenda a evitar peligros o problemas.
- Personas que me muestran por medio de su conducta la manera correcta de proceder.
- Personas que me ayudan cuando estoy enfermo o en peligro o cuando necesito aprender.

“ESTOY”:

- Dispuesto a responsabilizarme de mis actos.
- Seguro de que todo me saldrá bien.
- Triste, lo reconozco y lo expreso con la seguridad de encontrar apoyo.
- Rodeado de compañeros y familiares que me aprecian.

“PUEDO”:

- Hablar de cosas que me asustan o me inquietan.
- Buscar la manera de resolver mis problemas.
- Controlarme cuando tengo ganas de hacer algo peligroso o que no está bien.
- Encontrar a alguien que me ayude cuando lo necesito.
- Sentir afecto y expresarlo.

Así como se ha podido evidenciar para que una persona elabore estas auto-verbalizaciones motivadoras y que sirven como un factor protector ante una situación adversa es necesario contar con una red de apoyo principalmente la familia.

2.2.5 Resiliencia Organizacional

Para alcanzar la resiliencia y evaluar vulnerabilidades, se precisa entender y evaluar los factores que afectan a la resiliencia organizacional. Por ello es necesario estudiar medidas de resiliencia empresarial que ofrezcan una visión de cuán resiliente es una organización desde diferentes perspectivas para, por un lado, ser consciente de los riesgos potenciales en los cuales la empresa presenta menor adaptabilidad para su superación y, en segundo lugar, tomar las decisiones oportunas para mitigar el impacto de la falta de resiliencia organizacional.

Debido a que el concepto de resiliencia empresarial es un término reciente, son pocos los enfoques que identifican su medición. En la literatura existen diferentes planteamientos que tratan de determinar metodologías y factores de medición de la resiliencia aunque se reconoce que el estado de dichos métodos es incipiente y muy teórico y que tan sólo ofrecen una evaluación cualitativa de la resiliencia.

La resiliencia no es sólo una característica individual, pues es posible referirse a familias, grupos o comunidades resilientes, es así como con el transcurrir del tiempo el término resiliencia fue adaptado a la administración como resiliencia organizacional o resiliencia empresarial, para esta investigación usaremos el término resiliencia organizacional por motivos de unificar la terminología.

En este sentido, varias definiciones han surgido como la que refirió Sampedro (2009)³⁶. Quien dijo que resiliencia organizacional es la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión.

Por otro lado Minolli (2000)³⁷ mencionó que la resiliencia organizacional es aquella empresa capaz de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una

36 Sampedro, Jesús A. (2009). *Ingenio Estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis.*

37 Minolli, Cristina B. (2000). *Empresas Resilientes, Algunas Ideas Para Construir las.* UCEMA.

flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

Bell (2002)³⁸ mencionó que es la capacidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios imprevistos, incluso la interrupción caótica. Es la capacidad de recuperarse y de hecho, de rebotar hacia adelante con velocidad, gracia, determinación y precisión.

Marcos & Maculay (2008)³⁹ mencionaron que es la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis.

En general, se puede evidenciar a través de los estudios sobre resiliencia organizacional que existen dos enfoques principales: desde la perspectiva de supervivencia de la organización frente a una crisis y desde cómo una organización se prepara para cambiar la realidad y adaptarse antes que el entorno la obligue a hacerlo.

Para Nonaka (2011)⁴⁰ una organización se ve desde el enfoque psicológico, pues es muy semejante a una persona, es decir, puede tener un sentido colectivo de identidad y de un propósito fundamental; esto en la organización es lo que equivale al autoconocimiento en la persona una comprensión compartida de lo que la organización representa, hacia donde va, el tipo de mundo en el que quiere vivir y lo más importante cómo convertirlo en realidad.

Desde la perspectiva de la analogía psicológica en las organizaciones, la resiliencia organizacional crea su campo de estudio, el cual se considera

38 Bell, Michael A. (2002). The Five Principles of Organizational Resilience. Gartner Inc.

39 Marcos, J. & Macaulay, S. (2008) ¿Que es la resiliencia organizacional? CNN Expansión. 26 de Noviembre de 2008.

40 Nonaka, Ikijuro, (2011). La Empresa Creadora de Conocimiento. Harvard Business Review.

importante desde el punto de vista que si una empresa quiebra, todo su capital intelectual acumulado se desvanece al disiparse sus equipos de trabajo. Por ello no se puede pensar en una sociedad de organizaciones desechables, si bien es beneficioso que existan empresas viejas y nuevas en una economía, las organizaciones de mayor antigüedad suelen ser más eficientes que las recientes y claramente una economía compuesta por sólo empresas nuevas serían enormemente ineficientes.

El crear organizaciones resilientes y duraderas apoya un motivo no económico en las sociedades y es el de dar larga vida a instituciones en la que los seres humanos ponen toda su energía, pasión y sabiduría. Muchas organizaciones representan la vida y obra de muchas personas quienes durante años han trabajado incansablemente para dar vida y fuerza con la intención de construir un legado que continúe viviendo aún después de su muerte y que provea sustento y desarrollo para su familia y para la sociedad en la que hace parte.

Ante esta preocupación muchas empresas u organizaciones crean seguridad en su entorno anticipando y planeando eventos inesperados y sorpresas futuras a través de la creación, refuerzo e inversión en planes de acción ante dichos eventos. Marcos y Maculay, (2008)⁴¹ mencionaron que algunas amenazas por las cuales la resiliencia organizacional toma un papel tan importante en este mundo, son las siguientes:

- ❖ Cambio más rápido y multifacético: Los negocios actuales son afectados por cambios en su contexto político y social.
- ❖ Cambios ambientales: Los cambios ambientales, como por ejemplo el calentamiento global, se están convirtiendo en una gran amenaza para cada vez más sectores, lejos de los tradicionalmente ligados al medio natural.

41 Marcos, J. & Macaulay, S. (2008) ¿Que es la resiliencia organizacional? CNN Expansión

- ❖ Las fusiones y adquisiciones a gran escala: Las organizaciones globales tienen una gran influencia, incluso, algunas concentran recursos productivos y financieros que llegan a sobrepasar el producto interno bruto (PIB) de algunos países.
- ❖ Transiciones de carreras más rápidas: Los individuos dentro de las organizaciones se acomodan cada vez menos y continuamente se dan transiciones y cambios en las carreras profesionales. Las personas están cambiando más a menudo sus roles dentro de una organización y trabajando en más número de compañías que en décadas pasadas.
- ❖ Avances sin precedente en tecnologías de información: Las nuevas tecnologías de la información (TI) están creando nuevos canales de comunicación; cambiando los patrones de conducta de los consumidores y creando nuevas formas de establecer contactos y generar redes.

A lo anterior hay que agregar los cambios en las preferencias de los consumidores y la entrada de competidores no tradicionales. Desde su enfoque multidisciplinario la resiliencia organizacional busca integrar orientaciones y aportes de diferentes ciencias para establecer modelos de análisis, interpretación e intervención para lograr mejores resultados individuales y grupales en los diferentes contextos, tanto educativo, empresarial como comunitario.

Como se mencionó anteriormente, la resiliencia organizacional está ocupando cada vez más los temas de estudio sobre administración a nivel mundial, pues se ha distinguido como una herramienta efectiva para contrarrestar las adversidades internas y externas de la empresa, convirtiéndose en una nueva estrategia para la perdurabilidad.

2.2.6 Características de una Organización Resiliente.

Tal como se ha señalado, la resiliencia está relacionada a situaciones específicas y particulares de riesgo, que aparentemente no tienen nada en común entre sí, cambios en contexto político, económico, social o ambiental, avances tecnológicos, entre otros. Sin embargo, estudios sobre resiliencia muestran que existen aspectos comunes en esta diversidad de situaciones.

Robb (2010)⁴², en su texto *Building Resilient Organizations* distingue cuatro características esenciales para que una organización sea resiliente:

1. Capacidad de crear y disolver estructuras.
2. Proporcionar seguridad, no necesariamente estabilidad, en medio del cambio.
3. Gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y el cambio: la ansiedad y el dolor.
4. Aprender, desarrollarse y crecer.

Para Robb una empresa resiliente es capaz de mantener una ventaja competitiva a través del tiempo por medio de su capacidad para desarrollar dos habilidades al mismo tiempo:

1. Desempeñarse de forma excelente hacia los objetivos de la empresa, refiriéndose a sus labores en cuanto a las finanzas, clientes, proveedores, producción, entre otros.
2. Innovar y adaptarse eficazmente a los mercados rápidos y turbulentos de los mercados y las tecnologías.

Por otra parte, en su texto, *Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos*, el experto en el tema, Saavedra (2005)⁴³ expone cinco características de una organización resiliente:

⁴² Robb Dean. (2010). *Building Resilient Organizations*. Edit. Gedisa

⁴³ Saavedra, Eugenio. (2005) *Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos*. México. Mac Graw Hill

1. Son instituciones que se reconocen a sí mismas como formadas por personas y por tanto más allá de sus estructuras o límites jurídicos, se perciben como dependientes de la dinámica humana y por tanto deberá poner atención a los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.
2. Son instituciones que, si bien no son impermeables a las tensiones externas e internas, saben sobreponerse en situaciones de crisis, buscando en sus propios trabajadores los recursos y potencialidades que le permitan seguir adelante.
3. Son instituciones que estarán atentas a los cambios ambientales y por tanto reaccionarán oportunamente frente a las exigencias del entorno, siendo capaces de renovarse y ajustarse a las nuevas demandas.
4. Son instituciones innovadoras y creativas, que valoran las capacidades de sus trabajadores y tomarán en cuenta sus aportes.
5. Son instituciones democráticas, que valoran lo colectivo, la transparencia en el proceso comunicacional, la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores.

Se puede apreciar las diferentes concepciones de estos dos autores Roob y Saavedra, el segundo señala que la resiliencia organizacional es producto del desempeño de las personas de la organización, su clima y cultura; mientras que el primer autor en cambio se guía más por las habilidades administrativas de los líderes de la organización, fundamentándose en una cultura de aprendizaje organizacional.

Estas dos visiones evidencian la importancia de ver a la organización como un sistema complejo formado por personas capaz de auto-gestionarse para cambiar, aprender e innovar para alcanzar determinadas metas y así perdurar en el tiempo:

Bajo este pensamiento, es posible añadir que las organizaciones, como las personas, deben ser resilientes para sobrevivir. Las organizaciones resilientes apoyan y alientan la resiliencia individual, pero también cultivan la resiliencia a través de la cultura y los sistemas organizacionales. Lo hacen a través de los siguientes medios: aceptación del cambio, promoción del aprendizaje, atención a todo aquello que funcione bien, conexión con la misión y los valores, comprensión de la identidad y trabajo a través de otros. (Pulley, 2004).

2.3 ENGAGEMENT.

En la actualidad varias organizaciones han cambiado la percepción que tenían de la Administración de Recursos Humanos prestando una mayor atención a la motivación, seguridad y salud de sus colaboradores, en este estudio de investigación se presenta un constructo psicológico relativamente nuevo, conocido como *engagement*.

Existen organizaciones que consideraran que su verdadera riqueza radica en el talento humano que posee dentro de la empresa, es por ello que manifiestan un notorio interés por su bienestar y salud psicológica. El *engagement* se origina a través de la Psicología Positiva, la cual parte del concepto que para poder sobrevivir y prosperar en el contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener colaboradores motivados y psicológicamente sanos.

Para alcanzar ese objetivo es necesario que las políticas de salud ocupacional y Administración de Recursos Humanos estén sincronizadas.

Las organizaciones modernas buscan en los colaboradores una actitud proactiva y que muestren iniciativa personal, disponibilidad para trabajar en equipo, que tomen responsabilidades y se comprometan con la organización. Este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral saludable al estilo tradicional, donde los empleados están satisfechos con sus trabajos, que no experimenten estrés

laboral, por ello es necesario adquirir algo más para alcanzar ese objetivo (Salanova y Shaufeli, 2004)⁴⁴.

La perspectiva actual que tiene la Administración de Recursos Humanos se enfoca en mejorar el desempeño organizacional, se amplía también a la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en un sentido más amplio, en donde tiene cabida la mejora de la salud psicosocial, del bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Se ha demostrado que la mejora del desempeño pasa por la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional.

El estudio psicosocial de los empleados tiene una larga tradición ya que comienza en 1915 en Inglaterra con la fundación de *Health and Munitioin Workers Committe*, es en la década de 1990, cuando la Psicología de la Salud emerge como una especialidad de la Psicología. De acuerdo con el *American Institute of Occupational Safety and Health*, la Psicología de la Salud ocupacional se ocupa de la aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, a proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. (Salanova & Shaufeli, 2004).

En las aplicaciones que existen acerca de la psicología de las organizaciones y de la Administración de Recursos Humanos, se ha señalado la necesidad de una aproximación proactiva de la investigación en este campo que se llama "*positive organizational behavior*" entendida como el estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones (Luthans, 2002)⁴⁵. Los desarrollos recientes en el ámbito de la Psicología de la Salud Ocupacional pueden servir de grandes aportaciones en la técnica de Administración de Recursos Humanos en las organizaciones. En la actualidad ya existen políticas de Administración de Recursos Humanos que están basadas en la Psicología y

⁴⁴ Salanova, M. & Shaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la Dirección de Recursos Humanos. Estudios financieros.

⁴⁵ Luthans, F. (2002). Estudio Organizacional Positivo. Academia de Altos Ejecutivos.

buscan la seguridad, motivación y bienestar de los empleados, en este trabajo se tratara un nuevo constructo psicológico, el cual es considerado relevante en la Administración de Recursos Humanos: el *engagement*.

Fue Kahn (1990) el primer estudioso que concibió el *engagement* en el trabajo, quien focalizo su investigación analizando la manera en la cual el trabajador satisface su rol laboral, llegando a la conclusión de que el trabajador *engaged* (enganchado) intensifica el esfuerzo en su desempeño por su identificación con el mismo. En el año 2000, en la introducción del estudio científico del *engagement* coincide con el cambio de perspectiva hacia una Psicología Positiva. Es más, el interés de la Psicología por el *engagement* en contextos empresariales viene precedido por el burnout o síndrome de quemarse por el trabajo que se ha venido desarrollando desde hace ya varias décadas.

Desde el estudio de este estado mental negativo relacionado con el trabajo, los investigadores han volcado su interés por el estudio de su opuesto, esto es de un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y el cual ya se ha hecho mención antes: *engagement* (Salanova, Bresó, Grau & Llorens,2004)⁴⁶.

Bakker y Demerouti (2008)⁴⁷ replantearon un modelo incluyendo una nueva correlación: los recursos laborales tienen una relación mutua con los recursos personales, como el optimismo, autoeficacia y autoestima, de tal modo que estos últimos poseen la capacidad de influenciar sobre los recursos laborales, produciendo más *engagement* y mejoría en el desempeño, el cual al transcurrir el tiempo, aumenta los niveles de recursos tanto laborales como personales.

Más tarde, Xanthopolou, Bakker, Demerouti y Schaufelien el año de 2009 estudiaron la posible relación entre los cambios diarios de los recursos personales y laborales con el *engagement* y con el éxito financiero organizacional.

⁴⁶ Salanova, M.,Bresó,E., Grau, R. & Llorens, S. (2004). Exposición a la tecnología de la información, burnout y *engagement*: el rol modulador de la autoeficiencia personal. Revista de psicología social aplicada.

⁴⁷ Bakker, D. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empath. Journal of Managerial Psychology.

En general, el término *engagement*, no es un concepto que se pueda definir literalmente con su traducción en español, es necesario considerar otros factores para concebir un concepto adecuado en el área de recursos humanos. Para comprender este concepto es importante considerar que actualmente las organizaciones esperan que los colaboradores sean proactivos, tengan iniciativa personal, muestren disposición para trabajar en equipo y compromiso organizacional; por lo tanto se le puede definir como compromiso, objetivo que es difícil alcanzar si no se tiene una fuerza laboral satisfecha psicológicamente.

Cuevas (2012)⁴⁸ menciona que los empleados que presentan *engagement* en sus centros laborales se dice que es un empleado *engaged* o comprometido. A continuación, se muestran tres definiciones de *engagement*:

- 1) El *engagement* en pocas palabras es hasta qué punto los empleados, para contribuir a la organización a la que pertenecen, hacen un mejor trabajo del que se les exige.(Cuevas, 2012)
- 2) Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo. Se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular.(Salanova & Shaufeli, 2004).
- 3) El *engagement* se define desde los departamentos de recursos humanos como un estado afectivo positivo, relativamente persistente de plenitud, que es caracterizado por la dedicación y la concentración en el trabajo. La dedicación se asocia al entusiasmo. La concentración se asocia a un sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente. (Andrew Wefald, 2008)

El aprovechamiento de los miembros de la organización hacia sus roles de trabajo, en el *engagement*, la gente se emplea y se expresa física, cognitiva y emocional

⁴⁸ Cuevas, F. (2012). *Engagement, Compromiso Organizacional*

durante el desempeño de roles. Este concepto propone la idea de la identificación personal del sujeto con su trabajo resultante del desarrollo de su rol laboral. En general el *engagement* es eso precisamente, compromiso, es decir, el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización.

El hecho de aceptar formalmente un compromiso, hace suponer que se conocen todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva. Normalmente se puede ver gente que cumple, pero sólo hasta donde se le definió; para ajustarse a un horario, obtener un sueldo y tener tiempo libre. La mayoría de las veces la falta de compromiso se debe a descuidos personales, pero principalmente a la pereza, la comodidad, el egoísmo, la ignorancia y la mediocridad.

Para la elaboración de este estudio de investigación, la definición que se adopta es la siguiente: Un estado mental positivo del empleado relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular.

2.3.1 Dimensiones del engagement

El *engagement* se manifiesta en los empleados a través de las siguientes dimensiones: vigor, dedicación y absorción. El vigor antagónico a la sub-escala de cansancio emocional del burnout, se identifica por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se labora, se transmite el deseo por invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando existan dificultades.

La dedicación se caracteriza por la alta implicación laboral, junto con entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. La absorción se identifica cuando se está totalmente concentrado y feliz en el trabajo, se puede llegar a considerar que el tiempo pasa volando y es difícil desconectarse de las actividades; ahora bien,

entender el grado de *engagement* de los empleados es de poco valor si no se conoce las acciones que serán más efectivas para incrementarlo.

Visualmente, estas dimensiones del *engagement* reflejan la siguiente figura número 13:

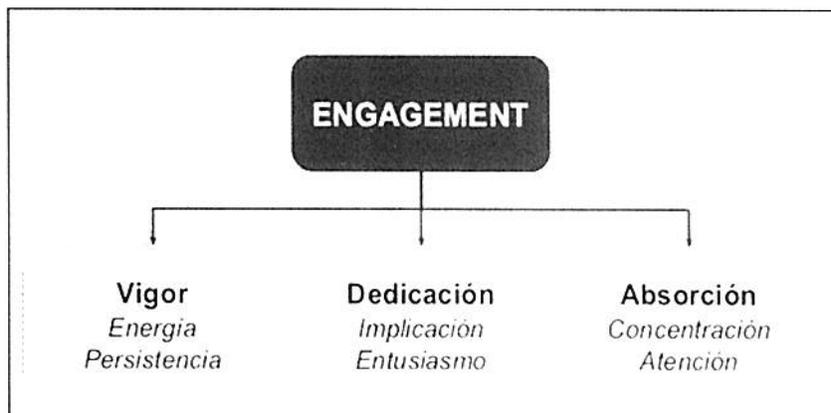


Figura 13. Dimensiones del *Engagement*.

2.3.2 Causas del engagement

En la investigación que hace María Salanova y Wilmar en el año 2004 determinan que las posibles causas del *engagement* son:

- 1) Recursos personales: las creencias en la propia eficiencia personal, autoeficiencia, ésta puede ser causa y efecto del *engagement*.

- 2) Recursos laborales: los horarios adecuados que permitan la recuperación debida al esfuerzo laboral y el contagio emocional fuera del trabajo. Sentirse en el trabajo con apoyo social por parte de compañeros y superiores, autonomía laboral, variedad de tareas en el puesto, facilidades de formación, apoyo social y autoeficiencia.

- 3) Trabajo - familia: aquellas personas que experimentan emociones positivas desde el trabajo hacia la casa o viceversa, desde casa al trabajo, tienen niveles altos de *engagement*.

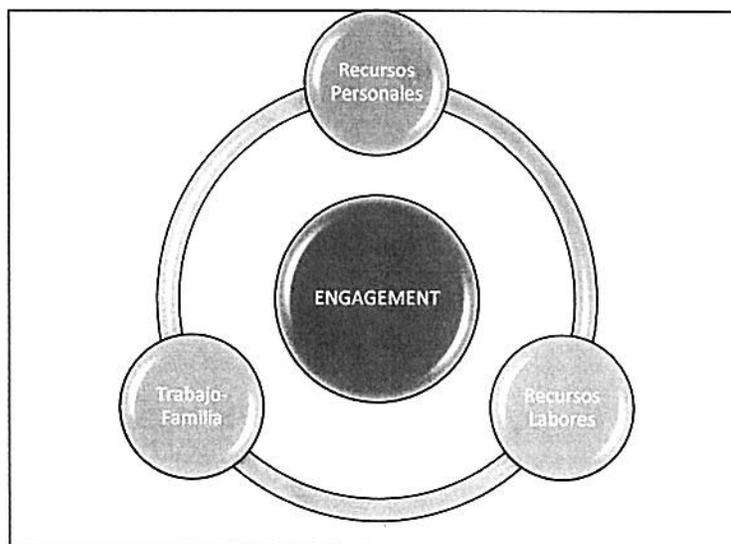


Figura 14. Causas del *Engagement*.

Se ha comprobado que el *engagement* se transmite entre los cónyuges, se podría decir, contagioso; esto sugiere que puede existir un proceso de contagio emocional, el cual se refiere a la tendencia a imitar de forma automática expresiones emocionales que se dan a través de: la expresión facial, la vocalizaciones las posturas y movimientos.

En la revista de Estudios Financieros en el 2004 Salanova y Shaufelli presentan un artículo con llamado "El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de Recursos Humanos" en el cual proponen los siguientes factores que influyen para que éste surja entre los empleados de una organización, se detallan en la siguiente figura 15.

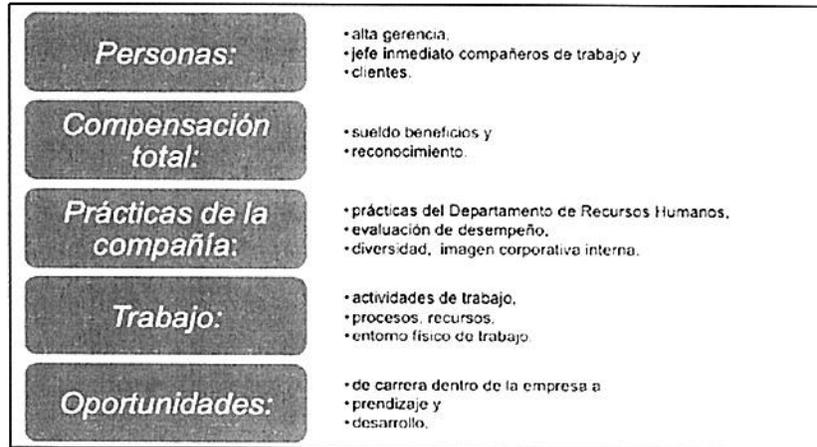


Figura 15: Factores que influyen para que el *engagement* surja entre empleados.

2.3.3 Consecuencias del *engagement*

Las consecuencias de que los empleados presenten *engagement* están reflejadas, básicamente, en las actitudes hacia el trabajo y la organización; a través de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la baja intención de abandonar la organización, el desempeño en las tareas y mejora en la salud de los propios trabajadores, reduciendo así los niveles de estrés y tensión nerviosa. Los empleados *engaged* o enganchados se sienten más comprometidos con su trabajo y suelen ser más leales a la organización en la que trabajan cuando se les compara con empleados que no están enganchados.

En otras palabras, el *engagement* está relacionado positivamente con el desempeño laboral del empleado, convirtiéndose en predictor de conductas que están más allá de los comportamientos esperados por un empleado estándar (Demerouti, Bekker, Jensen, y Schaufeli, 2001)⁴⁹.

Otra consecuencia del *engagement* se manifiesta cuando los empleados presentan conductas más proactivas e iniciativa personal, así como niveles más altos de motivación para aprender y tomar nuevos retos en el trabajo. (Salanova, Bresó, Grau & Llorens, 1999).

⁴⁹ Demerouti, E., Bekker, A., Jensen, P. & Schaufeli, W. (2001). Burnout and Engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of work, Environment & Health*

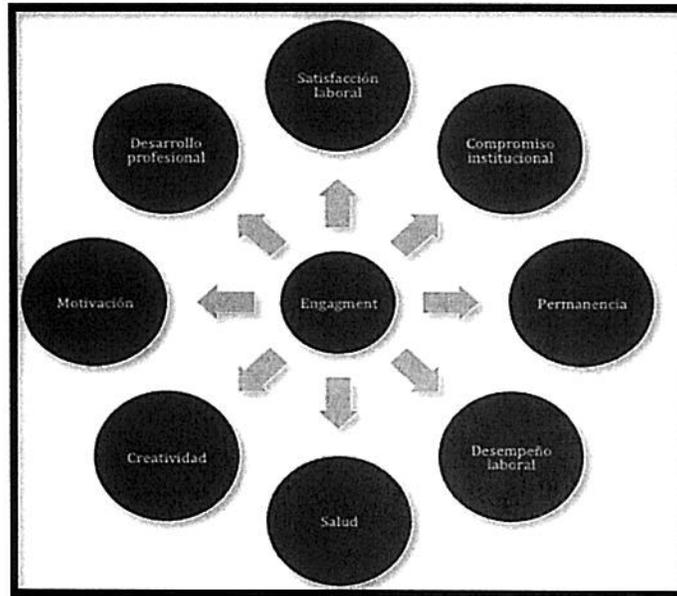


Figura 16: Consecuencias del *engagement*.

2.3.4 Perfil de los empleados *engaged*'s

En la actualidad se ha mostrado un interés mayor por parte de administradores de personal sobre el estudio del *engagement* en las organizaciones debido a que se ha relacionado dicho concepto con el desempeño laboral, convirtiéndose en un factor predictivo.

Los empleados *engaged* muestran entusiasmo por su trabajo, felicidad y alegría en el medio en el que se encuentran, manifiestan una buena salud física, buscan obtener recursos propios en organización y son capaces de transferir su estado emocional y compromiso hacia otros empleados.

Con lo anterior se obtienen personas que desempeñen sus actividades de manera satisfactoria, se encuentren en condiciones de ser capacitados y adquieran nuevas habilidades para desempeñar tareas nuevas, desarrollen un ambiente favorable para el desempeño de sus funciones; propiciando cultura y laboralmente favorable a la organización.

Las organizaciones actuales no se conforman con buscar la motivación, el compromiso y la lealtad de los empleados dentro de sus áreas de trabajo, sino pretenden tener un acercamiento más profundo con los colaboradores y que éstos se logren la identificación personal con la tarea y la empresa, teniendo como resultado que los empleados se “enganchen” de manera consciente y emocionalmente con su ambiente laboral. Se cree que el empleado *engaged* se preocupa por mantener su *engagement*, creando un ambiente laboral proactivo.

En la siguiente figura 17 se presenta las características que manifiesta un empleado *engaged* y uno que no lo está.



Figura 17. Diferencias entre un empleado con *engagement* y uno que no.

Podría llegar a considerarse que las empresas tienen una ventaja competitiva al contar con empleados enganchados, debido a que éstos manifiestan un mayor compromiso ante la organización, actividades y políticas que la conforman. Un empleado enganchado manifiesta agrado por su trabajo motivo por el cual se supone debe influir para una estancia laboral interesante y duradera disminuyendo las intenciones de abandonar el trabajo.

En una adecuada Administración de Recursos Humanos debe considerarse el movimiento de personal, personas que entran y salen de la organización en periodos futuros. Para realizar este cálculo de la manera más exacta posible es necesario conocer los posibles factores que pueden llevar a un empleado a abandonar su trabajo, así como conocer las ventajas y desventajas de dicho movimiento de personal.

2.4. SATISFACCIÓN LABORAL

Pese a que la satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, no existe un consenso en cuanto a su definición e incluso algunos teóricos consideran que este concepto está libre de teoría o que no existe una doctrina comprensiva de lo que conduce a la satisfacción en el trabajo.

Por ello, en este apartado de la revisión literaria se realiza un análisis de las definiciones y de las principales teorías que delimitan el concepto de satisfacción laboral buscando llegar a un mejor conocimiento de este constructo y sus implicaciones en la ciencia administrativa.

Dado que ha sido estudiada por disciplinas tales como la psicología, la economía, la sociología o la administración, la satisfacción laboral se constituye en un constructo interdisciplinar cuya conceptualización se ha abordado desde muy distintas ópticas. Dos razones parecen explicar ese gran interés por los investigadores:

- 1) Es uno de los resultados más importantes del trabajo, debido a que influencia la esfera psico-social del componente fundamental del hecho laboral: el ser humano y
- 2) Siempre ha estado implícita o explícitamente, asociado al desempeño; lo que equivale a esperar que los trabajadores más satisfechos sean también los más productivos.

A pesar de las innumerables definiciones existentes de satisfacción laboral, Ivancevich y Donelly, en el año de 1988, argumentaban que cada investigador entiende la satisfacción laboral a su manera; pero esto conduce básicamente a un concepto muy similar; de hecho, se percibe un cierto denominador común que hace posible su categorización en dos perspectivas distintas:

- 1) Por un lado, se encuentran los autores que entienden la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo.

- 2) Por otro, se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente.

A continuación se revisan las definiciones y autores más destacados de cada perspectiva: **Primera orientación: La satisfacción como una emoción, actitud o respuesta afectiva:** Un estado emocional es un fenómeno poco específico que incluiría aspectos como las preferencias, los estados de ánimo, las evaluaciones, entre otros. De este modo, entre las definiciones que con más frecuencia se encuentran en las investigaciones sobre satisfacción laboral se hallan referencias continuas a los términos respuesta emocional, actitud hacia el trabajo, sentimiento generado por el puesto que se desarrolla, etcétera.

Algunos autores que pueden enmarcarse en esta perspectiva son los siguientes: Katzell en 1964 concluye que si existe algún tipo de consenso en lo que respecta a la definición de la satisfacción laboral es la de su expresión de una evaluación que realiza el individuo sobre su propio trabajo.

Locke afirmó en 1969 que la satisfacción con el trabajo es un estado emocional agradable, resultado de la evaluación del empleo como medio que facilita o lleva a alcanzar los valores laborales del individuo. La insatisfacción es entonces, el

estado emocional negativo que resulta de la evaluación del trabajo como un medio que frustra o bloquea los logros de esos valores. Siete años después, Locke conceptuó nuevamente la satisfacción laboral pero ahora como un estado emocional positivo o agradable resultado de la valoración que el individuo hace de su trabajo o sus experiencias con el mismo.

Price y Mueller en 1986 definieron la satisfacción laboral como el grado en que a los individuos les gusta su empleo. Robbins, por su parte en el año 1994 consideró que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Mientras que Larrainzar, en el año 2010 propuso una definición más amplia al considerar que la satisfacción laboral está compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen frente a su trabajo, centrándose pues en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas de una organización frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él.

Segunda Orientación: La satisfacción como resultado de una comparación:

Otro grupo de trabajos muestra un cierto consenso en la consideración de la satisfacción laboral como una reacción afectiva hacia el trabajo, que resulta de la comparación realizada por el empleado entre los resultados actuales que obtiene en su puesto con aquellos que desea o espera o bien, considera que merece conseguir.

De este modo, autores como Mumford en el año 1976, Holland, diez años después en 1986 o Michalos en el año 2006, conciben la satisfacción laboral como el nivel de ajuste que el sujeto experimenta entre sus necesidades, expectativas y las prestaciones que el trabajo le ofrece.

En este contexto más específico sobre expectativas y aspiraciones relacionadas con el grado en que son satisfechas, Morse en el año 1963 definió a la satisfacción como el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que

obtiene realmente; en un principio, pensaba que la satisfacción en el trabajo únicamente estaba influenciada por las recompensas o ventajas percibidas por el empleado en el desarrollo de su actividad, pero ello no explicaba la menor satisfacción de individuos que objetivamente ostentaban un salario o estatus superior a otros que se mostraban más satisfechos. Por ello, Morse planteó la relación de la satisfacción con las aspiraciones del individuo y su nivel de consecución, siendo la diferencia entre ambos lo que mide el mayor o menor grado de satisfacción laboral.

Para Kahn en 1984 la satisfacción en el trabajo es el balance en la relación entre la definición del rol que el trabajador desea jugar en la organización y el que la organización da y al que tiene que adaptarse. Cuanta mayor sea la discrepancia entre ambos términos, menor será la satisfacción obtenida. De este modo, por ejemplo, se explicaba que la insatisfacción provocada por la discrepancia entre el rol de creatividad que puede desear desarrollar un empleado al que su organización le exige uno de productividad.

En definitiva, obtener una definición precisa de la satisfacción laboral puede resultar una tarea compleja, máxime si se diferencia la satisfacción laboral con la satisfacción con el trabajo.

Ahora bien, es sumamente necesario e indispensable diferenciar el significado de la satisfacción con el trabajo versus satisfacción en el trabajo o satisfacción laboral, en el castellano, ya que en la literatura con mucha frecuencia se utilizan las expresiones "satisfacción con el trabajo" y "satisfacción en el trabajo" como sinónimas. La diferencia entre ambas radica en que la primera se refiere a las características intrínsecas al propio trabajo, a las tareas que se realizan, mientras que la segunda, engloba a la primera aunado a la satisfacción que experimenta el individuo en el lugar de trabajo como consecuencia de todos los factores que tienen que ver con la actividad laboral. Con la idea de evitar confusión,

únicamente se denominará satisfacción laboral, significando la actitud ante el trabajo.

No obstante al párrafo inmediato superior, Solana en el año 1990 y Rodríguez Valencia en el año 2010, coincidieron en afirmar que el término motivación estaba sumamente vinculado con el de satisfacción laboral, ya que Valencia mencionó que la motivación es como el impulso y el esfuerzo realizado para satisfacer un deseo o una meta; mientras que la satisfacción es el gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Ante ello, se podía decir entonces, que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado, es decir lo que se percibe como producto de haber realizado la acción y desde el punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en el trabajo si está realmente motivada, por ello es entendible que personas altamente motivadas pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo.

2.4.1 Dimensiones de Satisfacción Laboral

Existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral: unidimensional o global y multidimensional; la primera se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, que no equivale a la suma de las facetas de ésta, aunque depende de ellas (Peiró y Prieto, 1996).

La aproximación multidimensional defiende que la satisfacción laboral con aspectos específicos del trabajo está determinada por diferentes condiciones antecedentes y que cada aspecto o faceta del trabajo puede ser medido de modo independiente.

Por su parte Loitegui, indica los siguientes factores: funcionamiento y eficacia en la organización, condiciones físicas ambientales en el trabajo, contenido interno

en el trabajo, grado de autonomía en el trabajo, tiempo libre, ingresos económicos, posibilidades de formación, posibilidades de promoción, reconocimiento por el trabajo, relaciones con el jefe y relaciones de colaboración y trabajo en equipo.

Fernández-Ríos en el año 1999, considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández- Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

Aunque diferentes autores han propuesto varias dimensiones de la satisfacción laboral, una de las revisiones más exhaustivas es la clásica de Locke (1976) quien distingue nueve dimensiones:

- 1) **Satisfacción con el trabajo**, es decir, interés intrínseco, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad, cantidad, posibilidades de éxito o control sobre los métodos.

- 2) **Satisfacción con el salario**, que considera el componente cuantitativo de la remuneración y la forma de cómo está distribuida por los empleados, cantidad, equidad y modo de distribución. Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas.

Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

- 3) **Satisfacción con la promoción**, oportunidades de formación y criterios sobre promoción. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

- 4) **Satisfacción con el reconocimiento**, elogios por el rendimiento, recompensas y críticas.
- 5) **Satisfacción con los beneficios**, los cuales incluye pensiones, seguros médicos, vacaciones.
- 6) **Satisfacción con las condiciones de trabajo**, llámese horarios, descanso, condiciones físicas, ventilación y temperatura. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.
- 7) **Satisfacción con la supervisión**, como el estilo de supervisión, habilidades técnicas, de relaciones humanas y administrativas.
- 8) **Satisfacción con los compañeros**, tales como competencia, apoyo y amistad recibida por los mismos. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender

que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

- 9) **Satisfacción con la compañía y la dirección** que incluye la política de beneficios y de salarios de la organización.

En general, el trabajo y el contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales.

En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la organización no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

2.4.2 Consecuencias de la Satisfacción Laboral

En términos generales, los especialistas coinciden en señalar el impacto positivo y las consecuencias benéficas de la satisfacción laboral. Las evidencias indican que cuando la satisfacción laboral aumenta se desarrollan actitudes positivas tanto hacia la organización, mayor compromiso, menor ausentismo y rotación, como hacia uno mismo, más satisfacción con la vida personal.

A continuación se presentan los hallazgos más recientes sobre tales aspectos:

- **Mayor compromiso con la organización:** El compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar.

- **Disminución del ausentismo y de la rotación laboral:** Se ha encontrado también una relación positiva entre la satisfacción laboral y la permanencia en el lugar de trabajo.
- **Menor cantidad de síntomas de estrés.** La acumulación del estrés crónico y la vivencia constante de insatisfacción laboral puede llevar a las personas a una situación de agotamiento.
- **Satisfacción con la vida:** Las relaciones entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general no han sido claramente establecidas hasta el momento postulan que la felicidad con el trabajo influiría positivamente en la satisfacción con la vida en general, conjugándose ambos aspectos. Sin embargo, la teoría de la compensación remarca que una persona que no está satisfecha con su trabajo buscará compensar en otras áreas de su vida.

Ahora, hay que saber diferenciar entre satisfacción y motivación, en cualquier caso, como se puede ver en la figura 18, los términos motivación y satisfacción laboral no son lo mismo. Siguiendo a Koontz y Weihrich (2008)⁵⁰, la motivación implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Aguirre et al. (2005)⁵¹ también diferencian ambos términos al subrayar que la motivación es anterior al resultado, ya que es lo que lleva a realizar la acción, y la satisfacción es posterior, puesto que es lo que se percibe como producto de haber realizado la acción.

⁵⁰ Koontz, H. y Weihrich, H. (2008): Administración: una perspectiva global. México: McGraw-Hill.

⁵¹ Aguirre, A.; Castillo, A. M^a y Tous, D. (2005): Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones. Madrid: Pirámide

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El objetivo de este tercer capítulo en particular, es brindar la información necesaria para conocer a la organización que abrió sus instalaciones para poder llevar a cabo el estudio de investigación plasmado en este documento.

3.1 La Procuraduría General de la República

La Procuraduría General de la República, al igual que las demás instituciones públicas, forma parte de un entramado orgánico en el que confluyen expresiones políticas, económicas y sociales, siendo la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el instrumento jurídico que norma su actuación. Es a través de la carta magna que se da orden, certeza y seguridad a las interacciones sociales al establecer el funcionamiento de todos los cargos.



Figura 18: Procuraduría General de la República.

Para articular la conceptualización normativa en una estructura sólida que permita a la sociedad actuar con base en la organización definida en la Constitución, el ser humano ha diseñado instituciones, las cuales connotan la presencia de reglas compartidas que son vistas como instrumento de interacción para los actores sociales y al mismo tiempo permiten la estructuración de sus actividades y relaciones con los actores definidos. Es así como las instituciones se erigen como estructuras con cualidades cognoscitivas, normativas y regulativas que proveen

estabilidad y significado al comportamiento social; tal como la Procuraduría General de la República lo posee.

En ese sentido, el Estado Mexicano introduce elementos de orden en las relaciones entre el gobierno y la ciudadanía, siendo ésta la P.G.R. ya que uno de sus objetivos es fungir como un canal de vinculación entre ambos. Así, derivado de una serie de cambios en el contexto político, económico y social, las instituciones se encuentran en un proceso de adaptación constante el cual responde a los nuevos roles e interacciones que se desarrollan en el contexto global-nacional o en la esfera de las relaciones inter-institucionales.

En los últimos años se han presentado constantes desequilibrios que han ocasionado un replanteamiento en la actuación de las instituciones. Por lo anterior, se han diseñado diversos procesos de transformación que derivan de la necesidad que tiene la propia Procuraduría de ajustar algunos de sus componentes a un nuevo equilibrio de fuerzas internas y externas para atender las necesidades antes descritas, tal fue el caso de la creación de la Agencia de Investigación Criminal.

En general, la Procuraduría General de la República como institución de procuración de justicia nacional está relacionada con un gran número de externalidades las cuales puede generar un impacto significativo de beneficio o perjuicio para los ciudadanos que son víctimas de un delito; por lo que las funciones deben definir claramente las tareas y responsabilidades de cada servidor público. Por supuesto, el desarrollo también incluye la interacción entre funciones con otras organizaciones, públicas o sociales, que participan en alguna fase del proceso de procuración de justicia.

Su MISIÓN es contribuir a garantizar el Estado democrático de Derecho y preservar el cumplimiento irrestricto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, mediante una procuración de justicia federal eficaz y eficiente, apegada a los principios de legalidad, certeza jurídica y respeto a los derechos

humanos, en colaboración con instituciones de los tres órdenes de gobierno y al servicio de la sociedad.

Su VISIÓN es ser una Institución de Procuración de Justicia eficiente, eficaz y confiable, integrada por servidores públicos éticos, profesionales y comprometidos; sólidamente organizada bajo un enfoque integral; operativamente ágil; con contundencia legal y cercana a la sociedad, que coadyuve al desarrollo del país y al disfrute de las libertades y derechos en la Nación.

3.1.1 Agencia de Investigación Ministerial

El Ministerio Público es definido como la parte de la organización y actividad de las procuradurías de justicia federal y locales. De él dependen las Agencias Federales de Investigaciones cuyos funcionarios serán nombrados y removidos por el Ejecutivo, de acuerdo con la ley respectiva; por lo que de conformidad con lo dispuesto por el artículo 102, apartado A, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, corresponde al Titular de la Procuraduría General de la República por sí o por conducto de sus **Agentes del Ministerio Público de la Federación**, ejercer la facultad de intervención ante las autoridades judiciales en todos aquellos asuntos en que la Federación sea parte, ya sea porque existe afectación a su patrimonio o porque se considere que existe un interés jurídico en el asunto, de manera que se procure la salvaguarda de los intereses de las dependencias que conforman la Administración Pública Federal Centralizada.

De igual manera, como parte del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la P.G.R., es parte integrante del Consejo Nacional de Seguridad Pública, el cual es el encargado de establecer los instrumentos y políticas públicas integrales, sistemáticas, continuas y evaluables, tendientes a cumplir los objetivos y fines de la seguridad pública, promover la homologación y desarrollo de los modelos **ministerial, policial y pericial**, promover la implementación de políticas en materia de atención a víctimas del delito, establecer mecanismos eficaces para que la sociedad participe en los procesos de evaluación de políticas de prevención

del delito, así como de las instituciones de Seguridad Pública, entre otras acciones.

Actualmente por cada Agencia de Investigación Ministerial, laboran como sus auxiliares directos y bajo su responsabilidad tres a cuatro Oficiales Ministeriales, y cuatro Policías Federales Ministeriales, teniendo en Chiapas, específicamente en la Delegación Estatal un total de nueve Agencias Investigadoras.

3.1.2 Servicios Periciales de la Agencia de Investigación Criminal

Los auxiliares directos del Agente del Ministerio Público de la Federación son los Policías Federales Ministeriales y los Peritos, quienes se encuentran adscritos a la Agencia de Investigación Criminal, que tiene la función de combatir el crimen a través de métodos de inteligencia y servicios científicos y forenses que sustenten la investigación de los delitos, mismos que realiza e integra el A.M.P.F.

Los Servicios Periciales Federales (SPF) en la Procuraduría General de la República (PGR) se denominan actualmente como Coordinación General de Servicios Periciales, C.G.S.P, ésta Unidad Administrativa surge de la necesidad de auxiliar técnica y científicamente al Ministerio Público de la Federación (A.M.P.F) en la búsqueda y obtención de indicios y preservación de pruebas, para la acreditación de los elementos que definan la probable responsabilidad del autor o autores de hechos delictivos; así como la reconstrucción de los hechos que efectuaron y la identificación de sus víctimas, basados en técnicas universalmente aceptadas, a efecto de proporcionar al A.M.P.F dictámenes que sustenten la investigación ministerial, en beneficio de la Procuración de Justicia Federal.

Se denomina Intervención Pericial a la actividad técnico científica que realiza un perito, solicitada por una autoridad ministerial o judicial; de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, la palabra perito, del latín Peritus significa "sabio, experimentado, hábil o práctico en una ciencia o arte"; por lo que se refiere a los Servicios Periciales Federales, Perito es "la persona experta en

alguna ciencia o arte con competencia para llevar a cabo una investigación respecto de alguna materia o asunto encomendado por el Ministerio Público de la Federación y otras autoridades".

En la C.G.S.P. hay dos tipos de peritos a los que se les denomina:

- **Profesionales**, quienes para ejercer su actividad profesional requieren tener cédula profesional expedida por la autoridad legalmente facultada para ello; y **Técnicos**, quienes no necesitan cédula profesional para su ejercicio de acuerdo con las normas aplicables.

Servicios Periciales ofrece la prestación de sus servicios en 26 especialidades, las cuales a continuación se enlistan:

Análisis de Voz	Dactiloscopia Forense	Ingeniería y Arquitectura	Propiedad Intelectual
Audio y Video	Ingeniería Mecánica y Eléctrica	Delitos Ambientales	Retrato Hablado
Antropología Forense	Documentos Cuestionados	Medicina Forense	Traducción
Asuntos Fiscales	Fotografía Forense	Odontología Forense	Tránsito Terrestre
Balística Forense	Genética Forense	Química Forense	Valuación
Contabilidad	Incendios y Explosiones	Poligrafía Forense	
Criminalística de Campo	Informática y Telecomunicaciones	Psicología Forense	

Es pertinente destacar que los Servicios Periciales de la P.G.R., se enfocan en la investigación de delitos del Fuero Federal y se otorgan con una cobertura en el ámbito nacional, para lo que se brinda atención las 24 horas de los 365 días del

año, y se tiene una cobertura actual hacia los más de 2,928 Agentes del Ministerio Público de la Federación; así mismo, se brinda también el servicio a Órganos Jurisdiccionales y diversas dependencias del Gobierno Federal; en ocasiones, en asuntos extraordinarios al fuero Estatal.

La constante evolución de las necesidades que se requieren atender, propició que en el año 2003 la Coordinación General de Servicios Periciales de la PGR sufriera un nuevo proceso de modernización, lo cual generó la necesidad de definir un nuevo esquema de trabajo; una de las principales modificaciones que sufrió fue la de asumir la facultad de operar directamente el servicio pericial, brindándole atención a las solicitudes de intervenciones periciales que solicite el Ministerio Público de la Federación, el Órgano Jurisdiccional y otras autoridades; fue así que los Servicios Periciales acrecentaron en 2003 su capacidad de respuesta y reorganizaron sus especialidades en tres áreas: Laboratorios, Especialidades Documentales, e Ingenierías y Especialidades Médicas.

En el año 2008 se formalizó la figura de Coordinador Estatal en las 31 delegaciones de la PGR para gestionar la operación del Servicio Pericial, consolidar la infraestructura de los laboratorios y dar respuesta oportuna a la demanda del A.M.P.F., Juzgados y otras autoridades; por ello se desconcentró Servicios Periciales en 31 delegaciones estatales de la P.G.R., y se incorporó seis laboratorios regionales considerando las Regiones Noreste, Sureste, Sur, Occidente, Noroeste y Centro, esquema con el que actualmente opera.

Los Servicios Periciales establecieron objetivos estratégicos y estrategias para alinear sus sistemas y procesos, y lograr su visión de posicionarse como un órgano rector a nivel nacional y fortalecer su liderazgo en la integración de los países latinoamericanos para la investigación criminalística, definiendo indicadores que le permitan medir sistemáticamente sus resultados de competitividad y sustentabilidad, y evaluar sus avances.

Por otro lado y de cara a la nueva Reforma Judicial Mexicana, se hace necesario replantear el proceso de desarrollo de los Servicios Periciales Federales de la Institución, de manera que permita incorporar nuevos métodos y procesos de investigación, a efecto de que en el momento de requerirse se cuente con los Recursos Humanos debidamente capacitados y preparados para afrontar los nuevos retos y así dar mayor eficiencia a la operación. Se requieren además instalaciones, equipamiento especializado de la más alta tecnología, así como los recursos financieros necesarios para actuar con oportunidad en la búsqueda de los elementos que constituirán la prueba científica que será presentada ante la Autoridad Judicial. Actualmente Servicios Periciales Federales o la Coordinación General de Servicios Periciales forma parte de la Agencia de Investigación Criminal.



Figura 19: Logotipo de la P. G. R. e insignias de la Agencia de Investigación Criminal y Coordinación General de Servicios Periciales.

La Agencia de Investigación Criminal tiene bajo su estructura a la Policía Federal Ministerial, la Coordinación General de Servicios Periciales y el Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia.

Esta Agencia forma parte de un nuevo modelo de operación institucional en procuración de justicia, que busca mayor capacidad de probar y perseguir los delitos con mayor eficacia, esto radicó en la falta de una coordinación eficaz entre unidades administrativas y órganos desconcentrados de la P.G.R. encargados del ámbito policial, pericial y de análisis de información relativa a la delincuencia.

La Agencia de Investigación Criminal tiene bajo su estructura a la Policía Federal Ministerial, la Coordinación General de Servicios Periciales y el Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia.

La Agencia forma parte de un nuevo modelo de operación institucional en procuración de justicia, que busca mayor capacidad de probar y perseguir los delitos con mayor eficacia, esto radicó en la falta de una coordinación eficaz entre unidades administrativas y órganos desconcentrados de la P.G.R. encargados del ámbito policial, pericial y de análisis de información relativa a la delincuencia.

3.1.3 Policía Federal Ministerial

La Policía Federal Ministerial es una corporación que auxilia de manera directa y profesional al Agente del Ministerio Público de la Federación (AMPF) en la investigación de hechos presuntamente relacionados con algún delito, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que dice que la investigación y persecución de los delitos incumbe al Ministerio Público, el cual se auxiliará con una policía que estará bajo su autoridad y mando inmediato.

Dentro de las actividades que realizan éstos Policías Federales Ministeriales, se hallan los Mandamientos ministeriales que son los ordenamientos que emite el Ministerio Público de la Federación, durante la integración de la averiguación previa, mediante los cuales se instruye o requiere a la Policía Federal Ministerial practique las diligencias sustantivas o materiales, necesarias para acreditar los elementos del cuerpo del delito y la probable responsabilidad del inculpado. Los principales mandamientos ministeriales son los siguientes: Investigación. Localización y presentación. Mandamientos ministeriales diversos.

Así también realizan Mandamientos Judiciales entendidos como las órdenes que emite el Poder Judicial de la Federación, en virtud de las cuales se obliga a su ejecución. Los principales mandamientos judiciales son: Orden de aprehensión. Orden de reaprehensión.

La investigación policial que cada uno de ellos realiza como un trabajado muy cotidiano es el proceso metodológico continuo, organizado y especializado, donde el agente de la Policía Federal Ministerial, indaga, analiza y procesa la información, relacionada con delitos del fuero federal, delincuencia organizada, delitos contra la salud, propiedad intelectual, los derechos de autor, etcétera.

El agente de la Policía Federal Ministerial utiliza herramientas, en las investigaciones de campo y gabinete, que le permiten conocer con mayor oportunidad los hechos que se estudian, su actuación siempre debe ser apegada a los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y pleno respeto a los derechos humanos.



Figura 20: Logotipo de la P. G. R. e insignias de la Agencia de Investigación Criminal y Policía Federal Ministerial.

Estas áreas de la Procuraduría General de la República se encuentra en cada uno de los Estados que contiene el territorio Mexicano, y son las áreas cuyo proceso de investigación parte desde la investigación de estrategias, políticas y objetivos de actuación a fin de que las áreas de investigación y análisis táctico recopilen información policial de campo y de gabinete, respectivamente, y cuyo procesamiento permita ser el soporte para la determinación de directrices y consignas policiales que llevarían a cabo o realizaría el área de Despliegue Regional o de Operaciones Especiales; es decir, son áreas totalmente operativas con reservas de investigación documental y científica.

CAPÍTULO IV
PROCESO METODOLÓGICO
DE LA INVESTIGACIÓN

En este cuarto capítulo se describen características importantes de la investigación y se presentan las herramientas metodológicas y técnicas utilizadas para dar respuesta a la interrogante y los objetivos señalados desde la presentación de éste estudio de investigación.

4.1 Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta los alcances e intencionalidades de los objetivos, se optó por un diseño de investigación de tipo cualitativa-explicativa; esto motivado a que éste tipo de investigaciones son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas cuando sean necesarias, como la exploración, descripción y correlación, además de que proporcionan un sentido de mayor entendimiento del fenómeno al que hacen referencia.

Ahora bien, derivado a que se realizó un estudio de caso, la orientación fue de tipo de participativa, ya que el estudio surgió a partir de un problema que se originó en la misma comunidad laboral, con el objeto de que en la búsqueda de la solución se mejore el nivel de vida de las personas involucradas.

4.2 Método de investigación

Para la recogida de datos de la investigación cualitativa, se optó por la técnica de encuesta y aplicación de instrumentos psicológicos para identificar los factores de resiliencia que poseen los participantes, el nivel de *engagement* y los factores y nivel de satisfacción laboral en la que se encuentran los servidores públicos; ante ello, el estudio se clasifica dentro del método de investigación no experimental, orientado a recoger información de manera rigurosa y sistemática, mediante preguntas estructuradas en un cuestionario o test's psicológicos.

Es un método útil para proporcionar información o dar respuestas a problemas tanto en términos de descripciones de los fenómenos estudiados como para detectar patrones y relaciones entre las características descritas, así como para

establecer relaciones entre eventos o variables específicas. (Buendía, Colas y Hernandez. 2008)⁵²

4.3 Población de la investigación

La Delegación Estatal en Chiapas de la Procuraduría General de la República, con sede en Tuxtla Gutiérrez, tiene una plantilla de servidores públicos en diversas áreas, es decir, Agentes del Ministerio Público de la Federación adscritos a Juzgados, personal administrativo, personal médico, personal de base y Agentes del Ministerio Público de la Federación quienes son Titulares de las Agencias Investigadoras Ministeriales, Oficiales Ministeriales, Policías Federales Ministeriales, así como Peritos Profesionales y Técnicos, que hacen un total de 180 servidores públicos; sin embargo, este estudio se enfocó únicamente a estudiar al personal operativo, es decir, personal que trabaja en campo por las actividades que realizan.

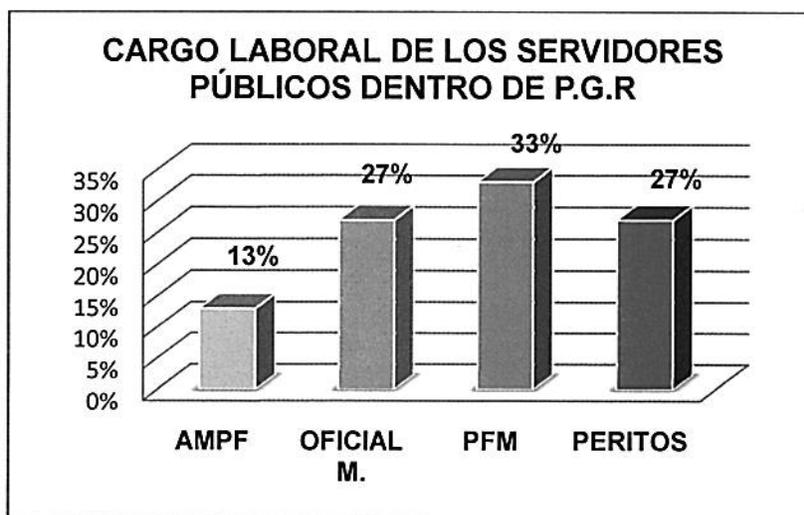
En razón de lo expuesto y derivado a que el estudio se basó en los servidores de tipo operativo, la investigación estuvo integrada por un total de 60 servidores públicos ($n= 60$) con operatividad de campo, o bien, denominado tipo operativos, los cuales se encuentran asignados a la Delegación Estatal en Chiapas de la Procuraduría General de la República con Sede en Tuxtla Gutiérrez.

Los 60 servidores públicos participantes en este estudio, no fueron escogidos mediante un muestreo probabilístico aleatorio, ya que únicamente fueron seleccionados los servidores públicos que desempeñan principalmente funciones operativas, aunque también realizan otras propias a su puesto y cargo laboral; cabe mencionar que éstas 60 personas poseen características demográficas diversas, como género, edad, cargo laboral, grado escolar y tiempo de antigüedad, sin embargo, todos ellos coinciden en que su trabajo implica la seguridad pública considerada como materia principal y obviamente la seguridad nacional como la necesidad de garantizar la viabilidad del Estado; es decir, éstas 60 personas que

⁵² Buendía L., Colás P. y Hernández, F. 2008. "Métodos de Investigación en Psicopedagogía", Madrid. McGraw Hill

oscilan entre las edades de 28 y 52 años, realizan dentro de sus diversas actividades laborales, la búsqueda en campode pruebas de delitos que ya se han cometido, siendo algunos de ellos, en su mayoría, auxiliares directos del Agente del Ministerio Público de la Federación y todos ellos, auxiliares de los jueces en las diversas fases de la impartición de justicia nacional.

La especificación de la muestra estuvo conformada de la siguiente manera, tal como se puede observar en la gráfica número 1:



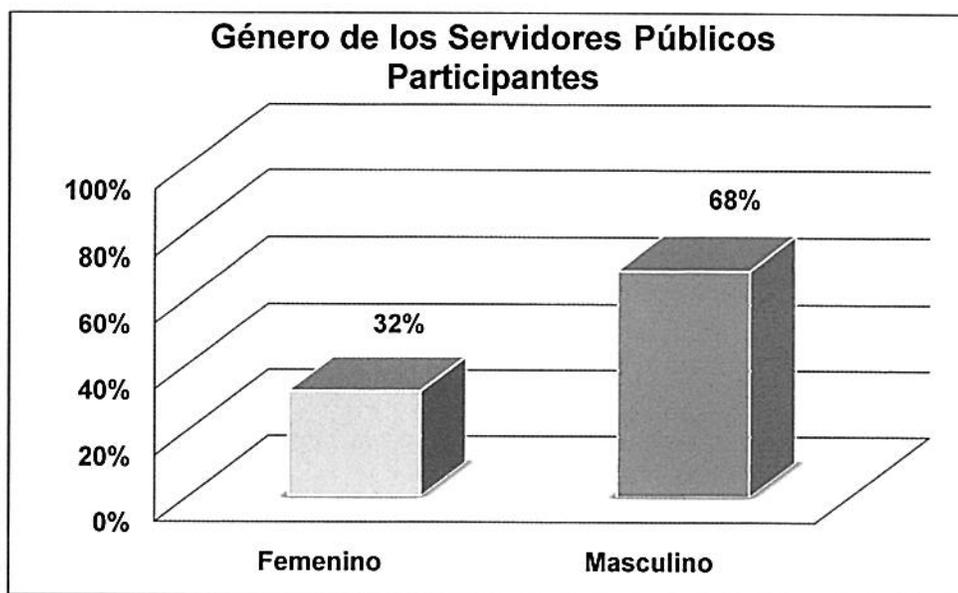
Gráfica 1. Cargo Laboral de los Servidores Públicos Participantes.

Cargo Laboral	Servidores Públicos
Agentes del Ministerio Público de la Federación	08
Oficiales Ministeriales	16
Peritos	16
Policías Federales Ministeriales	20

Ahora bien, de los 60 servidores públicos, 19 personas son mujeres, lo que representa un 32% de la población total que participó, siendo mayoría el género masculino que proyectan el 68% del total de servidores públicos. Sobre estos números, se precisa que de las 19 mujeres que participaron en el estudio de investigación, 3 ocupan el cargo de Agentes del Ministerio Público de la

Federación, 6 se desempeñan como Oficiales Ministeriales, es decir, secretarías de los AMPF, 8 mujeres desempeñan el cargo de Peritos en diversas materias y 2 más son Policías Federales Ministeriales.

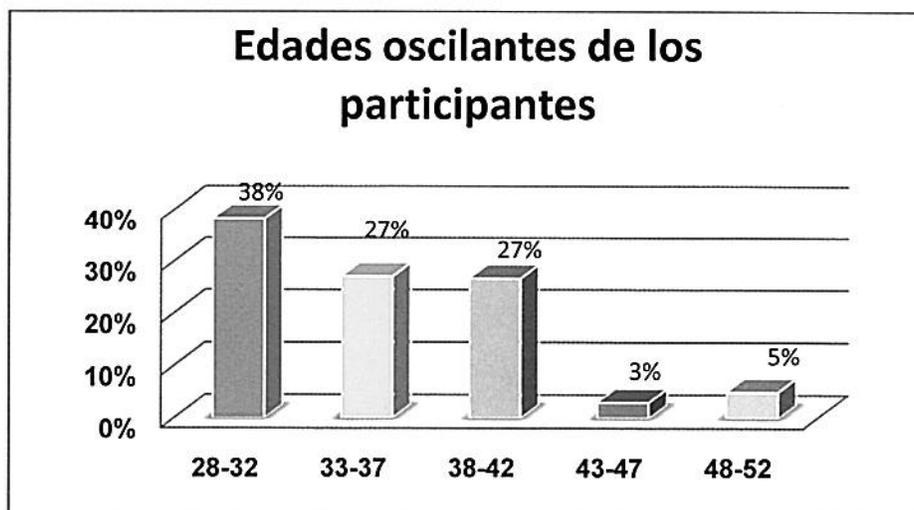
Con relación al género masculino, 5 varones desempeñan el cargo de Agentes del Ministerio Público de la Federación, 10 se desempeñan como Oficiales Ministeriales, o también conocidos como Secretarios del AMPF, 8 personas del sexo masculino desempeñan el cargo de Peritos en diversas materias y 18 varones más son Policías Federales Ministeriales; de lo expuesto, a continuación se presenta la representación gráfica número 2.



Gráfica 2. Género de los Servidores Públicos Participantes.

En cuanto a las edades que presentan los servidores públicos son las siguientes: 24 servidores públicos que representan el 38% de la población poseen una edad entre los 28 a 32 años, el 54% presentan una edad entre los 33 y 42 años de edad, siendo específicamente la mitad de éstos quienes se encuentran en los rangos, es decir, el 27%, que es igual a 16 servidores públicos se encuentran en una edad cronológica de los 33 a los 37 años de edad, misma cantidad de servidores públicos que poseen la edad entre 38 a 42 años, mientras que solo dos servidores públicos se encuentran entre el rango de 43 a 47 años de edad y tres

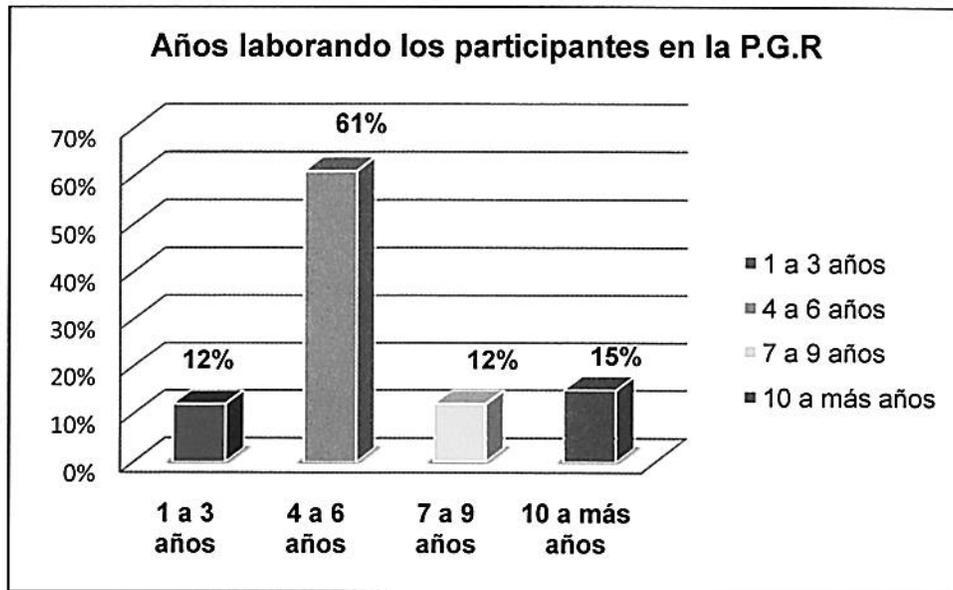
personas, que equivalen al 5% de la población muestra, se hallan entre los 48 a 52 años de edad; tal como se representa en la gráfica número 3.



Gráfica3. Edades oscilantes de los Servidores Públicos Participantes.

Respecto a los años de antigüedad que presentan los 60 servidores públicos, se obtuvo los siguientes resultados: dentro de la Procuraduría General de la República laboran sin importar el número de rotación que lleven dentro de la Institución, así como los lugares en donde previamente hayan radicado, se puede mencionar que 37 servidores públicos, que equivale al 61% de la población muestra, tienen entre 4 a 6 años formando parte de la Institución, el 15%, es decir 9 personas, tienen laborando dentro de la P.G.R. mínimo 10 años hasta los 15 años que es la cifra exacta de un Agente del Ministerio Público de la Federación que tiene en la Institución, aunque no con el mismo cargo de ahora.

Hay 14 servidores públicos que se encuentran en la media de 1 a 3 años así como de 7 a 9 años trabajando en ésta organización de Procuración de Justicia Nacional; información que puede ser visualizada en la siguiente gráfica número 4:



Gráfica 4. Años de antigüedad en la P.G.R., de los Servidores Públicos Participantes.

4.4 Instrumentos aplicados

Cada investigador debe establecer los procedimientos de recogida de datos que le sean más adecuados a los objetivos y propósitos de su investigación, y que se adapten a las características del objeto de estudio. En este sentido, la creatividad y la flexibilidad para explorar vías más idóneas, son actitudes necesarias en este proceso de búsqueda.

Por ello se ha decidido la utilización de diversos cuestionarios o instrumentos psicológicos, siendo, además, una de las principales herramientas utilizadas en éste tipo de investigación. Concretamente, los cuestionarios que se aplicaron constan de un listado de preguntas para la recogida de información de los servidores públicos entrevistados, en los que quedan anotadas sus respuestas para posteriormente ser analizadas; es entonces que, se puede considerar al cuestionario como uno de los elementos básicos en la realización de cualquier investigación social.

Para realizar una investigación adecuada y específica, es necesario fijar qué modelo de cuestionario se va a emplear. Para ello existen distintas clases, en

función del grado de concreción de las preguntas, el grado de autonomía y la naturaleza de lo que se investigará, tal como se ilustra en la figura número 21.

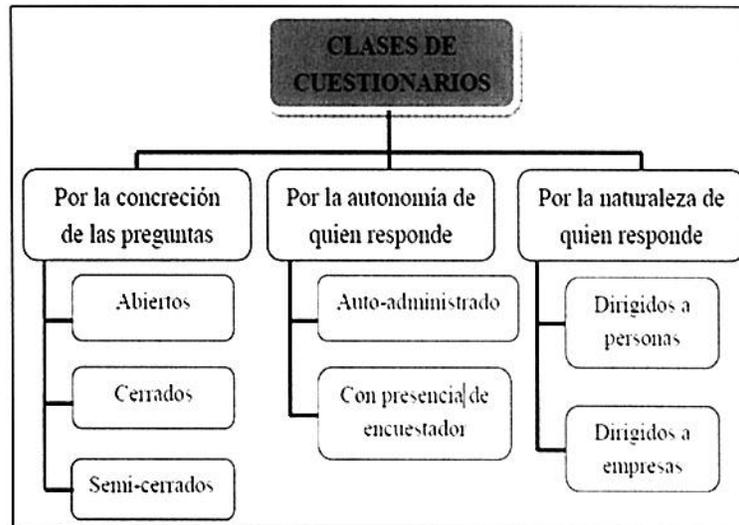


Figura 21. Clases de cuestionarios partir de Grande y Abascal (2005)

Del mismo modo, hay que ser muy cuidadosos con el contenido y la forma del cuestionario, para recoger la información necesaria y llevar a cabo correctamente la investigación que se desarrolla. Además, debe estar redactado de forma que facilite su entendimiento y permita obtener una tasa elevada de respuesta. Es importante aquí precisar que el material empleado, por su mismo diseño no necesita codificación de las preguntas y por ende, ningún tratamiento estadístico, ya que son pruebas estandarizadas en México que han sido previamente estudiadas, por ello éstas técnicas o instrumentos no fueron considerados dentro del Método Cuantitativo.

Para la etapa inicial de la recolección de datos se utilizó la encuesta previa donde se indican los datos personales de cada participante, como es cargo laboral, tiempo de antigüedad, género y edad; así como enfermedades que actualmente presentan, tales como trastorno gastrointestinal. Problemas respiratorios, problemas psicológicos, problemas cardiovasculares, problemas dermatológicos, entre otros.

Posteriormente se eligió el cuestionario para medición de estrés titulado cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) fue elaborado por Maslach y Jackson (1981), consta de veintidós ítems que reflejan la existencia o inexistencia de inadecuación profesional/laboral centrándose en tres áreas principales como:

- Agotamiento personal, valorado en los ítems 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20.
- Despersonalización, valorado en los ítems 5, 10, 11, 15 y 22.
- Logros personales, valorado en los enunciados 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21.

Cabe mencionar que a dicho instrumento se le realizó una adaptación de su versión original de los autores ya mencionados anteriormente en este mismo párrafo; el cambio consistió únicamente en modificar la palabra clientes por compañeros de trabajo en 7 ítems (4, 5, 7, 9, 15, 18, 22) de los 22 que lo conforman, esto debido al tipo de participantes a quienes se les administró el test.

El método de evaluación consta de una escala tipo Likert con cuatro grados donde (1) equivale a raramente, (2) equivale a algunas veces, (3) equivale a muchas veces y (4) equivale a siempre, interpretando el nivel de estrés según: el promedio de cada factor anteriormente mencionados interpretando la siguiente escala: Bajo de 0 -1.30; Medio de 1.31- 2.95 y Alto de 2.96 - 5 puntos.

Concluyendo en los resultados individuales que las puntuaciones elevadas (rango alto) en agotamiento emocional y despersonalización. Y bajas en el factor de logros personales son indicativas de estrés alto; puntuaciones elevadas (rango medio-alto) en agotamiento emocional y despersonalización y medias en logros personales son indicativas de estrés medio; mientras que las puntuaciones bajas en agotamiento personal y despersonalización. Y altas en el factor logros personales, son indicativas de estrés bajo.

Para el seguimiento del proceso de recolección de datos como segundo instrumento se aplicó a la muestra de estudio el cuestionario de resiliencia de Peralta (CRE-U), en conjunto con el cuestionario de *engagement* de Shaufeli y

Bakker (UWES-S-9); es decir, en un solo instrumento se adaptaron dos cuestionarios o test's. En la primera parte de éste cuestionario se indican preguntas relacionadas con la resiliencia, este instrumento posee una validez de constructo que se centra en explicar 8 factores personales que sirven de protección y fuerza a las personas en situaciones adversas, los cuales son: introspección, iniciativa, humor, interacción, independencia, creatividad, moralidad y pensamiento crítico. El instrumento está construido por un total de 90 ítems, para analizar 8 factores, cada ítem tiene 5 opciones de respuesta con el mismo formato de escala tipo Likert; 1 significa nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 por lo general y 5 siempre.

En la segunda parte del instrumento de recolección de datos la forman preguntas de la versión en español de la escala de *engagement* o *Utrecht Work Engagement Scale*, diseñado por Schaufeli y Bakker (2002)⁵³, cuestionario originariamente creado para la población holandesa que ha sido validado al castellano a través de un estudio cross-cultural; el cual consta de 09 ítems teniendo en cuenta la escala del 1 al 10, siendo 1 nunca y 10 siempre, evaluando tres dimensiones:

- Dimensión Absorción evaluado por 6 ítems correspondientes
- Dimensión Vigor evaluado por 7 ítems correspondientes
- Dimensión Dedicación evaluado por 6 ítems correspondientes.

Ahora bien, en cuanto a la visión general sobre el trabajo realizado y la satisfacción laboral, se aplicará un cuestionario denominado precisamente así, Satisfacción Laboral, cuya autoría es de Francisco González Santa Cruz; éste cuestionario detalla los ítems relacionados con el compromiso de los servidores públicos con la organización, así como la valoración relacionada con las condiciones de trabajo relativas a la seguridad, higiene y ergonomía.

⁵³ Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach.

Éste cuestionario está basado en la encuesta que fue elaborada inicialmente por el Survey Research Center, de Michigan, en los trabajos posteriores de Herzberg y Crozier en EE.UU. y Francia respectivamente (1966-1970) y en adaptaciones españolas al último de ellos, como la de Lucas A. (1981).

El instrumento denominado satisfacción laboral: encuesta de evaluación consta de dos partes bien definidas. La primera parte es la aplicación de un cuestionario de ocho preguntas directas cerradas, donde se pidió a los sujetos que se definieran respecto a cada una de las dimensiones específicas de satisfacción laboral y la segunda parte del cuestionario se amplió con un análisis cualitativo de la satisfacción, la cual permitió descubrir aspectos sobre el perfil de motivación de los sujetos. A tal efecto, se les solicitó que describieran la experiencia más satisfactoria y la más insatisfactoria que hayan cursado en su vida laboral y que luego lo relacionaran con uno o varios de los factores que se consideran conexos con la satisfacción laboral.

Con este cuestionario sobre satisfacción laboral se pretende obtener por parte de los trabajadores, una valoración basada en tres aspectos relacionados con el compromiso del trabajador hacia la organización, la motivación y la situación del entorno donde desarrollan su trabajo y la formación e información que le aporta la Procuraduría General de la República a sus trabajadores.

Cabe mencionar que todos los cuestionarios o instrumentos psicológicos no fueron necesarios validarlos, ya que han sido validados y estandarizados por la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, por la Universidad Autónoma de México, UAM, así como por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Los estudios de la resiliencia en el manejo de estrés en el ámbito laboral, del *engagement* y de la satisfacción laboral, son una tendencia del comportamiento humano y para ello es importante detenerse e interesarse por los factores conductuales que influyen en dichos comportamientos, los resultados que se

obtuvieron de los instrumentos se mostraron con una comparación de medias a través de porcentajes, con el objetivo de mostrar la diferencia entre los grupos que se compararon, pero especialmente analizarlos y explicarlos. Es preciso mencionar que para su debida presentación de los resultados se utilizó gráficas en Excel.

4.5 Procedimiento de la Investigación

Etapa 1: Primeramente se delimitó el tema de investigación, determinando los objetivos de la investigación tanto el general como los específicos, teniendo estos, se procedió a realizar una revisión sistemática de todas aquellas herramientas existentes en la bibliografía para la medición de las variables estudiadas, es decir, estresores laborales, respuestas de estrés, recursos de afrontamiento, resiliencia, el *engagement* y la satisfacción laboral.

Etapa 2: Tras un análisis crítico de todas ellas se seleccionaron los instrumentos ya expuestos siguiendo principalmente criterios de validez y fiabilidad, así como de adecuación a la población objeto de este estudio, es decir, que todos los instrumentos o cuestionarios tengan la directriz de aplicación a personas mayores de edad, mexicanas, especialmente en el giro laboral, aunque éste factor no era indispensable.

Etapa 3: Fue solicitada la autorización del Delegado Estatal en Chiapas de la Procuraduría General de la República, para la aplicación y gestión de la investigación.

Etapa 4: Una vez aprobado, se previó una plática con los 60 servidores públicos dentro de la Sala de Usos Múltiples de la Delegación para que en ella, de manera privada y colectiva se les proporcionara la detallada explicación de la dinámica y del objeto de su participación, sin embargo, ésta sesión fue cancelada por cuestiones laborales, por lo que la explicación fue de manera colectiva pero dentro

de cada Agencia Investigadora, así como en las oficinas de la Policía Ministerial Federal y de Servicios Periciales.

Etapa 5: Aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada bajo las siguientes condiciones:

- a) Se les entregaron los instrumentos de manera personal aunque dentro de una sesión colectiva, un lunes desde las 12:00 horas aproximadamente; los instrumentos se encontraban dentro de un sobre tipo manila debidamente cerrado.
- b) Se les informó que ante cualquier duda acudieran al cubículo de psicología donde la suscrita se encuentra, de lo contrario, se recibirían los sobres con los instrumentos dentro, llenados completamente y con letra molde, el día miércoles hasta las 21:30 horas; ese día de la entrega la suscrita realizó una breve entrevista para el llenado del cuestionario inicial.
- c) Se les agradeció a cada participante por su valiosa aportación a la investigación.

Etapa 6: Tratamiento de los datos recabados en la aplicación, mediante su análisis y validación, dando como resultado las gráficas de manera general y particular de cada objetivo específico.

Etapa 7: Con la investigación realizada se procedió a definir las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
DE DATOS

A continuación, en este quinto capítulo, se presentan los resultados de la aplicación de pruebas psicológicas realizadas a los servidores públicos con funciones técnicas operativas, el primero que se utilizó fue para medir el estrés laboral, posteriormente y en conjunto se aplicó el test de escala de resiliencia y *engagement* y se finalizó con el de satisfacción laboral; todos ellos con el objetivo de establecer en los grupos los factores, niveles y grados tanto de resiliencia, *engagement* y satisfacción que manejan los servidores públicos en la actualidad para que con esto se conozcan los efectos que le otorgan a la Procuraduría General de la República, pese a la situación dinámica de estrés que enfrentan.

En razón de lo expuesto se inicia presentando los resultados obtenidos, tomando en cuenta las hipótesis planteadas seguidas de los objetivos previamente enunciados:

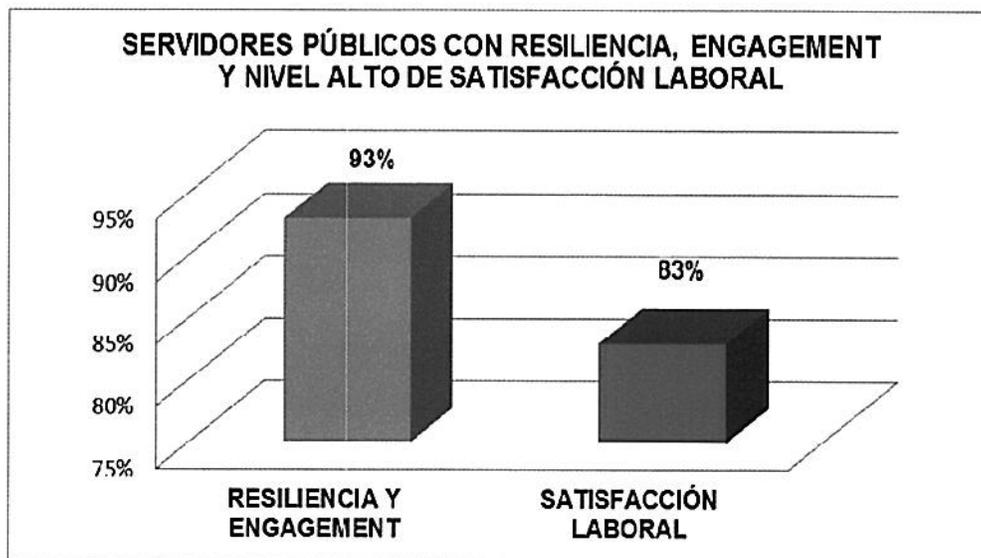
H1: Los servidores públicos de las Agencias de Investigación Ministeriales presentan mayor grado de estrés laboral en comparación con los servidores públicos de la Agencia de Investigación Criminal, pese a las actividades que realizan.

Resultado: Los servidores públicos adscritos a la Agencia de Investigación Criminal presentan mayor nivel de estrés que los servidores públicos de la Agencia de Investigación Ministerial, esto se debe a las actividades que realizan, puesto que ellos están más sometidos a enfrentar diversas adversidades del ambiente originados por su labor cotidiana. Por lo tanto ésta hipótesis no fue comprobada positivamente.

H2: Si los servidores públicos a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R, presentan resiliencia y *engagement* como características de su personalidad, entonces poseerán un alto nivel de satisfacción laboral que en conjunto les permite el deseo de permanencia dentro la Organización, pese a cualquier factor estresante y peligroso.

Resultado:Esta hipótesis tampoco se confirmó debido a que la mayor parte de los servidores públicos presentaron efectivamente características de personalidad de tipo resiliente y de *engagement* sin embargo no por ello poseen un alto nivel de satisfacción laboral, que les origina el deseo de permanencia dentro la Procuraduría General de la República, sino ellos permanecen ahí únicamente por su capacidad y sus habilidades resilientes y de compromiso laboral; lo que les facilita afrontar cualquier dificultad de la forma más adecuada. Ahora respecto a los objetivos se tienen los siguientes resultados:

- a) **Los servidores públicos presentan características de resiliencia, engagement y al mismo tiempo un alto nivel de satisfacción laboral.**



Gráfica 5. Personal Operativo de la P.G.R en Chiapas que posee Resiliencia y *Engagement* con alto nivel de satisfacción laboral

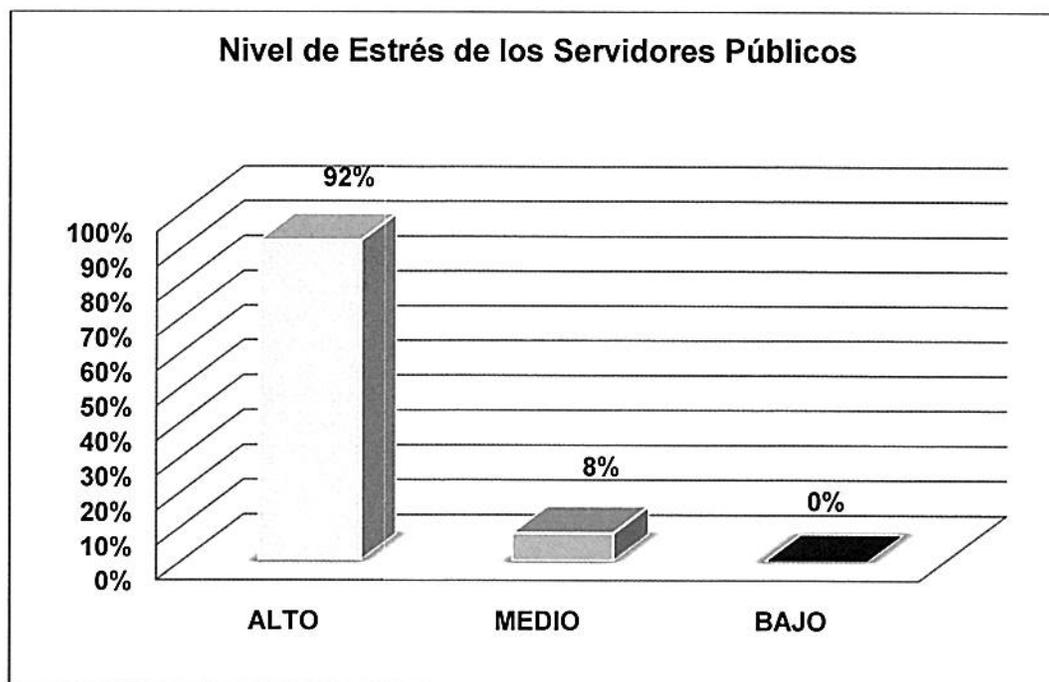
Interpretación de la gráfica 5:

Por lo proyectado en la gráfica número 5, se puede mencionar que casi la totalidad de servidores públicos de tipo operativo que laboran dentro de la Delegación Estatal en Chiapas de la Procuraduría General de la República, presenta un alto nivel de resiliencia y *engagement*, sin embargo algunos servidores públicos de éste grupo, no se encuentran satisfechos laboralmente, pese a tener una personalidad resistente ante situaciones difíciles lo que les permite tener una personalidad equilibrada que les facilita afrontar cualquier dificultad de la forma más adecuada.

Al poseer características de resiliencia y *engagement*, favorece el desempeño de cada quien en su trabajo, tomando decisiones adecuadas y su eficiencia o productividad no se ve afectada por situaciones externas al trabajo o internas pero que no están dentro de sus posibilidades.

Ante lo expuesto se determina que la resiliencia y *engagement* puede contribuir a obtener un grado alto de satisfacción laboral, sin embargo no es impredecible, ya que si la organización no fomenta aspectos externos para un bienestar laboral del personal, la satisfacción de los servidores públicos puede disminuir notablemente, aunque éstas personas pueden seguir laborando por cuestiones diversas que no tienen nada que ver con la satisfacción laboral, sino que laboren por la necesidad de cubrir para él o ella y sus familiares las necesidades básicas, como alimentación, vivienda, escuela y vestido,

b) Nivel de estrés laboral en los servidores públicos a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R.

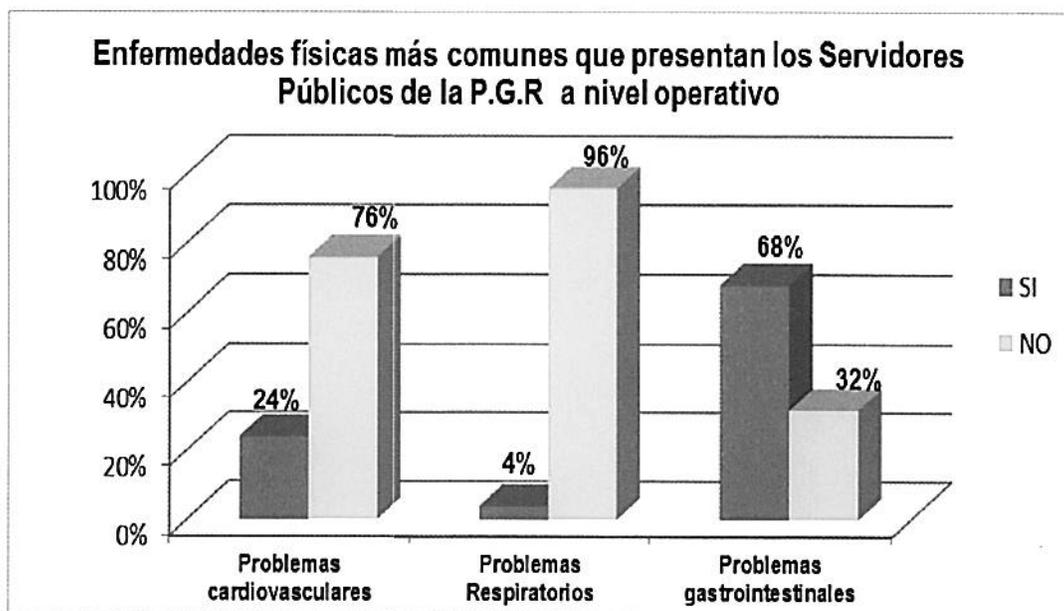


Gráfica 6. Nivel de estrés que presentan los Servidores Públicos Operativos de la P.G.R.

Interpretación Gráfica 6:

Se determina que a nivel general, de los 60 servidores públicos participantes, 55 de ellos, quienes representan el 92% de la población muestra, actualmente enfrentan niveles altos de estrés, siendo que el 8% que equivale a 5 servidores públicos se hallan con un nivel medio de estrés. A pesar de que casi la totalidad de servidores públicos presentan un alto nivel de estrés, hay que recordar que el estrés es útil porque prepara el cuerpo y la mente para enfrentar los sucesos o para huir, pero es dañino si es fuerte y continuo porque altera el organismo y puede sin duda, llevar a la enfermedad física y mental e incluso la muerte.

En este estudio en específico, efectivamente los servidores públicos por la actividad operativa que realizan están expuestos a sucesos ambientales que el cerebro registra y transmite como estresor por lo que tienden a experimentar rápidamente una serie de variaciones fisiológicas que pueden preparar al cuerpo para afrontar el peligro y que en ocasiones, o la mayoría de las veces, pasan desapercibidas por el mismo trabajador. Con base en esto, a continuación se presentará una gráfica, la 6, para representar las enfermedades y/o síntomas que reportaron tener los 60 servidores públicos participantes.



Gráfica 7. Enfermedades o síntomas más comunes que reportan tener los Servidores Públicos Operativos Participantes.

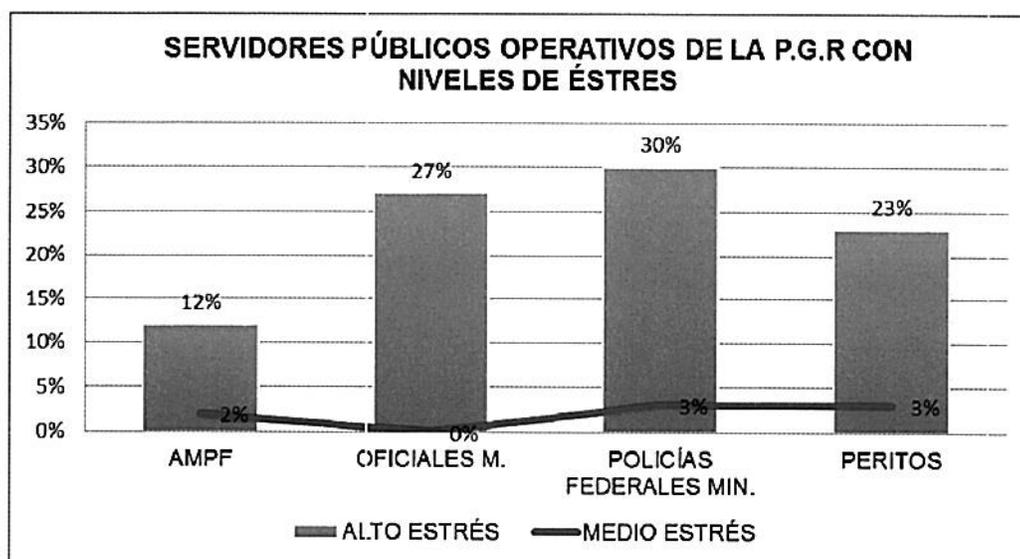
Interpretación Gráfica 7:

Con relación a los padecimientos o síntomas que presentan los servidores públicos operativos de la Delegación Estatal en Chiapas de la Procuraduría General de la República, de acuerdo a lo referido por ellos mismos durante la entrega del cuestionario, se determinó lo siguiente:

- En lo relativo a los trastornos cardiovasculares se puede mencionar que problemas de salud relacionados con hipertensión, enfermedad coronaria, taquicardia, dolor de cabeza, migrañas, colesterol y triglicéridos: el 76% manifestó no sufrir estos padecimientos, mientras el 24% sí los ha padecido. A pesar de que no es un porcentaje elevado, conviene poner atención a este tipo de padecimientos sobre todo para evitar que este porcentaje se incremente, aunque los participantes que refirieron padecer sintomatología, mencionaron únicamente dolores de cabeza y alto nivel de colesterol.
- En cuanto a los padecimientos de tipo respiratorios que incluyen: asma, hiperventilación, palpitaciones, dificultad para respirar, resfriados o gripes, entre otros; el 96% de la población muestra manifestó no sufrir estos padecimientos mientras que únicamente el 4% del personal refirió tener gripa tipo alergia. Aunque también mencionaron verbalmente algunos Policías Federales Ministeriales como Peritos, que en ocasiones, después de períodos largos de trabajo en comisión, suelen padecer resfriados y gripa por los cambios de temperatura, síntomas físicos totalmente esperables ante la exposición de diferentes grados de temperaturas, ya que las comisiones se realizan en diversos municipios del Estado o bien dentro de la República Mexicana, sin que ellos, los participantes, lo consideren una sintomatología continua.
- Respecto a los trastornos gastrointestinales relacionados con úlceras, colon irritable, colitis, gastritis, diarreas, vómitos, entre otros; aquí es importante

mencionar que este tipo de padecimientos fue el que registró un mayor porcentaje entre los participantes, tal como se puede observar en la gráfica número 6, toda vez que el 68% de los servidores públicos manifestó padecer gastritis y colitis nerviosa, específicamente, mientras que el 32% no sufre de éstas enfermedades, aunque éstas enfermedades es bien sabido por todos que son causados por problemas nerviosos, es decir, lo padecen personas que están muy tensionadas y algo peculiar, es que el personal está acostumbrado a tomar varias tazas de café al día y traspasarse en la ingesta de alimentos por los horarios de trabajo que se tiene dentro de la Procuraduría General de la República.

c) Niveles de estrés del personal de las Agencias Investigadoras Ministeriales y de la Agencia de Investigación Criminal.



Gráfica 8. Niveles de estrés comparados por cargo laboral de los servidores públicos participantes.

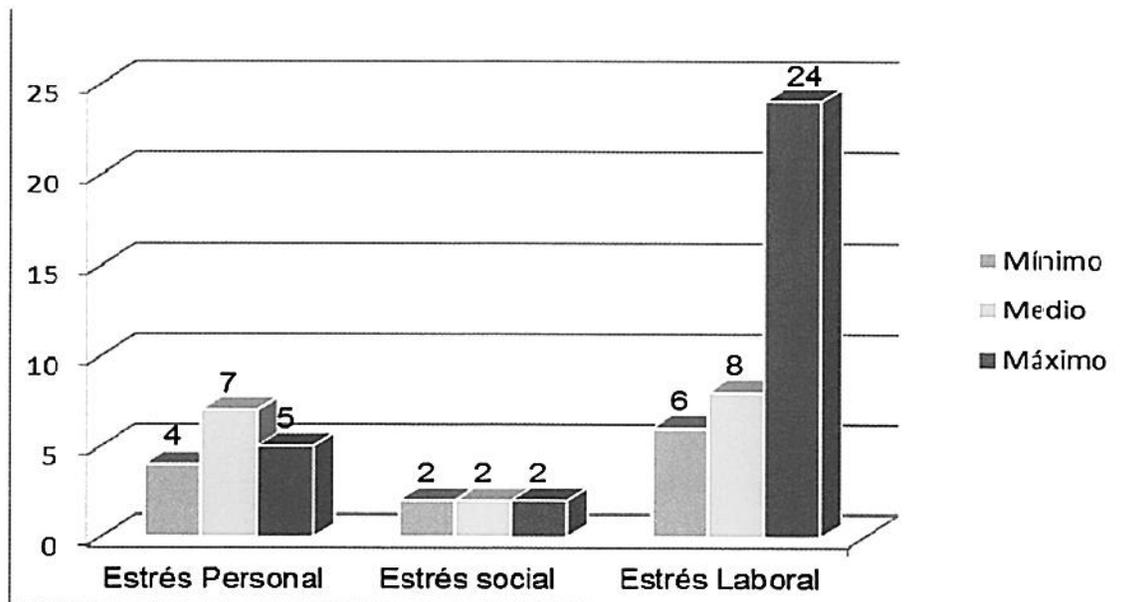
Interpretación Gráfica 8:

Esta gráfica indica que son los Policías Federales Ministeriales quienes poseen mayor nivel de estrés laboral, continuando con los Oficiales Ministeriales quienes obtuvieron un porcentaje igual a 27%, que equivale a que los 16 servidores públicos participantes con éste cargo presentan alto nivel de estrés, bajo la percepción de los involucrados, en tercer lugar se encuentran los Peritos, quienes

14 servidores públicos proyectaron nivel alto de estrés; es decir, el 23% de la población muestra, siendo los Agentes del Ministerio Público de la Federación el número más reducido de servidores públicos participantes y por ende poseen en ésta gráfica el 12% del personal que divisa estrés laboral.

Debido a estos resultados fue indispensable realizar un diagnóstico diferencial, que el mismo instrumento psicológico aporta, para distar el tipo de estrés que poseen los servidores públicos, presentándose tres sub-escalas que indican estrés personal, estrés social y estrés laboral, evitando de esta manera obviar supuestos que pueden estar equivocados, por lo tanto, a continuación se presenta la gráfica 8 que indica el tipo de estrés que presentan los servidores públicos. De lo anterior se obtuvieron los siguientes resultados y la gráfica número 9:

Sub-escalas	Estrés Personal	Estrés social	Estrés Laboral
Mínimo	4	2	6
Medio	7	2	8
Máximo	5	2	24



Gráfica 9. Tipo de estrés que presentan los servidores públicos participantes.

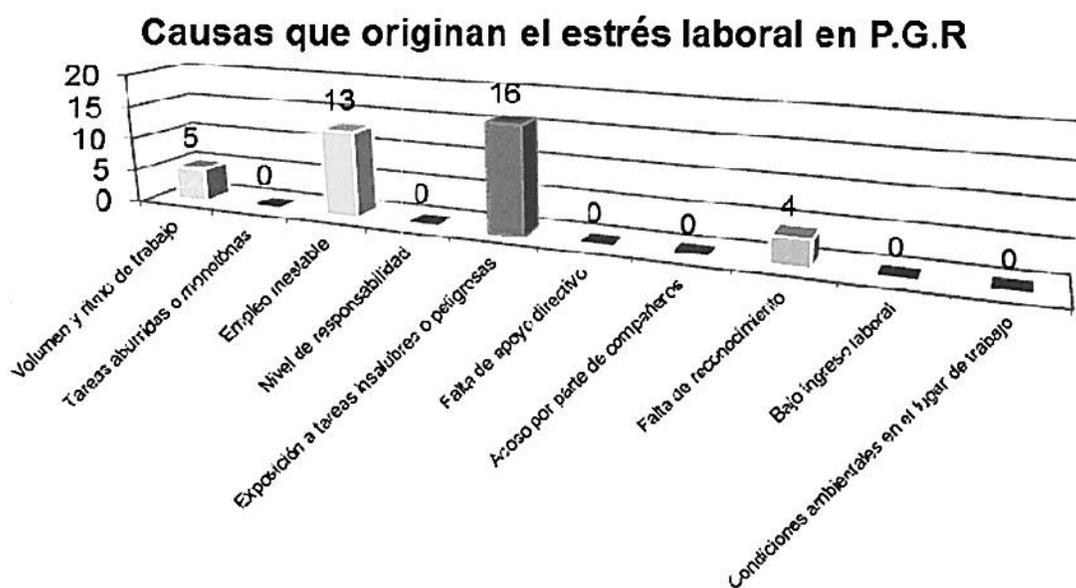
Con base en los puntajes obtenidos y a lo indicado en el manual del test psicológico, el estrés social es el tipo de estrés que los servidores públicos consideran menos agresivos en su vida, pudiendo entonces determinar que en el día a día los servidores públicos tienen habilidades para convivir y tratarse con otras personas, es decir, no presentan conflictos interpersonales y la competencia entre los 60 participantes no es considerada como importante; respecto a las separaciones, experiencias de pérdida de seres queridos y también el aislamiento, éstas situaciones pueden ser fácilmente superables para los participantes.

Ahora bien, en lo que respecta al estrés personal, éste en los servidores públicos se encuentra en el nivel medio, lo cual puede deberse a que el personal tiene una adecuada disposición individual y comportamiento que le ayuda a enfrentar los estresores personales, como manejar situaciones conflictivas y sobre todo que están a gusto con su forma de ser. Sin embargo el estrés laboral fue la sub-escala que mayor puntaje obtuvo lo que indica que las condiciones de trabajo, asuntos relacionados con los directivos y aspectos de su autorrealización llegan a estresar a los servidores públicos.

En sí, las preguntas que engloban el estrés laboral, hacen referencia a un ambiente laboral percibido como negativo, como por ejemplo, cuando se proporcionan los mínimos recursos para trabajar, así como poco compañerismo y hasta chismes en el centro de trabajo, independientemente de la incertidumbre que genera la ejecución de su trabajo y la evaluación del desempeño y permanencia de éstos; aunado también a las cargas de trabajo, niveles de responsabilidad o bien, por realizar tareas aburridas o monótonas.

También se pudo determinar cuáles son los factores que originaron el alto grado de nivel de estrés laboral reportado en el test psicológico, y de acuerdo a los resultados obtenidos:

Causas	Estrés laboral
Volumen y ritmo de trabajo	5
Tareas aburridas o monótonas	0
Empleo inestable	13
Nivel de responsabilidad	0
Exposición a tareas insalubres o peligrosas	16
Falta de apoyo directivo	0
Acoso por parte de compañeros	0
Falta de reconocimiento	4
Bajo ingreso laboral	0
Condiciones ambientales en el lugar de trabajo	0



Gráfica 10. Causas que originaron a 38 servidores públicos presentar alto nivel de estrés laboral.

Derivado de la gráfica número 10, se tiene que 16 servidores públicos consideran que la causa que puede estarles generando, bajo su percepción, el estrés laboral es la exposición de tareas peligrosas, es decir, consideran que se encuentran en continua exposición a tareas peligrosas para la salud o la integridad física del empleado, obligando entonces a nuestro organismo a estar continuamente en estado de alerta, con elevados niveles de cortisol en sangre, lo que en el medio y largo plazo resulta perjudicial para la salud; es de suma importancia resaltar que el estudio se efectuó en el personal operativo, quienes normalmente se encuentran

realizando tareas de cateo o intervenciones periciales en las investigaciones de los diferentes delitos federales que existen.

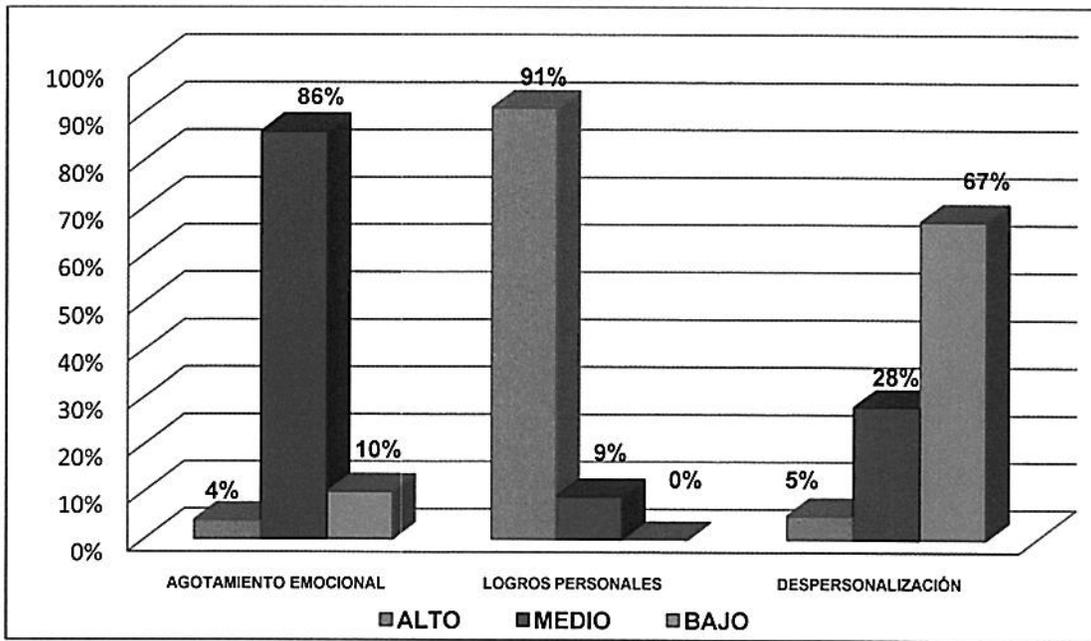
Por su parte, 13 servidores públicos consideran que el hecho de estar en constante evaluación de control y confianza, para la permanencia temporal durante dos años, resulta agotador y estresante, es decir, mantener un empleo inestable por el miedo a perder el puesto de trabajo en alguna de las áreas que conforman éstas evaluaciones del Centro de Control y Confianza de la P.G.R., les genera un estado de estrés. Además, en muchas ocasiones, esta situación se combina con una inadecuada remuneración y falta de apoyo institucional, por lo que al miedo a ser despedido o sustituido, se une el estrés económico causado por unos ingresos muy ajustados, con los que difícilmente puede hacer frente a los gastos del hogar. Ahora bien, 5 de los 38 servidores públicos mencionaron que el volumen y ritmo de trabajo que ejercen dentro de la P.G.R, es lo que les genera el estrés y es que en muchas ocasiones los empleados se ven sometidos a una excesiva carga de trabajo debido a una mala planificación por parte de los usuarios, que en este caso serían Agentes del Ministerio Público de la Federación, Jueces Federales, o bien el mismo Delegado Estatal de la Institución; los plazos ajustados y la obligación de terminar tareas contrarreloj elevan los niveles de cortisol en el trabajador, siendo ésta la hormona causante del estrés, lo que puede aumentar su ansiedad, volviéndolo irritable y hasta disminuir su capacidad para resolver los problemas y ejecutar las tareas previstas.

Por último, la carencia de estímulos positivos hacia el servidor público federal cuando obtiene un logro beneficioso para la organización, es otra de las causas que producen estrés laboral en 4 trabajadores, desde su perspectiva personal; es importante señalar que este tipo de estímulos no necesariamente tiene por qué ser en forma de gratificación económica, en muchas ocasiones una simple felicitación por parte del jefe por los resultados obtenidos, puede hacer al empleado sentirse valorado y aumentar su motivación en lugar de hacerle sentir que su trabajo se

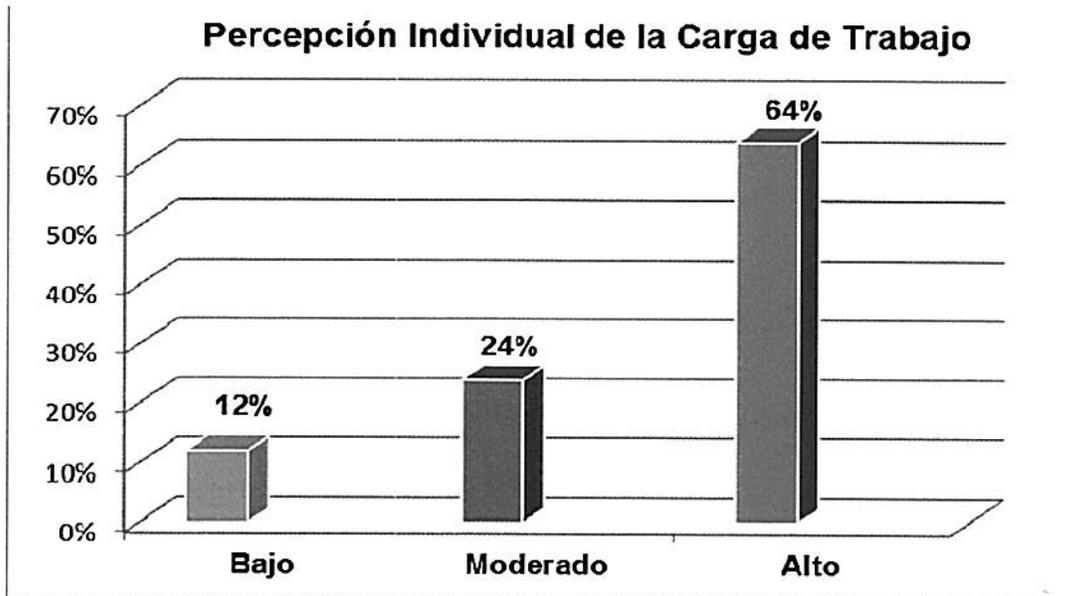
desprecia o no se tiene en cuenta. Dentro de este punto se encuentran también los casos donde la promoción laboral es escasa o nula.

Tal como se puede observar en la siguiente gráfica número 10, dentro del estrés laboral y sus factores, existen tres dimensiones que contribuyen a que el estrés se genere con mayor rapidez, como el agotamiento emocional, los logros personales y la despersonalización; de los cuales, la dimensión denominada agotamiento emocional tiene un alto índice que puede generar una disminución del rendimiento y productividad en el trabajo de los servidores públicos, por el cansancio o sensibilidad a los cuales se está enfrentando y esto no solo se le atribuye a la sobrecarga laboral sino a los factores personales que posee en su vida cotidiana cada colaborador de la Procuraduría General de la República.

La dimensión de despersonalización es mucho menor, precaución que debe tenerse sobre las actitudes negativas hacia las responsabilidades y la relación interpersonal que dicho factor puede generar si estuviera exteriorizado al indicar un nivel más alto. Por último se observa la dimensión de logros personales el cual afortunadamente contrarresta los niveles medios-altos que puedan surgir en las dimensiones anteriores. Es por ello que la valoración e importancia que los colaboradores muestran hacia su trabajo, aumenta los niveles de logro y satisfacción personal. (ver página 128)



Gráfica 11. Dimensiones del estrés percibidos por los servidores públicos de la P.G.R.



Gráfica 12. Percepción individual de los servidores públicos de la P.G.R., con respecto a la carga de trabajo que poseen.

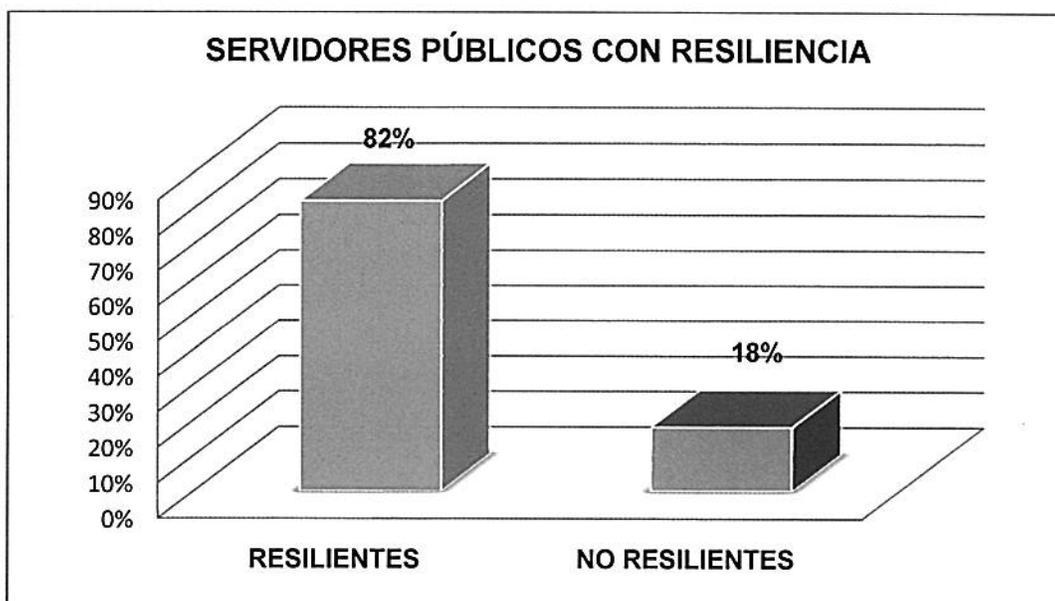
Respecto a la gráfica número 12, se reconoce que el 12% de los servidores públicos participantes considera que su carga de trabajo es baja, en tanto el 24% de ellos considera que su carga de trabajo es moderada y siendo que el 64% refirió que la carga de trabajo que poseen es alta; por lo que resulta interesante

analizar sobre todo al personal que consideró el último ítem, ya que son éstas personas las más susceptibles a sufrir el estrés agudo con posibilidad de padecer enfermedades físicas o psicológicas. Algo que es importante mencionar es que el 64% de ésta población son Oficiales Ministeriales y Policía Federal Ministerial.

Ahora bien, correlacionando los datos proyectados en las gráficas ya expuestas, se determina que los Policías Federales Ministeriales y Oficiales Ministeriales son quienes poseen mayor nivel de estrés laboral con dimensión en agotamiento emocional más alto y con un bajo nivel de logros personales, situación contraria con el personal pericial y los Agentes Investigadores o Agentes del Ministerio Público de la Federación, quienes evidencian la percepción de los logros personales más altos, lo que indica que se enfocan en sus metas, en los resultados obtenidos y celebran éstos de una manera asertiva; por el contrario de los Policías y Oficiales Ministeriales, quienes se encuentran emocionalmente agotados, con vísperas de querer, desconectarse de las responsabilidades laborales, esto con base en los resultados de los instrumentos psicológicos aplicados.

d) Características de resiliencia que poseen los servidores públicos a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R.

Primeramente, antes de analizar el objetivo específico planteado, es importante señalar el número de servidores públicos que obtuvieron un puntaje que indica la posesión de características propias de la resiliencia, datos que se pueden observar en la gráfica número 13: (ver página 130)

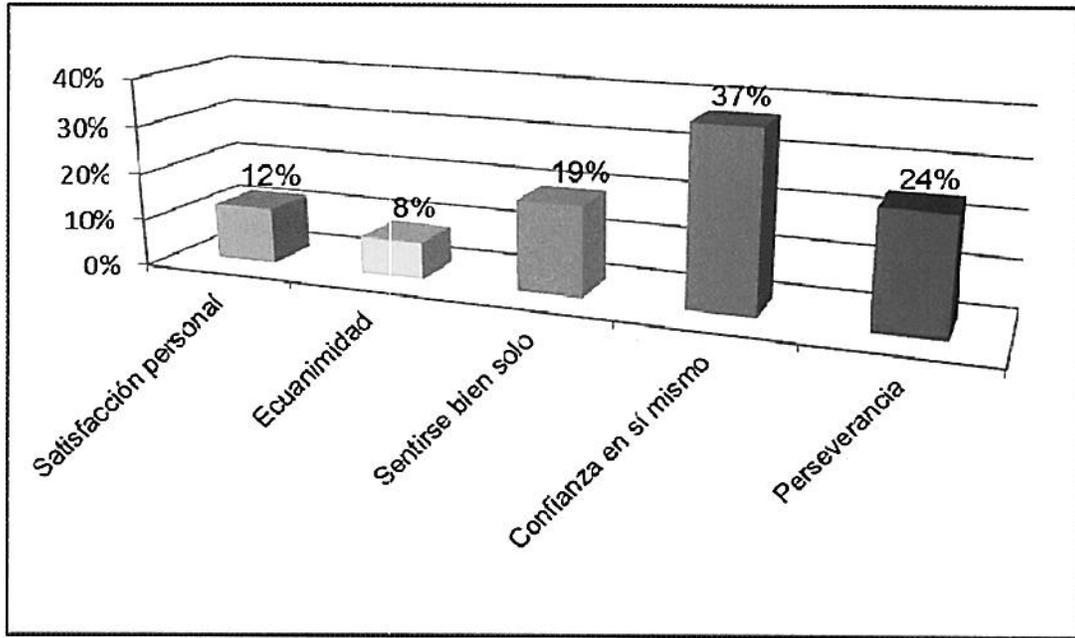


Gráfica 13. Servidores Públicos Operativos de la P.G.R que poseen características resilientes.

Interpretación de la gráfica número 13:

De los 60 servidores públicos participantes, se logró definir los niveles de resiliencia de éstos, considerando que 49 personas presentan características resilientes, mismas que significan el 82% de la población muestra; indicando entonces que para ellos no importa lo grande que parezcan los retos o lo peligroso que pueda ser un operativo, o bien, la percepción tan alta que tengan los Directivos ante ciertos objetivos laborales, para la óptica de éstos 49 servidores públicos no se presenta algún tipo de dificultad ya que actualmente son personas que confían en sí mismas, perseverantes y que dejan su huella personal en el trabajo, sintiéndose satisfechos y orgullosos de su labor diaria en la organización denominada Procuraduría General de la República; mientras que 11 personas no presentaron ni la capacidad ni las habilidades para ser consideradas personas resilientes, es decir, un 18% del total de los servidores públicos participantes.

Ahora bien, de esas 49 personas que poseen el perfil resiliente, la siguiente gráfica número 13 señala cual es la característica que posee mayor coincidencia entre el personal que está dentro del 82% de la población



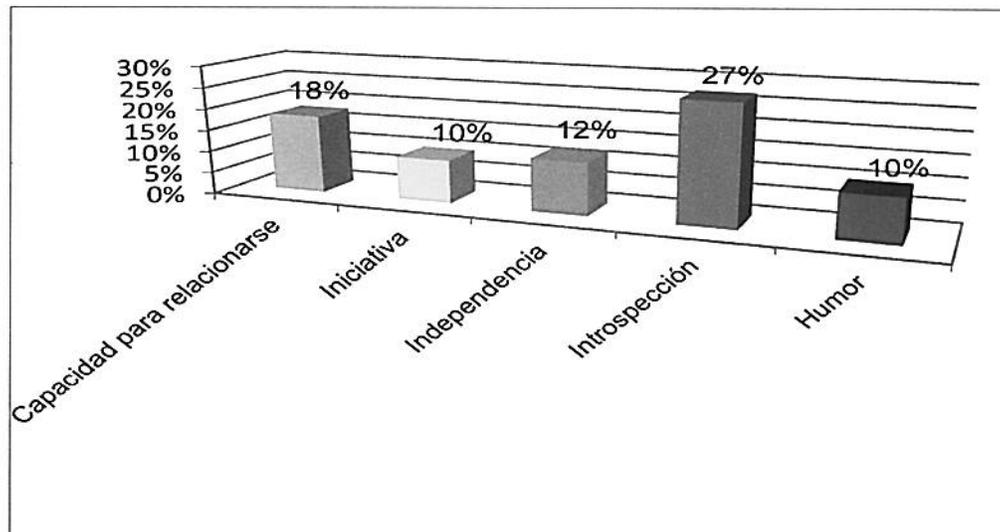
Gráfica 14. Características del perfil resiliente de los 49 servidores públicos que la poseen.

Los resultados que indica la gráfica 14 confirman la razón de que el 82% de la población de este estudio es resiliente, ya que practican dichos indicadores o características propios de la resiliencia. La característica con puntuación más alta y coincidente de las 49 personas, es la de confianza en sí mismo lo que significa que la Procuraduría General de la República tiene colaboradores muy capaces y seguros, que valoran mucho sus capacidades siendo aún más satisfactorio que los mismos servidores públicos lo sepan.

La segunda característica más alta en puntaje es la perseverancia, otro factor importe para el logro de metas y objetivos que los trabajadores puesto que ellos se proponen no solo a nivel laboral sino personal a ser mejores cada día; continuando con el 19% que indica la característica de sentirse bien solo, es decir, el 19% de la población consideró que lo más importante es la necesidad de una independenciam saludable y lo único y original que cada uno siente es lo que denota una alta autoestima.

Respecto a la satisfacción personal y ecuanimidad, son características de trascendencia que necesitan ser alimentadas para obtener la estabilidad emocional y así afrontar el éxito o fracaso en cualquier actividad.

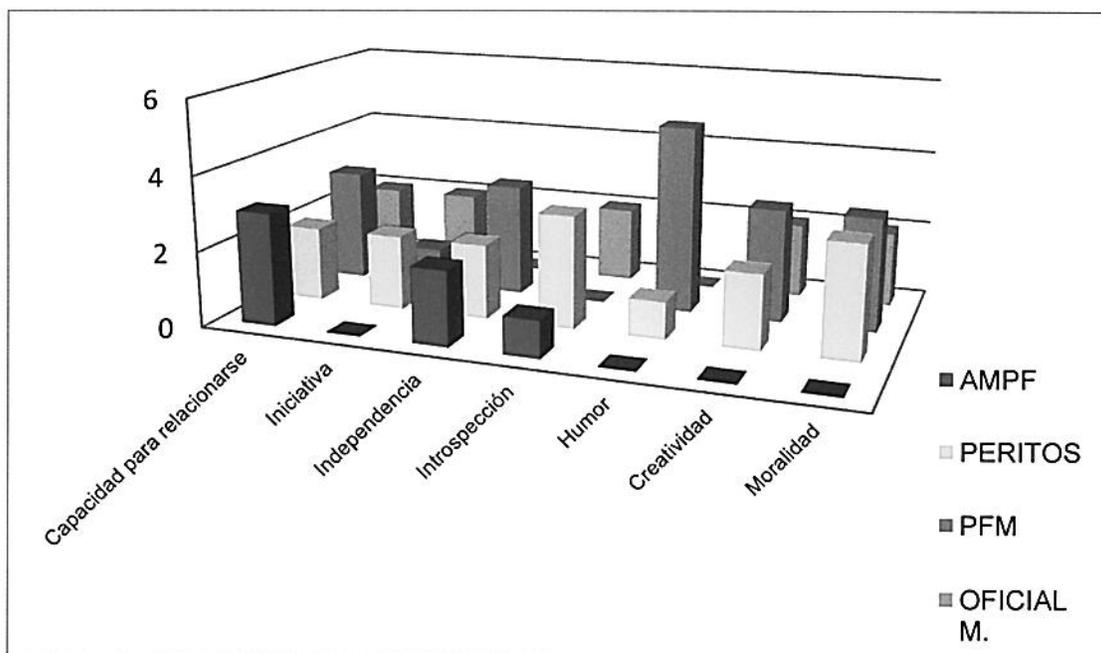
Por último pero no menos importante, el 82% de la población, o sea, las 49 personas que presentan personalidad resiliente y que laboran en la P.G.R, presentan las características de la resiliencia siguientes, las cuales se reflejan en la gráfica 15:



Gráfica 15. Características de la resiliencia de las 49 personas que poseen la capacidad y/o habilidades.

e) Características de resiliencia que poseen los servidores públicos de las Agencias Investigadoras Ministeriales y la Agencia de Investigación Criminal.

Características	AMPF	PERITOS	PFM	OFICIAL M.
Capacidad para relacionarse	3	2	3	2
Iniciativa	0	2	1	2
Independencia	2	2	3	0
Introspección	1	3	0	2
Humor	0	1	5	0
Creatividad	0	2	3	2
Moralidad	0	3	3	2



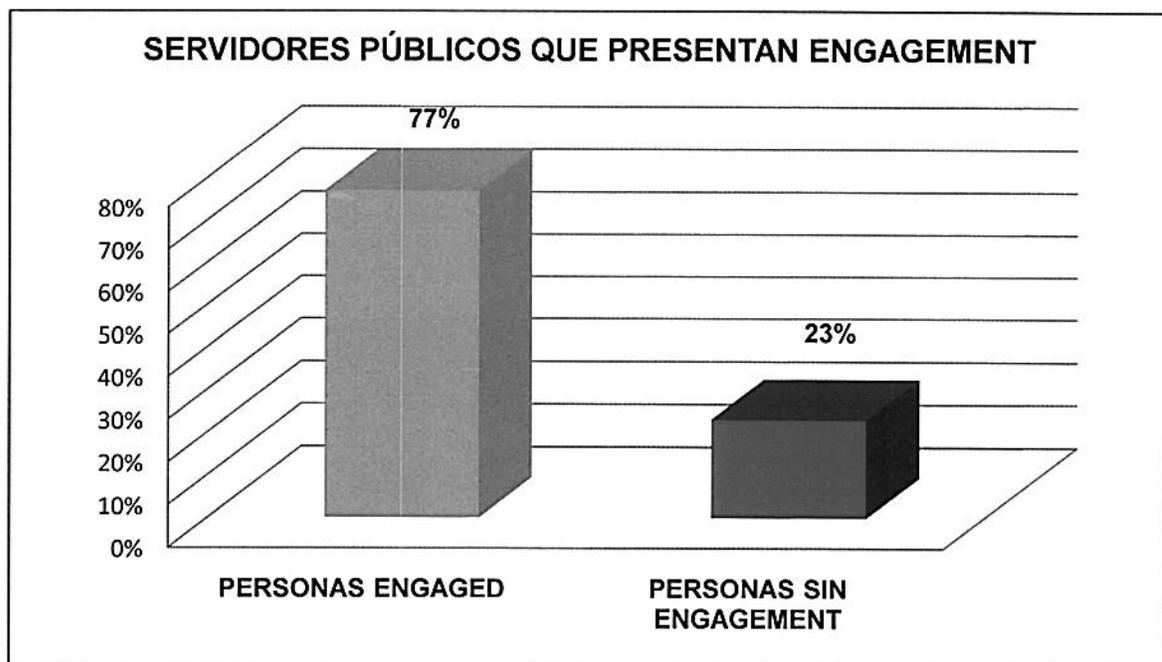
Gráfica 16. Características de la resiliencia de los 49 servidores públicos considerando el cargo laboral entre las dos Agencias de la P.G.R.

Interpretación de la gráfica número 16:

De los 49 servidores públicos que presentaron características de resiliencia, se obtuvo que son los Policías Federales Ministeriales quienes obtuvieron un porcentaje mayor que los demás servidores públicos, ya que de los 20 trabajadores Policías que participaron, únicamente 2 no poseen las características de resiliencia y 18 si lo presentan; el segundo lugar lo obtuvieron los peritos, quienes de 16 participantes, 15 obtienen características propios de la resiliencia, el tercer lugar lo obtuvieron los Oficiales Ministeriales con un 21% de la población resiliente, que equivale a 10 de los 16 oficiales participantes, mientras que 6 Agentes del Ministerio Público de la Federación presentan el perfil resiliente.

Cabe aclarar que este número cronológico se debe al número de participantes por cargo laboral que apoyaron para este estudio, ya que se debe recordar que la población de Agentes del Ministerio Público de la Federación fueron los que menos participaron por el número de personal que se cuenta dentro de la Sede Central de la Delegación Estatal en Chiapas.

f) Dimensiones del engagement presentadas por los servidores públicos a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R.

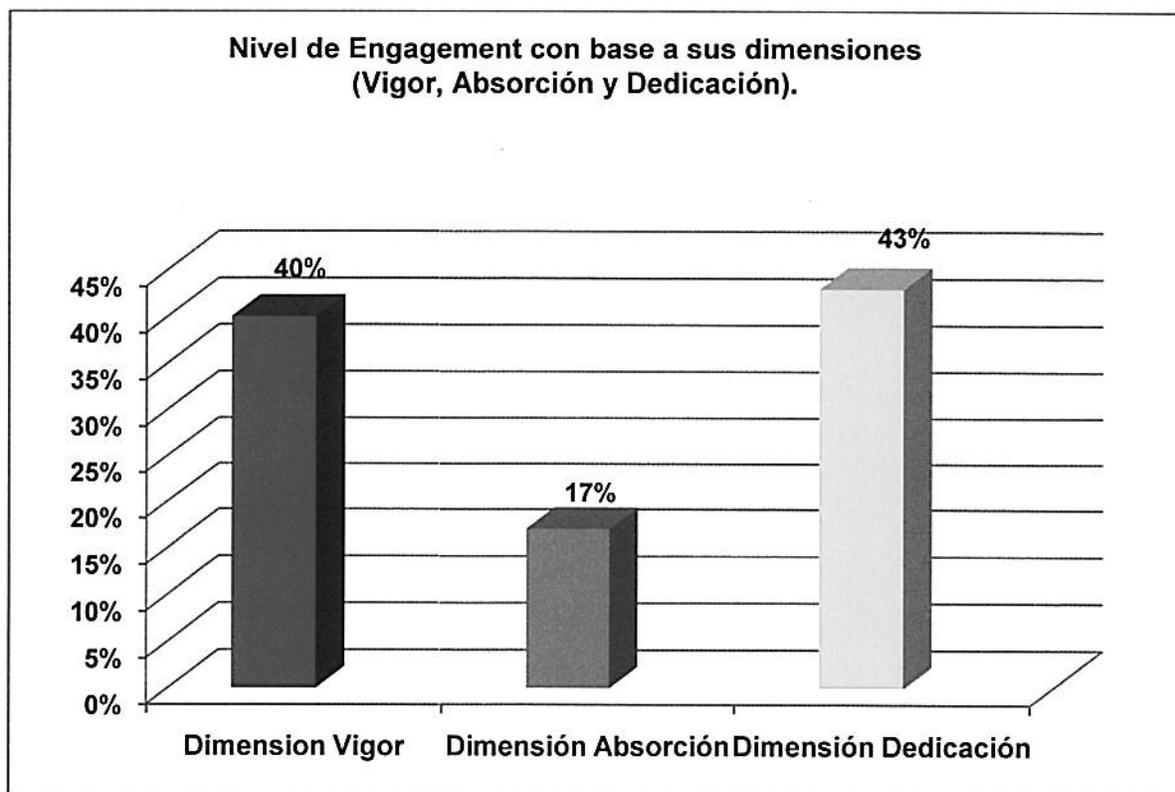


Gráfica 17. Servidores Públicos de la P.G.R que poseen Engagement.

Interpretación de la gráfica 17:

En la gráfica número 17, se puede visualizar el porcentaje equivalente de los servidores públicos que poseen las dimensiones del *engagement*, lo cual los hace pertenecer al grupo *engaged*; ahora bien en lo que respecta a este tema, se tuvo que 46 servidores públicos de los 60 participantes presentan características *engaged*, lo que equivale al 77% de la población, proyectando ausencia de *engagement* el 23% de los servidores públicos, es decir, 14 personas, tal como puede observarse en la gráfica número 9. Con ello fue necesario identificar en sus dimensiones cual es el aspecto que puede contribuir al fortalecimiento de este proceso, y de esta forma generar estrategias de acción en la organización tal como lo plantea Shaufeli (2002) quien elaboró el cuestionario utilizado.

Aquí es importante mencionar que los resultados fueron analizados mediante las dimensiones del instrumento, obteniendo en la dimensión de absorción de 17%, en la dimensión de vigor 40% y en la dimensión de dedicación 43%, considerados de manera general con un nivel muy alto, sin embargo es importante tomar en cuenta que la dimensión con menor porcentaje fue la de absorción.

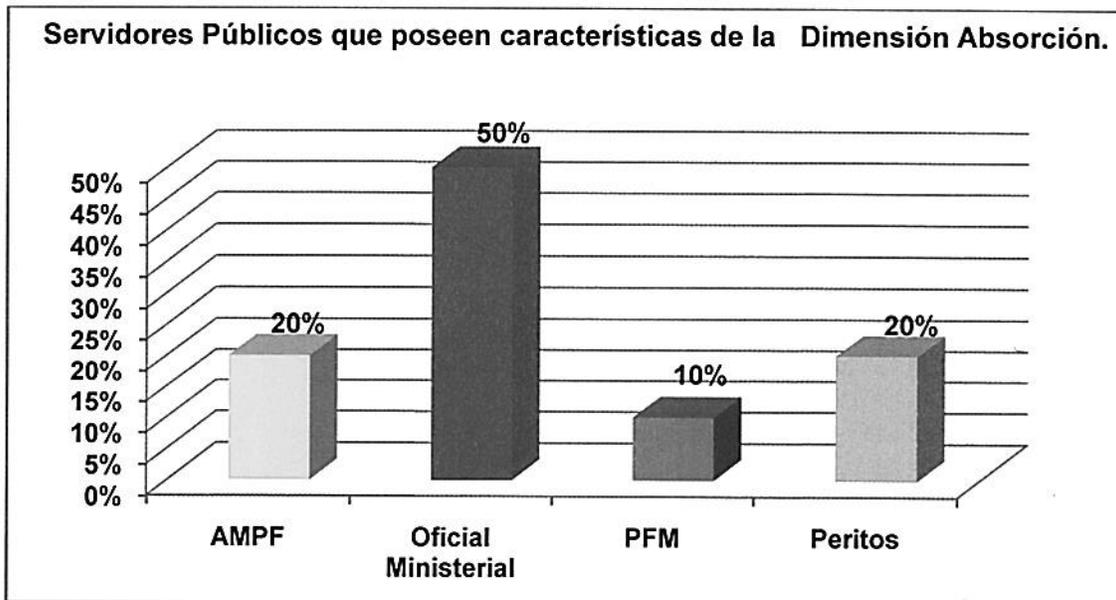


Gráfica 18. Dimensiones del *Engagement* que poseen los Servidores Públicos de la P.G.R.

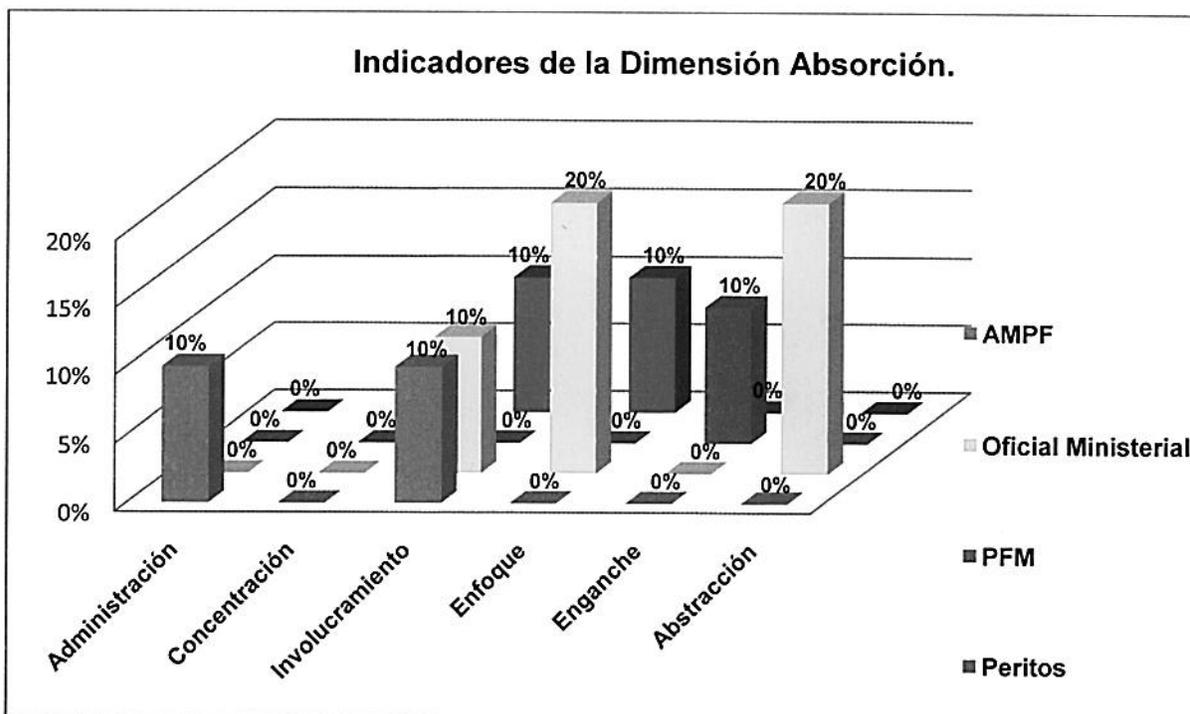
De acuerdo con los resultados obtenidos, se determina que las condiciones del trabajo podrían estar afectando la dimensión de absorción, tal como lo plantean Raigosa y Marín (2010)⁵⁴ ya que las otras dos dimensiones, son influidas únicamente por la percepción del servidor público, por lo cual es regular que ambas dimensiones tengan niveles similares en su medición. El *engagement*, hasta el momento, con los resultados obtenidos, no es un factor que se relacione con la antigüedad laboral, por lo cual es importante considerar que el personal con mayor antigüedad no tiene una percepción de falta de reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos.

⁵⁴Raigosa, D., Marín, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*.

g) Niveles de dimensiones del engagement entre el personal de las Agencias Investigadoras Ministeriales y la Agencia de Investigación Criminal.



Gráfica 19. Servidores Públicos de la P.G.R. con diferentes cargos laborales que poseen la dimensión absorción.



Gráfica 20. Indicadores de la dimensión absorción, que obtuvieron los servidores públicos participantes, con base en su cargo laboral.

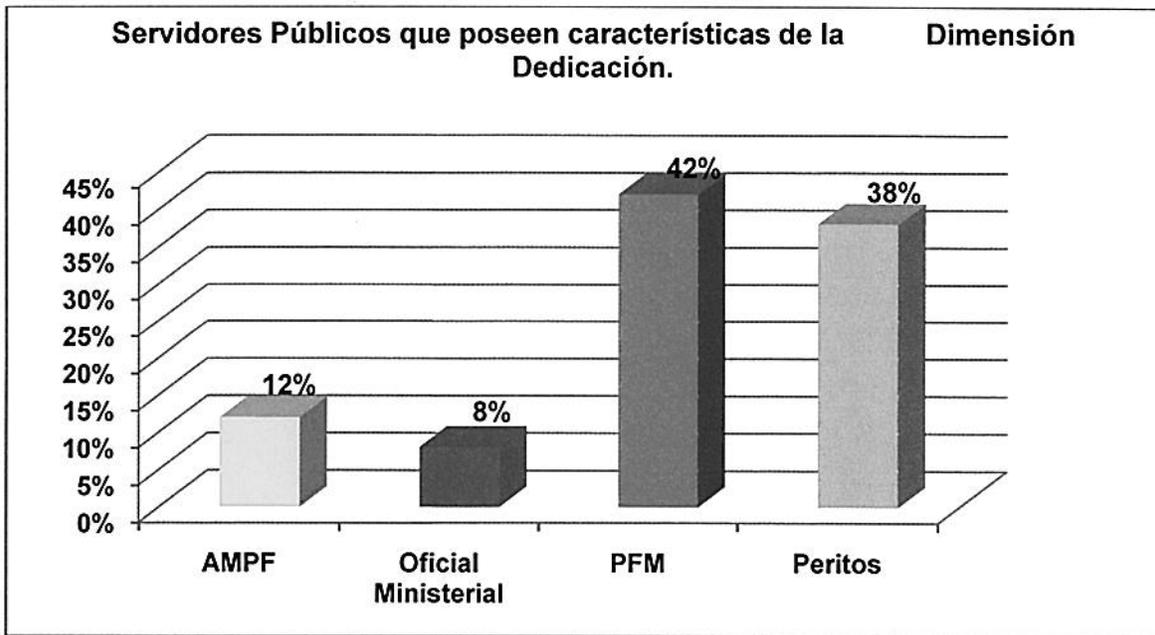
Interpretación de las gráficas 19 y 20:

El resultado presentado en la gráfica 20, comprende los indicadores de absorción, obteniendo en administración el 10%, por parte de los Agentes del Ministerio Público de la Federación, mientras que ningún servidor público presentó el indicador de concentración teniendo un resultado del 0%, con respecto al indicador denominado involucramiento, fueron los servidores públicos de la Agencia de investigación Ministerial quienes obtuvieron el 20%, diez por ciento por cada cargo laboral que lo integra, es decir, Agentes del Ministerio Público de la Federación y sus Oficiales Ministeriales y otro 10% por parte de los Peritos; respecto al indicador llamado enfoque 30%, fueron los Oficiales Ministeriales quienes poseen el 20% y 20% por parte de los peritos.

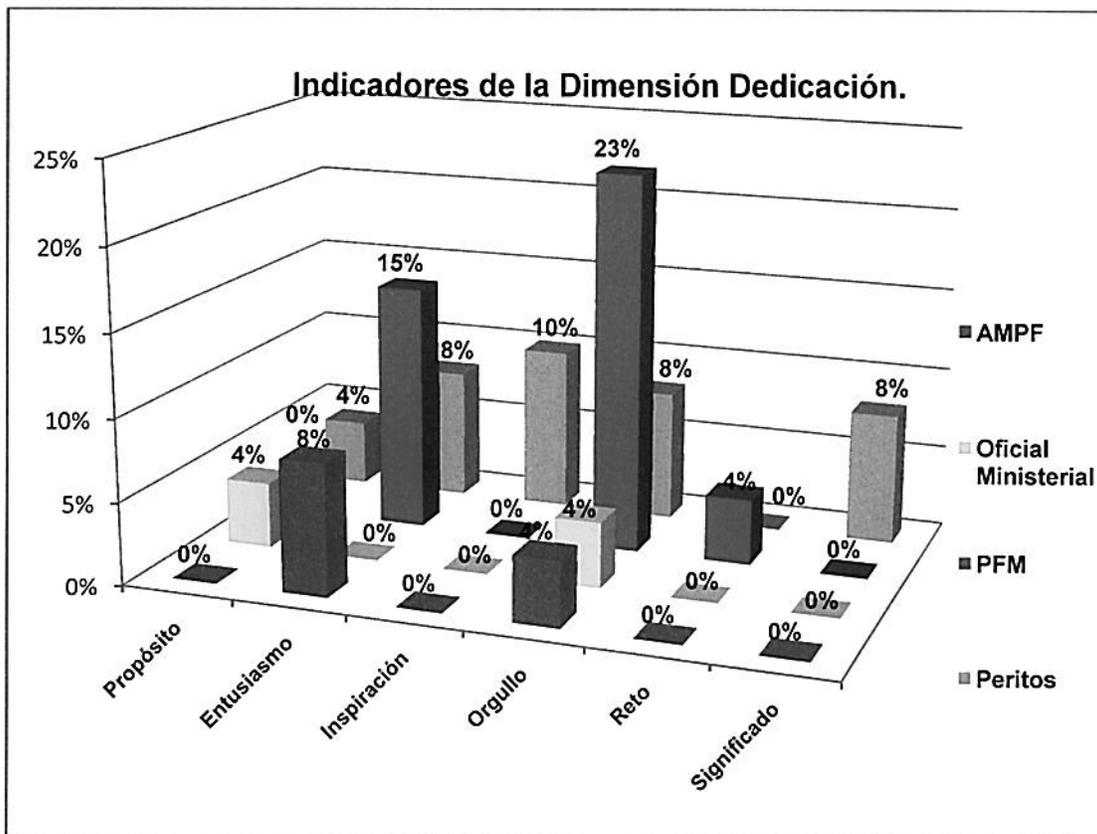
Respecto al indicador denominado enganche este fue obtenido con un 10% por los Policías Federales Ministeriales mientras que el indicador abstracción fue obtenido por personal Oficial Ministerial con el 20%.

El indicador concentración es el indicador con la puntuación más baja o más bien nula. Esto confirma lo planteado por Burke y El-Kot (2010)⁵⁵, ya que la absorción, es caracterizada por un estado placentero, de total inmersión y concentración en el trabajo, por lo cual es importante considerar que al ser personal de producción, la carga de trabajo o bien los turnos podrían estar influyendo en el resultado. (ver página 138)

⁵⁵ Burke, R. y El-Kot, G. (2010) Work engagement among managers and professionals in Egypt. African Journal of Economic and Management Studies.



Gráfica 21. Indicadores de la dimensión dedicación que obtuvieron los servidores públicos participantes, con base en su cargo laboral.

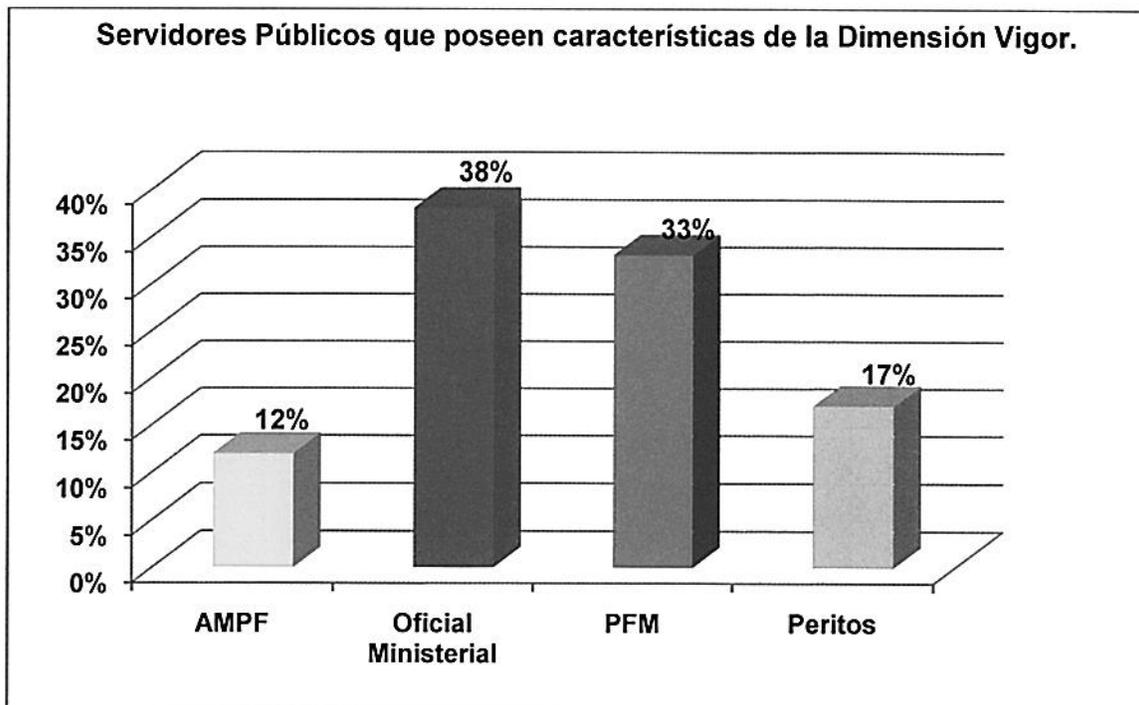


Gráfica 22. Indicadores de la dimensión dedicación, que obtuvieron los servidores públicos participantes, con base en su cargo laboral.

Interpretación de las gráficas 21 y 22:

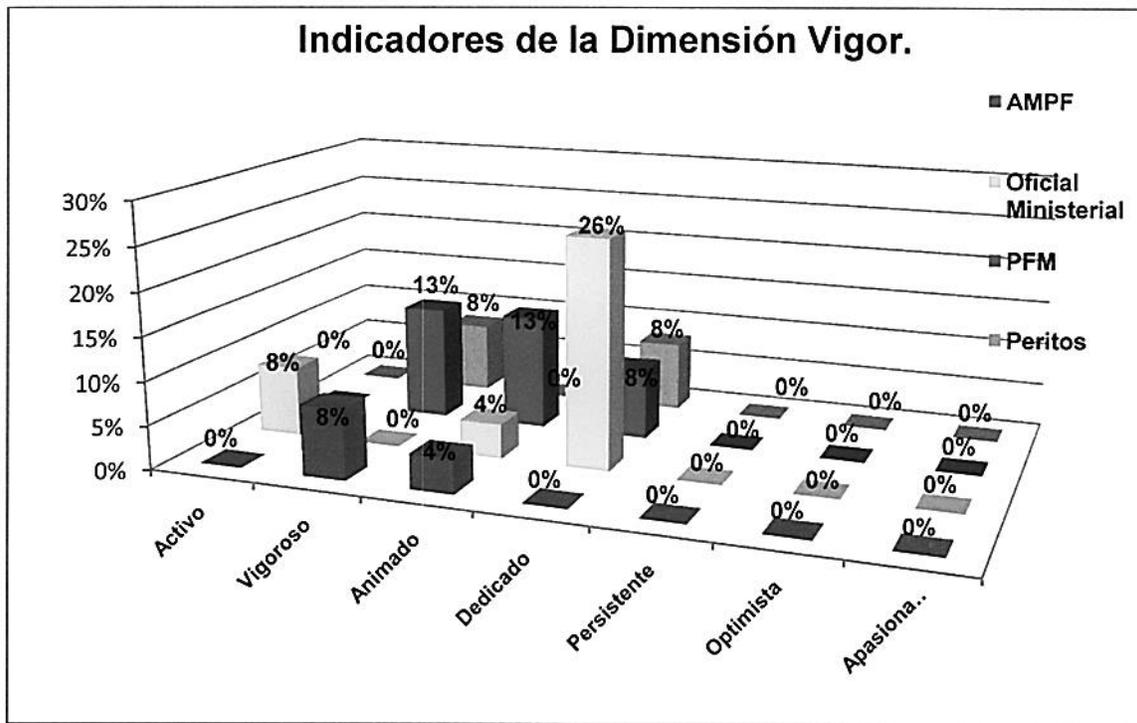
El resultado presentado en la gráfica 22, comprende los indicadores de dedicación, siendo los Policías Federales Ministeriales quienes obtuvieron mayor puntuación seguido de los Servicios Periciales, pudiéndose desglosar de la siguiente manera en general: propósito 8%, entusiasta 31%, inspirado 10%, orgulloso 39%, retador 4% y significado 8%, siendo la característica de retador, el indicador con la puntuación más baja.

Dado el alto nivel de *engagement* a nivel general, está relacionado con un algo nivel de dedicación en el empleado y en su conducta proactiva tal como lo mencionan Bakker, Demerouti y Xanthopoulou, (2011)⁵⁶.



Gráfica 23. Indicadores de la dimensión Vigor, que obtuvieron los servidores públicos participantes, con base en su cargo laboral.

⁵⁶ Bakker, A., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2012). How do Engaged Employees Stay Engaged?. Ciencia y Trabajo.



Gráfica 24. Indicadores de la dimensión vigor, que obtuvieron los servidores públicos participantes, con base en su cargo laboral.

Interpretación de las gráficas 23 y 24:

El resultado presentado en las gráficas, comprenden los indicadores de vigor, obteniendo en la característica de activo 8%, vigoroso 29%, animado 21%, dedicado 42%, persistente 0%, optimista 0% y apasionado 0%, siendo las características de persistente, optimista y apasionado los indicadores con la puntuación más baja o nula. Por lo general, cuando los empleados tienen un nivel elevado de *engagement* se manifiesta con elevados indicadores de vigor, debido a que sienten mayor energía y entusiasmo por su empleo, como lo manifiestan estos resultados (Salanova y Llores, 2009).

h) Factores de la satisfacción laboral que poseen los servidores públicos a nivel operativo de la Delegación Estatal en Chiapas de la P.G.R.

Con relación al tema de satisfacción laboral, los resultados fueron determinados con base en el análisis efectuado al cuestionario empleado, obteniéndose lo siguiente:

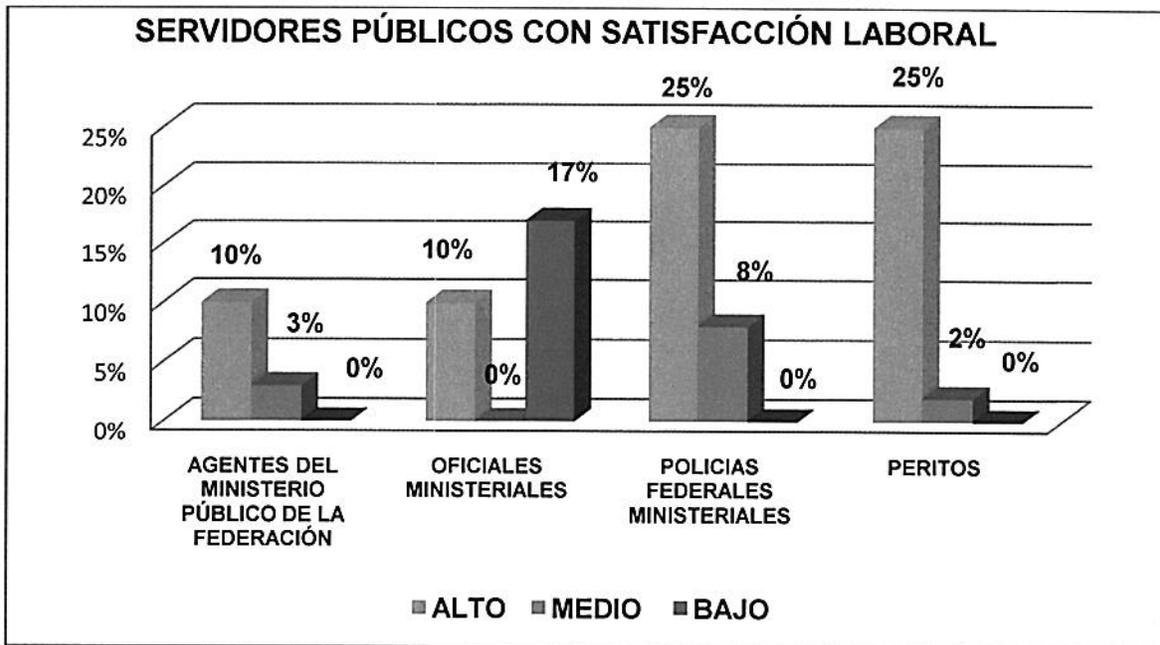


Gráfica 25. Servidores Públicos de la P.G.R que presentan Satisfacción Laboral.

Interpretación de la gráfica 25:

Al analizar los resultados de manera general de la gráfica número 25, es decir, por Agencias y no por cargos laborales, la que obtuvo mayor nivel de satisfacción laboral es la Agencia de Investigación Criminal, donde se encuentran adscritos Policías Federales Ministeriales y Peritos, fluctuando entre la más baja las Agencias Investigadoras, sin embargo se puede mencionar que ésta satisfacción laboral puede deberse al salario que perciben los integrantes de la Agencia de Investigación Criminal, ya que en las Investigadoras, se encuentran asignados personal con cargo de Oficial Ministerial cuyo sueldo mensual es bajo para los horarios y las funciones que desempeñan.

- i) Nivel de satisfacción laboral entre el personal de las Agencias Investigadoras y la Agencia de Investigación Criminal.(ver página 142)



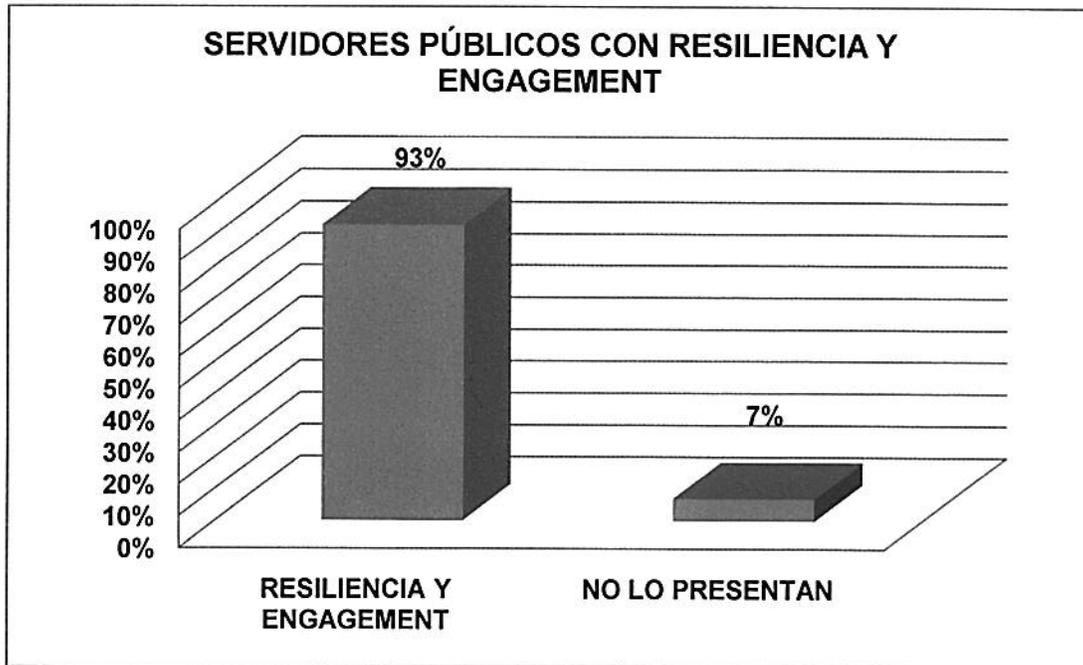
Gráfica 26. Servidores Públicos de la P.G.R que presentan Satisfacción Laboral, desglosando cargo laboral.

Interpretación de la gráfica 26:

Al analizar los resultados de manera general de la gráfica 26, se determina que tanto los Policías como los Peritos, obtuvieron un 25% del total de la población, indicando que 15 de los 20 policías participantes consideran estar adecuadamente satisfechos con su labor cotidiana, y 15 de 16 peritos de igual forma, es necesario nuevamente resaltar que la satisfacción laboral se integra por diversas dimensiones que más adelante se detallaran para corroborar si esa satisfacción laboral es por la remuneración económica o bien por las actividades que realizan en su actuar diario.

Tal como en la gráfica anterior, se presumió que posiblemente eran los Oficiales Ministeriales quienes contestaron de manera negativa al cuestionario ya globalizado sobre satisfacción laboral, con ésta gráfica queda totalmente al descubierto, obteniendo un puntaje del 17% de los servidores públicos quienes no se consideran satisfechos con su trabajo, es decir, 10 de los 16 servidores públicos que participaron en este estudio.

- j) Los servidores públicos que presentan características de resiliencia, presentan características de las dimensiones del engagement.



Gráfica 27. Servidores Públicos de la P.G.R que poseen tanto Resiliencia como *Engagement* en su vida.

Interpretación de la gráfica 27:

Al analizar los resultados en conjunto de ambos cuestionarios se tuvo un resultado donde existe el 93% de la población muestra, que poseen características de resiliencia y *engagement*, es decir, 56 servidores públicos presentan éstas características de personalidad, que les ayudan a sobrellevar situaciones estresantes, sin que desarrollen enfermedades psicológicas o físicas como el síndrome de burnout; de ésta cifra se desprende que 18 de los 20 Policías Federales Ministeriales presentan esta tipología, los 16 peritos participantes poseen también éstas características, mientras personal de las Agencias Investigadoras complementan con 22 servidores públicos, de los cuales, 15 son Oficiales Ministeriales y 7 son Agentes Investigadores o, A.M.P.F.

De manera muy general, debido a que en el próximo apartado se detallarán los resultados, éste tipo de servidores públicos además, presentan características activas, animadas, optimistas, siendo apasionados por su labor diario; cuando los empleados tienen un nivel elevado de resiliencia y *engagement* se manifiestan con elevados indicadores de vigor, debido a que sienten mayor energía y entusiasmo por su empleo, tomando en consideración un afrontamiento a situaciones estresantes o difíciles sin ningún tipo de contratiempos, y si llegaran a existir, sobresalen de lo que les sucede.

Las demandas laborales para éste tipo de personas o servidores públicos, son cada vez más exigentes, la estabilidad laboral en ellos, es lo que más se aprecia en conjunto con la toma de decisiones. Lo ventajoso es que como lo muestra la misma gráfica mencionada anteriormente en este párrafo, los colaboradores de la Procuraduría General de la República luchan por lo que quieren porque tienen un alto nivel de perseverancia y de confianza en ellos mismos.

CONCLUSIONES



A continuación, en este apartado de conclusiones se presentan los hallazgos más notables encontrados en esta investigación, que si bien ya fueron analizados y detallados en el capítulo anterior, este capítulo V se realiza en aras de un mayor entendimiento de la forma en que viven los constructos de estrés, resiliencia, *engagement* y satisfacción laboral los servidores públicos de tipo operativos de la Procuraduría General de la República en la Delegación Chiapas.

Desde la perspectiva de la experiencia del estrés, siendo un constructo de naturaleza predominantemente subjetiva desde el momento que los individuos movilizan tanto factores personales como situacionales para evaluar el potencial perjudicial de los eventos; los trabajadores sienten que cuentan con los recursos o estrategias suficientes para afrontar las demandas que perciben como estresantes, aunque llegan a experimentar en diferentes niveles el estrés, éste no vulnera su equilibrio y bienestar psicológicos.

El estrés laboral vivenciado no repercute sobre la calidad de su trabajo, el nivel de compromiso organizacional y su grado de satisfacción laboral, muy por el contrario, favorece su bienestar psicológico y con la vida en general, pero no por ello deben las autoridades permitir que incrementen, ya que su recurso humano es lo que le permite a la Procuraduría General de la República seguir siendo efectiva y eficaz en sus propósitos institucionales.

Los resultados obtenidos permiten una toma de posición frente a las inquietudes que dieron origen y guiaron la investigación, dando a conocer que el estrés laboral si bien surge de un desajuste entre el individuo y su trabajo, puede ser controlable si se cuenta con capacidades y habilidades para no ser vulnerable a las exigencias del mismo empleo, como la distribución temporal del trabajo, su duración, su distribución a lo largo del día, el trabajo nocturno o el trabajo por turnos.

Al analizar el *engagement* y su estrecho vínculo con la resiliencia, cuyos elementos describen la capacidad de las personas, de ver y actuar ante la adversidad, como una forma de afrontar las dificultades y salir victorioso de ellas, y si es posible transformarla; entonces se puede afirmar que entre más energizada se encuentre la conducta de las personas cuando se dirigen a alcanzar un determinado fin, meta u objetivo, e inclusive transformarse ante la adversidad, mayor resiliencia ha desarrollado; y la forma de evidenciarlo es sin duda en la manera en cómo actúan y reaccionan ante los sucesos inesperados y dificultosos; por ello, se determina que el personal de la Agencia de Investigación Criminal, como son los Policías Federales Ministeriales y los Servicios Periciales o Peritos, poseen mayor grado de resiliencia que los servidores públicos de la Agencia de Investigación Ministerial, esto se debe a que el personal de la A.I.C., no únicamente laboral para el servicio del Estado de Chiapas en los asuntos Federales, sino que son comisionados para atender diversas solicitudes a nivel nacional, enfrentándose con mayor continuidad a eventos que pudiesen generar malestar físico y/o emocional, pero que por este mismo motivo han desarrollado la capacidad para solucionar los problemas que pueden presentarse y salir victorioso de ellos.

Referente al *engagement*, sin duda el capital humano que labora en la Procuraduría General de la República a nivel operativo, presenta un nivel de *engagement* regular, de manera general, esto alineado al reconocimiento de sus labores, la cual no solo es aceptada, sino que al mismo tiempo supera la expectativa planteada al inicio de esta investigación, teniendo como resultado un *engagement* en un nivel muy alto (77%) lo cual da cuenta que se están realizando acciones adecuadas para mantener este nivel, aunque no sea encaminado por los directivos, sino más bien es adquirido por los servidores públicos.

Por otra parte, también se puede identificar áreas de oportunidad, debido a que el *engagement* dentro de las organizaciones puede ser manejado como un proceso, ya que en este estudio se identificó específicamente las dimensiones con fortaleza

y a la vez se proyectaron las dimensiones con las cuales se debe de trabajar, independientemente que de manera general se obtenga un nivel aceptable. Al conocer sus resultados, absorción (17%), vigor (40%) y dedicación (43%), conviene atender las dimensiones que presentan un nivel inferior, para así trazar acciones para la mejora y mantenimiento de estas dimensiones en un nivel alto de *engagement*.

En general es de importancia mencionar que la Delegación Estatal en Chiapas de la Procuraduría General de la República, es una organización que cuenta con adecuado nivel de *engagement*, puesto que sus trabajadores con mayores actividades de estrés, presentan adecuado nivel en sus dimensiones y presentan a la vez una personalidad *engaged*.

Es significativo mencionar que el indicador de satisfacción (83%), es superior al obtenido de manera individual en los niveles de *engagement* pero no así de resiliencia, aunque la discrepancia es sumamente mínima; sin embargo hay que recordar que se hizo la correlación entre *engagement* y resiliencia por medio de una prueba psicológica que da un porcentaje mucho mayor que el de satisfacción laboral por lo que entonces se pudo determinar que si bien los servidores públicos se encuentran satisfechos con su trabajo, no se ha generado en su totalidad una vinculación con la organización llegando hasta el *engagement*, es decir, la Procuraduría General de la República o bien, el Delegado Estatal en Chiapas pueden promover acciones donde el servidor público se sienta más identificado y seguro con la organización.

En cuanto a las dimensiones de *engagement*, resulta significativo que el nivel de absorción obtenga un nivel bajo en relación a las dimensiones de vigor y dedicación. Tomando en cuenta que la absorción se manifiesta cuando el trabajador se encuentra completamente concentrado en su trabajo, pasa el tiempo rápidamente por disfrutar lo que hace y le es difícil desconectarse de sus funciones, puede significar que las actividades que realiza no sean a conciencia,

incluso no apliquen la concentración, aunque en este punto es indispensable comentar que todos los servidores públicos a nivel operativo tienen la obligación laboral con la organización de estar atentos al trabajo dentro de las 24 horas que posee un día, así como los 365 días del año, y más éste tipo de personal quienes continuamente laboran con ritmos de trabajo exhaustivos, pasando hasta más de 48 horas en vigilia, laborando en su especialidad y bajo factores ambientales estresantes.

Respecto al análisis global de la satisfacción laboral, se permite afirmar que la mayoría de los factores de satisfacción están relacionados con el contenido del trabajo y se corresponden con características de las tareas como la identidad, interés, variedad y significatividad.

En general, con este estudio se determinó que las personas resistentes o resilientes con características *engagement*, tienen un gran sentido del compromiso, una fuerte sensación de control sobre los acontecimientos y están más abiertos a los cambios en la vida, a la vez que tienden a interpretar las experiencias estresantes y dolorosas como una parte más de la existencia. La manera de pensar influye mucho en la salud física de los trabajadores operativos de la Procuraduría General de la República, es por ello, que no padecen de enfermedades pese al alto nivel de estrés que consideran tener; otra explicación mucho más clara es que psicológicamente está comprobado que las personas que se sienten enfermas porque piensan que lo están padecen comúnmente de lo que conocemos como enfermedades psicosomáticas.

En otras palabras, el sistema inmunológico, trabaja en equipo con nuestra mente y de acuerdo a lo que pensemos, nuestros niveles de estrés, de optimismo y nuestras expectativas afectan nuestro organismo de una manera positiva o negativa pero lo afectan en alguna manera. En razón de ello, la mayor parte de los servidores públicos operativos participantes en este estudio, poseen pensamientos positivos y optimistas, disfrutando más de su vida, cuando el mismo trabajo lo

permite, pero al mismo tiempo disfrutan de una salud mejor que los pesimistas y los que piensan negativamente.

Por último, es necesario comentar que la Procuraduría General de la República, como organización compleja, no sólo debe resistir ante los cambios sino que debe buscarlos porque implica riesgos y situaciones adversas que al enfrentarlas servirán para aprender y ser más resilientes, haciéndola más apta para solucionar diferentes tipos de contingencias futuras, siempre y cuando tomen como principal factor a los recursos humanos, ya que de lo contrario son ellos quienes generaran problemas a P.G.R., por las mismas actividades por las que fueron contratados.

Así, bajo la mirada de la teoría evolutiva, se puede añadir que la capacidad de ser resiliente forma parte de la teoría de la evolución de las especies, donde sólo los individuos más aptos son capaces de sobrevivir; de todo lo ya expuesto se presenta la gráfica 28 para visualizar con mayor precisión lo que conlleva este estudio:



Gráfica 28. Modelo General del Presente Estudio de Investigación.

RECOMENDACIONES



Con base a las conclusiones obtenidas e información recabada durante el presente estudio de investigación, a continuación se ofrecen una serie de recomendaciones a nivel general:

1. Implementar un programa de entrenamiento psicológico para gestionar el estrés, desde la perspectiva de instruir a otras personas para que desarrollen determinadas habilidades psicosociales con el fin de que sean eficaces abordando una situación adversa actual, pasada o futura, con el fin de optimizar el desempeño y fortalecer la resiliencia en los servidores públicos de la P.G.R. a nivel nacional, siendo la Delegación Estatal en Chiapas el grupo piloto.
2. Implementar actividades de desarrollo humano y organizacional para el mantenimiento de altos niveles de *engagement*, mediante cursos, talleres o ejercicios con corta duración pero continua aplicación, que ayuden a incrementar la satisfacción laboral y resiliencia en los empleados.
3. Efectuar capacitación a personal directivo para el conocimiento del manejo del estrés y el *engagement*, ya que ellos juegan un papel primordial en su establecimiento por medio del reconocimiento a los empleados.
4. Manejar un plan de Counseling para fortalecer el aspecto psicológico de los empleados, en casos específicos.
5. Revisar las descripciones de puestos, definirlos claramente y comunicarlos continuamente con el capital humano, esto es de utilidad para incentivar la creatividad en la solución de problemas y desarrollo de la autonomía en el puesto.
6. De forma preventiva, verificar que la oferta laboral coincida con la descripción de puesto, ya que en la medida en la que no exista diferencia entre las condiciones que se ofrecen en la contratación e inducción del personal, es más probable que el trabajador genere resiliencia, *engagement* y hasta satisfacción laboral al cumplir con las expectativas que tiene al ingreso a la organización.

PROPUESTA DE MEJORA

Con base a las conclusiones obtenidas e información recabada durante el presente estudio de investigación, así como a las recomendaciones emitidas en este trabajo, a continuación se ofrece una propuesta de capacitación con el fin de llenar los vacíos existentes a nivel organizacional e incrementar la productividad eficiente, eficaz y productiva de los trabajadores que laboran en la Procuraduría General de la República, Delegación Estatal en Chiapas ya que con ello se repercutirá en el crecimiento y superación personal de cada uno de los miembros de la Institución.

La implementación del proceso de capacitación que se describirá más adelante, debe ejecutarse de forma continua y valorar sus avances mediante un diagnóstico de forma anual, para obtener resultados favorables en el mismo, viéndose reflejadas en las diferentes interacciones y funciones establecidas al interior de la organización en sus distintos niveles; por lo que es necesario trabajar las siguientes áreas obtenidas en el presente estudio de investigación:

Percepciones estructurales/institucionales:

- ☒ Carencia de oportunidades de promoción.
- ☒ Insuficiencia de Recursos Humanos.
- ☒ La falta del equipo ideal para cumplir con los objetivos que espera la institución.
- ☒ Falta de capacitaciones para el cumplimiento de las funciones específicas de los puestos existentes.

Percepción Psico emocional:

- ☒ Potenciar la Resiliencia bajo las dificultades:
 - Inteligencia emocional y empatía.
 - Manejo adecuado del Estrés.
 - Habilidades Sociales
 - Autoestima
- ☒ Fortalecer la Sinergia bajo las dificultades:
 - Delegación de responsabilidades y liderazgo.

- Trabajo de equipo.
- Resolución de conflictos.
- ☒ Dificultad en las relaciones interpersonales.
- ☒ Dificultad en la comunicación efectiva.
- ☒ Dificultad en la motivación y satisfacción laboral.
- ☒ Falta de refuerzo positivo en el reconocimiento o mérito del personal.

Es importante mencionar que esta Propuesta de Programa de Capacitación, brindará las herramientas primordiales a los servidores públicos a nivel operativo, así como a los jefes inmediatos o superiores, esto visualizado con el fin de disminuir las necesidades detectadas, del mismo modo que enfatizar las capacidades y habilidades de las personas que se encuentran inmersas en el trabajo de Procuración de Justicia, y mejorar así la productividad, esfuerzo y empeño en las diferentes partes de que está compuesta una organización funcional, es decir, trabajadores-jefaturas y jefaturas-trabajadores, dando como resultado una forma integral de interacción donde lo evidente sea la relación de reciprocidad entre ambas partes.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con ésta capacitación son los siguientes:

Objetivo general:

1. Incidir en las dificultades y/o en las necesidades detectadas en la investigación de la Resiliencia y *Engagement* en conjunto con la Satisfacción Laboral de los empleados a nivel operativo de la Procuraduría General de la República, Delegación Estatal en Chiapas, con el fin de potenciar habilidades personales para un óptimo desempeño laboral.

Objetivos específicos:

1. Implementar planes operativos mediante el uso adecuado de las actividades, técnicas y dinámicas que provean a los servidores públicos de nuevas habilidades que mejoren su desempeño como equipo de trabajo.

2. Proporcionar a los trabajadores y a la institución como tal, una serie de herramientas que siendo aplicadas les permitan desarrollar una mejora en las actividades diarias dentro de cada uno de sus puestos de trabajo a nivel operativo.
3. Demostrar la importancia del desarrollo de programas de capacitación aplicados por profesionales de la psicología y/o administración para la mejora del clima organizacional y los componentes que lo conforman.

Respecto al ámbito de uso y aplicación, el programa de capacitación estará bajo la responsabilidad tanto de su revisión como de la impartición de la capacitación exclusivamente por la Dirección General de Recursos Humanos, área de la Procuraduría General de la República que tiene la facultad de participar en la elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento, y en los de reclutamiento, selección y desarrollo de personal, distinto al ministerial, policial y pericial; esto en razón a que los participantes de éste estudio son servidores públicos de las tres áreas sustantivas y operativas que posee la P.G.R.

No obstante, ésta propuesta previamente tendrá que ser valorada por el Comité de Desarrollo Organizacional encargados de dar cumplimiento a los lineamientos emitidos por la Presidencia de la República, relacionados con el Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental y la Calidad Total, que surgió del Plan Estratégico de Recursos Humanos; una de sus acciones consiste en la elaboración, implantación y regulación de procedimientos de formación, capacitación, adiestramiento, profesionalización, desarrollo, actualización, permanencia y promoción del servicio público, además de encauzar y fortalecer el desarrollo cultural y deportivo del personal, para contribuir al mejoramiento de aptitudes y actitudes de los servidores públicos de la Procuraduría General de la República con el fin de incrementar los índices de eficiencia, eficacia, competitividad y productividad en el cumplimiento de sus funciones.

Sin embargo, otra alternativa que posee mayor factibilidad para que el Programa Propuesto se lleve a cabo sería primeramente hablar con el Delegado Estatal en Chiapas de la Procuraduría General de la República para que autorice la impartición y el seguimiento de la capacitación exclusivamente para el Personal de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales en Chiapas, con la finalidad de ampliarlo a todo el personal que trabaja en la Delegación. Cabe hacer mención que éste programa, deberá ser actualizado por profesionales en el área de psicología, Ingeniería industrial y/o administración, preferentemente, cada seis meses o en el lapso inmediato de un año.

Referente al **contenido del programa** se especificarán de forma teórica y conceptual las diferentes temáticas o necesidades que se encontraron en dicho proceso, mencionándose además los subtemas, las técnicas de intervención y dinámicas a emplear por cada necesidad que se encontró, aunado a ello, su objetivo y la duración de cada intervención o tarea a desarrollar.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, A. (2007). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Editorial Granica, Buenos Aires.

Arteaga, N. (2000). Padecimiento y enfermedad en la policía: un estudio de caso. Escrito denominado "El Cotidiano".

Aguirre, A.; Castillo, A. M^a y Tous, D. (2005): Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones. Madrid. Editorial Pirámide.

Bakker, D. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empath. *Journal of Managerial Psychology*.

Bakker, A., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2012). How do Engaged Employees Stay Engaged?. *Ciencia y Trabajo*.

Bell, Michael A. (2002). *The Five Principles of Organizational Resilience*. Gartner Inc.

Buendía L., Colás P. y Hernández, F. 2008. "Métodos de Investigación en Psicopedagogía", Madrid. Editorial McGraw Hill

Burke, R. y El-Kot, G. (2010) Work engagement among managers and professionals in Egypt. *African Journal of Economic and Management Studies*

Campos, M. A. (2006). Causas y efectos del estrés laboral. Universidad de El Salvador.

Cano, A. (2002). La naturaleza del estrés. Editorial Mc Graw Hill.

Cuevas, F. (2012). Engagement, Compromiso Organizacional.

Cyrlunick, B. (2005). El amor que nos cura. Barcelona. Editorial Gedisa.

Cyrlunick, B. (2005). La construcción de la resiliencia en el transcurso de las relaciones precoces. Barcelona. Editorial Gedisa.

Cyrlunick, B. (2007). El murmullo de los fantasmas. Volver a la vida después del trauma. Barcelona. Editorial Gedisa.

Demerouti, E., Bekker, A., Jensen, P. & Schaufeli, W. (2001). Burnout and Engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of work, Environment & Health*.

García, A.L. (2000). Estrés de roles y salud ¿existen diferencias de género? Hojas Informativas.

Grotberg E. (2006). La resiliencia en el mundo de hoy. Cómo superar las adversidades. Barcelona. Editorial Gedisa.

Ivancevich J., Konopaske R. y Matteson M. (2006) Comportamiento Organizacional. Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill

Ivancevich, John y Matteson Michael. (2010). Estrés y Trabajo. Editorial Mc Graw Hill

Jex, S. M.; Bliese, P. D.; Buzzell, S. & Primeau, J. (2001). The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: coping style as an exploratory mechanism. *Journal of Applied Psychology*.

Kalawski, R. (2003): ¿Are You Resilient?, Editorial New England Financial Journal.

Kyriacou, Ch. (2013). Antiestrés para trabajadores. Barcelona. Editorial Octaedro.

Koontz, H. y Wehrich, H. (2008): Administración: una perspectiva global. México. Editorial McGraw-Hill.

Kotliarenco, M. (2006). La pobreza desde la mirada de la resiliencia. Editorial Pirámide.

Luthans, F. (2002). Estudio Organizacional Positivo. Academia de Altos Ejecutivos.

Manciaux, M. (2010.). La Resiliencia. <http://www.psicologia-positiva.com/resiliencia.html>

Marcos, J. & Macaulay, S. (2008) ¿Que es la resiliencia organizacional? CNN Expansión.

Martínez Selva, José María (2004). Estrés laboral. Guía para Directivos y Empleados. Primera edición. Editorial Pearson. Madrid.

Marulanda Ruíz, Isabel Cristina (2003) Estrés laboral enemigo silencioso de la salud mental y la satisfacción con la vida. Primera edición. Bogotá.

Masten, A. y N. Garmezy. (1986). Stress, competence and resilience: Common frontiers for therapists and psychopathologist. *Behavior Therapy*

Mingote A., Jimenez M., B. y Herrera, M. (2008). Desgaste profesional y salud de los profesionales médicos: revisión y propuestas de prevención. *Medicina Clínica*.

Minolli, Cristina B. (2000). Empresas Resilientes, Algunas Ideas Para Construir las. UCEMA.

Münch, Lourdes (2010). Administración de Capital Humano. Primera Edición. Editorial Trillas. México

Nonaka, Ikijuro, (2011). La Empresa Creadora de Conocimiento. Editorial Harvard Business Review.

Parra, Manuel (2010). Conceptos básicos en la salud laboral. Organización Internacional del Trabajo. Santiago Chile. Segunda Edición.

Pérez Nieto, M. A., Cano-Vindel, A., Miguel-Tobal, J. J., Camuñas, N., Sayalero, M. T. y Blanco, J. M. (2001). La ansiedad, la ira y el estrés asistencial en el ámbito hospitalario: un estudio sobre sus relaciones y la eficacia del tratamiento. *Ansiedad y Estrés*.

Raigosa, D., Marín, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*.

Reig-Botella, A. (2010). Calidad de vida de las personas afectadas por el síndrome de Ardystil. Tesis Doctoral Inédita. A Coruña: Universidad de A Coruña.

Rivera, L. y Martínez, E. (2007) Burnout y Engagement, su influencia en el capital intelectual en las organizaciones. Mexico: Editorial Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional. Vol. 2.

Robb Dean. (2010). Building Resilient Organizations. Editorial Gedisa

Rodríguez, L., Oramas, A. y Rodríguez, E. (2007). Estrés laboral en docentes de educación básica: estudio de caso en Guanajuato, México.

Rutter, M (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. En J. Rolf, A.S. masten, D. Cicchetti y otros (eds.). Risk and protective factors in the developmental of psychopatology. Cambridge. Editorial Cambridge University Press.

Rutter, M. (1993). Resilience; some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*.

Saavedra, Eugenio. (2005) Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos. México. Editorial Mc Graw Hill

Salanova, M., Bresó, E., Grau, R. & Llorens, S. (2004). Exposición a la tecnología de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficiencia personal. *Revista de psicología social aplicada*.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I.M. (2012). We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. Editorial Group & Organization Management.

Salanova, M., Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la Dirección de Recursos Humanos. Estudios financieros.

Sampedro, Jesús A. (2009). Ingenio Estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis.

Sánchez, M., Sanz, B., Apellaniz, G. & Pascual, I. (2001). Policia y estrés laboral. Estresores organizativos como causa de morbilidad psiquiátrica. Editorial Revista de Salud Laboral en la Administración Pública.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach.

Suárez, O. (2004) Resiliencia, tendencias y perspectivas. Resiliencia y ambientes laborales nocivos.

Vanistendael S. (2005). La Resiliencia desde una inspiración hacia cambios prácticos. Madrid. Editorial Paidós

Vásquez, B. D. (2009). Estrés laboral. Recuperado de [http://www. El portal de la salud.com/index2.php](http://www.Elportalde.la.salud.com/index2.php)