



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**ESTRÉS Y SATISFACCIÓN  
LABORAL DURANTE LA  
PANDEMIA DE COVID-19: UN  
ESTUDIO COMPARATIVO  
ENTRE LAS  
MODALIDADES DE TRABAJO**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A**

**CRUZ LOZANO CONSTANZA YARELY**

**TESIS DE LICENCIATURA**

**DIRECTORA: DRA. ALEJANDRA GARCÍA SAISÓ**

**REVISOR: DR. OCTAVIO SALVADOR GINEZ**

**FECHA: 7 FEBRERO 2022**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*“La flor que crece en la adversidad es la más bonita de todas”*

*“Cuando es más difícil es cuando más se necesita que no se cierre el corazón, que se sienta la cosa y que al atravesarla nos transforme, porque ahí es donde se nos forja el carácter, donde nos formamos nosotros mismos”*

*“Si la actividad del hombre se limitara a la reproducción de lo viejo, sería un ser volcado sólo al pasado, sabría adaptarse al futuro únicamente en la medida en que reprodujera ese pasado. Pero, es precisamente la actividad creadora del hombre la que hace de él un ser proyectado hacia el futuro, un ser que crea y transforma su presente”*

*Gracias Diosito por guiarme en el camino de los valores, que son mi guía, mi norte, mis ojos, mis sentidos. Prometo siempre interiorizarlos, y si me desvío, confiar y volver a ellos para encontrarme y transformarme y ser mejor persona.*

*Gracias papás porque ahora parte de lo que soy, es gracias a ustedes. Porque aprendo, corrijo y mejoro gracias a los valores que me inculcaron. Gracias mami por educarnos con tanto amor y bondad (tus valores inigualables) y apoyarme siempre en mis proyectos, esta tesis la hice desde el corazón gracias a ti. Y a ti papá por siempre apoyarme sin que me faltará nada, gracias por transmitirme tu inteligencia y audacia. Sin duda, son los valores más bonitos que me transmiten.*

*Gracias hermanita por siempre hacerme volver a mis valores y recordarme que por ahí no es y por donde si es. Claro a tu manera, porque yo sé que tus intenciones siempre serán esas y que lo haces porque me amas y yo a ti. Gracias infinitas. Y a ti Max por ser un ejemplo de cambio, de transformación al camino hacia la humildad y al valor. Y claro que si puede cambiar una persona. A enseñarme a ser agradecida y confiar en Dios. Emi, eres mi ejemplo en la vida de que no importa que digan ve por lo que te gusta, eres mi guía a seguir y mis ojos a no desviarme de lo que me gusta, e ir hacia el camino de la investigación.*

*Gracias UNAM por tus profesores, tus aulas, tu comunidad que formas.*

*Gracias vida por tener miles de oportunidades de hacer, experimentar, conocer, por las próximas experiencias.*

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1. COVID-19 .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Enfermedad COVID-19 .....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Prevalencia en México .....	9
1.1.2 Síntomas .....	12
1.1.3 Transmisión .....	13
1.1.4. Consecuencias de la Pandemia en la Salud Mental en Tiempos de COVID-19 .....	15
<b>1.2. Impacto de la Pandemia en la Fuerza de Trabajo Mexicana .....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Modalidad de Trabajo .....	27
<b>1.3. Factores de Riesgo Psicosocial.....</b>	<b>35</b>
1.3.1. Medida Preventiva en el Centro de Trabajo .....	37
<b>Capítulo 2. Satisfacción Laboral .....</b>	<b>40</b>
<b>2.1. Satisfacción .....</b>	<b>40</b>
2.1.1. Qué es.....	40
<b>2.2. Satisfacción Laboral.....</b>	<b>41</b>
2.2.1. Teorías y Modelos .....	43
2.2.2. Factores Determinantes que Contribuyen en la Satisfacción Laboral .....	55
<b>2.3. Satisfacción Laboral y Modalidades de Trabajo .....</b>	<b>61</b>
2.3.1. Teletrabajo.....	61
<b>2.4. Satisfacción Laboral y su Relación con el Estrés Laboral.....</b>	<b>65</b>
<b>Capítulo 3. Estrés .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 Estrés.....</b>	<b>66</b>
3.1.1. ¿Qué es?.....	66
3.1.2. Respuesta fisiológica del estrés .....	68
3.1.3. Fases del estrés .....	71
<b>3.2 Estrés laboral.....</b>	<b>73</b>
3.2.1. Prevalencia .....	73
3.2.2. Teorías y modelos.....	76
3.2.3. Causas y factores psicosociales que influyen en el estrés laboral .....	96
<b>3.3. Estrés laboral y modalidades de trabajo .....</b>	<b>98</b>
3.3.1. Teletrabajo.....	99
<b>3.4. Estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral .....</b>	<b>102</b>
<b>Capítulo 4. Método .....</b>	<b>103</b>
<b>4.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>103</b>
<b>4.2. Justificación .....</b>	<b>103</b>
<b>4.3. Preguntas de investigación .....</b>	<b>104</b>
<b>4.4. Objetivo .....</b>	<b>104</b>
<b>4.5. Hipótesis .....</b>	<b>105</b>
<b>4.6. Variables.....</b>	<b>106</b>

4.6.1. <i>Definiciones Conceptuales</i> .....	106
4.6.2. <i>Definiciones Operacionales</i> .....	106
4.6.3. <i>Variables clasificatorias</i> .....	107
<b>4.8. Tipo de estudio</b> .....	<b>107</b>
<b>4.9. Instrumento</b> .....	<b>108</b>
<b>4.10. Procedimiento</b> .....	<b>108</b>
<b>4.11. Análisis de datos</b> .....	<b>109</b>
<b>Capítulo 5. Resultados</b> .....	<b>110</b>
5.1 Análisis de los participantes .....	110
5.2 Confiabilidad de la batería de medición de los factores Satisfacción y Estrés.....	113
5.3 Resultados descriptivos por variable: pruebas de normalidad .....	115
<b>Capítulo 6. Discusión</b> .....	<b>142</b>
<b>Capítulo 7. Conclusiones</b> .....	<b>148</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>151</b>

## Resumen

En los últimos años las organizaciones han invertido recursos en determinar factores o variables que aumenten la satisfacción laboral y disminuyan el nivel de estrés (Arce y Rojas, 2020). Sin embargo, son pocos los estudios que indagán el efecto de estas variables sobre la modalidad de teletrabajo y otras medidas implementadas en consecuencia de la pandemia de COVID-19. Y aún más, en reflexionar la aproximación en la que se estudia al estrés y satisfacción en medio de esta crisis sanitaria que nunca antes había existido.

Bajo este contexto, el objetivo del presente trabajo fue determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en los niveles de satisfacción laboral y estrés percibido durante la pandemia entre las distintas modalidades de trabajo, así como la interacción de dichas modalidades con los factores género y edad. Estos resultados mostraron no tener diferencias que evidencien que las fuentes de estrés estén relacionadas con la persona o características individuales, ni con la modalidad de trabajo en condiciones de incertidumbre.

Por tanto, se pone en cuestión los supuestos del enfoque clásico en el estudio del estrés y la satisfacción laboral, bajo una aproximación colectiva. El presente estudio propone desarrollar una aproximación ecológica en el campo de estudio del estrés que tome en cuenta el sistema de trabajo en su globalidad. Ya que como se concluye en el presente trabajo, las fuentes de estrés no están relacionadas con la persona o características individuales de las personas, ni con el puesto de trabajo relacionado con la modalidad de trabajo en condiciones de incertidumbre. Están relacionadas con una realidad socialmente construida, por lo que en próximos estudios se sugiere analizar cuáles son los factores sociales relevantes en la construcción social predominante del estrés, a qué intereses sirve y qué funciones cumple (Peiró, 2001).

## Introducción

Con la llegada de la crisis sanitaria del COVID-19, las organizaciones se han visto aún más como instituciones sociales marcadas bajo un contexto de globalidad, inestabilidad y un alto nivel de complejidad. En este sentido, con frecuencia cada vez mayor, la actividad laboral implica gestionar la incertidumbre y la ambigüedad. Habida cuenta de los cambios en el entorno y de la rapidez de esos cambios así como de la complejidad de los fenómenos planteados (Peiró, 2001).

Uno de los mayores cambios implantados es la forma en que se llevan a cabo los diferentes trabajos. En este sentido, las empresas han de adaptado distintas formas de flexibilidad y prácticas flexibles (Gittleman, Horrigan y Joyce, 1998 citado en Martínez et. al., 2009), una de estas prácticas es el de tomar partido del uso de la tecnología, implementando aún más la modalidad de teletrabajo. Así pues, el 23.5% de personas comenzaron a utilizar la modalidad de trabajo de 32.9 millones de personas ocupadas (Rodríguez, 2020). Encontrando consecuencias tanto positivas, como a mayores niveles de satisfacción en la modalidad de teletrabajo aumenta el rendimiento de los trabajadores un 13% en comparación con la modalidad presencial (Bloom et. al., 2015 en Ulate-Araya, 2020). Sin embargo, una mala adaptación puede traer respuestas psicopatológicas a nivel emocional, cognitivo y conductual.

De tal forma, que se da pie a estudiar estos fenómenos psicosociales. En este caso, la satisfacción laboral y el estrés percibido que han sido influenciados bajo este contexto marcado por la globalidad e incertidumbre de la pandemia del COVID-19. Debido a lo anterior, aún no se sabe todavía cuál es su efecto sobre estas prácticas. Incluso, se desconoce si es correcta la aproximación por la que se están estudiando estos factores, ya que es un contexto histórico-cultural totalmente nuevo. Por tanto, en este trabajo se busca responder la pregunta ¿hay diferencias en los niveles de satisfacción laboral y estrés laboral entre las distintas modalidades de trabajo en el contexto de la pandemia de COVID-19? Asimismo, se pretende saber si el contexto pandémico influyó también en los niveles de satisfacción laboral y estrés laboral tomando en cuenta factores como la edad y el género.

## Capítulo 1. COVID-19

En este capítulo se examinarán el marco general de la enfermedad poniendo en contexto las estadísticas que ha mostrado México a lo largo de la pandemia, reportando así la prevalencia de casos confirmados, así como la confluencia e impacto de las actividades laborales en México y las estadísticas sobre salud ocupacional a través de las gráficas de tendencia estudiadas, porcentaje acumulado, etc.; A su vez, se determinará y clasificará las características fundamentales de la enfermedad como la sintomatología y transmisión, así como las consecuencias en la salud mental en estos tiempos. Por otro lado, se describe el impacto de la pandemia en la fuerza de trabajo mexicana a través del estudio de las consecuencias económicas y psicológicas y finalmente, relacionándolo con los factores de riesgo psicosocial.

### 1.1 Enfermedad COVID-19

A finales de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia Hubei, China, se reportaron una serie de casos que cumplían criterios para neumonía de etiología desconocida de características graves (Aragón-Nogales, Vargas-Almanaza, y Miranda-Novales, 2020).

El nombre oficial de la enfermedad causada por el virus SARS-COV-2 es enfermedad del Coronavirus 2019, o COVID-19. El Coronavirus son una gran familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en humanos como en animales. Estas enfermedades pueden ir desde casos leves como el resfriado común hasta enfermedades más mortales (Sheposh, 2021). Se conocen seis especies que provocan enfermedades en el humano, de estas, cuatro son prevalentes y causan síntomas típicos de resfriado (229E, OC43, NL63, HKU1). Las otras dos especies, causan el síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV) y síndrome respiratorio del Medio Oriente (MERS-CoV) son  $\beta$ -coronavirus causantes de entre 15 y 30% de las infecciones del tracto respiratorio inferior cada año (Adhikari et al., 2020 citado en Vargas-Lara et al., 2020).

Específicamente el virus SARS-CoV-2, el cual pertenece a la familia de los  $\beta$ -coronavirus, conocidos por su gran capacidad infecciosa, rápida transmisión y por manifestarse clínicamente como un síndrome respiratorio que ha provocado la muerte de más de 300,000 personas a nivel mundial (Vargas-Lara et al., 2020).

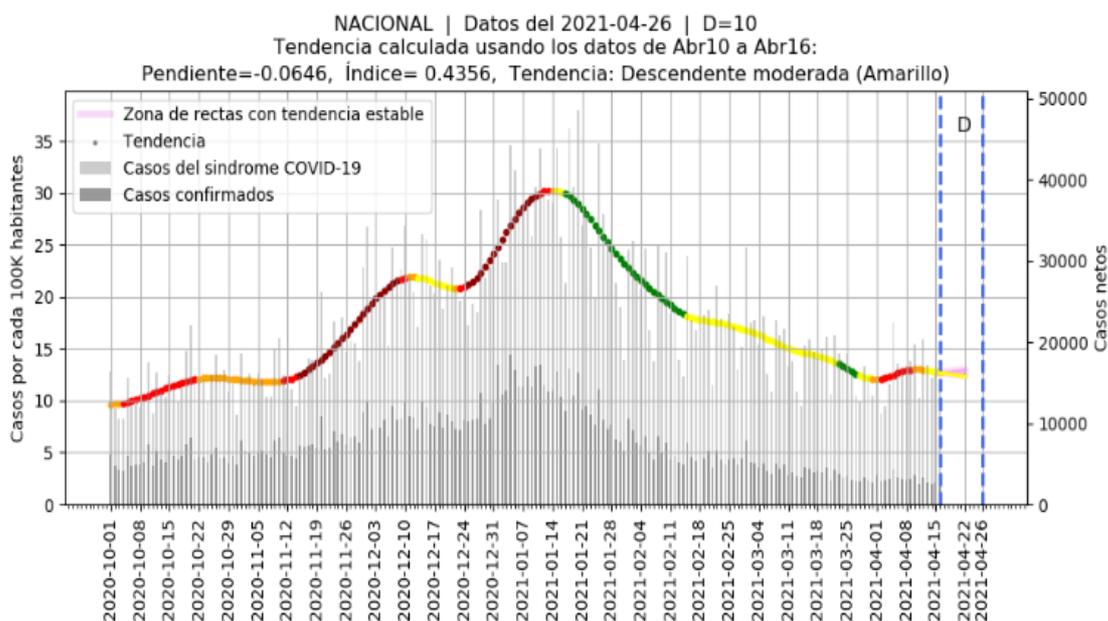
### 1.1.1 Prevalencia en México

Los estudios epidemiológicos iniciales mostraron que se comportaba más agresivamente en adultos entre los 30 y 79 años (87%), con una letalidad global del 2,3% (Wu y McGoogan, 2020). Mientras que el comportamiento de las curvas epidemiológicas de casos positivos y de mortalidad ha sido muy variable en diferentes regiones (Escudero et al., 2020).

En México, el Centro de Investigación en Matemáticas A.C (2021) ha reportado tendencias de curvas epidémicas del total de los casos. Informando una tendencia descendente moderada, como se muestra en la figura 1 con 23, 063 casos activos acumulados, con una tasa de incidencia de 18.0%.

**Figura 1**

*Tendencia Calculada de Casos COVID-19 a Nivel Nacional en México*

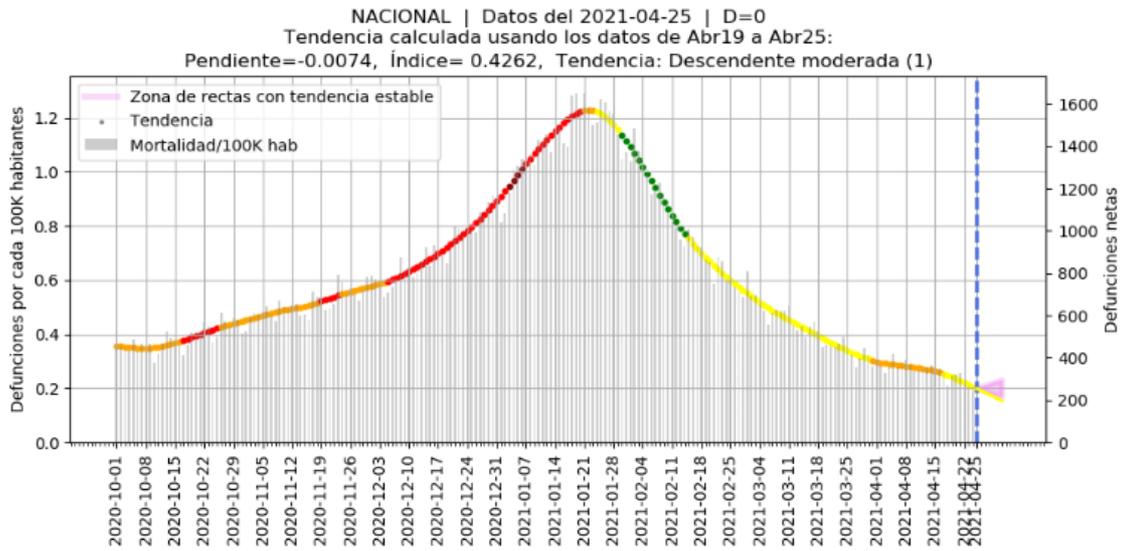


*Nota.* El gráfico representa la Tendencia Síndrome COVID-19 a Nivel Nacional en Abril del 2021 con una tasa de incidencia de 18.0%. Tomado del *Centro de Investigación en Matemáticas A.C., 2021.*

Asimismo, en la figura 2 se muestra una tasa de mortalidad estimada de 1.7, y defunciones estimadas de 2, 203.

**Figura 2**

*Tendencia Calculada de Tasa de Mortalidad de COVID-19 a Nivel Nacional en México*

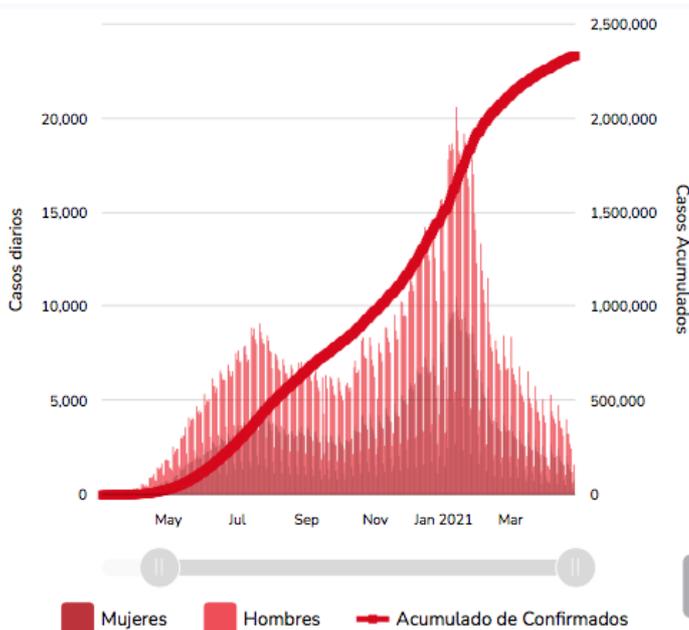


*Nota.* El gráfico representa la Tendencia Mortalidad COVID-19 a Nivel Nacional en Abril del 2021, con una tasa de mortalidad estimada de 1.7 con 2,203 funciones estimadas. Tomado del *Centro de Investigación en Matemáticas A.C.*, 2021.

Por otro lado, la figura 3 muestra el número específico de casos acumulados desde que inicio el primer contagio de la enfermedad en México, hasta el mes de abril del año 2021, confirmando 2,520,820 casos por COVID-19. Así como las defunciones estimadas de lo que va del año, que van 230,991.

**Figura 3**

*Casos Acumulados Por COVID-19 en México y Prevalencia Entre Sexos.*



*Nota.* El gráfico representa el número de casos acumulados por COVID-19 desde el inicio de la pandemia hasta Marzo del 2021. Tomado del *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACyT*, 2021.

En este sentido, para Abril del 2021 en México se reportaron 3.581 nuevos contagios de media cada día (Reuters, 2021). Con una prevalencia mayor en hombres (50.06%) que en mujeres (49.95%), entre una edad de los 30-34 años (CONACYT, 2021).

**Actividades Laborales.** En otra forma, para transitar hacia una nueva normalidad se estableció un semáforo epidemiológico, que es un sistema de monitoreo para la regulación del uso del espacio público y la realización de actividades laborales de acuerdo al riesgo de contagio por COVID-19 (Gobierno de México, 2020).

Este semáforo es estatal y está compuesto por cuatro colores:

1. **Rojo** donde se permiten únicamente las actividades económicas esenciales, asimismo se permite también que las personas puedan salir a caminar alrededor de sus domicilios durante el día.
2. **Naranja** donde además de las actividades económicas esenciales, se permite que las empresas de las actividades económicas no esenciales trabajen con el 30% del personal para su funcionamiento, siempre tomando en cuenta las medidas de cuidado máximo para las personas con mayor riesgo de presentar un cuadro grave de COVID-19, y finalmente están abiertos los espacios públicos con un aforo (cantidad de personas) reducido.
3. **Amarillo** todas las actividades laborales están permitidas, cuidando a las personas con mayor riesgo de presentar un cuadro grave de COVID-19, el espacio público abierto se abre de forma regular, y los espacios públicos cerrados se pueden abrir con aforo reducido.
4. **Verde** se permiten todas las actividades, incluidas las escolares.

De esta manera, cifras del CONACYT (2021) reportan que hasta el mes de Abril del 2021, 8 estados estaban en semáforo Verde, 18 estados en Amarillo, 4 en Naranja y ninguno en Rojo.

Por ello, el retorno a las actividades laborales decreció para febrero de 2021, teniendo una disminución de 1.7 millones de personas en la Población Económicamente Activa (PEA), al pasar de 57.6 millones a 55.9 millones. En contrario, la población subocupada aumentó en 3.8 millones, al pasar de 4.3 a 8.1 millones (INEGI, 2021).

### 1.1.2 Síntomas

Respecto a los síntomas de la enfermedad, el curso del COVID-19 ha sido variable, yendo desde la infección asintomática hasta la neumonía grave que requiere ventilación asistida. La forma asintomática y las presentaciones leves son más comunes en niños, adolescentes y adultos jóvenes, en tanto que las formas graves se observan más en los mayores de 65 años y en personas con condiciones crónicas como diabetes, enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC), enfermedad cardiovascular o cerebrovascular, hipertensión, entre otras (Díaz y Toro-Montoya, 2020).

La siguiente tabla enlista los síntomas de la enfermedad con base en el estado clínico del paciente:

**Tabla 1**

*Síntomas de la Enfermedad COVID-19*

Estado Clínico	Síntomas
<i>Asintomático</i>	Sin síntomas clínicos
<i>Leve</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Odinofagia</li> <li>● Rinorrea</li> <li>● Estornudos</li> <li>● Congestión nasal</li> <li>● Fiebre de baja intensidad</li> <li>● Mialgias</li> <li>● Tos seca</li> <li>● Síntomas digestivos leves</li> </ul>
<i>Moderado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fiebre</li> <li>● Tos húmeda</li> <li>● Fatiga</li> </ul>

- 
- Cefalea
  - Sibilancias
- 

*Grave*

- Fiebre
  - Tos con disnea
  - Síntomas gastrointestinales (diarrea)
  - Taquipnea
  - Dificultad respiratoria
- 

*Crítico*

Insuficiencia respiratoria aguda que amerita ventilación mecánica

---

*Nota.* Esta tabla muestra los síntomas del COVID-19 según el estado clínico en el que se encuentra la enfermedad. Tomado de *Clasificación de gravedad de la COVID-19 según la AAP* de Romo, *et. al.*, 2020.

Los síntomas pueden aparecer de 2 a 14 días después de la exposición al virus de acuerdo con el Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades de Estados Unidos (CDC, 2021). Persiguiendo un alto riesgo las personas sin antecedentes de enfermedades crónicas no transmisibles, los que no tienen problemas en el sistema inmunológico, personas menores de 60 años, quienes viven con enfermedades crónicas (cardíacas, pulmonares, renales, hepatitis). Mientras que los que están en un riesgo bajo o poco vulnerable son los que no tienen antecedentes de enfermedades crónicas no transmisibles, sin problemas en el sistema inmunológico y personas menores de 60 años (Gobierno de México, 2020).

### ***1.1.3 Transmisión***

Por otro lado, entender cómo, cuándo y en qué situaciones se propaga el COVID-19 es fundamental para elaborar medidas eficaces de salud pública y de prevención y control de infecciones que consigan interrumpir las cadenas de transmisión (Organización Mundial de la Salud, 2021).

De esta manera la OMS (2020) describe las posibles vías de transmisión, incluidos el contacto y las gotículas, los fómites, la transmisión aérea, y la transmisión fecal-oral (ver tabla 2).

**Tabla 2***Vías de Transmisión del COVID-19*

<b>Vías de transmisión</b>	<b>Tipo de contacto</b>	<b>A través de que se transmite</b>	<b>Cuándo se transmite</b>	<b>A dónde se transmite</b>
<b><i>Transmisión por contacto y por gotículas</i></b>	Contacto directo, indirecto o estrecho con personas infectadas.	Secreciones contaminadas (por ejemplo, la saliva, las secreciones respiratorias o las gotículas respiratorias).	Cuando una persona infectada tose, estornuda, habla o canta.	Pueden llegar a la boca, la nariz o los ojos de una persona expuesta. O cuando hay contacto con un objeto o una superficie contaminados.
<b><i>Transmisión aérea</i></b>	Indirecta	Se efectúan procedimientos o se administran tratamientos que pueden generar aerosoles.	Cuando se efectúa la intubación endotraqueal, broncoscopia, nebulización, ventilación no invasiva, traqueostomía o reanimación cardiopulmonar.	Por las partículas de los aerosoles.

<b><i>Transmisión por fómites</i></b>	Directo o indirecto	Superficies contaminadas que van desde horas hasta días, dependiendo del entorno, el ambiente (temperatura, humedad) y el tipo de superficie.	Al tocar objetos contaminados de una persona infectada (estetoscopios o termómetros, sanitarios) o superficies en el entorno, y, posteriormente, tocarse la boca, la nariz o los ojos.	Al tocarse la boca, la nariz o los ojos.  Sin embargo, no existen informes específicos en los que se haya corroborado directamente la transmisión por fómite.
<b><i>Transmisión fecal-oral</i></b>	A la fecha no se han publicado informes relativos a la transmisión del SARS-CoV-2 por medio de heces u orina. Únicamente se han encontrado muestras de ADN en la orina y heces (Zheng y colaboradores; Sun y colaboradores, Whan y colaboradores, citado en OMS, 2020)			

*Nota.* Esta tabla representa las vías de transmisión del COVID-19 de acuerdo con el tipo de contacto, cuándo se transmite y a dónde se transmite. Adaptado de *Vías de transmisión de la COVID-19* de Organización Mundial de la Salud, 2021.

Por lo tanto, son diversos los tipos de transmisión de la enfermedad que da como resultado una alta tasa de propagación. El principal modo de transmisión son las gotas respiratorias, que llegan a propulsarse 1.83 metros o más al estornudar o toser. Sin embargo, los estudios de aerosolización del COVID-19 muestran que cuando una persona habla fuerte han cuestionado si es suficiente la regla de “1.8 metros” que se recomienda en la actualidad para el distanciamiento físico (Fielding, 2020). También cabe resaltar que los datos preliminares que presentó China apuntaban a que las personas asintomáticas podían infectar a otros (Organización Mundial de la Salud, 2020).

#### ***1.1.4. Consecuencias de la Pandemia en la Salud Mental en Tiempos de COVID-19***

De este modo, debido a la alta tasa de propagación de la enfermedad, el 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró al COVID-19 como *emergencia de salud pública de alcance internacional*, mientras que el 11 de marzo de

2020 con 37,364 casos reportados fuera de China, se catalogó oficialmente como *pandemia* (Escudero et al., 2020).

Dado lo anterior, en México el 24 de marzo de 2020, con 475 casos confirmados, se decretó la Fase 2 de contingencia sanitaria con medidas estrictas de prevención, las cuales incluían: el distanciamiento social, aislamiento social, confinamiento y restricción laboral (Escudero et al., 2020). Sin embargo, estas medidas trajeron consecuencias psicológicas negativas en la salud de las personas.

Por ejemplo, **en el distanciamiento social** o físico, entendido cómo el mantener una distancia segura entre dos o más personas (1.8- 2 metros) en espacios interiores como al aire libre (CDC, 2020), se demostró que la pandemia instó a ser menos 'cercaños', que es una cuestión que resultó menos coercitiva para las culturas de bajo contacto que para las de alto contacto. Por ejemplo, para la cultura mexicana (Aragón y Sevillano, 2020)

Por otro lado, el **aislamiento social** que, a diferencia del distanciamiento social, este es una manifestación de la privacidad dada por la regulación de la interacción a través del contacto con otras personas (Holahan, 2012). Este muestra que puede contribuir a importantes efectos psicológicos negativos, en particular cuando están presentes factores de riesgo como el sedentarismo, la soledad (Domínguez, 2020) y la depresión (Cacioppo, 2006). Así como producir secuelas emocionales a largo plazo. Esto hace sentido al estudio realizado por Ozamiz-Etxebarria y colaboradores (2020) donde administraron la escala DASS (Depression Anxiety and Stress Scale) y sus hallazgos demostraron niveles más altos de estrés, ansiedad y depresión en el grupo de edad de 18 a 25 años, seguido del grupo de 26 a 60 años, por el contrario, fueron más bajos en individuos de 61 años o más, además los individuos más jóvenes con enfermedades crónicas reportaron más síntomas que el resto de la población. Aunado a estos resultados, después de que se dio la orden de estar en confinamiento, aumentaron los síntomas.

Algo similar ocurrió con los efectos de la **cuarentena**, que hace referencia a la restricción voluntaria u obligatoria del desplazamiento de individuos que han estado expuestos a un potencial contagio y que posiblemente se encuentren infectados (Sánchez-Villena y de La Fuente-Figuerola, 2020). Mostrando evidencia que asume la aparición de problemas de adicción a redes sociales (tanto Internet, redes sociales y comunicación

virtual como FaceTime, Google Hangouts y medios más nuevos como TikTok) pudiendo empeorar los síntomas depresivos y sentimientos de aislamiento incluso durante períodos de actividad normal (Yoon, 2019 citado en Mc Nally y Levenstein, 2020). Aunado a problemas en la calidad de sueño, un estudio realizado por Diz-Ferreira y colaboradores (2021) han medido las alteraciones de sueño durante la cuarentena, notando un incremento de síntomas e incidencia de insomnios. Encontrando una disminución de medio punto en la satisfacción de sueño, un incremento del 23.1 al 36.6% en la incidencia de insomnio.

Y en contraste con la cuarentena, los efectos del **confinamiento** que este se aplica a nivel comunitario cuando las medidas mencionadas anteriormente han sido insuficientes para contener el contagio de una enfermedad (Cetron y Landwirth 2005 citado en Sánchez-Villena, de La Fuente-Figuerola, 2020). Se han encontrado diversas consecuencias negativas desde la perspectiva ambiental, como problemas de privacidad, hacinamiento, en la enseñanza online y percepción de riesgo (Aragón y Sevillano, 2020) que está aunado principalmente a la incapacidad para afrontar el estrés en tiempos de crisis (Mc Nally y Levenstein, 2020).

Por ejemplo, los estudios de percepción social del riesgo han tratado de entender y predecir cómo la sociedad responde a la enfermedad del COVID-19, en estos se ha encontrado evidencia que sugiere que entre las características del riesgo que predicen su magnitud se encuentra el grado de desconocimiento que existe sobre la enfermedad y el temor a sus consecuencias (Slovic, 2002). Además, desde la vertiente subjetiva, que se vincula a conceptos como creencia y actitud (González et al., 2020). Así pues, hay una percepción de riesgo inadecuada ante el COVID-19, no se presenta una adecuada susceptibilidad, severidad ni autoeficacia, lo que constituye una barrera para llevar a cabo las acciones de salud recomendadas para evitar esta enfermedad (González et. al., 2020).

En este sentido, estas medidas han tenido un gran impacto en la salud mental de las personas, teniendo distintas consecuencias psicológicas negativas, incluso consecuencias relacionadas con la interacción social y procesos psicosociales. Ya que, tanto la pandemia, como las medidas de control (aislamiento social y confinamiento) pueden llevar a un miedo generalizado en la población (Asociación de Salud Mental y Psiquiatría Comunitaria 2020 citado en Hernández, 2020).

## **1.2. Impacto de la Pandemia en la Fuerza de Trabajo Mexicana**

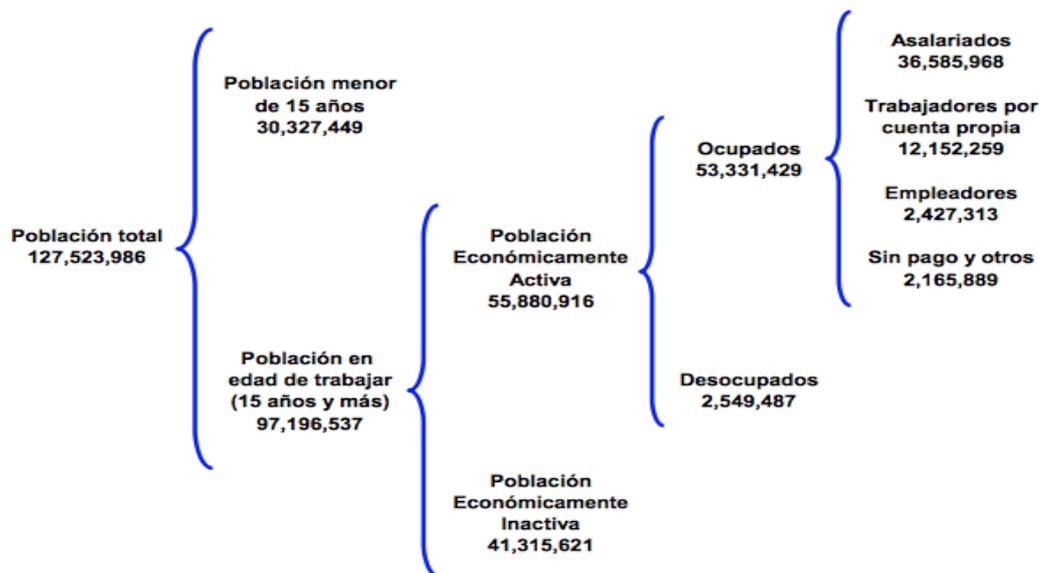
Por otro lado, tras la propagación rápida del virus, este ha traído un impacto tanto económico, político, social y un incremento en los problemas de salud pública en todo el mundo. Trayendo consigo choques estructurales y efectos negativos en el mercado laboral debido a la demanda que genera la pandemia. Uno de los mismos efectos es la dinámica productiva sobre los ingresos, las remuneraciones y la calidad de las ocupaciones, así como consecuencias psicológicas negativas. De esta manera, estadísticas sobre la dinámica productiva en los ingresos se reflejan en los siguientes rubros:

### **a. Población Económicamente Activa**

En México, la población total es de 127,523,986 millones de personas, de las cuales 97,196,537 millones están en edad productiva. Por lo que, la población económicamente activa es de 55,880,916 millones, mientras que la inactiva es de 41,315,621 millones. De ahí, 53,331,429 se encuentran ocupados, es decir, que están desempeñando una ocupación y reciben algún tipo de bien o servicio como los asalariados (36,585,968) o trabajadores por cuenta propia (12,152,259). Por otro lado, se encuentran los que no reciben ningún tipo de bien o servicio adicional, como el empleo sin pago (2,165,889). Y finalmente, el trabajador independiente que emplea personas a cambio de una remuneración económica en dinero, como lo son los empleadores (2,427,313) (INEGI, 2021 citado en STPS 2021) (ver figura 4).

### **Figura 4**

*Distribución Económica de la Población*



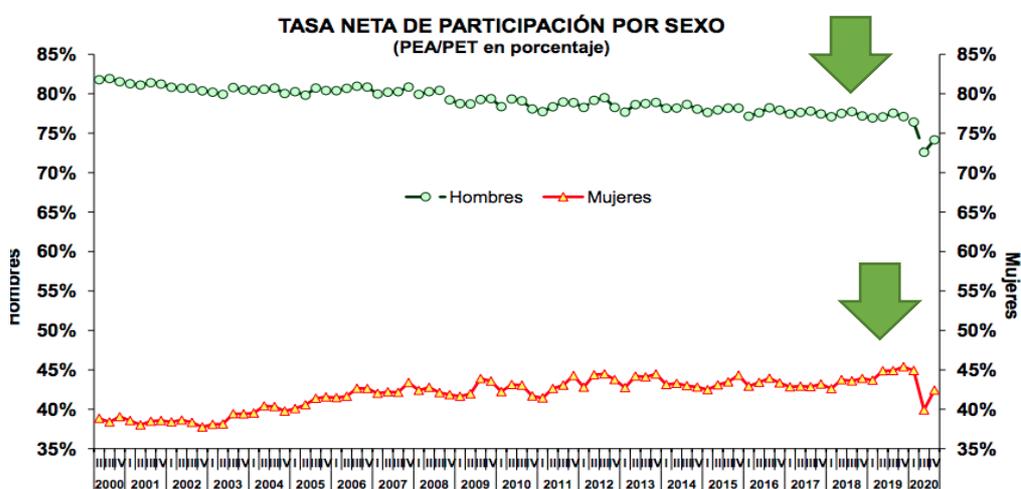
Nota. El gráfico representa la distribución económica de la población en el año 2021. Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021.

### Impacto Económico por COVID-19

Tras la pandemia, la población ocupada decreció respecto al género, siendo la población económica mayormente activa los hombres (61%) en comparación con las mujeres (39%). Sin embargo, en contraste del año 2000, en el 2020 aumentó la cifra en mujeres (donde antes había un 35%) (STPS, 2021) (ver figura 5).

Figura 5

Tasa Neta de Participación Por Sexo



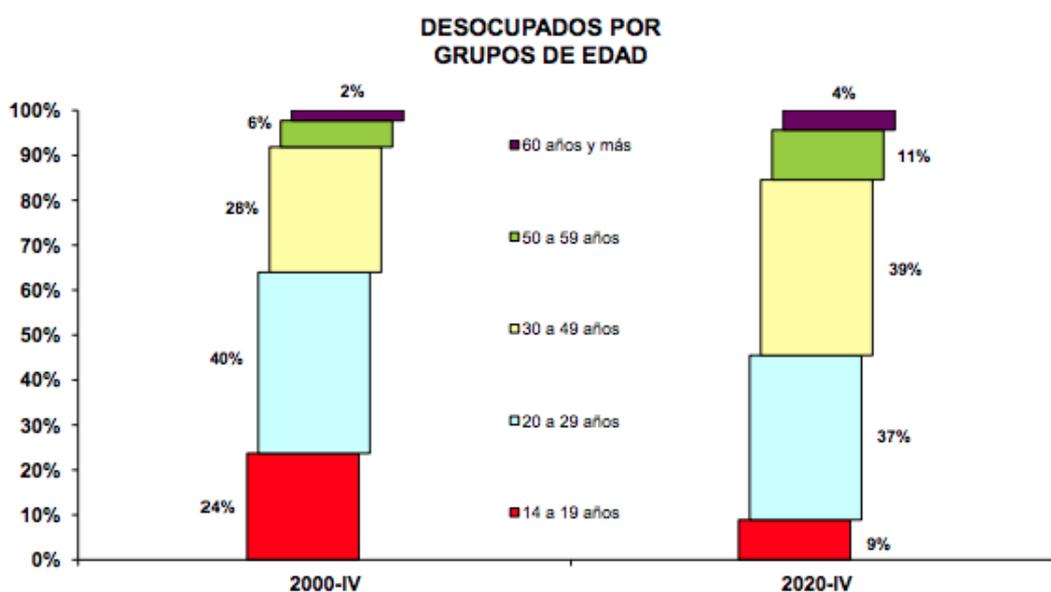
*Nota.* El gráfico representa la tasa neta de participación por sexo en el año 2020. Tomado de *Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020.*

Respecto al grupo de edad en comparación con el año 2000 y 2020 donde inició la pandemia, hubo un incremento en la tasa de ocupación entre los grupos de 20 a 29 años teniendo una baja de 27% al 22% y de los 14 a 19 años (pasando del 11% al 6%). Por el contrario, muestra un crecimiento en el grupo de edad de 30 a 49 años (44% al 46%), de 50 a 59 años (del 11% al 17%) y de 60 años y más (7% a 10%) (STPS, 2021).

De esta manera, la tasa de desocupación por grupo de edad mostró un incremento en los grupos de edad entre los 50 a 59 años (pasando del 28% al 39%), de 60 y más (del 2% al 4%) y un decremento entre los grupos de edad de 20 a 29 años (del 40% al 37%) y de 14 a 19 años (del 24% a 9%) (ver figura 6).

**Figura 6**

*Desocupado Por Grupos De Edad, año 2000 y 2020.*



*Nota.* El gráfico representa el porcentaje de desocupados por grupos de edad comparando el año 2000 y 2020. Tomado de *Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020.*

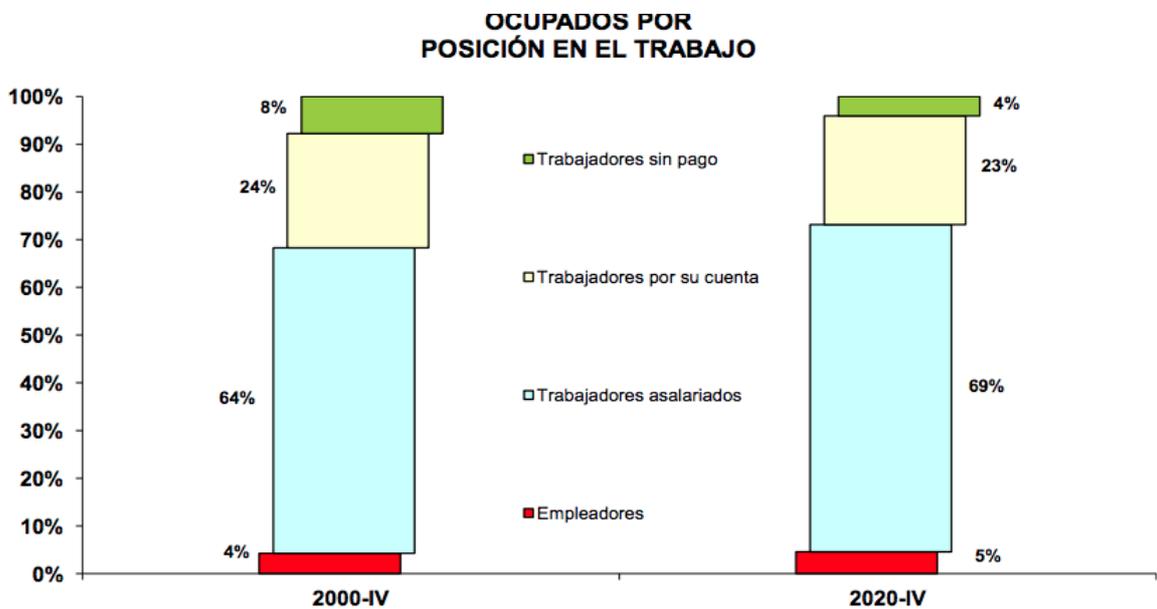
Por otro lado, en el año 2019 alrededor de 57 millones de personas de 15 y más años trabajan. De ese total, se estimó que el 70% son trabajadores asalariados, 4%

empleadores, 21% trabajadores independientes y 5% trabajadores sin pago (INEGI, 2019).

Sin embargo, tras la pandemia la Secretaria de Trabajo (2021) reportó una disminución en estas cantidades, donde 64% son trabajadores asalariados, 4% empleadores, 24 % trabajadores independientes y 5% trabajadores sin pago. Lo que muestra es que disminuyó el porcentaje de trabajadores asalariados un 6% y en este sentido, incrementó el número de trabajadores independientes 3% (ver figura 7).

**Figura 7**

*Evolución De Indicadores Laborales Por Posición De Trabajo (Comparación entre los años 2000 y 2020)*



*Nota.* El gráfico representa el porcentaje de trabajadores ocupados por posición de trabajo en el año 2000 en comparación con el año 2020. Tomado de *Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020.*

### **Impacto Psicológico por COVID-19**

El impacto de la carga psicológica derivada de la pandemia en relación con aquellos grupos que se encuentran más vulnerables y tienen mayor factor de riesgo de padecer alguna carga psicológica negativa que puedan afectar el bienestar y salud de los trabajadores.

En razón de lo anterior, respecto a los grupos de edad más vulnerables de padecer algún síntoma psicológico negativo, como ansiedad, síntomas depresivos, etc. son los más jóvenes. En este sentido, un estudio realizado por Huang y Zhao (2020) mostró que la prevalencia de Trastornos de Ansiedad y síntomas depresivos fue significativamente mayor en los participantes menores de 35 años que en los participantes de 35 años o más ( $P < 0,001$ ) presentando en primer lugar síntomas de ansiedad (31.6%), después insomnio (29.2%) y por último síntomas de estrés agudo grave (24.4%) (Shi et al., 2020). Esto coincide con el estudio realizado por Wang (2020) que muestra que las personas de 40 años o menos tenían un mayor riesgo de ansiedad que las personas mayores de 40 años. Incluso, las personas con una maestría o más tienen un mayor riesgo de sufrir depresión que aquellas con una licenciatura.

Respecto al género, el estudio de Huang y Zhao (2020) demuestra que uno de cada tres participantes presenta trastornos relacionados con la ansiedad, este estado de ánimo no fue diferente entre hombres y mujeres durante la pandemia. Sin embargo, otros estudios como el de Thibaut y Wijngaarden-Cremers (2020) demuestra que, si existe diferencia en el estado de ánimo entre hombres y mujeres, evidenciando que las mujeres tienen un mayor riesgo de tener síntomas de ansiedad que los hombres. Esto coincide con el estudio realizado por Wang y colaboradores (2020) donde concluyen que el riesgo de ansiedad de las mujeres fue 3, 01 veces mayor que el de los hombres. A diferencia del estudio realizado por Shi (2020) donde los participantes masculinos y las personas solteras mostraron un riesgo notablemente mayor de depresión, insomnio y síntomas de estrés agudo.

Finalmente, de acuerdo con la literatura, los individuos con COVID-19 confirmado o sospechado tenían al menos el doble de riesgo de los 4 síntomas de salud mental en comparación con los que no estaban infectados con COVID-19 (Shi, 2020).

### ***b. Actividad Laboral***

Respecto a las estadísticas relacionadas con el tipo de actividad laboral, la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (2021) las clasifica por rama de actividad económica.

Siendo así, 53,331,429 la población ocupada, de los cuales 6,679,908 se ocupan en actividades agropecuarias, 8,708,562 en la industria manufacturera, 370,748 en la industria extractiva y electricidad, 4,272,066 en construcción, 10,632,289 en comercio, 2,737,370 transportes y comunicaciones, 2,547,088 gobierno y organismos internacionales, y finalmente 17,085,058 en otros servicios.

Mientras que la ocupación ocupada por sexo es del 35% mujeres y 65% hombres. Y mayormente ocupado por el nivel de educación secundaria. La tabla 3 muestra la ocupación de trabajadores con base en el tipo de actividad económica.

**Tabla 3**

*Actividades Laborales a Nivel Nacional.*

Concepto	Nacional
<i>Ocupados por rama de actividad económica</i>	
Actividades agropecuarias	53,331,429
Industria manufacturera	6,679,908
Industria extractividad	370,748
Construcción	4,272,066
Comercio	10,632,289
Transportes y comunicaciones	2,737,370
Gobierno	2,547,088
Otros servicios	17,085,058
No especificado	

*Nota.* La tabla muestra el número de trabajadores ocupados en las distintas actividades laborales a Nivel Nacional. Adaptado del *Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020.*

### **Impacto Económico por COVID-19**

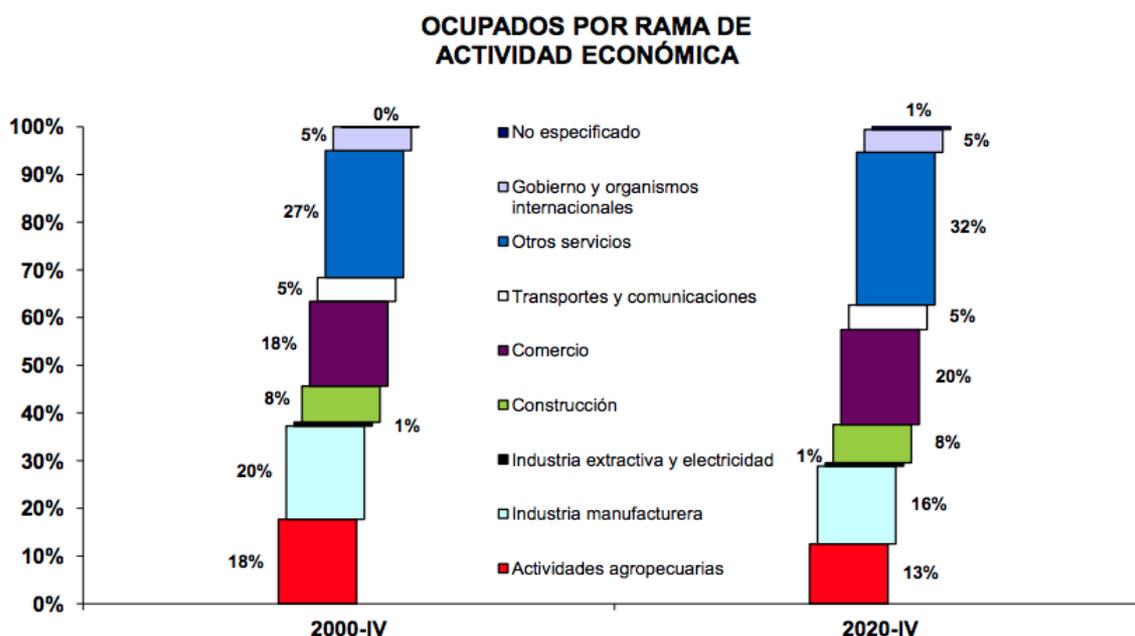
En este sentido, el impacto económico que tuvo el COVID-19 sobre las ramas de actividad económica, reporta un mayor incremento en las ramas económicas dedicadas a otros servicios y no los oficiales (pasando del 27% al 32%), así como en el comercio

(18% al 20%). Esto podría relacionarse con el decremento en otras ramas económicas oficiales como la industria manufacturera (del 20% al 16%) y actividades agropecuarias (del 18% al 13%). Mientras que las ramas económicas que se mantuvieron pese al confinamiento fueron las de Gobierno (5%), transporte y comunicaciones (8%) y construcción (8%) (ver figura 8).

De esta manera, aumentó en el 2020 el porcentaje de informalidad laboral (55.6%). Los estados de Guerrero y Oaxaca fueron los que registraron mayor informalidad con 77.35 y 78.5% respectivamente, Nuevo León y Coahuila registraron menor informalidad, con 35.6% y 36.7 (STPS, 2021).

**Figura 8**

*Ocupados por Rama Económica (Diferencia entre años 2000 y 2020).*



*Nota.* El gráfico representa el porcentaje de trabajadores ocupados por rama de actividad económica comparando el año 2000 y 2020. Tomado de *Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020.*

En consecuencia, se estima que seis de cada 10 personas ocupadas están insertas en el sector comercio y servicios; y que 27.7% son artesanos, trabajadores en la construcción y en actividades de apoyo, mientras que 22.1% son funcionarios, profesionistas y técnicos y 13.4% son comerciantes y empleados en ventas (INEGI,

2021). Teniendo un impacto mayor el sector de restaurantes y servicios de alojamiento con una reducción de 769 mil y los servicios diversos con 489 mil ocupados menos.

Por esta razón, los efectos económicos que trajo consigo la pandemia respecto a la dinámica productiva, se registró una pérdida de 10,4 millones de puestos informales y una reducción de 2 millones de puestos formales (OIT, 2020) y una tasa de desocupación del 4.6% siendo más afectados el estado de Oaxaca (1.7%) y menos afectados el estado de Quintana Roo (8.4%) y la Ciudad de México (6.6%).

### **Impacto Psicológico por COVID-19**

Por su parte, el impacto psicológico respecto a la actividad laboral Whan y colaboradores (2020) reportan que los profesionales tienen un mayor riesgo de sufrir depresión que los trabajadores de las industrias de servicios y otras ocupaciones debido a que las personas con profesión están acostumbradas al trabajo intenso y a los viajes frecuentes.

Por otro lado, los que sufren un mayor riesgo psicosocial son el sector salud, ya que tienen un alto riesgo de padecer alguna enfermedad mental, a diferencia de trabajadores de empresas o instituciones o maestros y estudiantes. El estudio realizado por Huang y Zhao (2020) muestra que uno de cada cuatro trabajadores de la salud tiene problemas para dormir, lo que fue significativamente más alto que en otros grupos ocupacionales. Además de presentar síntomas de distrés, insomnio, estrés post traumático y presión (Horsch et al., 2020). Las razones son debidas a la intensidad de carga de trabajo, lo que genera no tener suficiente tiempo para descanso y que sean propensos a estrés crónico y angustia psicológica. Esto es similar con el estudio realizado por Wang y colaboradores (2020) donde en comparación con los profesionales, los trabajadores de servicios industriales y otros tienen un menor riesgo de sufrir depresión.

Y respecto a los Factores de Riesgo por grupos ocupacionales, en México se cuenta con una clasificación de riesgos por exposición. Así, el Gobierno de México (2020) identifica cuatro niveles de riesgo en razón de la cercanía del trabajador con personas infectadas, o del nivel de contacto repetido o extendido con fuentes posibles de contagio con motivo de su trabajo. Además, proporciona elementos para identificar a la

población trabajadora vulnerable por condiciones ajenas al riesgo ocupacional (ver tabla 4).

**Tabla 4**

*Factores De Riesgo Por Calidad De Ocupación*

<b>TIPO</b>	<b>OCUPACIÓN</b>	<b>PERSONAL OCUPACIONALMENTE EXPUESTO</b>
<b>RIESGO MUY ALTO</b>	Aquellas con potencial elevado de exposición a altas concentraciones de fuentes conocidas o con sospecha de contagio.	Personal médico Personal de enfermería Dentistas Laboratoristas
<b>RIESGO ALTO</b>	Aquellas con alto potencial de exposición a fuentes conocidas o con sospecha de contagio.	Personal médico Personal de enfermería Paramédicos Técnicos médico Médicos forenses Personal que labora en depósitos de cadáveres Personal operador de ambulancias Personal de intendencia en hospitalización
<b>RIESGO MEDIO</b>	Aquellas que implican contacto frecuente y cercano de exposición a fuentes con posibilidad de contagio.	Personas trabajadoras con contacto altamente frecuente con público en general, personas en edad escolar, compañeros de trabajo, clientes, y otros individuos o grupos
<b>RIESGO BAJO</b>	Aquellas que no implican contacto frecuente y cercano de exposición a fuentes con posibilidades de contagio.	Personas trabajadoras que tienen contacto ocupacional mínimo con el público en general y otros compañeros de trabajo

*Nota.* La tabla representa los factores de riesgo por calidad de ocupación en México. Adaptado de *Gobierno de la Ciudad de México, 2021.*

De aquí puede identificarse las ocupaciones que se encuentran en mayor riesgo y la vulnerabilidad en la salud, tanto física, como psicológica y social. Así, al lograr identificar el riesgo de contagio, las clasificaciones de personal ocupacionalmente expuesto y las condición de vulnerabilidad, proporciona un elemento de información adicional para determinar las acciones que se deberán llevar a cabo en los distintos escenarios laborales de la epidemia (Gobierno de México, 2020).

La identificación va desde si tienen familiares o amigos infectados por COVID-19, hasta quienes tienen mayor riesgo de exposición ocupacional. Siendo estos últimos quienes tienen mayor riesgo psicosocial de sufrir depresión (40.2%), ansiedad (45.0%), insomnio (37.1%) y estrés agudo (37.8%) a diferencia de los que no tienen algún riesgo por la razón de que no habían regresado al trabajo presencial (depresión= 30.4%, ansiedad=33.6%, insomnio=30.5%, estrés agudo=25.5%) (Shi, 2020).

Debido a lo anterior, estudiar los efectos derivados del retorno laboral procedentes del riesgo del tipo de ocupación y el ambiente físico y social en el que se envuelven posibilita conocer el tipo de modalidad más óptima para hacer frente a estos tiempos de crisis originados por la pandemia del COVID-19.

### ***1.2.1 Modalidad de Trabajo***

En vista de que el ambiente físico y social representa un papel de gran impacto no sólo en el comportamiento, sino también en la salud y calidad de vida de los seres humanos (Mejía, 2010) y ellos se adaptan al mismo para satisfacer sus necesidades (Holahan, 2012). La modalidad de trabajo es una medida implementada referente al lugar de trabajo donde los trabajadores realizan su actividad laboral y a su vez, éste tiene un efecto en su calidad de vida.

El lugar de trabajo involucra los edificios, locales, áreas donde se realizan actividades de explotación, producción, comercialización, transporte y almacenamiento o prestación de servicios, en los que laboran personas que están sujetas a una relación de trabajo (DOF, 2014). De ahí que los trabajadores se adapten al mismo y puedan tener un efecto en su salud y calidad de vida. En este sentido, son más los estudios que consideran que el lugar de trabajo puede ser un lugar privilegiado para la prevención de trastornos psicológicos y para promover una mejor salud mental (Gil-Monte, 2012).

Por ello, la Organización Internacional del Trabajo (2020) ha realizado cambios para abordar la crisis del COVID-19 en el lugar de trabajo, los cuales están encaminados a la protección de los trabajadores en el mismo. Uno de los cambios registrados y respuestas a la demanda provocada por el COVID-19 es el refuerzo de medidas de seguridad y salud en el trabajo, adaptando diversas **modalidades de trabajo** (ej. teletrabajo o modalidad híbrida: teletrabajo y trabajo presencial).

### *1.2.1.1. Teletrabajo*

El Teletrabajo como modalidad alternativa laboral en las empresas data de los años 70's; Jack Nilles propuso llevar el trabajo al empleado, bajo el término "telecommuting", sin embargo, para su implementación encontró dificultades tecnológicas propias de la época (Arce, Rojas, 2020). El teletrabajo se refiere aquellas actividades ejercidas lejos de la sede de la empresa (se les denomina también, en ocasiones, trabajo a distancia), a través de la comunicación diferida o directa por medio de las nuevas tecnologías. En este sentido, es la actividad profesional desarrollada a distancia, que cubre con un gran número de formas de trabajo, modos de organización o de tareas por medio del uso de telecomunicaciones (Barrios, 2007).

Derivado de la pandemia el 23.5% comenzó a utilizar esta modalidad de trabajo de 32.9 millones de personas ocupadas, el 70% cuenta con el equipamiento necesario, el 84 % cuenta con condiciones de seguridad e higiene y el 27 % ha tomado cursos de capacitación para el trabajo (Rodríguez, 2020).

Lo anterior significa que hay varios factores que determinan si un trabajo puede realizarse potencialmente a distancia, como el nivel de desarrollo económico, estructura económica y ocupacional, acceso a Internet, perfil profesional, algunas veces que las personas poseen una computadora en el hogar, entre otros (Hatamaya et al., 2020 citado en OIT 2020). Por consiguiente, los países en que los puestos de trabajo corresponden a sectores como las TIC, los servicios profesionales, las finanzas, los seguros y los sectores de la administración pública pueden movilizar una mayor proporción de la fuerza laboral a trabajar desde casa, mientras que los países que dependen en gran medida de sectores como la industria manufacturera, la agricultura, la construcción y el turismo tienen menos posibilidades de hacerlo (OIT, 2020).

En este sentido, los sectores en los que se puede trabajar a distancia es esencial observar sus condiciones laborales ya que es necesario garantizar la salud y seguridad de los trabajadores con el fin de hacer organizaciones sanas y saludables, incrementando la productividad y teniendo un efecto positivo en el binomio trabajador-organización. De esta manera, surge la necesidad de estudiar los efectos personales y organizacionales que surgen de la implementación de esta modalidad. Uno de los efectos personales derivados de la modalidad de teletrabajo es el temor que genera la idea de quedarse sin trabajo, de dejar de disfrutar el trabajo en casa, y de usar más las redes sociales (Villavicencio-Ayub-2020).

Otro factor que se ha encontrado esta relacionado con la extensión del horario de trabajo. Derivado de la pandemia ha aumentado la carga de trabajo provocando que los empleados que trabajan desde casa tiendan a trabajar más horas que cuando están trabajando en los locales del empleador, en parte porque el tiempo para desplazarse al lugar de trabajo es sustituido por actividades laborales y también debido a los cambios en las rutinas de trabajo y a la desaparición de los límites entre el trabajo remunerado y la vida personal (OIT, 2020).

Esto se relaciona con la encuesta realizada por Kolakowski (2020) donde observaron que un poco más del 20,5% de los teletrabajadores mencionaron que tenían una carga de trabajo inmanejable y otro 10% dijo que sentía que no tenía control sobre su trabajo. Lo que hace que posiblemente se deba a la falta de regulación del trabajo en casa que no permite que exista un equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

En este sentido, para la OIT (2021) la jornada laboral es una de las mayores dificultades para la necesidad de proteger la salud y seguridad de los trabajadores. Por ello, esta necesidad de los descansos y la recuperación, son necesidades consagradas en la norma internacional del trabajo.

En otro sentido, esta modalidad exige, tanto un perfil profesional como un dominio de las nuevas tecnologías de información y comunicación (Téllez, 2021). De esta manera, esto a menudo significa que los trabajadores tienen que familiarizarse con herramientas tecnológicas nuevas o diferentes y pasar a una forma diferente de organizar el trabajo, lo que explica en parte por qué muchas personas trabajan más horas, intercaladas con actividades personales, para adaptarse a esta nueva realidad (OIT, 2020).

Debido a lo anterior, se han encontrado estudios relacionados con el tecnoestrés y la adicción a la tecnología y sobrecarga, que aumenta la fatiga, la irritabilidad y la incapacidad de desconectar del trabajo y descansar adecuadamente.

En este sentido, en México el 75% de la fuerza laboral lo padece. Así pues, el tecnoestrés está relacionado con el uso desadaptativo de las tecnologías, que puede alterarse debido a las situaciones, apareciendo también síntomas de tecnofatiga cuando se está expuesto a largas horas con exceso de carga laboral (Dirección General de Comunicación Social, 2020). Sin embargo, el problema no está en el uso de las tecnologías, sino como mencionó Villavicencio-Ayub (2020) se relaciona con las tecnologías per se, sino con el uso de las tecnologías y malas prácticas porque no hay una educación social de cómo usarlas y cómo afectan mi salud.

Es por esto, la importancia de realizar investigaciones relacionadas con el tema para dar pie a una Ley que pueda mitigar o decrementar los riesgos psicológicos derivados del tecnoestrés, por la desconexión obligatoria dependiendo de su jornada laboral.

Por ejemplo, un estudio realizado por Brooks y colaboradores (2020) observaron que los que estaban confinados durante la pandemia habían sufrido mayor depresión, estrés, mal humor, irritabilidad, insomnio, síntomas del trastorno de estrés postraumático, ira y agotamiento emocional como resultado de haber sido aislados o puestos en cuarentena. El mal estado de ánimo y la irritabilidad se destacan por tener una prevalencia particularmente alta (citado en OIT, 2020). En cambio, el estudio realizado por Diz-Ferreira y colaboradores (2021) hallaron que respecto a trastornos de sueño hubo menor afectación en la incidencia de insomnio en los participantes que se encontraban realizando teletrabajo.

Otra cuestión son los espacios de trabajo para los que no estaban diseñados y aspectos de ergonomía. Por un lado, debido a la pandemia cambia la forma tradicional de producción e instrucción, donde algunos espacios del hogar se convierten en centros de trabajo para los que no estaban diseñados, esta nueva actividad dentro de la vivienda implica atender a la delimitación de un espacio para tareas de carácter semipúblico en un entorno privado como es la vivienda (Aragón y Sevillano, 2020).

En este sentido, hay un aumento en las interacciones sociales en un espacio reducido como la vivienda. Además, esto trae consigo problemas de hacinamiento, las personas sufren mayor hacinamiento cuando el diseño de las mismas no permite segmentar el espacio. Por ejemplo, en diseños en los que hay un pasillo largo que conecta con todas las zonas de la casa (cocina, habitación salón, baño), la sensación de hacinamiento es mayor, cuando el número de puertas que se deben atravesar es mayor, el hacinamiento es menor (Evans, Lepore y Schroeder, 1996 citado en Aragonés y Sevillano, 2020). Sin embargo, lo anterior deja de ser un problema cuando se delimitan los territorios, ya que es una forma de reducir las interacciones, y para conseguirlo es necesario repensar los espacios o estancias de la casa que son infrautilizadas, como los dormitorios principales (Aragonés y Sevillano, 2020).

Así pues, se busca conocer el espacio físico más óptimo por el que los trabajadores desarrollen favorablemente sus actividades y con esto, puedan incrementar su calidad de vida y satisfacción que influirá positivamente en la productividad y desempeño. Pues como menciona Coreno y Villalpando-Flores (2014) se trata de crear espacios óptimos, para tener un rendimiento favorable en sus actividades, se sientan satisfechos consigo mismas y en plenitud con el lugar que le rodea.

Por otro lado, la realización del trabajo de manera apropiada, satisfactoria y mejor que en la oficina se relaciona con el tipo de liderazgo, el apoyo de la organización y el grado de escolaridad. Esto significa que a mayor productividad y satisfacción con el trabajo en casa, menor perturbación de la vida diaria (temor, preocupación y conflictos familiares) (Villavicencio-Ayub et al., 2020), lo que quiere decir que el cumplimiento de las labores y satisfacción con ellas impacta para que exista menos perturbación. Además, a esto se le suma el mantener un horario y espacio de trabajo adecuado. Por tanto, **el grado de satisfacción** en el trabajo es clave para el éxito de esta modalidad.

Así pues, el liderazgo y la política empresarial son dimensiones que incrementan el grado de satisfacción del trabajador permitiendo fomentar de manera exitosa el trabajo independiente. Dicho de otra manera, el líder tiene en sus manos la posibilidad de influir positivamente en los trabajadores dirigiendo de forma correcta las decisiones laborales, tanto en el desempeño como en la productividad por ello de que (Policarpo y Borges, 2016 citado en Villavicencio-Ayub et al., 2020) un líder debe ser capaz de hacerle saber

al trabajador qué se espera de él y brindar retroalimentación acerca de su desempeño (Villavicencio-Ayub et al., 2020).

Entonces, el apoyo dado por la organización y el liderazgo efectivo son medidas altamente protectivas contra el riesgo psicológico de sufrir estrés laboral (Galbraith et al., 2020) o tecnoestrés, de esta manera la pérdida de acceso al apoyo de salud mental, junto con la pérdida de actividades positivas, podría aumentar la vulnerabilidad durante el bloqueo de COVID-19. Esto tiene sentido con el estudio de Li y colaboradores (2020) donde el apoyo social es un riesgo para padecer factores de depresión, ansiedad y problemas para dormir.

Otras medidas están en el aclarar y actualizar las responsabilidades de los empleadores en cuanto a la protección de la salud y la seguridad en el trabajo del teletrabajador, haciendo un balance de los riesgos y peligros para la salud y la seguridad, la situación de oficina en el hogar, el equipo, la ergonomía y el estrés, así como otras cuestiones de salud mental; capacitar al equipo directivo y a los teletrabajadores sobre la importancia de tomar suficientes descansos durante la jornada laboral; promover salud física, incluido el ejercicio y hábitos saludables; extensión de apoyo psicológico, modelos para mitigar el estrés y considerar la posibilidad de permitir que los trabajadores tomen prestado el equipo de la oficina mientras dure el teletrabajo debido a la pandemia, como sillas de oficina, monitores y otras herramientas pertinentes que sean totalmente compatibles con las normas de ergonomía, entre otras cuestiones (OIT, 2020).

#### ***1.2.1.2 Trabajo Presencial***

Por el contrario, debido a la calidad de las ocupaciones, la mayoría de los trabajos esenciales no pueden protegerse trabajando desde casa; por lo que el distanciamiento físico es insuficiente siendo este un factor que contribuye al brote de COVID-19 en el lugar de trabajo y ocupaciones que se acercan físicamente a otras personas (compañeros de trabajo, pacientes, clientes) (CDC, 2020) como el trabajo frente a clientes.

En este sentido, se han encontrado estudios que demuestran que el trabajo en modalidad presencial también puede impactar de manera negativa en la salud de los trabajadores. En la salud física, incrementando la posibilidad de la transmisión rápida del virus; en la salud psicológica y social influido por el estrés percibido. Por ejemplo, en un estudio realizado en China reportaron los efectos psicológicos de los trabajadores en su

retorno laboral, siendo así que el 10.8% han sufrido estrés en su regreso al trabajo, con altos niveles de síntomas psicológicos negativos como: ansiedad con un 3.8%, depresión con un 3.7%, estrés 1.5% e insomnio 2.3%, asimismo reportaron que las medidas de prevención a estas enfermedades psiconeuroinmunológicas reducían en gran medida la sintomatología psicológica, estas medidas consistían en buena ventilación en el lugar de trabajo, uso de cubrebocas y políticas de higiene por parte de la organización (Tan et al., 2020).

Por otro lado, respecto a la salud física y rápida transmisión del virus, algunos informes de brotes epidémicos relacionan entornos ajenos a los establecimientos sanitarios, cerrados y en los que había hacinamiento a la posibilidad de que se haya producido transmisión mediante aerosoles asociada a la transmisión por medio de gotículas (Leclerc et al., citado en WHO 2020). Este estudio demuestra que los espacios con mayor brote son los cerrados, habiendo entre 50 a 100 casos de contagio como la escuela, el bar, las tiendas departamentales, bodas, conferencias y las oficinas de trabajo (Leclerc et. al., 2020). Por lo tanto, identificar los centros de trabajo con mayores brotes epidémicos es esencial para diagnosticar qué proceso psicológico está presente debido a factores específicos en el ambiente, como es el hacinamiento debido a la densidad.

Así pues, de acuerdo a las condiciones laborales descritas por la Secretaría del Trabajo (2020) menciona que el trabajador debe contar con un ambiente de trabajo sano, donde no haya peligro de adquirir una enfermedad o sufrir un accidente; que en caso de infección por COVID-19 podría considerarse como un accidente del trabajo o una enfermedad profesional deberían tener derecho a atención de salud y, en la medida en que estén incapacitados para trabajar, a prestaciones monetarias o una indemnización.

Por ello, elementos físicos del ambiente pueden participar como estresores ambientales que aumentan la percepción del estrés, esto varía dependiendo del tipo de centro de trabajo. Por ejemplo, en espacios de trabajo cerrados, elementos físicos como la ventilación juega un papel importante en la transmisión del virus, siendo éste favorable o desfavorable. El riesgo de contagio dependerá de la duración de la exposición, así como de la tasa de ventilación del aire fresco ya que la concentración de virus en el aire de una persona infectada aumenta con el tiempo hasta un nivel que depende de la relación entre la tasa de emisión y el número de intercambios de aire fresco por hora (Jarvis, 2020). En

un investigación realizada por Zhang (2020) menciona que al reducir el número de ocupantes en las aulas u oficinas tiene el efecto de reducir las posibles emisiones generales de virus al espacio, además de aumentar la tasa de ventilación por persona.

O como es el caso del calor, que cuando se trabaja con ropa de protección los niveles de temperatura o de humedad o ambos son inhabitualmente altos, los trabajadores están expuestos a un intenso calor radiante, hay altos niveles de temperatura o de humedad (OIT, 2001). Esto es un claro ejemplo, que debido a las medidas estrictas de bioseguridad, aunque necesarias para la mejor protección del personal de la salud por COVID-19, tienen algunas consecuencias como: el incremento del cansancio físico por el uso de equipos de protección personal, a lo que se suma el constante estado de alerta y vigilancia con los procedimientos estrictos que estos conllevan, y el aislamiento físico que dificulta dar confort y apoyo a quienes están afectados (Hernández et. al., 2020).

De esta manera, las condiciones de trabajo y el ambiente físico en el trabajo presencial juegan un rol indudablemente fundamental como factores en la satisfacción del trabajador. Un estudio realizado por Tomás y colaboradores (2004) muestra los hallazgos de que el 33,3 % responde poco o nada satisfecho con sus condiciones laborales. El 40% desearía cambiar su empleo por otras causas que no sean lograr un incremento salarial. El 52% tiene la sensación de estar cansado o fatigado a causa del trabajo. El 37% considera que tiene trastornos de personalidad por el trabajo: desánimo, desgano, inquietud, angustia, ansiedad. Algunos trabajadores manifestaron que más que la fatiga provocada por el trabajo, incidía en ellos la incertidumbre laboral. El 50% padece dolores que atribuye al cansancio o fatiga: ardor de ojos y dolor de cabeza o jaqueca. El 43,6% considera que su visión disminuyó a causa de su trabajo. El 70% consume excitantes en la jornada de trabajo para soportar mejor la carga física y/o mental del trabajo: consumen tabaco, mate y café. Se detectaron cinco personas que percibían sus problemas de salud como relacionados con el desempeño de sus funciones. Los síntomas, signos y afecciones que los entrevistados percibían como enfermedades profesionales son: soriasis, trastornos del apetito -ganas permanentes de comer y trastornos del sueño -insomnio, desvelo-.

Finalmente, lo que incide en el tipo de modalidad de trabajo más adecuada es que los trabajadores se deben sentir en un ambiente favorable para realizar sus actividades laborales, para impactar en la vida familiar y diaria de manera positiva.

### 1.3. Factores de Riesgo Psicosocial

Las consecuencias del COVID-19, en la salud mental, el impacto económico y psicológico en la fuerza de trabajo mexicana, el tipo de modalidad de trabajo, cabe destacar la importancia de los factores de riesgo psicosocial, principalmente el estrés y por el contrario, la satisfacción, así como la normatividad aplicada en México y medidas preventivas para mitigar el riesgo.

De esta manera, un riesgo psicosocial es cualquier riesgo que: a) está causado por nuevos procesos, tecnologías, lugares de trabajo, cambios sociales u organizativos; o b) era un factor conocido, pero se considera como un nuevo riesgo debido a avances científicos o percepciones sociales (Gil-Monte, 2012), como los cambios generados tras el COVID-19. Por lo que estos se consideran condiciones psicosociales de trabajo que como tales pueden ser positivas o negativas (Kalimo, 1988 citado en Moreno-Baéz, 2010).

Se considera que el riesgo va en aumento cuando:

- a) el número de situaciones de peligro que producen el riesgo va en aumento;
- b) la probabilidad de exposición al riesgo aumenta; o
- c) los efectos sobre la salud de los trabajadores empeoran (European Agency for Safety and Health at Work citado en Gil-Monte, 2012).

De aquí Moreno y Baéz (2010) describen cuales son los principales riesgos psicosociales en el trabajo:

- *Estrés*. Es el estado de elevada demanda energética por parte del cerebro una vez que el contexto de un individuo ha cambiado y aumenta la percepción de inseguridad. En este caso, el COVID-19 se ha relacionado como una amenaza ambiental a los trabajadores de salud relacionado con factores estresantes para el desarrollo de trastornos de sueño (San Martín et al., 2020; Wang et al., 2020); Qi et al., 2020; Jahrami et al., 2021). En este sentido, el estrés como riesgo psicosocial no consiste en las respuestas propias de las situaciones de tensión, que es una respuesta de alerta del organismo, ni tampoco en el conjunto de ellas sino que es un estado de agotamiento del organismo que dificulta de forma importante las respuestas funcionales y adaptativas del organismo y la persona.

- *Violencia*. La violencia laboral es el uso intencional del poder, amenaza o efectivo, contra otra persona o un grupo, en circunstancias relacionadas con el trabajo, que cause o tiene un alto grado de probabilidad de causar lesiones, muerte, daño psicológico, mal desarrollo o privación (Krug et al., 2002 citado en Moreno y Baéz, 2010). Así existen dos tipos de violencia: sexual y psicológica.
- *Acoso laboral*. El acoso laboral es una forma de comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores jerárquicos y subordinados, por el que la persona en cuestión es humillada y atacada varias veces, directa o indirectamente por una o más personas con el propósito y con el efecto de alienar, incluyendo el abuso emocional.
- *Acoso sexual*. El acoso sexual se considera un tipo de conducta que atenta contra los derechos fundamentales de la persona, una violación de su derecho a la intimidad y en último término a la libertad, por ello, la mayoría de los ordenamientos jurídicos la recogen y la tipifican actualmente.
- *Inseguridad contractual*. Es una preocupación general acerca de la existencia del trabajo en el futuro, y también como una amenaza percibida de características de trabajo diferentes, tales como la posición dentro de una organización o las oportunidades de carrera; esta preocupación es más alta en el sector industrial y en el de Servicios que en la Administración Pública, por último los trabajadores de hoteles y restaurantes son los más afectados.
- *Burnout*. El burnout no consiste en una situación o hecho que acontece en el seno de la empresa o el trabajo, como es el caso por ejemplo de la violencia o el acoso; el desgaste profesional consiste en el resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional que termina en un estado de agotamiento emocional y de fatiga desmotivante para las tareas laborales.

Otros riesgos psicosociales son:

- *Conflicto familia-trabajo*. La interacción entre ambos tiene un valor crítico central en la vida de las personas. aparece cuando las presiones de la familia y el trabajo son incompatibles.
- *Trabajo emocional*. El trabajo emocional se ha definido como el autocontrol de las emociones positivas y negativas, especialmente de estas últimas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional en el desempeño de su puesto y que tienen como objetivo asegurar la satisfacción del

cliente y la consecución de objetivos organizacionales (Martínez Iñigo, 2001 citado en Moreno y Baéz, 2010).

Estos factores producen efectos sobre la gestión eficaz y eficiente de la organización, que se evidencian en indicadores como: disminución de la productividad, ausentismo, tareas restringidas por causas médicas, rotación del personal, insatisfacción del personal, falta de motivación, disminución del interés en el propio crecimiento, etc. (Tomás et al., 2004). Por tales causas, se les reconoce como un riesgo psicosocial tanto para la organización, como para la salud física, psicológica y social de los trabajadores.

### ***1.3.1. Medida Preventiva en el Centro de Trabajo***

Las medidas preventivas por COVID-19 en el lugar de trabajo, estarían definidas bajo una cultura de prevención. En unión a este último concepto se encuentra el concepto de cultura de seguridad. Aníbal (2010) la define como el producto de los valores, actitudes, competencias y patrones de comportamiento, grupales e individuales, que determinan el compromiso, el estilo y la competencia de los programas de salud y seguridad.

Pues como menciona Gil-Monte (2012),

*“...fomentar la salud psicosocial en el lugar de trabajo es fomentar la salud pública de la población, pues las personas en edad de trabajar pasan la mayor parte de su tiempo de vigilia en contextos laborales, o desarrollando una actividad laboral en su domicilio” p.241*

Por este motivo, la promoción de la salud laboral y la prevención de las enfermedades y accidentes laborales relacionados con los riesgos psicosociales deberían ser materia de salud pública para los gobiernos.

En este sentido, es deber del gobierno generar sistemas institucionalizados para programas y políticas de salud, promoviendo a su vez, acciones de prevención ante la enfermedad. De igual manera, es deber de la organización generar programas y políticas

de salud ante esta enfermedad; con base en la cultura de seguridad y prevención. Pues como menciona la siguiente cita:

*“La internalización de la salud hace a la sociedad más justa y equitativa”*

*(OPS-OMS 2000, citado en Baldi y García, 2005).*

Por ello, la cultura de la prevención guarda una estrecha relación con la cultura organizacional. Y la cultura organizacional viene modelada por las interacciones internas de sus miembros y los significados a los que se adscriben en las acciones y eventos de dicha organización. Lo colectivo subyace en el espíritu que va a determinar la cultura. Los vehículos que sirven para sostener y transmitir una cultura son las declaraciones de principios los símbolos, historias, ceremonias, jergas, rituales, liderazgos, los procesos de socialización de los miembros y el establecimiento de objetivos comunes. Por lo tanto, la cultura es el verdadero corazón de una organización (Aníbal, 2010).

Así pues el Gobierno de México (2020) dio a conocer los lineamientos de las medidas de protección en el lugar de trabajo, el objetivo de dichas medidas es incrementar la protección del personal que realiza labores operativas, así como hacer en las organizaciones una cultura de prevención y además, tener efectos en la salud física y psicológica. En este sentido, Tan y colaboradores (2020) midieron los efectos psicológicos de las medidas preventivas en el retorno laboral que tomaban los trabajadores (lavado de manos y uso de cubrebocas) y la organización (fundamentalmente la ventilación en el lugar de trabajo y la implementación de medidas preventivas de higiene en la organización) y hallaron que las medidas preventivas, esencialmente las realizadas por parte de la organización, se asociaba con síntomas psicológicos menos graves, así como brindaba en ellos tranquilidad. Esto coincide con los hallazgos del estudio de Sasaki y colaboradores (2020) donde encontraron que las medidas implementadas en el lugar de trabajo por COVID-19 promueven salud mental, por lo que incrementa el desempeño laboral de los trabajadores en Japón. Con esto, la implementación de medidas preventivas en el lugar de trabajo se asocian de manera positiva con un alto desempeño en el trabajador y por ende, en su satisfacción laboral.



## Capítulo 2. Satisfacción Laboral

En este capítulo se abordará el concepto de satisfacción laboral a través de los factores determinantes que contribuyen al mismo, desde la perspectiva de las diferentes teorías y distintos modelos. También, se conceptualizan las investigaciones más recientes respecto a la satisfacción laboral relacionan las modalidades de teletrabajo. Y finalmente, la relación que existe con el estrés, y cómo está evidentemente influida por la pandemia del COVID-19.

### 2.1. Satisfacción

#### 2.1.1. *Qué es*

Satisfacción es aquietar, saciar, dar solución, cumplir, llenar. Gustar, agradar a una persona, algo o alguien. Aquietarse o persuadirse con una razón eficaz. Estar conforme uno con algo o alguien (Zas, citado en Salazar et al., 2007). Esta dada desde la sensación o estado único e irrepetible que se produce en cada sujeto, nace del desarrollo de todo un complejo proceso intrasubjetivo e intersubjetivo. Por ello, la satisfacción, no es una evaluación apenas desde lo personal, sino también desde lo social, desde y con el otro, desde lo que como sujetos pertenecientes a grupos sociales determinados sienten de un modo o de otro (Salazar et al., 2007).

De esta manera, la satisfacción con la vida como emoción, es una emoción positiva presente de la felicidad; es el hecho de administrar fuerzas para nuestro equilibrio interior. Por ejemplo, sintiendo que la labor de uno en el trabajo aporta algo positivo y que gracias a ese esfuerzo el colectivo se beneficia a cierto grado (Seligman 2003 citado en Oblitas 2008). Por ello, la satisfacción es uno de los mayores indicadores del bienestar psicosocial de las personas, la expresión frecuente de emociones positivas y una limitada o de pocas emociones negativas (Díaz, 2001 citado en Moreta, Gabior y Barrera, 2017).

Por tanto, de forma general se puede afirmar que la satisfacción ha de contribuir al bienestar físico, social y psicológico de las personas. El bienestar es un componente fundamental de la salud (OMS, 2003) que se expresa en conductas favorables hacia el mantenimiento de la salud física y mental (Montoya y Landero, 2008). Y es la combinación de circunstancias ambientales, psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo se sienta satisfecho (Hoppock, 1935 en Cardoza et al., 2019) en distintos

dominios específicos de la vida personal, como la satisfacción familiar, salud, escuela, y específicamente la satisfacción laboral.

## **2.2. Satisfacción Laboral**

El trabajo en las organizaciones constituye una de las áreas de actuación más importantes en la vida de las personas, tanto por la cantidad de tiempo invertido en él, como por las representaciones cognitivas que genera en la identidad personal y la capacidad de interacción entre las personas (Rentería, 2008 en Cardoza et. al., 2019). Por ello, la satisfacción laboral contribuye a la salud de las personas, tanto física, mental y social.

Para definir la satisfacción laboral, se ha propuesto precisar en función de diferentes propuestas teóricas, en dos grupos diferenciados: el primero, la define como “una actitud generalizada hacia el trabajo”, y el segundo, como un sentimiento o respuesta afectiva hacia las condiciones de trabajo (Navarro, 2008 citado en Cardoza et. al., 2019).

En el primer grupo, la satisfacción se refiere a una actitud favorable o desfavorable que los empleados mantienen respecto a su trabajo. Esta actitud se deriva de la percepción que tienen los trabajadores de sus labores, y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización (Ivancevich et. al., 2006 en García, 2020) por lo que la actitud es resultante de muchas actitudes específicas (Bravo et. al., 1996 en García 2020).

El segundo grupo, la satisfacción se refiere a una relación cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral, generando un estado emocional positivo o placentero, proveniente de la percepción del individuo respecto a los satisfactores que son esperados y los que son proporcionados por el puesto (Locke, 1974 en García, 2020). Es decir, es una evaluación de la experiencia laboral que da resultado un estado emocional positivo o negativo del esfuerzo y la recompensa que se recibe por la actividad laboral, el ambiente de trabajo y las relaciones de compañeros (Hunt et. al., 1987 en García 2020).

Una definición holística que une los dos grupos anteriores, es que la satisfacción laboral se refiere a un juicio evaluativo sobre las experiencias, expectativas y percepción de algunos factores de la empresa -como el ambiente laboral, supervisión, políticas y procedimientos, afiliación con el grupo de trabajo, condiciones de trabajo prestaciones,

salario- e internos -como la personalidad, edad, relaciones sociales, escolaridad- (Genesca, Sundstorm, 1977; Eslava, 1990). Dando como resultado actitudes favorables o desfavorables y estados emocionales positivos-placenteros o negativos-desagradables (Davis y Newstorm, 1999 en García 2020). Estas definiciones están descritas por varios autores en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Definiciones de Satisfacción Laboral*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Hoppock	1935	La satisfacción laboral, forma parte de la satisfacción en general, es la combinación de circunstancias ambientales, psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo perciba que se encuentra satisfecho en su trabajo.
Wanous y Lawer	1972	La satisfacción laboral es la perspectiva favorable o desfavorable que el empleado tiene de su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto a su empleo y las recompensas que éste ofrece.
Locke	1976	La satisfacción laboral es una relación cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral, generando un estado emocional positivo o placentero, proveniente de la percepción del individuo respecto a los satisfactores que son esperados y los que son proporcionados por el puesto.
Genesca Sundstorm	1977 1986	Es una orientación afectiva experimentada por un trabajador, consecuencia del propio trabajo. Es una actitud individual en relación con el trabajo, es un juicio evaluativo que refleja experiencias pasadas y presentes en el individuo, se relacionan diversos aspectos del trabajo.
Hunt, Osborn, y Schermehorn	1987	Es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros.

Eslava	1990	Es una actitud favorable o desfavorable que los empleados mantienen respecto a su trabajo. Las actitudes se relacionan con el trabajo y se refieren a factores específicos como son el salario, la supervisión, las relaciones sociales, entre otros aspectos, es necesario considerar otros factores específicos como son el salario, la supervisión, las relaciones sociales, entre otros aspectos, es necesario considerar otros factores propios del trabajador como son la edad, personalidad, el puesto en el que se desempeña, la escolaridad, entre otros aspectos individuales.
Bravo, Peiró, y Rodríguez	1996	La satisfacción laboral es una actitud general, resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos durante el trabajo y la organización.
Davis y Newstorm	1999	Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.
Ivancevich, Konospaske, y Matteson	2006	Es una actitud de los individuos hacia su empleo, derivada de la percepción que tienen de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización.
Donnelly, Gibson, Ivancevich, y Konospake	2011	Es una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos. Resalta de las percepciones de sus puestos y se basa en factores del ambiente laboral, como el estilo de supervisión, las políticas y procedimientos, la afiliación con el grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y prestaciones.

*Nota.* La tabla muestra las distintas definiciones de satisfacción realizadas por algunos autores a través de los años. Adaptado de *Definiciones de Satisfacción* de García, 2020.

### **2.2.1. Teorías y Modelos**

La satisfacción laboral es estudiada desde una microperspectiva del comportamiento organizacional. La microperspectiva del comportamiento organizacional (CO) es analizada desde un enfoque teórico a nivel individual, a diferencia

del desarrollo organizacional, que está orientado a un enfoque aplicado a nivel grupal y organizacional (Chiavenato, 2009). Por esta razón, el estudio de la microperspectiva del CO y la satisfacción laboral tienen una orientación claramente psicológica. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo. En este sentido, Chiavenato (2009) las enlista como las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo; menciona que su desarrollo y éxito se refleja en el desempeño de los individuos, el compromiso con la organización que contribuye a reducir el absentismo, la rotación del personal e incrementar la fuerza de trabajo, la fidelidad, la ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral tiene mucho que ver con la calidad de vida. La calidad de vida en el trabajo es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacional, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores (Chiavenato, 2009). En este sentido, el concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación.

La motivación y la satisfacción son términos sumamente relacionados. Es necesaria la existencia de una necesidad que active los mecanismos de motivación para generar una conducta tendiente a cumplir con esa necesidad, el resultado es en consecuencia la satisfacción o insatisfacción de esa necesidad (Lussier y Achua, 2011; en Delgado y Laguna, 2019). Por tanto, la motivación es el impulso o deseo por satisfacer un deseo o meta, mientras que la satisfacción es el placer experimentado una vez satisfecho ese deseo o meta.

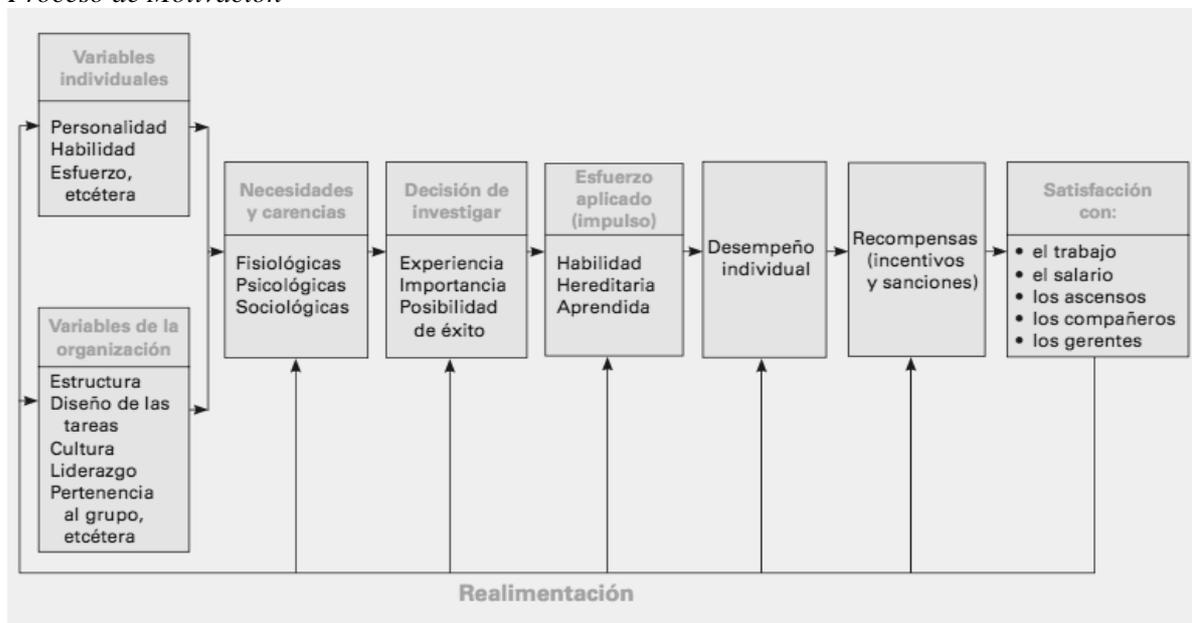
Dado lo anterior, las teorías y el proceso de la motivación tratan de presentar una visión general de las necesidades humanas. Por lo que el éxito alcanzado en el proceso de motivación da como resultado la satisfacción laboral.

En este sentido, Chiavenato (2009) plantea un modelo integral que da cuenta de los factores y variables que intervienen en el proceso de la motivación (figura 9). De esta manera, el proceso motivacional inicia con la búsqueda de las necesidades humanas (tanto fisiológicas, psicológicas y sociológicas), que están influidas por variables tanto

individuales como variables organizacionales. Derivado de lo anterior, cuando se presenta un estímulo o impulso para satisfacer esa necesidad el empleado buscará satisfacerla a través de las conductas dirigidas a sus metas. Así, las acciones del empleado estarán guiadas conforme a la intensidad y esfuerzo que requiere esa necesidad, la dirección a donde se quiere llegar, la persistencia y mantenimiento del esfuerzo que está requiere, así como la recepción de premios y castigos. Lo anterior se verá reflejado en el desempeño y con esto, en las distintas esferas que involucran la satisfacción laboral, como la satisfacción con el salario, los ascensos, los compañeros y gerentes.

**Figura 9**

*Proceso de Motivación*



*Nota.* Este modelo representa las variables y factores que intervienen en el proceso de motivación. Tomado de *Chiavenato, 2009*.

Derivado de lo anterior, la motivación es un proceso esencial para aumentar el grado de desempeño de los trabajadores, ya que el desempeño involucra tanto las capacidades y competencias de los trabajadores, así como el que tan motivados están (Robbins, 2004).

En este sentido, es trabajo de las organizaciones dar cuenta de las necesidades de los empleados para la administración de sus comportamientos, además de la satisfacción

de sus necesidades. Por ejemplo, en la puntualidad, cuando un empleado se retrasa en la hora de llegada, se debe analizar qué es lo que los motiva a llegar tarde.

En razón de lo anterior, el estudio de la motivación parte del análisis de las necesidades de los seres humanos.

### **2.2.1.1 Modelo Jerarquía de Necesidades de Maslow**

La teoría de la jerarquía de las necesidades humanas es presentada como parte de una teoría de la motivación por el psicólogo Abraham Maslow en su libro *Motivation and Personality* en 1954.

Maslow señala que las necesidades son tomadas como punto de inicio de la motivación y son llamadas impulsos. Estas necesidades fisiológicas son las más potentes, las más poderosas de todas las necesidades. Esto significa, que una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima, sentirá sobre todo la urgencia del alimento, más que ninguna otra cosa y cuando éstas están satisfechas, otras nuevas y más elevadas necesidades emergen, y así sucesivamente (Maslow, 1954 en Gómez, s/f). Por ello, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano (Chiavenato, 2009).

Gómez (s/f) describe cada una:

1. *Fisiológicas*. Son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. *Seguridad*. Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente bien satisfechas, indica Maslow, surge un nuevo conjunto de necesidades, que podemos categorizar como las necesidades de seguridad: seguridad, estabilidad, confianza, protección, ausencia de temor, ansiedad y caos, necesidad de estructura, orden, ley y límites. Y en condiciones normales, la necesidad de seguridad se expresa en trabajos de planta, ahorro, seguros y preferencia a lo seguro.

Derivado de la pandemia surge una nueva amenaza en la escena social por lo que las necesidades de seguridad pueden volverse urgentes. Pues como menciona Maslow (1954) las necesidades de seguridad pueden volverse muy urgentes en la escena social cuando hay amenazas reales a la ley, al orden, a la autoridad. La amenaza de caos puede esperarse que produzca en la mayoría de los seres humanos una regresión de

las necesidades más elevadas donde se encontraban a las necesidades más prepotentes. Y tras la pandemia, lo que se requiere es satisfacer primordialmente la necesidad de seguridad, de evitar el contagio, antes que cualquier otra cosa. He aquí la importancia de analizar estrategias de prevención al contagio en lugar de trabajo y estudiar las consecuencias que traigan consigo mayor bienestar y salud en los trabajadores. En este caso, cuáles son las que traen mayor satisfacción y menos estrés.

3. *Afiliación, pertenencia y amor.* Cuando están insatisfechas, señala Maslow, la persona anhela relaciones con las personas en general, lograr un lugar en el grupo o en la familia, y se afanara con gran intensidad para alcanzar tales propósitos. Los dolores de la soledad, del ostracismo, del rechazo, de la falta de amistad y de raíces se vuelven preeminentes. La frustración de estas necesidades es el núcleo más común del inadecuado ajuste (social) y de patología severa. Las necesidades de amor involucran dar y recibir amor.

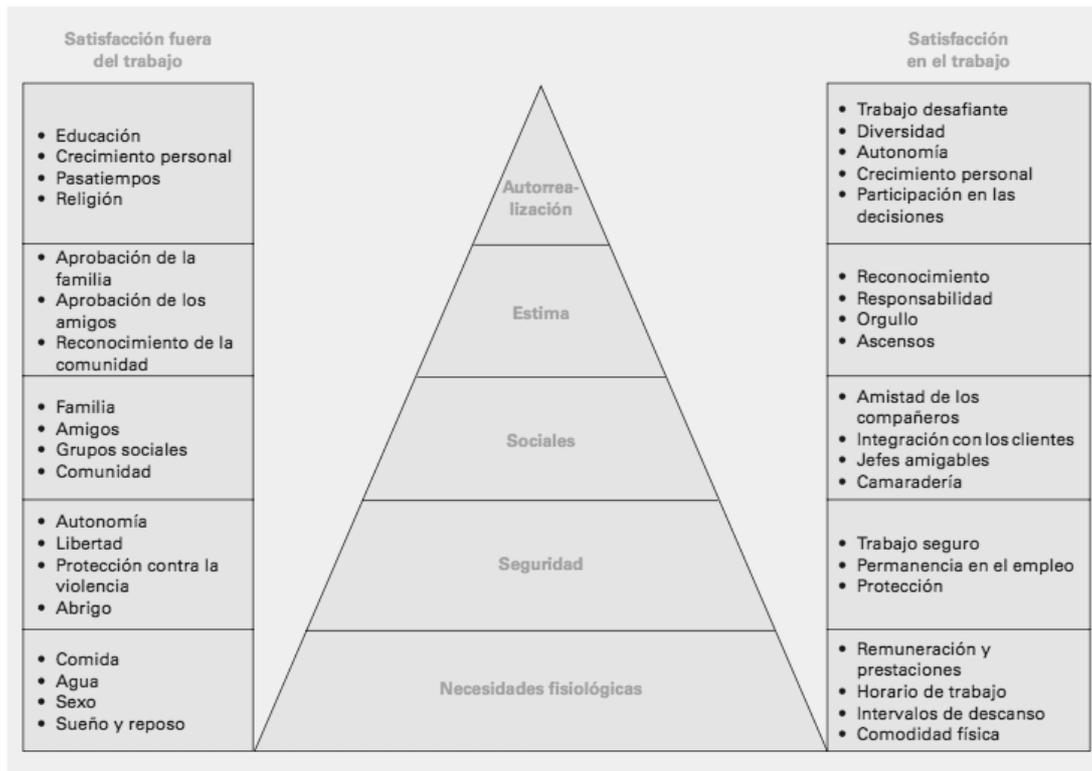
4. *Necesidades de estima.* Es el deseo de una evaluación estable de ellos mismos, de respeto por sí mismos o autoestima, y de la estima de otros. Se puede clasificar en dos subconjuntos: Primero, los deseos de fuerza, logro, competencia, confianza en sí mismos, independencia y libertad. Segundo, la necesidad de reputación o prestigio, estatus, reconocimiento, importancia, autoridad, dignidad y apreciación. La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. Y la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia.

5. *Autorrealización.* Se refiere a los deseos de hacer real (realizar) lo que potencialmente es. El deseo de volverse más y más lo que uno idiosincráticamente es, volverse todo lo que uno es capaz de ser. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Chiavenato (2009) muestra la pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones en la satisfacción en el trabajo y fuera del trabajo (ver figura 10).

**Figura 10**

*Modelo de Jerarquía de Necesidades de Maslow*



*Nota.* Esta figura muestra de que manera las necesidades humanas que plantea Maslow intervienen en la satisfacción fuera y dentro del trabajo. Tomado de Chiavenato, 2009.

La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse. De esta manera, las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Por tanto, una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento (Chiavenato, 2009).

### **2.2.1.2 Teoría de las Necesidades Aprendidas (Mc Clelland, 1989)**

Mc Clelland describe esta teoría en su libro *Estudio de la motivación humana* en 1989. Mc Clelland (en Perilla y Lyria, 1998) parte de la premisa que toda motivación se basa en la emoción y consiste en una expectativa de cambio en la condición afectiva. Un motivo es entonces el restablecimiento de un cambio de una situación que afecta. En esta definición el restablecimiento significa que está involucrado un aprendizaje previo. Por ello, todos los motivos sociales son aprendidos.

Dado lo anterior, McClelland (1989) encamina su estudio hacia cuatro principales sistemas de motivos o necesidades:

1. *Necesidad de logro*: Implica actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor. El incentivo natural de la necesidad de logro es “hacer algo mejor”, agradar a los compañeros de trabajo, evitar críticas, obtener aprobación de alguien a quien quieren o simplemente conseguir algún tiempo al margen del trabajo, así como recibir retroalimentación a cambio. La secuencia motivacional de esta necesidad parte de una *demanda* -de hacer la tarea-, en términos de un *incentivo* como complacerme o mostrar tu inteligencia con una *disposición* para afiliarse con otros y con esto, una *motivación activada* para trabajar en conseguir la aprobación o hacerlo mejor. Así, la motivación de afiliación activada conducirá a un mayor rendimiento de satisfacer el motivo afiliativo. Y tendrán consecuencias sociales como el éxito profesional y éxito emprendedor.

De esta manera como expone Chiavenato (2009) algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas.

2. *Necesidad de poder*: Las necesidades de poder son activadas en individuos que poseen mayor certidumbre de las consecuencias de sus impulsos de poder. Es decir, las personas implicadas por ejercer impacto, control o influencia sobre otra persona, un grupo o el mundo en general. Es la imagen de una persona que pugna por mostrarse asertiva en formas que resultan apropiadas a la situación o que no lo son y que por eso producen sentimientos de culpa y de ansiedad por los impulsos agresivos. La disposición a ser agresivas o asertivas induce a las personas a considerarse negativamente por poseer tendencias antisociales. Uno de los modos en que los individuos pueden ejercer influencia de manera más socializada es a través de las profesiones a las que deciden dedicarse. Es por eso que esta necesidad busca posiciones de prestigio, es decir es el modo de mostrarse poderosos en la obtención de símbolos de poder (como un puesto alto). Los hallazgos indican que

a quienes se permite desarrollar asociaciones en torno a los placeres de impacto sexual y agresivo desarrollan una intensa *n* de poder.

Así, las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz (Chiavenato, 2009).

3. *Necesidad de afiliación*: Implica poseer una necesidad o deseo básico de encontrarse con otras personas, de evitar el conflicto y competición y aumentar el apoyo social. Parte de esta necesidad es sexual por su origen y biológicamente adaptativa. Sin embargo, abarca adhesiones interpersonales emocionales, como el amor que se utiliza para describir los lazos afiliativos. Ambos son motivos, únicamente hasta que haya habido un aprendizaje que ligue ciertos indicios a las respuestas placenteras evocadas por los incentivos naturales, el placer que aparece con la intervención de las hormonas sexuales en la respuesta sexual. De esta manera, esta serie de interacciones interpersonales si se presentan y se hallan en armonía, producen placer y, si se hallan ausentes o no están en armonía, producen infelicidad o ansiedad. Por tanto, esta necesidad involucra la interacción entre las personas, redes interpersonales positivas que se hallan relacionadas con una mayor felicidad y un mundo de paz, lo que es esencial para la salud mental y física.

De esta forma, las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca (Chiavenato, 2009).

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño (Chiavenato, 2009). Por tanto, identificar qué tipo de necesidad tienen los trabajadores y con esto, cómo han sido aprendidas es pieza clave para la satisfacción del trabajador en la organización.

Esta teoría da cuenta de una mezcla de empirismo práctico y de humanismo idealista que constituye una motivación para la psicología general (Perilla y Lyria, 1998).

### 2.2.1.3 Teoría de los Factores Higiénicos y Motivadores de Herzberg, 1967

La teoría de Herzberg o de la motivación e higiene sostiene que existen dos factores que deben ser considerados (Madero, 2019):

1. *Factores de higiene* son aquellos correspondientes al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción.

Chiavenato (2009) señala que son las condiciones de trabajo que rodean a la persona, son extrínsecos. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban:

- Políticas de la organización
- Salario
- Prestaciones
- Condiciones de trabajo
- Estilo de supervisión
- Relaciones interpersonales
- Estatus
- Seguridad en el trabajo

En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente.

2. *Factores motivadores* son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas. Su existencia aumenta la satisfacción en el trabajo.

Chiavenato (2009) menciona que se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

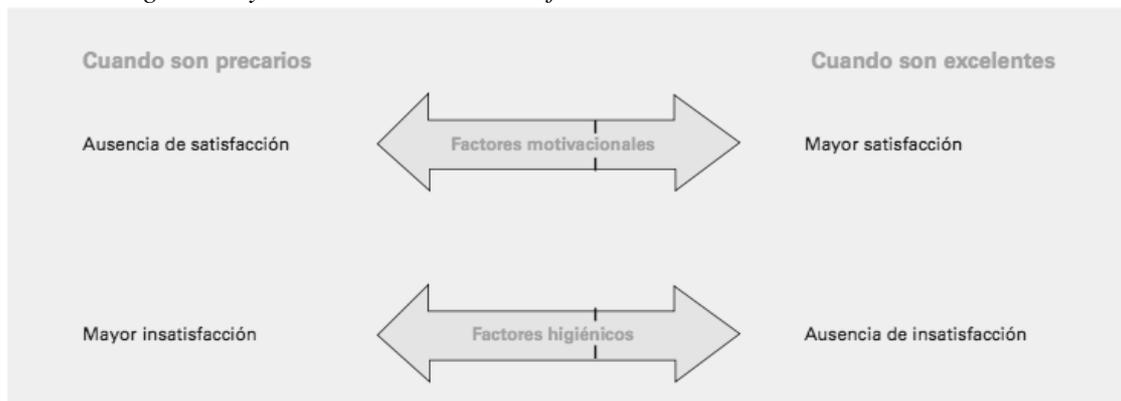
- Realización personal
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- El trabajo en sí
- Crecimiento personal

- Avance en la carrera

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal. Están relacionados con las necesidades secundarias. De esta manera, Herzberg concluye que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción (Chiavenato, 2009) (ver figura 11)

**Figura 11**

*Factores Higiénicos y Motivadores en la Satisfacción laboral*



*Nota.* Tomado de Chiavenato, 2009.

#### 2.2.1.4 Teoría de la equidad (Adams, 1963)

Fue desarrollada por Adams, se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Chiavenato (2009) puntualiza las tres comparaciones:

1. Existe una *equidad* cuando las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes.
2. Existe una *inequidad negativa* cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.

Cuando las recompensas y aportaciones son menores que las recompensas y aportaciones de otros.

3. Por el contrario, existe una *inequidad positiva* cuando las recompensas y aportaciones son mayores que las recompensas y aportaciones de otros.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización (Chiavenato, 2009).

### **2.2.1.5 Teoría X y Y (McGregor, 1985).**

Douglas McGregor identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y, las cuales tienen características contrastantes, como por ejemplo: ¿acaso necesitas ser amenazado para aumentar tu productividad laboral? o ¿realizas las actividades de tu puesto de trabajo porque te gustan, porque son un deseo de hacerlas bien y te generan placer saber que las hiciste? (McGregor, 1985; Sahin, 2012; Russ, 2013; Pacesila, 2014; Bassous, 2015; Buckley et al., 2015 en Madero y Rodríguez, 2020).

Madero y Rodríguez (2020) señalan *que la teoría X* es la teoría tradicional, que se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el propio interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.

- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Mientras que la *teoría Y* menciona que la nueva concepción de la administración y se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

- El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).
- El hombre debe autodirigirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de la autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.
- La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual, y no características humanas inherentes y universales.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente.

De esta manera, la teoría X favorece la práctica de un estilo de liderazgo autoritario, donde el énfasis recae principalmente en la productividad, el trabajo justo, la restricción a la opinión y a la recompensa por el desempeño. Asume que los trabajadores son tímidos, y que siempre están listos para mencionar alguna excusa si no se cumple con algún objetivo, apenas satisfacen sus necesidades básicas, y no aspiran a aumentar la productividad (Madero y Rodríguez, 2020).

Mientras que la teoría Y consiste en ayudar a que los administradores vean a sus colaboradores como personas que quieren “sobresalir, deseosos y capaces de hacer y actuar independientemente, y que pueden responder bien a tareas o encargos de orden mayor” (Madero y Rodríguez, 2020). Por otro lado, esta teoría es importante analizar los motivos de cada persona en la teoría X, tanto como la teoría Y.

Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. Lo importante es encontrar la forma de aplicarlas en el mundo real (Chiavenato, 2009). Cabe mencionar que las teorías de la motivación están fundadas en ciertos aspectos culturales que no son iguales en todos los países. En países como Japón, Grecia y México, donde predomina la aversión a la incertidumbre, las necesidades de seguridad están en la cúspide de la pirámide (Hofstede en Chiavenato, 2009)

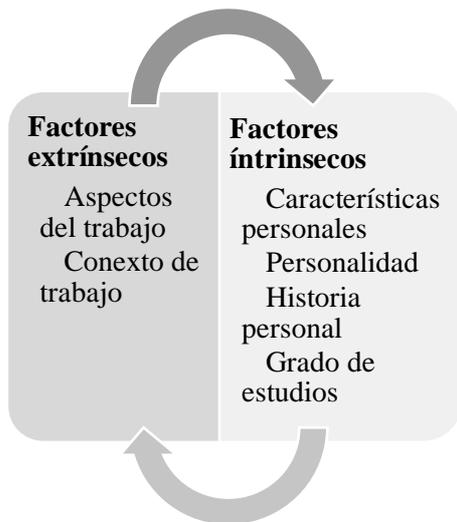
### ***2.2.2. Factores Determinantes que Contribuyen en la Satisfacción Laboral***

Las organizaciones han invertido recursos en determinar factores o variables que aumenten la satisfacción laboral y disminuyan el nivel de estrés, se ha podido concluir que un empleado satisfecho y sin estrés aumenta: la productividad, la creatividad, la toma de decisiones, además de su identificación con la compañía, por lo cual tendrá un mejor desempeño, compromiso y esto tendrá impacto positivo económico en la empresa (Moscoso, 2014; Oviedo y Vásquez, 2014; Núñez y Quirós-Ramírez, 2016 en Arce y Rojas, 2020) y por otro lado, puede ser predictor de una menor rotación del personal (Wright y Bonett, 2007), menor absentismo, menor violencia en el centro de trabajo y por tanto, mayor rendimiento y compromiso organizacional (Chiavenato, 2009).

Diversos autores, desde su perspectiva, han coincidido que existen dos tipos de factores que aumentan la satisfacción laboral, los factores extrínsecos e intrínsecos (Gamboa, 2010; Chiavenato, 2009; Sánchez et al., 2017; Atalaya, 1999). Por un lado, se puntualizan los factores extrínsecos, que están relacionados con el ambiente de trabajo y se refieren al contexto ambiental y organizacional (Gamboa, 2010). Por otro lado, como se observa en la figura 12 los factores intrínsecos se refieren a las variables a nivel individual, son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes (Chiavenato, 2009).

### **Figura 12**

Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral



*Nota.* Elaboración propia

Estos últimos se refieren a factores situacionales que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, entre otros. (Atalaya, 1999).

De esta manera, diversos hallazgos han demostrado la relación que existe entre las características personales y aspectos específicos de la satisfacción laboral. Así, factores como las características personales en función al sexo y la edad son predictoras significativas de la satisfacción con el trabajo (Ghazzawi, 2010; Clark et al., 2011 en Sánchez et al., 2008).

Respecto a la edad, un estudio realizado por Ghazzawi (2010) plantea que la edad no juega un papel en la satisfacción laboral. Sin embargo, Clark y colaboradores (2011) difieren argumentando que la satisfacción laboral aumenta linealmente con la edad. Por otro lado, en función al género, distintas investigaciones han demostrado que las mujeres presentan un nivel superior de satisfacción laboral que los hombres (Sánchez et al., 2007; Bellou, 2010; Gazioglu y Tansel, 2006 en Sánchez et al., 2008).

Otros factores intrínsecos presentes que influyen en la satisfacción laboral es la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, el tipo de sector en que se trabaja, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la

percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Por lo tanto, cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma sustancial en el comportamiento organizacional y éste influirá en ellas (Chiavenato, 2009).

Respecto a los factores extrínsecos, el ambiente de trabajo tiene dos componentes: las características del trabajo y el contexto del trabajo. Mientras que el primero describe cómo los aspectos del trabajo o la tarea de un individuo contribuyen a encontrarle sentido al trabajo, hacerle crecer y desarrollarse; las variables del contexto de trabajo corresponden a las características de la organización, tales como son los sistemas de recompensa o los grados de formalización, en los cuales los empleados deben desempeñar sus labores (Gamboa, 2020).

Los planteamientos acerca de los aspectos de trabajo o contenido de trabajo. Además, variables como: interdependencia, rutina, involucramiento, interdependencia, autonomía, retroalimentación, significancia, identidad y variedad.

En relación con el involucramiento y compromiso organizacional, diversos estudios han demostrado que el involucramiento laboral puede beneficiar a empleados y empresas con más autonomía y participación en toma de decisiones lleva a más interés por el trabajo y mayor satisfacción (Moynihan y Pandey, 2007 en Zepeda et al., 2016).

Respecto a la autonomía, mientras más sea el grado de dependencia que tiene un empleado en la programación y organización de trabajo, mayor será el sentido de responsabilidad de éste que se reflejará en el rendimiento e iniciativa (Martínez, 2005) y mayores son las posibilidades de que puedan resolver sus propios problemas (Ayres en Gamboa, 2010). Por otra parte, permitir que las personas desempeñen las tareas para las cuales fueron contratadas incrementa la satisfacción laboral y el desempeño. Además, para las empresas la capacidad de involucrar empleados en el proceso de toma de decisiones en la organización lo cual es considerado como un aspecto crucial en el éxito de las mismas (Zepeda et al., 2016).

Por otro lado, los planteamientos acerca del contexto del trabajo incluyen variables como: condiciones laborales y sistemas de recompensa.

En relación con los sistemas de recompensa o grados de formalización, existen cuatro elementos que se observan en las organizaciones y que ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el clima de trabajo.

El primero es el **sistema de recompensas monetarias**, que se refiere a tipos de incentivos salariales individuales, grupales y organizacionales, que incluyen los salarios (pagos fijos y periódicos) y bonos (variables y esporádicos). Respecto a estos últimos, diversos estudios han demostrado que los planes de bonos son más eficaces que los salariales porque se relacionan con el desempeño actual de los trabajadores. En cambio, los planes salariales suelen estar relacionados con hechos pasados y no buscan mejorar el desempeño de las personas (Lawler, en Chiavenato 2009).

El segundo está relacionado con las **recompensas extra monetarias** que vinculan las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. En un estudio realizado por Cepeda y colaboradores (2015) mostraron la percepción del nivel de reconocimiento que tienen los trabajadores en una empresa en relación con su satisfacción laboral y estrategias de reconocimiento, concluyeron que el reconocimiento tiene efectos positivos e influye directamente en el desempeño de los trabajadores cuando las personas están satisfechas, se debe tener sistemas formales para efectuar el reconocimiento de forma oportuna, de lo contrario se presentará inconformidad.

El tercero se asocia con el **enriquecimiento de las tareas** a manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Su mecanismo consiste en enriquecer cada tarea de acuerdo con el desarrollo y progreso de la persona que la ejecuta. Herzberg (citado en Chiavenato 2009) ofrece algunas ideas para enriquecer las tareas y estimular la motivación:

- *Nuevo aprendizaje.* Toda persona debe tener la posibilidad de aprender nuevas habilidades y tareas y de crecer psicológicamente.
- *Realimentación directa.* La tarea debe proporcionar a la persona información directa sobre su desempeño. La realimentación es esencial.
- *Programación.* La persona debe tener la posibilidad de programar su propio trabajo.

- *Control de recursos.* La persona debe tener el control de lo que hace y de lo que necesita para hacerlo.
- *Responsabilidad personal.* La persona debe tener la oportunidad de responder por lo que hace y por los resultados que consigue.
- *Singularidad.* Todo trabajo debe tener cualidades o características únicas.

Investigaciones recientes indican que el enriquecimiento de las tareas produce un mejor desempeño y mayor satisfacción en el trabajo, lo que indica mayor productividad. Un ejemplo de esto, es un estudio realizado en México por Barroso y Arias (2017) donde hallaron que a mayor satisfacción relacionada con el enriquecimiento de trabajo incrementó el porcentaje de cumplimiento de metas como indicador de la productividad. Lo que significa que cuando tiene más libertad el trabajador y autonomía (*empowerment*) dentro de su puesto, los costos disminuyen al eliminar intermediarios innecesarios entre una fase y otra del esquema del trabajo incrementando la productividad. Dar posibilidad de autonomía, así como entrenarlos para resolver sus propios problemas. Además, se encontró que el papel del supervisor es fundamental para lograr un efectivo enriquecimiento del trabajo.

En este sentido, la literatura indica que el liderazgo es un factor muy importante para reducir el estrés y la insatisfacción, así como para resolver conflictos (Chiavenato, 2009; Omar, 2011; Haz, 2016)

Omar (2011) encaminó su estudio a la percepción del liderazgo transformador en relación con la satisfacción laboral, los resultados obtenidos indican que cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, es decir, cuando lo perciben como un líder transformador, aumenta su satisfacción laboral. Además, la variable que modula la percepción del liderazgo con la satisfacción laboral es la confianza. Por otro lado, puntualizaron los componentes que más influyen sobre la satisfacción laboral, como la percepción del supervisor como un líder carismático, visionario y decidido (influencia idealizada), que toma decisiones basadas fundamentalmente en la razón y no en la emoción (estimulación intelectual).

De esta manera, los colaboradores les interesa mucho que se los haga participar, en los proyectos que se emprenden, esperan que las personas que los lideran los estimulen a trabajar de manera colaborativa y dan gran importancia a las relaciones con sus compañero y jefes, los ambientes en el cual desarrollan sus actividades también es un punto a tener en consideración (Haz, 2016).

En relación a la insatisfacción, si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. Cuando éstas no se cumplen, el gerente se encuentra ante un problema de desempeño de sus subordinados. Por lo que las organizaciones deben capacitar a sus gerentes y supervisores para que mejoren el ambiente laboral (Chiavenato, 2009). Lo anterior para evitar reacciones de agresión y prevenir todo tipo de violencia en los centros de trabajo.

Y como último factor, es la **flexibilización del horario de trabajo** y actualmente de la **flexibilización de la modalidad de trabajo**. Ambas son maneras de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Respecto al horario de trabajo, se reduce el número de días por semana, así pues se trata de programar el trabajo de modo que permita a la persona escoger su horario diario, dentro de ciertos límites (Chiavenato, 2009). Diversos estudios han demostrado los beneficios que traen los horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad e incrementar la satisfacción en los trabajadores (Mora, 2017; Mazloun, 2017; García y Pérez, 2013). Incluso correlacionarse con una mejor relación trabajo-familia mayor satisfacción en la relación con la pareja (Sánchez, 2015).

Es por ello que, las dimensiones de la satisfacción laboral se centran en el grado de complacencia, gusto, aprecio, agrado por el trabajo, dependiendo de factores intrínsecos y extrínsecos como, las condiciones laborales, los beneficios, las políticas institucionales, las relaciones sociales, el desarrollo personal, las tareas y la relación con los superiores (Rildo et. al., 2021). Éstos son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990 citado en Atalaya 1999). La combinación de ambos representa factores externos al empleado que, llevarán a que éste forje su satisfacción laboral (Chiavenato, 2009).

## **2.3. Satisfacción Laboral y Modalidades de Trabajo**

En el contexto de la pandemia sobre el cambio e incertidumbre, las empresas han de combinar distintas formas de flexibilidad y adoptar prácticas flexibles de recursos humanos para competir con éxito (Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998 citado en Martínez et al., 2009). De esta manera, tras la pandemia se vislumbra aún más una forma de laborar a distancia, dando paso a la inserción de la modalidad de teletrabajo.

Desde su incursión a nivel mundial, el teletrabajo ha ganado aceptación, cada día más organizaciones se suman a esta modalidad debido al beneficio que genera a la empresa en cuanto a la disminución de gastos de infraestructura, tecnología y servicios (Arce y Rojas, 2020) y por otro lado, produce mayores niveles de satisfacción en los trabajadores (Martínez et. al., 2009; Gutierrez-Diez, 2018; Arce, Rojas, 2020; Bellido et al, 2021). Diversos estudios demostraron que el nivel de satisfacción en general, es mayor en los teletrabajadores que los trabajadores presenciales, esto lo realizando comparando las formas tradicionales de trabajo con el teletrabajo (Martínez et al., 2009; López, Pérez-Simon, Nagham-Ngwechicheu, Vázquez-Ubago, 2014 citado en Arce, Rojas, 2020). De esta manera, la satisfacción laboral se relaciona con mayor productividad y compromiso organizativo, si se implementa de manera adecuada. Por el contrario, una mala adaptación puede traer respuestas psicopatológicas a nivel emocional, cognitivo y conductual. Problemas de este tipo se relacionan con el uso de las TICs y las características personales (autoeficacia, autocontrol, organización, flexibilidad).

### ***2.3.1. Teletrabajo***

La mayoría de las empresas reportan que los teletrabajadores son 35% a 40% más productivos ya que aumenta la satisfacción laboral (Gutierrez-Diez et. al., 2018). En este sentido, el estado del arte del teletrabajo en los últimos diez años se ha centrado en investigaciones que demuestran el interés del impacto que este tiene sobre la satisfacción laboral (Pages, 2020). Diversos son los estudios que demuestran que la satisfacción laboral en la modalidad de teletrabajo se ha correlacionado de manera positiva y que es mayor que en el trabajo presencial, aumentando el rendimiento de los trabajadores un 13% (Bloom et. al., 2015 en Ulate-Araya, 2020).

Un ejemplo es la investigación realizada por la Cámara de Comercio de Navarra, España, que arrojó como resultado que el 90% de los teletrabajadores se encuentran satisfechos o muy satisfechos (Ulate-Araya, 2020). Esto debido a que se establecen políticas que permitan la flexibilidad en la administración de los horarios de los trabajadores que permiten incrementar su satisfacción.

De este modo, de acuerdo a la literatura sobre satisfacción, en el teletrabajo existen múltiples factores extrínsecos e intrínsecos que pueden influir en la satisfacción laboral.

Por un lado, se encuentran los factores intrínsecos, que implican características personales. Así, un estudio realizado por Gutierrez-Diez y colaboradores (2018) muestra que los jóvenes se encuentran más satisfechos. Aunque el grupo de edad entre 31-49 años prefieren horario flexible, tienen problemas para el descanso y las horas de trabajo. Por su parte el estudio de Arce y Rojas (2020) demuestra que los trabajadores mayores de 30 años, optan por esta modalidad en comparación con las poblaciones más jóvenes y esto está determinado por el perfil del trabajador el cual debe tener ciertas características, entre las que destacan: ser responsable, autónomo, proactivo, tener madurez laboral y habilidades de manejo de la tecnología.

Por otro lado, se encuentran factores extrínsecos, que involucran el ambiente de trabajo y el contexto del trabajo por lo que son los factores positivos sobre las percepciones que tiene un trabajador de las condiciones en las que se desenvuelve su actividad profesional en la organización a la que pertenece, que se transforman en componentes emocionales que inciden en el desempeño (Abrajan et al., 2009 citado en Villavicencio-Ayub et al., 2020)

Un factor extrínseco es el apoyo organizacional percibido. Un estudio realizado por Varas (2019) demuestra que a mayor percepción que tenga un teletrabajador respecto al apoyo organizacional que recibe, mayor serán los niveles de satisfacción laboral. Además, la mayoría de los teletrabajadores a tiempo parcial logran una mejor percepción de apoyo organizacional que aquellos que desarrollan sus sus actividades en tiempos fijos.

Sin embargo, si bien el teletrabajo a distancia se asocia con un mayor compromiso organizacional, satisfacción laboral y bienestar relacionado con el trabajo, estos

beneficios se obtienen a costa de la intensificación del trabajo y una mayor incapacidad para desconectarse (Felstead y Henseke, 2017). De esta manera, las personas que realizan teletrabajo se esfuerzan más para ver cumplidos sus objetivos y no les importa alargar la jornada laboral con este fin, verificándose un mayor compromiso con su organización.

Ante esta situación extraordinaria, uno de los factores centrales es el papel de los líderes, pues, si bien influyen positivamente a los trabajadores y dirigen la correcta toma de decisiones laborales, se produce un impacto favorable en el desempeño del equipo y, en consecuencia, en la productividad de la empresa (Policarpo y Borges, 2016). Su influencia se ha relacionado de manera positiva en factores como la comunicación (Junco et al. en Haz, 2016), motivación, clima laboral, grado de supervisión (Cuadra y Veloso en Haz, 2016) y el tipo de liderazgo, como el transaccional encontrando que que estos aportan a la claridad del puesto, el logro de las metas (Greenley y Brown 1995 en Haz, 2016). De esta manera, el resultado de un liderazgo bien ejecutado puede aumentar la estabilidad, los recursos, reducir la incertidumbre y el impacto de la competencia (Haz, 2016)

Por ello, las organizaciones a pesar de tener sistema de teletrabajo, aún tienden a funcionar bajo modelos de cultura organizacional que potencia las relaciones interpersonales. De este modo, una investigación realizada por Lister y Harnish (2011) demostró que el 95% de los empresarios consideró que el teletrabajo tiene un alto impacto en la relación con sus colaboradores.

En este sentido, el teletrabajo ofrece flexibilidad a los empleados para facilitarles la conciliación de su vida personal y laboral (Martínez et al., 2009). Un ejemplo de esto, es el estudio realizado por OWLLabs junto al Global Workplace Analytics (2019) donde hallaron que la modalidad de teletrabajo hace que los empleados estén más felices, sientan mayor confianza y estén más capacitados para alcanzar un equilibrio entre la vida personal-laboral (citado en Pages, 2020).

Uno de los grandes problemas a los que se enfrenta la sociedad actualmente es la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, sobre todo para las mujeres, ya que las gestiones administrativas de los hogares continúan siendo una responsabilidad femenina por lo que la mujer tiende a limitar sus posibilidades profesionales (Pérez y

Gálvez, 2009). Así pues, el teletrabajo ofrece una gran oportunidad para tratar de corregir los desequilibrios y las desigualdades existentes en la sociedad y elevar el grado de participación de las mujeres en todos los ámbitos pues se pueden conseguir crear dinámicas de conciliación. Hallazgos como estos se muestran en el estudio realizado por Pérez y Gálvez (2009) donde el 95.9% de las mujeres han valorado el teletrabajo, en tanto que modalidad de organización laboral, de forma positiva, mientras que el 4.1% restante han decidido renunciar a su posibilidad de teletrabajar porque los inconvenientes que le encontraban eran superiores a sus ventajas. También se halló que al dar más libertad y autonomía al/a la trabajador/a también obtienen de él/ella más productividad. De esta manera, el hecho de poder satisfacer sus aspiraciones profesionales y familiares les provoca una profunda sensación de plenitud personal.

Por el contrario, una investigación realizada por Gutierrez-Diez y colaboradores (2018) mostró que aunque sí había una relación entre la satisfacción laboral y la modalidad de teletrabajo, existían algunas dificultades por parte de los trabajadores para mantener el balance entre el trabajo y la vida familiar. Esto se deriva de una valoración ambivalente del teletrabajo por la autogestión del tiempo laboral y tiempo familiar puesto que se multiplican las horas de trabajo para ambos factores dedicando poco tiempo así mismos (Pérez y Gálvez, 2009). Apareciendo desajustes en el horario laboral, mayores distracciones como el uso de redes sociales o dedicación a tareas domésticas (Villavicencio-Ayub et al., 2020) provocando fatiga y burnout, y con esto insatisfacción. Por consiguiente, si se produce insatisfacción laboral, aumentará el retraso en metas y objetivos del puesto. Sin embargo, como se demuestra en el estudio de Pérez y Gálvez (2009), la clave para evitar lo anterior es la independencia y autonomía para decidir sobre cómo distribuir el tiempo, las tareas, el espacio, etc.

Otra de las dificultades se presenta cuando si bien el teletrabajo ofrece la flexibilidad para reducir desplazamientos, también muestra la complejidad experimentada de tener un estilo de vida sedentario, por lo que se manifiestan dificultades a la hora de hallar tiempo para realizar ejercicio físico (Gutierrez-Diez et al., 2018; Pages, 2020) por tanto el autocuidado es un problema relevante para los trabajadores.

Empero, existen recursos laborales para amortiguar el impacto de las demandas sobre el estrés/malestar y la satisfacción laboral. Entre ellos está la conciliación vida

laboral-personal, apoyo social, autonomía y el intercambio de información supervisor-trabajador.

De lo anterior se deriva que la satisfacción laboral repercute en la satisfacción personal y viceversa, generando mayor satisfacción y disminución en el nivel de estrés (Martínez et al., 2009; López, Pérez-Simon, Nagham-Ngwessitcheu, Vázquez-Ubago, 2014 en Arce y Rojas, 2020).

#### **2.4. Satisfacción Laboral y su Relación con el Estrés Laboral**

El estrés laboral y la satisfacción con la vida están estrechamente relacionadas. En cuanto al estado de salud de las personas. La satisfacción con la vida se define como la estimación de la calidad de vida basada en las preferencias y la satisfacción de un individuo en estos dominios. Para el estrés laboral, la satisfacción con la vida es de vital importancia. De hecho, se ha informado que la satisfacción con la vida está asociada con trastornos psiquiátricos (p. Ej., Trastornos depresivos e ideación suicida) (Chiang et al., 2018).

Por ello, hallazgos empíricos revelan que el síndrome del burnout conduce a baja productividad y efectividad en el trabajo, lo cual, se asocia con un decremento en la satisfacción laboral y un bajo compromiso hacia el trabajo y hacia la organización (Maslach et al., 2001 citado en Martínez, 2010). Las correlaciones que se han encontrado entre estos dos constructos tienden a ser negativas, lo cual indica que si el nivel de burnout es alto el grado de satisfacción laboral es bajo (Maslach, *et. al.*, 2001 citado en Riaño, 2006). Esto coincide con las investigaciones realizadas por Gil-Monte y Peiró (1999) establecen en sus estudios que la satisfacción laboral se relaciona significativamente con las tres dimensiones del síndrome de burnout aunque de manera más intensa con la dimensión “agotamiento”. Puede afirmarse, entonces, que las relaciones entre satisfacción laboral y burnout han sido constatadas, ya sea medida como una variable unidimensional o tridimensional (en Riaño, 2006).

## Capítulo 3. Estrés

### 3.1 Estrés

#### 3.1.1. ¿Qué es?

El estudio del estrés es examinado desde una perspectiva integral, a fin de esclarecer las lagunas de la investigación y robustecer el cuerpo de conocimiento teórico aplicado en el estrés.

De acuerdo con Ortega-Andeane y colaboradores (2016) se distinguen tres aproximaciones de estudio al proceso de estrés:

1. La tradición ambiental, que se centra en la evaluación de eventos o experiencias ambientales que generalmente están asociadas con fuertes demandas adaptativas sobre el individuo.
2. La tradición psicológica, que se centra en las evaluaciones subjetivas del individuo de sus propias habilidades para enfrentar las demandas de eventos específicos o experiencias dañinas.
3. La tradición biológica, que se centra en la activación de sistemas fisiológicos específicos y que reiteradamente se ha demostrado que son modulados por demandas psicológicas y físicas.

La perspectiva psicológica de los modelos de estudio del estrés ha puesto énfasis en la percepción y evaluación del organismo de daños potenciales provocados por experiencias ambientales objetivas. La percepción del estrés es producto tanto de la interpretación del significado del evento, como de la adecuada evaluación de los recursos de afrontamiento ante el estresor. Y la valoración del estrés está determinada no sólo por el estímulo o las variables de respuesta, sino también por la interpretación de las relaciones con su ambiente (Ortega-Andeane et al., 2016).

Esto quiere decir que, las personas no sólo pueden percibir de forma diferente las amenazas de las situaciones estresantes, sino que también emplean diferentes habilidades, capacidades y recursos, tanto personales como sociales (familia, amigos, etc.) para hacer frente a las demandas ambientales (Sandín, 2003). Cuando tales demandas ambientales son percibidas como que exceden sus habilidades de afrontamiento, los individuos las

etiquetan como estresantes y experimentan una respuesta emocional negativa (Ortega-Andeane, 2016).

De esta manera, desde una evaluación cognitiva entre estímulo-respuesta, el estrés tiene lugar cuando la persona valora sus recursos como escasos e insuficientes como para hacer frente las demandas del entorno (Lazarus y Folkman, 1984 en Dahab et al., 2010). Esto coincide con la definición de estrés de Brengelman (1987) donde asume que las situaciones que provocan fuertes demandas para el individuo pueden agotar sus recursos de afrontamiento. Es decir, la respuesta de estrés se da cuando las demandas del ambiente exceden las capacidades ante las que puede hacer frente el individuo y éste no logra adaptarse o modificar el primero.

Mc Grath (1976) entiende a este proceso como “un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas). A esto le llama Halpren (1995, como se citó en Mejía, 2010) demandas de desajuste, agregando que el ambiente puede ser recurso de satisfacción pero también de irritación y molestia, y frecuentemente es ambos a la vez.

Así pues, Baum, Singer & Baum (1982) mencionan que el proceso de estrés inicia cuando los eventos ambientales o fuerzas, llamadas estresores, amenazan la existencia de un organismo y su bienestar, donde el organismo responde a la amenaza. La reacción de estrés, que conlleva generalmente síntomas como miedo, ansiedad o enojo, es solamente una parte de los mecanismos más complejos que se presentan en la percepción de la amenaza, afrontamiento y adaptación.

Por tanto, desde la perspectiva psicológica, el estrés es un concepto dinámico, el cual se centra en la interacción entre la persona y el ambiente. Es decir, este proceso se centra en dos direcciones: una hacia el ambiente y otra hacia los propios recursos de las personas. Así pues, estas investigaciones divergen en múltiples puntos de inflexión como estímulo, respuesta y mecanismos; y otras en los procesos cognoscitivos o motivacionales (Lazarus y Folkman, 1984; Brengelman, 1987; Mc Grath, 1976; Halpren, 1995; Baum, Singer & Baum, 1982). Por lo que el estrés es un fenómeno psicológico que se produce debido a la interacción entre persona y su entorno, y es resultado de discrepancias

percibidas entre las demandas del medio y de los recursos para afrontarlos (Dahab, et. al., 2010).

Por otro lado, de la perspectiva psicológica, se encuentra la perspectiva fisiológica, que a pesar de que ambos paradigmas no son contradictorios, su énfasis es distinto (Evans & Cohen, 1991 en Mejía, 2010). Sus representantes principales son Walter Cannon y Hans Selye, los cuales enfatizan las respuestas fisiológicas con las que reacciona el cuerpo a los estímulos nocivos para lograr nuevamente la homeostasis del organismo (Mejía, 2010).

### ***3.1.2. Respuesta fisiológica del estrés***

De esta manera, desde una perspectiva fisiológica, el estrés es una reacción fisiológica del organismo ante una situación que se percibe como amenazante o con una excesiva demanda (Barrio et al., 2006). Por tanto, la respuesta fisiológica es la reacción que se produce en el organismo ante los estímulos estresores (Flores, 2012). Ante un estresor caben en líneas generales, dos reacciones; (1) o bien el sujeto responde con conductas de evitación, (2) o bien responde con conductas de afrontamiento. Las conductas de evitación tratan de evitar al agente estresor, por medios físicos (huida, mirar hacia otro lado, etc.), o psicológicos (se interpreta como no estresante la situación, aunque realmente lo sea). El afrontamiento supone enfrentarse al estresor (Barrio et al., 2006) y lograr la adaptación.

Por lo que, a la hora de tener la capacidad adaptativa, el cerebro adquirirá la capacidad de captar información del interior, del exterior y de integrar toda la información para hacer un análisis coste-beneficio para dar respuestas adaptativas a la toma de decisiones (Serna, 2020).

Desde un punto fisiológico, el ser humano circula por la sangre 200 gramos de glucosa por día, mientras que el cerebro consume 130 gramos (Peters et al., 2011). En este sentido, el cerebro es el órgano que consumirá la mayor parte de los recursos energéticos que circulan por la sangre. Sin embargo, cuando se somete al cuerpo a un factor de estrés moderado de naturaleza psicosocial, la demanda de energía se incrementa hasta un 12% (Madsen et al., 1995 citado en Serna 2020).

De esta manera, el cuerpo posee un nivel ideal de oxígeno en sangre, lo mismo que una acidez y temperatura corporal, entre otras variables. Todas estas se mantienen en esos valores a través de un balance homeostático, es decir, en un estado donde todos los valores se mantienen dentro de los rangos óptimos. Así, el cerebro ha evolucionado mecanismos para mantener la homeostasis (Flores, 2012).

Cannon (1932, Flores, 2012) define a la homeostasis como las reacciones fisiológicas coordinadas que mantienen en equilibrio la mayoría de los estados en el cuerpo son tan complejas y particulares de los organismos vivos que se debe utilizar una definición específica para este estado.

A partir de esto, Walter Cannon introdujo por primera vez el término de estrés como la respuesta ante una amenaza a nuestro equilibrio interno u homeostasis (Flores, 2012). Cannon (1932, citado en Evans & Cohen, 1991), explica que el cuerpo tiene un sistema de respuesta automático que permite a un organismo luchar o escapar de una situación aversiva o desafiante (Mejía, 2010). En su definición señaló el importante papel que cumple el sistema nervioso autónomo en el mantenimiento de la homeostasis, identificando la actividad simpática acoplada con las secreciones de la médula de la glándula adrenal y los mecanismos encargados de mantener constantes las condiciones de medio interno (Flores, 2012).

Un ejemplo de esto, es la secreción de catecolaminas, como la adrenalina en el caso de estrés psíquico y ansiedad o noradrenalina en caso de estrés físico y en situaciones de agresividad. Ambas intervienen en el incremento del rendimiento cardíaco que puede desembocar en una hipertensión arterial, incremento de la producción de tiroxina, que favorece el metabolismo energético, la síntesis de proteínas, etc. (Nogareda et al., 1994). O, como la epinefrina que incrementan el metabolismo de carbohidratos para producir glucosa y ácidos, los cuales aumentan la energía del cuerpo, el ritmo cardíaco, el consumo de oxígeno y la irrigación de la sangre a las áreas periféricas del cuerpo, principalmente a los músculos, el riñón y el cerebro (Mejía, 2010).

Estas hormonas son las encargadas de poner el cuerpo en estado de alerta preparándolo para luchar o huir. Son las que permiten enlazar el fenómeno del estrés con los fenómenos psicofisiológicos de la emoción (Nogareda, 1992). Por lo que, a pesar de que este proceso se realiza para lograr la adaptación del organismo, Cannon afirma que,

cuando el organismo es incapaz de luchar, existen consecuencias perjudiciales producidas por este mecanismo como enfermedades cardiovasculares, aumento de presión arterial, entre otros (Mejía, 2010).

Además de consecuencias en el sistema digestivo, disminuyendo el apetito cuando se está frente a un estresor (hipofagia) o por el contrario, presentar hiperfagia (comer más de lo habitual mayormente con alimentos hipercalóricos) cuando se necesita reponer rápidamente los niveles de energía consumidos durante la respuesta al estrés. Otra consecuencia negativa, se observa con la bajada en la secreción de ácidos estomacales produciendo úlceras; así como consecuencias referentes a la actividad sexual, en los hombres durante la respuesta al estrés este sistema se ve inhibido lo que puede generar la falta de erección (impotencia) o que la erección tenga poca duración (asociado a eyaculación precoz) o en las mujeres donde se alargue el ciclo menstrual y que sea irregular o que un óvulo fecundado no se implante con normalidad en el útero; y por último consecuencias en la respuesta inmune y enfermedades, produciendo la inhibición de mensajeros producidos por el sistema inmune como respuesta a agentes externos, tales como virus y células cancerígenas, haciendo que los linfocitos en circulación respondan menos a las señales de alarma infecciosa (Florencia, 2012).

De este modo, hay evidencia que sustenta la interconexión entre sistema inmunitario y sistema nervioso central, provocando consecuencias en los procesos de aprendizaje que influyen negativamente (reduciéndolo) o por el contrario positivas (potenciando) sobre el sistema inmunitario (Encarnación, 2009).

Otras respuestas fisiológicas del estrés es el experimentar un fenómeno de analgesia (falta de dolor) inducida por el estrés, de esta manera esto tiene un valor adaptativo puesto que en situaciones de pico de estrés permite afrontar la amenaza y salvar la vida. O tener en la memoria, dependiendo la duración del estresor si son de corto término aumentan nuestra cognición, mientras que los prolongados son disruptivos. En el sueño, durante la exposición a un estresor la activación del sistema simpático hace que sea difícil de conciliar el sueño, generando patrones de sueño fragmentado. Y por otro lado, la depresión las personas que sufren una vida con alto nivel de estrés tienen una mayor probabilidad de sucumbir a una depresión agotando los niveles de dopamina de las “vías del placer” (Florencia, 2012).

En este sentido, siguiendo la misma línea de investigación realizada por Cannon, el fisiólogo y médico Hans Selye (1956 en Ortega-Andeane, 2016) agregó que el estrés es el estado manifestado por un síndrome específico que consiste en todos los cambios no específicos indicados dentro de un sistema biológico.

De acuerdo con su teoría, cuando se es expuesto por primera vez a un estresor, el cuerpo responde mediante sus habilidades de afrontamiento; desde esta postura, los cambios en el organismo que se generan por el sistema simpático adrenomedular, inhiben la actividad digestiva y aumentan el metabolismo, preparando al individuo para actuar. La adaptación frente a la amenaza es manejada por el sistema pituitario adrenocortical, que mantiene un alto grado metabólico y de glucosa en la sangre, además de bajos niveles de libido y eventualmente decreta los niveles del sistema inmune. Si la reacción de estrés se repite, o su duración es muy prolongada, el organismo puede entrar en un estado de agotamiento donde las reservas adaptativas se vuelven insuficientes, se produce un desajuste fisiológico y el cuerpo se vuelve susceptible a la enfermedad, a esto le llama Selye Síndrome General de Adaptación (GAS) (Halpern, 1995 en Mejía, 2010). De esta manera, el cuerpo tiene un grupo de respuestas (síndrome) para afrontar el estresor, si el estrés se prolonga por mucho tiempo puede hacer que nos enfermemos (Florencia, 2012).

### **3.1.3. Fases del estrés**

Bajo el Síndrome General de Adaptación, se explica que el ser humano cuando es sometido a una carga estresante experimenta tres estados continuos en el comportamiento (Evans & Cohen, 1991 en Mejía 2010):

1. *Reacción de alarma.* Ante un agente nocivo, la glándula pituitaria secreta varios químicos que a su vez producen varias sustancias como las hormonas anti inflamatorias o corticoesteroides. Para Ortega-Andeane (2016) representa la preparación para la resistencia, cuando se detecta la presencia del estresor (Florencia, 2012).
2. *Estado de resistencia.* Si el estrés persiste, se continúa en esta fase, donde el incremento de estas hormonas estimulan la médula adrenal y liberación de catecolaminas; en este estadio, el cuerpo se moviliza para defenderse de sí mismo. Ortega-Andeane (2016) lo define como el estado de resistencia que involucra los

mecanismos de afrontamiento y de adaptación. Es decir, cuando se moviliza el sistema de respuesta volviendo al equilibrio (Flores, 2012).

3. *Estado de agotamiento*. Cuando el estrés es lo suficientemente severo o prolongado para agotar las defensas del organismo, se continúa en esta fase, en el cual los recursos orgánicos ya no son suficientes para responder. Para Ortega-Andeane (2016) representa el estado de agotamiento que se presenta cuando no hay éxito en el afrontamiento, declinando el nivel de resistencia y la caída fisiológica del organismo siendo susceptible a la enfermedad e inclusive a la muerte (ver figura 13).

**Figura 13**

*Fases del Estrés*



*Nota.* Esta figura muestra los estados del SGD. Tomado de Evans & Cohen (1991 en Mejía, 2010).

Los modelos fisiológicos de estrés reconocen también la activación psicológica del Síndrome General de Adaptación; las personas no responden solamente a las amenazas presentes o tangibles, sino también a los símbolos de estrés y a las expectativas de éstos (Mejía, 2010). Sin embargo, este modelo biológico no discrimina entre el tipo de respuesta psicológica y fisiológica ante el estrés (Ortega-Andeane, 2016).

Por ello, el estrés es un proceso escalonado que comienza con síntomas leves, como puede ser el cansancio o fatiga que no se alivia hasta que con el tiempo pasa a mayores. Y hablando en el ámbito laboral, esto a las empresas les causa pérdidas que pueden ser enormes, comenzando por el absentismo, los accidentes laborales, las bajas médicas, el descenso en la productividad, el desánimo y abandono de la profesión, el mal clima laboral o los conflictos del trabajo (Coduti et al., 2013).

## 3.2 Estrés laboral

Las transformaciones en el mundo laboral (trabajos automatizados, cambios demográficos, exigencias temporales, intensidad) generan la aparición de nuevos riesgos psicosociales. Uno de ellos, son los relacionados con el estrés laboral crónico y al síndrome del trabajador quemado o “burnout” (OIT, 2019 en Martínez, 2020).

Martínez (2020) define al estrés laboral como una forma específica de estrés que ocurre en el contexto del trabajo, donde se pueden identificar una serie de situaciones o factores generales y específicos, que actúan aislados o conjuntamente como agentes estresores. Sus consecuencias no se limitan a la esfera profesional, sino que también a la vida personal y familiar. Mientras que a nivel físico tiene efectos negativos provocando trastornos o enfermedades que van desde irritabilidad, estados depresivos, ansiedad, hasta enfermedades más complejas como úlcera, asma, hipertensión y trastornos cardiovasculares (Paredes et al., 2016).

La ausencia de un proceso de recuperación tras un periodo de estrés continuado, así como la propia naturaleza acumulativa del mismo puede llevar a un estrés crónico. Y es esta segunda faceta, cuando la persona se percibe totalmente agotada, exhausta, desbordada, como consecuencia de un proceso de desgaste, la que describe el síndrome de *burnout* o desgaste profesional. En términos de un proceso disfuncional de deterioro. El *bornout* surge al trabajar bajo condiciones difíciles, que se caracteriza por un estado de desgaste físico, emocional y cognitivo, y que tiene consecuencias muy negativas para la persona y para la organización (Rodríguez y Rivas, 2011).

### 3.2.1. Prevalencia

Tras la aparición de nuevas situaciones sociales, económicas y políticas, el estrés laboral ha aumentado su incidencia, siendo una importante causa de ausentismo, influye en las decisiones incorrectas, juicios erróneos y en una baja moral del personal (Paredes, 2016).

En México, el estrés laboral ya se sitúa a la cabeza del ranking mundial, superando por primera vez a China, que hasta ahora lideraba esta temida clasificación (Cruz et. al, 2016 en Paredes, 2016). Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), México

tiene un 75% de prevalencia de estrés en su fuerza laboral mientras que China tiene un 73% de prevalencia, incluso México se encuentra por encima de otras de las más grandes economías del mundo, Estados Unidos con 59%. En este sentido, cerca de un 40% de los empleados mexicanos padecen las consecuencias del estrés laboral, es decir, en México, aproximadamente 18,4 millones de personas conviven con este tipo de estrés (Cruz et al., 2016 en Paredes, 2016).

Dado lo anterior, el estrés laboral en México es un grave problema a nivel social y económico, ya que, por una parte, perjudica la salud del trabajador y por otra, disminuye la productividad de las empresas, haciéndolas menos rentables y competitivas en un mercado cada vez más globalizado, donde el capital humano se desvela como un activo clave para el éxito. De esta manera, si bien no existen datos estadísticos sobre las pérdidas económicas que el estrés laboral produce en México, dichas estimaciones supondrían unas pérdidas aproximadas de entre 5.000 y 40.000 millones de dólares (USD), como media unos 0,3 billones de pesos mexicanos al año (Cruz et al., 2016 en Paredes, 2016).

Esta pérdida de recursos debido al creciente aumento de los problemas de salud, pérdida de días de trabajo, bajas laborales, absentismo y abandono, conllevan un coste directo a todos los niveles, por ejemplo a nivel de desarrollo del individuo generado por tensión emocional. En un estudio realizado por Paton (2011 en Rodríguez 2011) se observó que el 41% informaba de altos niveles de estrés laboral. Dos de cada tres trabajadores indicaron sentir un aumento significativo de sobrecarga de trabajo, y un 36% un menor apoyo por parte de compañeros y supervisores. Además, uno de cada cinco no informaba sobre su alto nivel de estrés y un 48% evitaba cogerse días de baja por enfermedad, ambos por miedo al despido.

Actualmente la situación del COVID-19 ha supuesto un aumento más a las cifras anteriores, derivadas de una crisis de salud, estas medidas han afectado directamente al mercado laboral provocando una profunda inestabilidad e inquietud a nivel mundial. En este sentido, en comparación con el resto del mundo, el estrés laboral tras la pandemia del COVID-19 en México se observa en un grado medio de estrés mientras que Turquía y Brasil muestran niveles de estrés percibido más elevado y los Países Bajos manifiestan el nivel más bajo (Lieberoth et al., 2011).

Dado lo anterior, a nivel mundial se generó una encuesta (*COVIDiSTRESS*) que buscó recabar datos sobre las experiencias, conductas y actitudes de la gente alrededor del mundo durante la pandemia del COVID-19. La encuesta fue traducida a 52 diferentes idiomas y distribuida en más de 50 países, 158771 cuestionarios fueron respondidos a nivel mundial, de estas, 6424 lo hicieron desde México. Se obtuvieron respuestas en todos los estados del país, con mayor presencia en la Ciudad de México con el grupo de edad de mayor participación ubicado entre los 21 a 30 años. La mayoría de ellos reportaron estar en aislamiento (66.5%), mientras que 31.3% dijeron seguir la vida con cambios menores. Los resultados arrojaron que el promedio general del índice global de estrés corresponde a un nivel moderado mientras que el 11% de la muestra reportan niveles de estrés altos. Respecto al género, las mujeres reportan mayores niveles de estrés que los hombres. Esto coincide con un estudio realizado por Ramos y Jordao (2013) donde estudiaron la percepción de estrés ocupacional, mecanismos de *coping* y factores de riesgos, demostraron que los hombres presentan de forma significativa menos factores de riesgo al estrés y más implicación con la organización, en comparación con las mujeres.

Respecto a los grupos de riesgo para enfermedad severa, se observa que son los jóvenes quienes reportan mayores niveles de estrés percibido (Lieberoth et al., 2011). Esto debido a que los jóvenes afrontan el mercado de trabajo como una oportunidad y una aventura, dado que están en las primeras fases de su trayectoria vital. En su proceso de integración social, operan factores de protección (que favorecen su inclusión social) y de riesgo (que pueden favorecer su exclusión social). Una adecuada gestión de los mismos puede permitirles afrontar correctamente las circunstancias difíciles. Sin embargo, la incapacidad de afrontar dichos factores desencadena diversas situaciones problemáticas, entre las que se encuentra el estrés en sus diversas manifestaciones (Osca, 2011).

Otra variable de interés es la condición de aislamiento de la persona, quienes reportaron estar en aislamiento (66.5%) reportaron mayores niveles de estrés que quienes dijeron seguir su vida sin cambios (2%) (Lieberoth et al., 2021). Esto coincide con el estudio de Bellido y colaboradores (2021) donde demostraron diferencias estadísticamente significativas en los empleados que realizan trabajo remoto frente a los obreros que trabajan de manera presencial exigiéndoles mayor productividad, aumentando la carga laboral y el nivel de exposición al virus, ya que los colaboradores

trabajan a las afuera de la institución. Además de mayores niveles de estrés, mayor exigencia y control sobre el trabajo y menor apoyo social.

En tal sentido, el colaborador presenta mayores demandas y exigencias laborales frente a niveles medios de control y apoyo social, por lo tanto, se determina que es una persona potencialmente activa a incrementar el estrés laboral (Bellido et al., 2021). Ante esta situación es imprescindible la detección de factores psicosociales de riesgo y causas que afectan a la salud en entornos laborales para crear planes de prevención eficaces y adaptados a las situaciones cambiantes (Martínez, 2021).

### ***3.2.2. Teorías y modelos***

Las teorías centradas en la situación han enfatizado la descripción y medición del tipo de condiciones que generan "estrés". Por otro lado, las teorías centradas en las respuestas, derivadas de una tradición iniciada por los trabajos de Seyle y Cannon, describen y miden reacciones físicas y psicológicas que suelen presentarse en condiciones estresantes (Gómez, 2005).

Sin embargo, los resultados investigativos han señalado sistemáticamente que las situaciones consideradas como estresantes no generan estrés en todas las personas y que éstas, a su vez, no reaccionan de la misma manera en situaciones estresantes. Pues como menciona Sandín (2003) "el significado de una crisis no reside en la situación sino en la interacción entre la situación y la capacidad de la persona para superarla". Las personas tienen diferentes habilidades y capacidades en las situaciones sociales a la hora de afrontar los problemas. No todas las personas tienen la misma capacidad para controlar sus respuestas emocionales, ni la misma motivación y compromiso personal ante una determinada situación (Cockerham, 2001 en Sandín, 2003).

Dado lo anterior, hay reacciones que pueden considerarse perfectamente normales o indicadoras de activación fisiológica, cognitiva o conductual y que sólo pueden considerarse señales de estrés por su persistencia a través del tiempo. Sin tener en cuenta otros criterios, es muy difícil asegurar que una reacción es producto del estrés y no de otra cosa (Gómez, 2005).

En este sentido, la teoría que explica lo anterior, es la teoría desarrollada por Lazarus y Folkman (1986) que tiene una perspectiva transaccional, ésta es una característica que contrasta con la de otras teorías centradas en las situaciones o en las respuestas características del estrés (Gómez, 2005).

### ***3.2.2.1 Modelo de Estrés-Coping.***

El modelo fue elaborado por Richard Lazarus y Susan Folkman en 1986. Lazarus y Folkman (1986) definen el concepto de estrés como un fenómeno psicológico que se produce debido a las interrelaciones entre la persona y su entorno, en el que está inserto. La clave de esta transacción es la valoración personal de la situación (Rodríguez, 2010).

En este sentido, el estrés se produce cuando la persona valora lo que sucede como algo que supera los recursos con los que cuenta y pone en peligro su bienestar personal. Por medio se encuentra la evaluación cognitiva que realiza el sujeto; además, tiene en cuenta el elemento emocional que conlleva esta situación (Vera, 2004).

En otras palabras, el estrés se origina por la cantidad de recursos que el estresor parece requerir, cuando el ajuste entre las demandas de la situación y sus recursos no es adecuado, entonces se produce una discrepancia que puede ser real o percibida. A la valoración de esta discrepancia Lazarus y Folkman la llaman evaluación cognitiva, y comentan que es un proceso mental mediante el cual se evalúan dos factores: si las exigencias de la situación amenazan el bienestar del individuo y los recursos disponibles para responder a estas demandas (Rodríguez, 2015; Lazarus y Folkman 1986 en Rodríguez, 2010).

La evaluación o “valoraciones” por tanto, son las que se realizan sobre las características de una demanda situacional y sobre los recursos que disponemos para afrontarla de forma adecuada. Esta teoría distingue tres tipos de evaluación (Rodríguez, 1955; Rodríguez, 2019):

- a. *La evaluación primaria o evaluación de la situación.* Inicia con el significado que el individuo le da a un evento. Comienza categorizando la situación en función del

riesgo y grado en que comprometa su bienestar. Lo anterior da origen a cuatro formas de evaluación, amenaza, daño-pérdida, desafío y beneficio.

- b. *La secundaria (estrategias de coping)*. Cuando el evento se evalúa como una amenaza para el bienestar, comienza el proceso de evaluación secundaria. El proceso de evaluación secundaria reside en la valoración de los recursos propios y estrategias (coping) que posee el individuo para afrontar la situación.

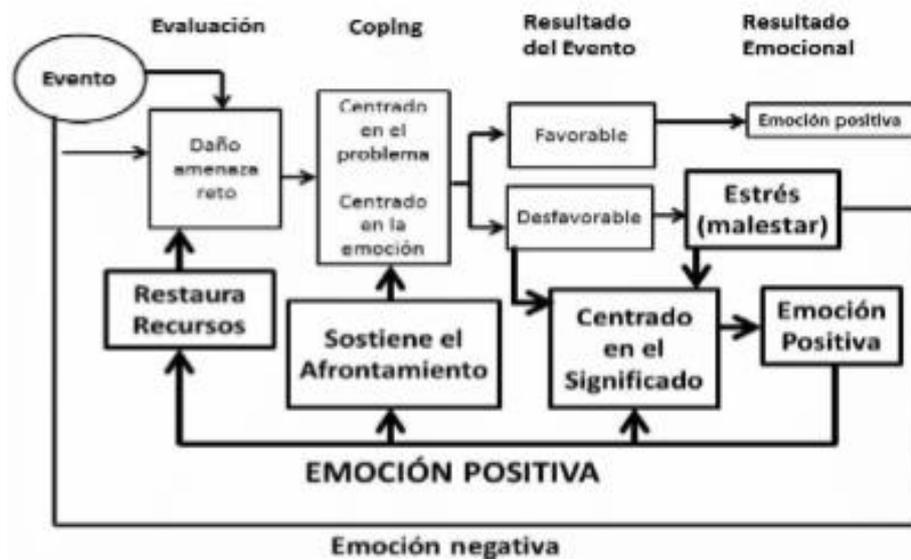
Lo anterior consiste en la capacidad o incapacidad de afrontar una situación estresante. Esta capacidad está en función del cambio constante de los esfuerzos cognitivos y conductuales para responder a las demandas específicas de carácter externo o interno que se valoran como elementos que exceden los recursos de una persona, a esto se le llama afrontamiento.

Los diferentes tipos de respuesta en el afrontamiento, son llamadas estrategias de afrontamiento o *coping*, y estos dependen de múltiples factores, como la salud y energía, creencias positivas, habilidad para resolver problemas, habilidades sociales y apoyo social o sensación de aceptación. Hay dos tipos de afrontamiento:

- a. *Afrontamiento centrado en la emoción*: Se usa para controlar la emoción, algunas veces alterando el significado de un resultado.
- b. *Afrontamiento centrado en el problema*: Se usa para controlar la relación perturbada entre la persona y su circunstancia mediante la solución de problemas, la toma de decisiones o la acción directa
- c. *Reevaluación*. Implica la retroalimentación, facilitando elaborar correcciones sobre valoraciones previas.

#### **Figura 14**

*Modelo de Estrés y Coping*



Nota. Modelo tomado de Folkman (2008 en Ortega y Salanova, 2016).

A lo anterior, Ortega y Salanova (2016) resaltan la importancia de estrategias de afrontamiento positivo relacionadas con las emociones positivas y las situaciones de estrés. Para los autores, las emociones positivas coocurren con las negativas, contribuyendo a afrontar eficazmente la situación y a reducir los niveles de malestar en estas personas, de esta manera cumplen una función adaptativa en situaciones angustiosas y estresantes. Bajo esta perspectiva y con base en la evidencia empírica reunida, la tabla 6 muestra las estrategias de afrontamiento:

**Tabla 6**

*Estrategias de Afrontamiento Positivo*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
Revaluación y reinterpretación positiva	Encontrar sentido a la situación a través de la interpretación de la situación en términos de valores y creencias profundamente arraigadas (Folkman, 1997; Folkman, Moskowitz, Ozer, y Park, 1997).
Creencias espirituales	Buscar significado existencial para conseguir ajuste emocional (Folkman,

1997; Folkman, Moskowitz, Ozer, y Park, 1997).

Saboreo de los acontecimientos ordinarios positivos	Planear y realizar actividades cotidianas infundiéndole significado positivo (Folkman y Moskowitz, 2000).
Aceptación	Asumir la diferencia y el cambio entre las expectativas generadas y la situación presente (Folkman,2008).
Revisión de metas	Adaptar las metas a la nueva situación para mantener la sensación de control y logro (Folkman. 1997; Folkman, Moskowitz Ozer, y Park, 1997).
Focalización en los aspectos positivos	Atender a los aspectos positivos de la situación para permanecer optimista en cuanto a su solución (Eacott y Frydenberg, 2009).
Participación en actividades de ocio o recreativas	Realizar actividades físicas, relajantes y/o divertidas con personas cercanas (Eacolt y Frydenberg, 2009).

*Nota.* Adaptado de Folkman (2008 en Ortega y Salanova, 2016)

Por tanto, para Ortega y Salanova (2016) es importante considerar la evolución de modelos sobre el afrontamiento al estrés, hacia un *coping* positivo relacionadas con las emociones positivas, ya que contribuyen a través de un *coping* más eficaz al bienestar físico y psicológico de las personas.

En este sentido, y a colación del bienestar de las personas, Sandín en 1999 planteo un modelo donde describe la relación entre el estrés y la salud a partir de siete etapas interdependientes: demandas psicosociales, evaluación cognitiva, respuesta de estrés, estrategias de afrontamiento, variables sociales, variables disposicionales y estatus de salud. Tobón y colaboradores (2004) las describe como:

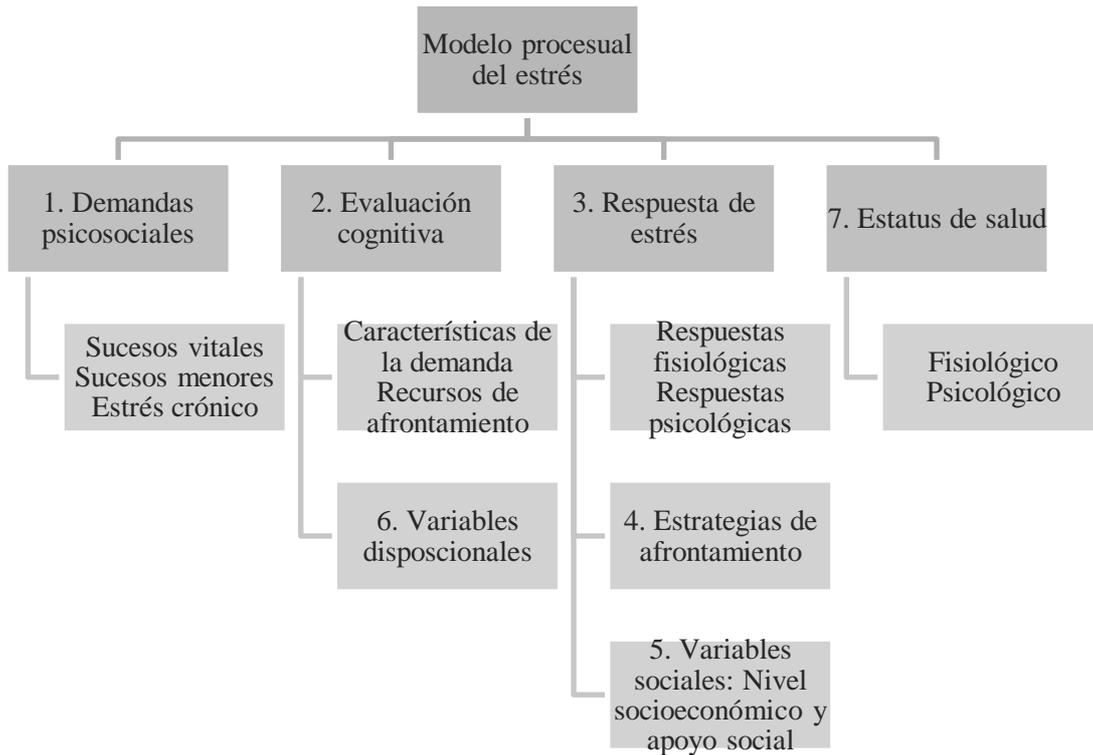
1. *Demandas psicosociales.* Son condiciones psicosociales que implican para la persona cambios en su proceso normal de adaptación. Se clasifican en: sucesos vitales (situaciones extraordinarias que demandan cambios significativos en el patrón normal de adaptación), estrés diario (sucesos cotidianos relacionados con satisfacciones o contrariedades) y estrés crónico (son situaciones de tensión crónica que se mantienen en el tiempo y se relacionan con áreas tales como la laboral, la familiar y la sociocultural).
2. *Evaluación cognitiva:* Se lleva a cabo en dos fases: evaluación automática (es una evaluación primaria que cataloga la demanda psicosocial como aceptable o amenazante, activándose el organismo en una u otra dirección) y evaluación controlada (consiste en el análisis de las demandas psicosociales y en los recursos que se poseen para afrontarlas, así como de las acciones a seguir para responder a la situación).
3. *Respuesta de estrés.* Una vez la persona percibe que las demandas ambientales sobrepasan la capacidad de respuesta, se ponen en acción dos procesos interrelacionados: activación de emociones negativas (por ejemplo, ansiedad y depresión) y activación fisiológica a partir del sistema neuroendocrino y sistema nervioso autónomo.
4. *Estrategias de afrontamiento.* Pueden dirigirse al problema, con el fin de eliminar o reducir las fuentes que producen el estrés; también pueden estar dirigidas a la reducción de los estados emocionales negativos y de la activación fisiológica.
5. *Variables sociales.* El entorno social está implicado en las demandas psicosociales, las respuestas del estrés, su afrontamiento y la condición de salud. Dentro de esta dimensión son de especial relevancia el nivel socioeconómico (nivel de ingreso, nivel ocupacional, nivel educativo, mortalidad) y el apoyo social.
6. *Variables disposicionales.* Están incluidas las dimensiones de personalidad, los tipos de reacción al estrés, los factores hereditarios, el sexo y la raza. Incluso, el estrés tiene mayores consecuencias negativas sobre la salud cuando hay rasgos de personalidad «tóxicos», tales como el neuroticismo o la ira-hostilidad y condiciones familiares en la infancia que

influyen en la evaluación cognitiva o aumentando y disminuyendo la susceptibilidad al estrés.

7. *Estatus de salud*. La calidad de vida relacionada con la salud es el resultado de cómo se manejan las situaciones de estrés y se prevengan todos aquellos factores que afectan a la salud (ver figura 15).

**Figura 15**

*Modelo Procesual del Estrés*



*Nota.* Modelo adaptado de Sandín (2009 en Cruz-Fierro et al., 2018).

Por tanto, el modelo explica el proceso de estrés atendiendo al papel que tiene uno de los recursos personales más estudiados, las estrategias de *coping* o afrontamiento derivados de la valoración que hace la persona del entorno.

### 3.2.2.2 Modelo de Esfuerzo-Recompensa

El modelo de ajuste persona-entorno ha abierto una nueva visión sobre el papel del trabajo en la vida humana, al subrayar la interacción entre los componentes extrínsecos e intrínsecos, tanto del entorno laboral como de la persona (Siegrist 1996).

El ajuste entre la persona y su entorno es necesario para un buen funcionamiento de la persona. Un mal ajuste entre la persona y el entorno puede contemplarse como el

desequilibrio que se produce entre las necesidades que tiene la persona de utilizar sus capacidades y habilidades, y lo que le ofrece su entorno laboral; ó desde el punto de vista de la empresa, como la discrepancia entre las exigencias del puesto de trabajo y el grado en que las capacidades y aptitudes satisfacen las exigencias del trabajo (French, 1974; Luceño et al., 2004 en Dechnik, 2015).

En este sentido, existen diversos modelos que estudian el desajuste entre persona-entorno. El modelo desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996) es uno de los más utilizados.

Este modelo surge como consecuencia de un programa científico que pretendía entender el papel que ejercen los factores psicosociales en la salud y en la enfermedad en distintos contextos en distintos contextos de la vida de las personas y entre ellos el contexto laboral (Saisó, 2019, diapositiva 15).

Analiza los efectos beneficiosos y nocivos que tienen las conductas, cogniciones y emociones de las personas que experimentan a lo largo del desempeño de diferentes roles (Saisó, 2019, diapositiva 16). Siegrist (1996) menciona que los roles son un vínculo crucial entre las funciones autorreguladoras, como la autoestima (ser recompensado o estimado), la autoeficacia (grado de desempeño y contribución) y pertenecer a algún grupo significativo. Es decir, los roles ofrecen a la persona oportunidades de contribuir o realizar tareas (generando sensaciones de autoeficacia), oportunidades de sentirse recompensados y valorados (incrementando la autoestima) y oportunidades de pertenencia a un grupo significativo para la persona (Rodríguez y Rivas, 2011).

Estos efectos dependen de un requisito básico del intercambio en la vida social: la reciprocidad y la equidad (Cosmides y Tooby, 1992; Gouldner, 1960 ; Trivers, 1971 en Tsutsumi et al., 2004). La reciprocidad social es la justicia percibida entre intervenciones y resultados que se ponen en juego en una interacción social (Tsutsumi et al., 2004). De este modo, la reciprocidad se caracteriza por inversiones cooperativas mutuas, que se basan en una norma que implica que a esfuerzos determinados les corresponden recompensas que sean acordes con los mismos. Para Arias (2018) el esfuerzo y las recompensas se refiere a:

El *esfuerzo* se visualiza desde dos perspectivas: extrínseco (demandas físicas y cognitivas -organizacional-) e intrínseco o sobre-implicación (patrón de afrontamiento -sujeto-); el primero se refiere al desempeño de las obligaciones adquiridas en el trabajo y el grado de control sobre las mismas (por ejemplo, por la falta de tiempo para terminarlas, o por interrupciones frecuentes, o por las faenas demandantes físicamente). El esfuerzo intrínseco o sobre-implicación se refiere a la imposibilidad de desprenderse mentalmente del trabajo, inclusive a la hora de dormir.

Las *recompensas* se dan básicamente por el salario, el reconocimiento a los logros -apoyo organizacional- (lo cual incrementa la autoestima) y el estatus -seguridad- (es decir, la posición jerárquica del puesto, el cual puede verse amenazado por la inseguridad en el empleo, por ejemplo).

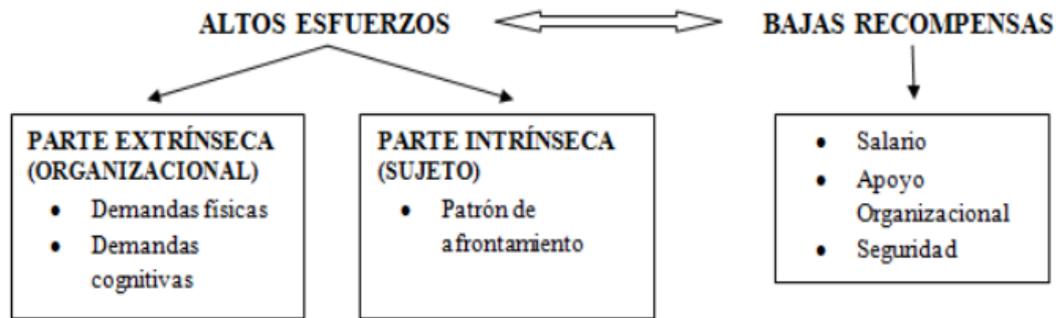
Estudios demuestran que la carencia de algunos de estos elementos (salario, etc.) conducen a la insatisfacción, mientras los factores pertenecientes al trabajo en sí mismo (autonomía, logro, responsabilidad, auto-realización, etc.) conllevan a la satisfacción y la motivación (Hezberg, Mausner y Snyderman, 1959 en Arias, 2018).

Este modelo toma en consideración el principio de la reciprocidad: se espera una compensación equivalente al esfuerzo (Arias, 2018). En este estado las personas experimentan emociones positivas que promueven el bienestar y la salud psicosocial.

Por el contrario, si existe falta de reciprocidad o equidad entre "costos" y "ganancias" (es decir, entre condiciones de alto costo-bajo beneficio), causa un estado de angustia emocional que puede conducir a resultados adversos para la salud (Tsutsumi et al., 2004). Como experiencias de angustia, enojo, depresión y desmoralización conducentes al estrés y, por ende, a las enfermedades (Arias, 2018) (ver figura 16).

## **Figura 16**

*Modelo Esfuerzo-Recompensa*



Nota. Modelo tomado de Siegrist (1996 en Dechnik, 2015).

A partir de lo anterior, el modelo plantea tres hipótesis:

1. *Altos esfuerzos, bajas recompensas.* Siegrist (1996) sostiene que la falta de reciprocidad entre esfuerzos y recompensas (es decir, condiciones de esfuerzo alto/recompensa baja) provoca emociones negativas, con especial propensión a la activación del sistema autónomo y neuroendocrino (incrementando la presión arterial, colesterol, ritmo cardíaco), provocando enfermedades y síntomas psicósomáticos (como trastornos gastrointestinales, cardiovasculares, respiratorios, endocrinos, trastornos sexuales, dermatológicos, musculares y trastornos de sueño) así como conductas adictivas (dependencia del alcohol y fumar) (Siegrist, 1991; Peter et al., 1999; Peter et al., 1998; Bakker et al., 2000; Kawano, 2000; Stansfeld et al., 2000 en Tsutsumi et al., 2004) que están asociados con el síndrome de *burnout*.
2. *Los trabajadores comprometidos perciben como poco justo su trabajo.*  
Las personas que muestran un patrón motivacional caracterizado por un compromiso elevado en el trabajo y una alta necesidad de aprobación (denominados sujetos sobrecomprometidos), tienen el mayor riesgo de sufrir tensión como resultado de un intercambio desproporcionado. Se exponen con mayor frecuencia a altas demandas en el trabajo o exageran sus esfuerzos más de lo necesario, y por lo consiguiente, son más vulnerables a la frustración, debido a las elevadas expectativas con respecto a las recompensas (Dechnik, 2015).
3. *La probabilidad de que aparezcan problemas de salud es mayor si se dan las dos condiciones anteriores.*

Gran parte del esfuerzo del trabajador por controlar las necesidades propias y por buscar la aprobación de su trabajo y estima, así como una falta de reciprocidad, puede afectar de manera negativa a la salud y aumentar el riesgo de generar ciertos problemas cardiovasculares y de otro tipo (Siesgrist, 1996 en Dechnik, 2015).

### *Mecanismos de mantenimiento*

A partir de lo anterior, los mecanismos de mantenimiento se pueden definir desde:

1. Contratos de trabajo escasamente definidos o los trabajadores tienen pocas opciones.
2. *Creencias de que en el futuro el esfuerzo será recompensado.* La formación interpersonal y el desarrollo de habilidades sociales en el comportamiento de liderazgo de los supervisores puede ser la primera estrategia para promover la autoestima de los empleados (Cole y Latham, 1997 ; Simons y Roberson, 2003 ; Skarlicki y Folger, 1997 ; Stinglhamber y Vandenberghe, 2003 en Tsutsumi et al., 2004). La retroalimentación adecuada sobre el desempeño de los empleados y cómo brindar apoyo son el indicador más sensible y de alta prioridad.
3. *Patrón de sobre compromiso.* El compromiso con el trabajo es loable. Sin embargo, el compromiso con el trabajo se convierte en un problema cuando un trabajador se excede y no puede separar su trabajo de su vida privada. Al igual que con la reducción del estrés, los enfoques más prometedores para modificar dicho patrón de comportamiento son los cognitivo-conductuales (Roskies, 1987 en Tsutsumi et al., 2004)

En este sentido, Tsutsumi et al. (2004) sugieren un enfoque de mejora en el lugar de trabajo basado en el modelo DER:

#### **Esfuerzo extrínseco**

- Distribuciones de carga de trabajo
- Reducción del trabajo prolongado; descansos o vacaciones

#### **Recompensa extrínseca**

- Recompensa monetaria y no monetaria
- Fomentar el elogio por el buen trabajo
- Introducción de un sistema de recompensa adicional, como servicios de asistencia social y beneficios de jubilación.

#### *Recompensa de estima*

---

- Habilidad de supervisores / gerentes para relaciones interpersonales y habilidades sociales.
- Oportunidad de carrera: Distinciones claras de las etapas para la promoción, formación adecuada para el desarrollo profesional.

*Otro sistema organizativo relevante para las recompensas (dimensiones objetivo)*

- Comunicar la información (sentido de la justicia informativa)
- Evaluación del desempeño de un empleado con su consentimiento (sentido de equidad)
- Apoyo social en el lugar de trabajo (gratificación no monetaria: fomentar el elogio, instalaciones recreativas o salas de descanso, vacaciones y jubilación)
- Sistema de tutoría (estima y oportunidad profesional)

Por lo tanto, el objetivo de intervención en el modelo desequilibrio-esfuerzo-recompensa consiste en cambiar un entorno de trabajo en el que el equilibrio entre esfuerzo y recompensa es deficiente, así como la percepción de los empleados (es decir, con respecto a su sentido de justicia y reciprocidad), evitando en última instancia resultados negativos en la salud (Tsutsumi et al., 2004).

### ***3.2.2.3 Modelo Ajuste Persona-Ambiente.***

El comportamiento, las actitudes y el bienestar están determinados conjuntamente por la persona y el entorno. Las investigaciones recientes acerca de este principio apuntan hacia la teoría del estrés persona-entorno (P-E).

Una de las principales propuestas es el Modelo de Ajuste Persona-Entorno de French, Rodgers y Cobb (1974). A dicho modelo se le han hecho aportaciones teóricas y metodológicas. Entre las principales se encuentran las de French, Caplan y Harrison (1982), Dawis y Lofquist (1984), McGrath (1976).

Rodríguez y Rivas (2011) menciona dos características base de este modelo:

1. *La distinción entre persona y ambiente (P-A)*. Esta distinción se convierte por tanto en un pre-requisito para la conceptualización de los niveles de ajuste P-A, siendo esta la base de causación recíproca entre el individuo y su entorno.

2. *La distinción entre dimensiones “objetivas” y perceptivas tanto de la persona como del ambiente.* Analizar el efecto diferencial entre características objetivas tanto de la persona y el ambiente frente a percepciones del individuo tanto de sí mismo (ej. autoconcepto) como del entorno.

Por tanto, al establecer los niveles de ajuste, se analizan tanto los niveles de ajuste persona-ambiente, objetivo y perceptivo, así como los niveles de ajuste entre la percepción del ambiente y sus características objetivables, y el nivel de precisión en la autovaloración del sujeto (Rodríguez y Rivas, 2011).

De esta manera, Olivás et al. (2018) distingue los elementos principales del modelo:

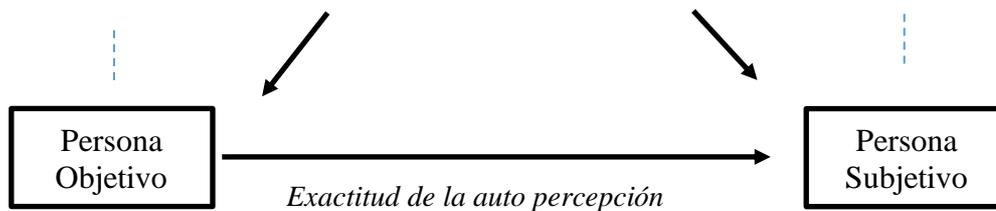
- La *persona objetiva* se refiere al individuo tal y como es, sus capacidades, aptitudes, actitudes, habilidades, rasgos, tipo de personalidad y atributos físicos.
- La *persona subjetiva* es la percepción que la persona tiene de sí misma, por lo que si la persona se ve a sí misma como alguien que desafía los retos, que no se intimida puede tener mejor pronóstico en el afrontamiento de los problemas.
- El *entorno objetivo* se refiere a los eventos y características físicas y sociales que se dan en el ambiente del individuo.
- El *entorno subjetivo* se refiere a las situaciones interpretadas por la persona.

De tal forma que, las personas no sólo reaccionan ante el ambiente, sino que la gente construye ambientes de forma autogenerada, así la combinación del ambiente y de la persona percibidos afecta la naturaleza y calidad de la motivación, bienestar y del desempeño. Bajo esta óptica, el comportamiento estará influenciado tanto de aspectos personales así como también de elementos propios de la situación (ver figura 17).

**Figura 17**

*Modelo de Ajuste Persona-Entorno*





Nota. Modelo adaptado de French, Rodgers y Cobb (1974 en Olivas et al., 2018).

Por lo tanto, este modelo explica que el estrés surge debido al desajuste entre las necesidades objetivas y subjetivas del individuo y sus propias habilidades para dar solución a distintas demandas o situaciones problemáticas (French, Rodgers y Cobb, 1974 en Edwards et al., 2015).

#### **3.2.2.4 Modelo Demandas Recursos laborales.**

Durante las últimas cinco décadas, la cuestión sobre qué causa estrés en el trabajo y qué motiva a la gente ha recibido mucha atención por parte de los investigadores (Bakker y Demerouti, 2013).

El modelo que ha catalizado el avance sobre esta cuestión se esclarece en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) sobre el *burnout-engagement*, de Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli en el 2001.

El modelo DRL asume una aproximación holística al tomar en consideración indicadores de bienestar (*engagement*) y malestar (*burnout*) del empleado; y se constituye en un heurístico útil aplicable a cualquier tipo de ocupación, al permitir incorporar la combinación de Demandas-Recursos Laborales propia de cada organización/puesto como clave de la salud psicosocial del trabajador, en estrecha interacción con los recursos personales (Extremera et al., 2016).

Según la teoría, los distintos entornos de trabajo o características laborales pueden dividirse en dos categorías diferentes: demandas y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2013).

Las *demandas laborales* son aspectos del trabajo (físicos, psicológicos, socio-emocionales, organizacionales) que requieren esfuerzo físico o psicológico (cognitivo y

emocional) sostenido o habilidades por parte del empleado, y llevan asociados costes fisiológicos y/o psicológicos (Extremera et al., 2016).

Dado lo anterior, se perciben como estresores ambientales donde las personas tienen que desarrollar estrategias de protección frente a ellos (Rodríguez y Rivas, 2011). De esta forma, aunque las demandas no sean negativas, pueden suponer un obstáculo cuando requieren esfuerzo elevado y la persona no se encuentra suficientemente recuperada (Meijman & Mulder, 1998 en Bakker y Demerouti, 2013). Algunos ejemplos son, la presión laboral o la relación emocionalmente exigente con clientes (Bakker y Demerouti, 2013).

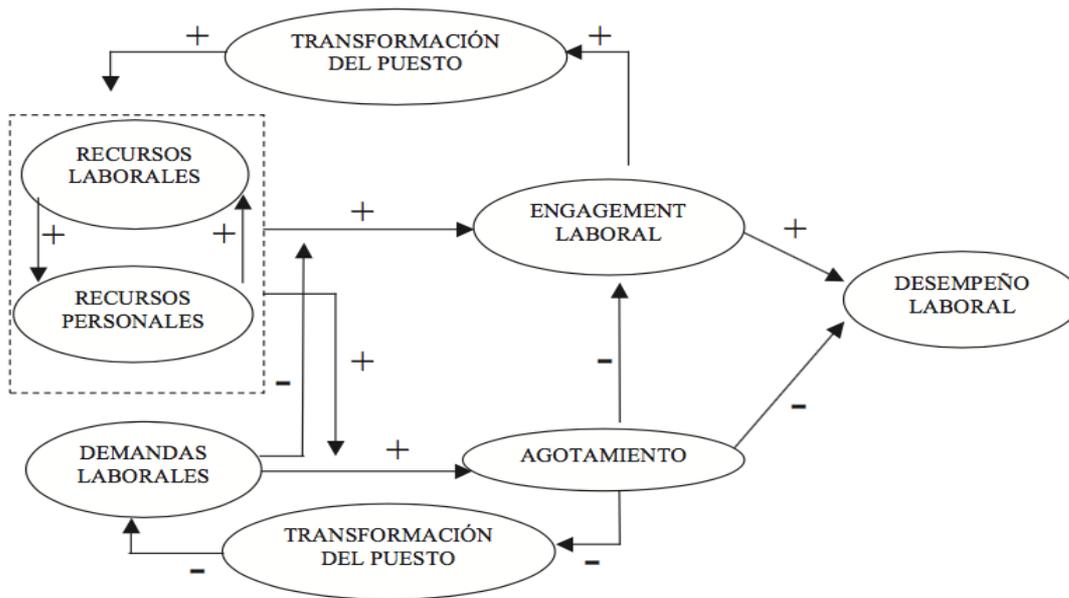
Los *recursos laborales* aluden a características físicas, psicológicas, sociales u organizacionales del trabajo (Extremera et al., 2016). Pueden (1) reducir los costes físicos y psicológicos asociados a las demandas, (2) estimular el desarrollo y crecimiento personal y (3) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo (Rodríguez y Rivas, 2011).

A estos, la evolución del modelo ha llevado a conceder un papel relevante a los recursos personales. Los *recursos personales* pueden ser considerados autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia y aluden a la percepción sobre nuestra habilidad para controlar e influir de forma exitosa en el ambiente (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, 2003 en Extremera et al., 2016).

Los recursos laborales mantienen una relación bidireccional con los recursos personales, los cuales son capaces de movilizar los recursos laborales y generar más engagement y mejor desempeño (Extremera et al., 2016).

### **Figura 18**

#### *Modelo Demandas y Recursos Laborales*



Nota. Modelo tomado de Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel (2014 en Extremera et al., 2016).

Como se observa en la Figura 18, el modelo DRL identifica un proceso dual integrado por (Extremera et al., 2016):

1. *Proceso de deterioro de la salud.* Comienza con la presencia de demandas laborales crónicas, o una carencia de recursos que contribuiría a generar más demandas, agotándose los recursos. Como consecuencia puede generar fatiga crónica y *burnout*. Teniendo consecuencias en la salud (p.e, depresión, quejas psicósomáticas, infarto) y en los resultados organizacionales (p.e, escaso compromiso organizacional, disminución de conductas extra-rol, bajo desempeño) (Shirom y Melamed, 2005; Schaufeli y Enzmann, 1998).
2. *Proceso de engagement.* La presencia de recursos laborales estimula la motivación en forma de engagement y permite afrontar escasamente las demandas laborales, dando lugar a resultados organizacionales positivos. Pueden actuar tanto como motivadores intrínsecos, fomentando el crecimiento personal y profesional de los empleados, su aprendizaje y desarrollo, como extrínsecos, al ser instrumentos esenciales para lograr otros objetivos laborales.

De tal forma, que cuando las personas se encuentran en una situación donde las demandas laborales son altas y los recursos limitados, esto producirá una situación de desgaste energético y de desmotivación que favorecería el desarrollo de desgaste profesional, sea cual sea el tipo de profesión (Extremera et al., 2016).

### 3.2.2.5 Teoría de la Conservación de Recursos

Desarrollada por Stevan Hobfoll en 1989, esta teoría ha sido utilizada en distintos contextos como *burnout*, eventos traumáticos, guerras y desastres naturales (Salanova et al., 2010).

Hobfoll propone un modelo de motivación, al que llamó “Conservación de Recursos”, que se emplea para mantener e iniciar el comportamiento de las personas (Salanova et al., 2010). Parte de la noción según la cual, los individuos buscan el placer y el éxito. Una vía a esto, es por medio de la creación y mantenimiento por los individuos de características propias (destrezas, autoestima, etc.) y circunstancias ambientales (p.e. apoyo social) que ayudarán, en el presente y en el futuro, a incrementar las probabilidades de recibir reforzamiento y evitar la pérdida de tales características y circunstancias (Pedrero, 2003). Estos factores cognitivos y del ambiente están asociados con los recursos personales (Rodríguez y Rivas, 2011).

De esta manera, Hobfoll conceptualiza al estrés como una reacción frente al ambiente en la cual se presenta (a) una amenaza de pérdida de recursos, (b) una pérdida neta de recursos (c) una baja tasa de recursos ganados tras una fuerte inversión de recursos realizada (Pedrero, 2003)

Esta teoría estima que determinados cambios pueden producir estrés en la medida en que suponen determinadas pérdidas significativas. Por ejemplo, un divorcio puede ser estresante, pero no es un hecho intrínsecamente estresante: lo será en la medida en que suponga pérdidas (hogar, afecto, seguridad, cuidado de los hijos, gasto económico) (Pedrero, 2003). Estas pérdidas se miden en términos de valoración, que tiene que ver con la evaluación personal de las adquisiciones o pérdidas que tal acontecimiento proporcionaría al individuo. Sólo las valoraciones negativas desencadenan estrés en la medida en que amenazan recursos apreciados.

Por tanto, parte del principio en que las personas se esfuerzan para obtener, conservar y preservar aquellas cosas que tienen valor (Salanova et al., 2010). Siendo la pérdida, potencial o actual, esa verdadera amenaza a la que se enfrenta (Hobfoll, 1989 en Pedrero, 2003).

Para Hobfoll (1989) estos objetos son llamados “recursos” y se refieren a aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valoradas por el individuo, o que sirven como un medio para obtener dichos objetos, características personales, condiciones o energías.

Hobfoll distingue cuatro tipos de recursos que las personas adquieren y mantienen para adaptarse al ambiente (Pedrero, 2003):

- *Objetos* (ej. comida, herramientas, etc). Son aquéllos valorados a causa de algún aspecto de su naturaleza física o por su valor secundario en función de su rareza o precio. Por ejemplo, una casa es valorada porque proporciona cobijo y protección, pero incrementa su valor si, además, indica estatus socioeconómico, el cual es un factor importante de resistencia al estrés.

- *Condiciones* (ej. apoyo social, control de trabajo). Son recursos en la medida en que son valoradas y buscadas: el matrimonio, las posesiones, la ancianidad. Un buen matrimonio puede ser un recurso de afrontamiento de estrés, pero un matrimonio problemático puede ser una fuente de constantes pérdidas de recursos.

- *Características personales* (habilidades profesionales). Son recursos en la medida en que generalmente ayudan a resistir al estrés, como rasgos y habilidades (autoestima, habilidades sociales, destrezas, etc.).

- *Energía* (ej. tiempo, dinero y conocimiento). La *energía* está tipificada en relación a su potencial para adquirir otras clases de recursos.

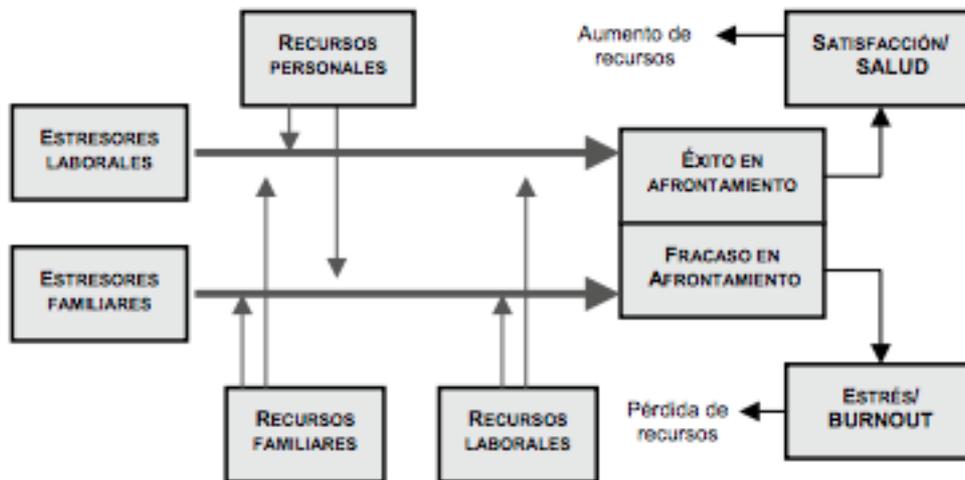
- 

Para Hobfoll estos recursos no existen de forma aislada, sino más bien se agregan o acumulan de tal manera que, en caso de inestabilidad, los empleados aumenten sus recursos y por tanto incrementen su capacidad de resiliencia, se sientan valorados y sean optimistas en cuanto a alcanzar sus objetivos (Salanova et al., 2010).

A largo plazo, estos recursos se utilizan como una estrategia de afrontamiento, teniendo resultados personales positivos, como una mejor adaptación y bienestar en términos de mayor satisfacción y mejor salud (Salanova et al., 2010). Lo que permite esforzarse por adquirir y mantener reserva de recursos, actuar pronto ante las primeras señales de peligro, seleccionar estrategias que le permitan reducir riesgos y maximizar recursos (ver figura 19).

**Figura 19**

*Modelo de Conservación de Recursos*



*Nota.* Modelo tomado de Hobfoll (1989 en Pedrero, 2018).

Por el contrario, frente a una circunstancia estresante los individuos derrochan energía, los apoyos son utilizados y la autoestima está en riesgo. Si los recursos gastados en el afrontamiento aventajan a las ganancias obtenidas, la consecuencia del afrontamiento es probablemente negativa, de tal forma que cuando las inversiones no procuran buenos resultados, los individuos los experimentan como pérdidas, la pérdida sería, en este caso, la pérdida de las ganancias esperadas (Pedrero, 2003). A esta pérdida global o amenaza de pérdida de estos recursos valiosos, se le conoce como *burnout* derivado del síndrome fundamental de agotamiento de recursos. De tal manera, que esta susceptibilidad de perder más recursos dan origen a “ciclos o espirales de pérdida”.

### **3.2.2.6 Modelo RED (Recursos, Experiencias, Demandas)**

Este modelo estudia la salud psicosocial desde aproximación más integral, lo desarrolla un Equipo de Investigación WONT (Work & Organizacional NeTwork) y Marisa Sandoval de la Universidad de Jaume (2010).

Surge de la extensión de la Teoría de Conservación de Recursos de Hobfoll al estudiar la relación entre varios tipos de recursos (físicos, sociales y personales); por otro lado, de la Teoría Social Cognitiva de Bandura al analizar el rol de un recurso específico personal (ej. la autoeficacia) y la relación dinámica entre el *engagement* y la tarea; y

finalmente, de la Teoría de la Ampliación y Construcción de Emociones positivas de Frederickson al indagar el rol del *engagement* en la relación con el pensamiento y acción de la persona y la construcción de recursos positivos (Salanova et al., 2010).

Engloba malestar psicosocial (burnout, tecnoestrés, adicción al trabajo), además combina factores de la salud más positivos (engagement, satisfacción, emociones positivas) y consecuencias organizacionales (desempeño, calidad de trabajo y del producto, absentismo, compromiso organizacional y compromiso social) (Saisó, 2019). Por tanto, mantiene flexibilidad y su comprensión dado que permite explicar cualquier tipo de ocupación. Su principal proposición es la salud psicosocial (demandas, recursos laborales y recursos personales).

- **Demandas.** Se consideran demandas laborales a nivel de tarea, a nivel social, a nivel organizacional y nivel extra-organizacional. Existen demandas amenazantes y retadoras.
- **Demandas amenazantes.** Provoca emociones negativas y estilo pasivo de afrontamiento.
- **Demandas retadoras.** Provoca emociones positivas, y un estilo de afrontamiento o de solución de problemas.
- **Recursos laborales.** Mantiene la diferenciación entre recursos a nivel de tareas, a nivel social y a nivel organizacional.
- **Recursos personales.** Se destacan competencias mentales y emocionales, creencias de eficacia, como la autoeficacia y la eficacia colectiva percibida.

El modelo presupone que son los recursos personales los que iniciarían las espirales de deterioro de la salud y de motivación a lo largo del tiempo (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker, 2010 en Extremera et al., 2016).

El **proceso de espiral de deterioro** comienza con la existencia de determinados niveles de creencias de ineficacia percibida. La persona cree que no puede controlar su ambiente de forma efectiva, ello potenciará la percepción de demandas amenazantes y la falta de recursos laborales. Esta situación incrementa la posibilidad de experimentar mayores niveles de malestar psicosocial y consecuencias organizacionales negativas. Con el tiempo estas consecuencias negativas pueden influir en el decremento de la percepción de recursos personales.

**Figura 20**

*Proceso Espiral de Deterioro*



*Nota: Elaboración propia.*

Por el contrario, cuando las creencias de eficacia son elevadas es más probable que las personas perciban más demandas retadoras y más recursos laborales. A su vez, esto incrementa la posibilidad de que disfruten de mayores niveles de bienestar psicosocial y redundan en mejor desempeño, calidad del trabajo y compromiso con la organización.

### ***3.2.3. Causas y factores psicosociales que influyen en el estrés laboral***

El organismo siempre se encuentra en un estado de estrés mínimo que, ante determinadas situaciones, se incrementa pudiendo producir un efecto beneficioso o negativo, dependiendo de si la reacción del organismo es suficiente para cubrir una determinada demanda o ésta "supera" a la persona (Nogareda, 1992). Por tanto, todo ser vivo experimenta y requiere estrés, ya que el estrés le permite adaptarse a nuevas condiciones, en ocasiones lesionantes (Encarnación, 2009).

Por ello, lo normal es que vivamos en estados intermitentes de estrés y que los niveles se normalizan cuando el estímulo o estresor desaparece, en este caso sería un estrés positivo o eustrés (Selye, 1960 en Martínez, 2020). Si éste persiste, el organismo desarrollará resistencia lo que le permitirá lidiar con las tensiones durante un tiempo, pero a costa de disminuir sus reservas bioquímicas, dando lugar al agotamiento, convirtiéndose en estrés negativo o distrés. Cuando el estímulo estresor persiste y el estrés se vive como un estado permanente, el organismo no se recupera, y en dosis altas y de manera continuada se convierte en estados nocivos para la salud (Martínez, 2020).

De esta manera, el estrés es causado por situaciones o estresores. Un estresor o situación estresante es cualquier estímulo o situación que provoca la respuesta de estrés en el profesional. Existen dos tipos de estresores (Rodríguez y Rivas, 2011):

- Estresores psicosociales. Son situaciones personales y específicas que causan estrés a una persona por el significado que tienen para ellas.

Para Coduti y colaboradores (2013) puede tratarse de la sobrecarga de trabajo, de una demanda excesiva, competitividad excesiva y la inseguridad en el puesto lo que llevan a exigir más al empleado y que éste abandone tareas más gratificantes, como el tiempo que se pasa con su familia, el tiempo con los amigos o el deporte. La dificultad de conciliación entre la vida familiar y laboral es una muestra actual de estrés laboral. Además del nivel ocupaciones y tareas que desempeña el trabajador, ambigüedad del rol, conflicto del rol (diferencias entre la descripción del trabajo y de cómo lo perciben los demás o cuando no se corresponde con las expectativas del candidato), relaciones sociales en el trabajo (conflictos personales o apoyo social, estos últimos proporcionan recursos para adaptarse a situaciones estresantes), falta de comunicación (reconocimiento o valoración de tareas hechas o críticas a la labor del trabajador), mal clima laboral (acoso, conflictos con compañeros, aislamiento)

Además de factores generales sobre las diferencias individuales y de personalidad que suelen ser importantes y pueden atenuar o agravar los efectos de los factores antes mencionados. Por ejemplo, el tipo de personalidad, los hábitos y costumbres de cada uno, van a modular la reacción al estrés y puede ser que ésta sea mejor o peor. Los rasgos personales más estudiados han sido los ansiosos o neuróticos, ya que éstos pueden encontrar en casi cualquier cosa una fuente de estrés.

- Estresores biogénicos. Son situaciones que generalmente producen o disparan la respuesta de estrés por su sola presencia.

A esta clasificación, Coduti y colaboradores (2013) agregan otros tipos de estresores ambientales como:

- Estresores físicos. Son condiciones físicas del trabajo, como la temperatura, la pureza del aire, el espacio físico, la luminosidad, el ruido, el mobiliario, las máquinas e instrumentos de trabajo. Éstos son unos de los aspectos más evidentes a la hora de evaluar las fuentes de estrés. Las medidas preventivas y las inspecciones disponen de indicadores que permiten conocer el grado de

salubridad del empleo, el grado de peligrosidad que puede tener y sus posibles repercusiones.

- Otros tipos de estrés como la distribución temporal del trabajo, como la duración, su distribución a lo largo del día, el trabajo nocturno o el trabajo por turnos, y la velocidad a la que se completa, son factores muy importantes. La exigencia de cumplir tareas en un tiempo limitado o escaso es un importante factor de estrés.
- Estresores mixtos: Como la fatiga, la privación del sueño, la monotonía o el hacinamiento.

A esto, es importante mencionar que los cambios inesperados y necesarios que se han presentado tras la pandemia por COVID-19 en el sector laboral se perciben como factores estresantes, entre ellos están las condiciones de trabajo, altas demandas de trabajo, despidos inmediatos, trabajo remoto y/o teletrabajo y la inseguridad contractual, dentro de los aspectos más relevantes, que han generado situaciones de angustia, temor, desconanza que dañaron la salud mental de los colaboradores, incrementándose los niveles de estrés laboral, que además repercute en estrés social y familiar (Bellindo, 2021).

Por tanto, debido la pandemia por COVID-19 se implementan nuevas formas de organización en el trabajo y de gestión empresarial. Una de ellas es la adopción de medidas preventivas en el lugar de trabajo, específicamente en las distintas modalidades de trabajo, como es la modalidad en línea, presencial o modalidad híbrida (presencial y en línea). Estas medidas conllevan numerosas ventajas tanto para la organización como para el trabajador, pero también implican la aparición de nuevos riesgos psicosociales, como el estrés. De esta manera, conocer sus ventajas y los riesgos psicosociales en este escenario dinámico es tema de una reingeniería de los recursos humanos y de profesionales de la salud mental.

### **3.3. Estrés laboral y modalidades de trabajo**

En el escenario laboral que nos encontramos, marcado por la globalidad y la inestabilidad, se observa un alto nivel de complejidad. Es un escenario dinámico, de fusiones empresariales, reingeniería de recursos humanos y desarrollo tecnológico exponencial, donde prima la necesidad de reducción de costes, la demanda en el aumento de la productividad (Rodríguez y Rivas, 2011). Estas presiones laborales se ven además

afectadas por otros aspectos sociales que también han cambiado y que suponen un añadido más a este entramado, como por ejemplo un menor nivel de autonomía, una mayor sobrecarga debido a la reducción de personal, el aumento de las demandas emocionales, o que los objetivos del trabajo no estén bien definidos, no sean muy claros o no se reciba feedback sobre ellos (Turner et al., 2010 citado en Rodríguez y Rivas, 2011).

### ***3.3.1. Teletrabajo***

Recientes investigaciones han demostrado factores tanto de las condiciones de trabajo, como características personales que generan menor percepción de estrés frente a la modalidad de teletrabajo en los trabajadores. Una de ellas es la realizada por Ramos et al. (2020) donde demostraron que la automotivación y la organización son competencias que se correlacionan con el resto de los recursos para trabajar, sintiendo menos interrupciones, más equilibrio con la vida personal y menos estrés. Es decir, las personas que consiguen definir sus propias actividades sin depender de los demás, y que adicionalmente mantiene niveles de estructuración y priorización de sus actividades, también tienen la percepción de que su productividad ha aumentado y perciben menos estrés.

Dado lo anterior, Madero y colaboradores (2020) incluyeron estos factores en una nueva forma en los trabajadores para abordar una menor percepción del estrés, que hace referencia a la resiliencia organizacional, que es el conjunto de procesos enfocados a reducir el impacto organizacional y proteger a los empleados. Entre los procesos principales para la fácil adaptación se encuentra la capacidad de tomar decisiones en contextos inciertos, en la agilidad del desarrollo organizacional, aprovechar los recursos existentes y la flexibilidad laboral.

En los últimos años se ha presentado evidencia que demuestra la relevancia que tienen las prácticas de flexibilidad laboral en el desempeño de la empresa y en la creación de valor para el empleado (Madero et al., 2020). Siendo así el factor principal que genere un estado positivo y menor percepción de estrés en las condiciones laborales en el teletrabajo.

Por otro lado, si bien se ha demostrado los factores que determinan una menor percepción al estrés, también se han encontrado hallazgos que demuestran los factores que incrementan los niveles de estrés en los trabajadores (Carlotto, 2017; Herrero et al., 2018; Gareca et al., 2007). Entre ellos se encuentran riesgos psicosociales, la difícil separación de la vida familiar y laboral (Carlotto, 2017), sobrecarga mental y fatiga, flexibilidad de horario y condiciones en el lugar de trabajo (Ordoñez, 2017), el uso de tecnologías de la información y comunicación (López et al., 2021; Carlotto, 2017; Okolo et al., 2018) teniendo como consecuencia bajos niveles de atención e irritabilidad, así como un deterioro cognitivo dando lugar a un estado de agotamiento físico y mental (Bustamante et. al, 2016 en Herrero et al., 2018).

El conflicto entre el trabajo y la familia se ha asociado con la satisfacción con la vida y los problemas de carrera/resiliencia. En un estudio realizado por Carlotto et al. (2017) demostraron que a menor satisfacción con la vida y menor capacidad de resiliencia resultan en una mayor ansiedad tecnológica.

Respecto a la calidad de la tarea, el conflicto entre el trabajo/familia se ha asociado con la carga de trabajo (Brown et al., 2014; Yun et al., 2014 en Cuervo et al., 2020) y la flexibilidad de horario (Ordoñez, 2017). De esta manera, se ha demostrado que una mayor sobrecarga de trabajo asociado al uso de smartphones aumenta el conflicto trabajo/vida personal generando estrés laboral y resistencia al uso de dichos dispositivos, sin embargo, la productividad ganada debido al uso de los mismos puede reducir la sobrecarga. Esto se puede asociar con la cantidad y calidad de información. Un estudio realizado por Brown et al. (2014) demostró que la alta cantidad y mala calidad de los correos actúan como estresores generando agotamiento emocional. Otros factores importantes son la ambigüedad y claridad de roles (Salanova et al., 2013 en Cuervo et al., 2020)

De la misma manera, se ha demostrado que los teletrabajadores con horario flexible cuentan con la facilidad de realizar sus actividades tanto familiares como laborales lo que conlleva que trabajen menos días a la semana (Ordoñez, 2017). Esto tiene que ver también con factores como la claridad de tareas, roles, responsabilidades y liderazgo.

Asimismo, el conflicto entre trabajo y familia también se ha asociado con la condición del lugar de trabajo. Ordoñez (2017) hallaron que los teletrabajadores que poseen una habitación de estudio para trabajar tienen menos interferencias de la familia hacia el trabajo o del trabajo hacia la familia, o bien, trabajan menos días a la semana, que quienes trabajan en sus dormitorios u otros espacios del hogar.

Finalmente, se encuentran los factores relacionados con el uso de la tecnología. La tecnología ha facilitado la vida a muchos usuarios y organizaciones, reduciendo costes operacionales, mejorando la eficiencia de los procesos, proporcionando nuevas alternativas estratégicas y posibilidades de innovación, pero la tecnología también puede generar problemas en el entorno cognitivo-laboral del trabajador (Cuervo et al., 2020). Bajo este contexto, surge el concepto de tecnoestrés.

Recientemente, López et al. (2021) desarrollaron un modelo teórico que se probó empíricamente en México que demuestra que el teletrabajo es caracterizado por recursos, autonomía y balance vida-trabajo; mientras que el tecnoestrés involucra los factores de fatiga, ansiedad e ineficacia. En este sentido, el tecnoestrés se ha asociado con el conflicto vida familiar/laboral, satisfacción laboral, compromiso, apoyo social, características del trabajo (sobrecarga, liderazgo, mobbing) y estrategias de afrontamiento (Carlotto et al., 2017).

Respecto al *engagement* o compromiso, un estudio realizado por Okolo et al. (2018) concluyeron que el tecnoestrés no reduce el compromiso, sino que sirve como moderador convirtiéndose en un aspecto motivante. De esta manera, bajos niveles de tecnoestrés ayudan, mientras que altos niveles de tecnoestrés sirven como detrimento. Por tanto, el tecnoestrés se convierte en un problema cuando hay un desequilibrio entre las demandas externas y las capacidades internas para satisfacer dichas demandas (Sellberg, 2014).

Por otro lado, respecto a características personales, diversos hallazgos han demostrado que las mujeres son las que presentan mayor frecuencia estrés en el teletrabajo (Carlotto, 2017; Gareca et al, 2007). Debido a la maternidad y el cuidado de los hijos hace que sea más difícil para las mujeres encontrar el equilibrio ideal entre el trabajo y la vida privada o familiar. Por lo que una posible consecuencia es la

combinación de roles en los contextos familiar, organizacional y social (Carlotto, 2017). Sin embargo, la relación mujer-teletrabajo debe considerarse más allá de la modalidad teletrabajo desde el hogar, y de la conciliación entre la vida laboral y familiar –que reduce la autonomía laboral y afianza los roles tradicionales de género (Gareca et al., 2007).

Otro factor importante es que, a mayor edad, las personas buscan mejorar la calidad de vida a través de la satisfacción y disminución del estrés, el teletrabajo ha demostrado que contribuye en ambos de forma significativa, al establecer un equilibrio en el tiempo de desarrollo personal, familiar y social (Pinquart & Sörensen; 2001; Brindusa et al., 2020; Lampert & Poblete, 2018 en Arce y Rojas, 2020).

Sin embargo, si bien el teletrabajo ha traído estados positivos de satisfacción general, al mismo tiempo, es fuente de un aumento del estrés y otros estados negativos como la depresión (Beauregard et al., 2019; Tavares, 2017).

Por tanto, el teletrabajo es un fenómeno multidimensional y su efecto depende de múltiples factores (Gareca et al., 2007). Por tanto, también existen riesgos psicosociales que condiciona estrés laboral, tiene el potencial de causar una afectación psicológica, física o social en la persona.

### **3.4. Estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral**

Los estudios realizados acerca de la satisfacción laboral y el nivel de estrés datan de al menos un siglo; las organizaciones han invertido recursos en determinar factores o variables que aumenten la satisfacción laboral y disminuyan el nivel de estrés (Arce y Rojas, 2020). Por lo que se ha podido concluir que los teletrabajadores perciben menos estrés que los teletrabajadores presenciales, a su vez que estos perciben mayor satisfacción (Arce y Rojas, 2020).

A continuación, se presentará el capítulo referente al método.

## **Capítulo 4. Método**

Este capítulo presenta el desarrollo de la metodología utilizada para evaluar las hipótesis de que los teletrabajadores están más satisfechos y perciben menos estrés en comparación a los trabajadores presenciales y presenciales frente a clientes. Así mismo se evalúan las diferencias en satisfacción y estrés que existen entre hombres y mujeres, y grupos de edad.

### **4.1. Planteamiento del problema**

La pandemia de COVID-19 ha cambiado la forma en que se llevan a cabo los diferentes trabajos en todo el mundo. Entre otros, factores psicosociales como la satisfacción laboral y el estrés percibido han sido influenciados por el contexto pandémico, pero no se sabe todavía cuál es su efecto sobre estos factores. Por tanto, en este trabajo se busca responder la pregunta ¿hay diferencias estadísticamente significativas en los niveles de satisfacción laboral y estrés laboral entre las distintas modalidades de trabajo en el contexto de la pandemia de COVID-19? Asimismo, se pretende saber si el contexto pandémico influyó también en los niveles de satisfacción laboral y estrés laboral tomando en cuenta factores como la edad y el género.

### **4.2. Justificación**

Tras la pandemia por COVID-19 se implementan nuevas formas de organización en el trabajo y de gestión empresarial. Una de ellas es la adopción de medidas preventivas en el lugar de trabajo. Específicamente surgen cambios en las modalidades de trabajo, implementando la modalidad de teletrabajo, con el objetivo de salvaguardar la integridad tanto de los trabajadores, como de la organización.

En los últimos años las organizaciones han invertido recursos en determinar factores o variables que aumenten la satisfacción laboral y disminuyan el nivel de estrés (Arce y Rojas, 2020). Sin embargo, son pocos los estudios que indagan el efecto de estas variables sobre la modalidad de teletrabajo y otras medidas implementadas en consecuencia de la pandemia de COVID-19.

Lo que se ha encontrado es que, en comparación con los trabajadores en modalidad presencial, aquellos que lo hacen en modalidad de teletrabajo, incrementan el rendimiento en un 13% (Bloom et. al., 2015 en Ulate-Araya, 2020).

Diversos hallazgos han demostrado que esto se debe a que la satisfacción laboral en el teletrabajo es mayor si se relaciona con factores incluidos en la flexibilidad laboral. Específicamente factores como, horario flexible (Ordoñez, 2017), claridad de roles (Cuervo et al., 2020), apoyo organizacional (Varas, 2019), liderazgo. Estos factores en conjunto se ha encontrado que pueden aumentar la estabilidad, los recursos, reducir la incertidumbre y el impacto de la competencia (Haz, 2016).

Por el contrario, una mala adaptación puede traer respuestas psicopatológicas a nivel emocional, cognitivo y conductual. Problemas de este tipo se relacionan con el uso de las TICs y las características personales (autoeficacia, autocontrol, organización, flexibilidad).

De esta manera, surge la necesidad de conocer los niveles de satisfacción y estrés percibido entre las distintas modalidades de trabajo, teletrabajo, presencial y presencial frente a clientes. Asimismo, se pretende saber si el contexto pandémico influyó también en los niveles de satisfacción laboral y estrés laboral tomando en cuenta factores como la edad y el género.

### **4.3. Preguntas de investigación**

4.3.1. ¿Los teletrabajadores están más satisfechos que los trabajadores presenciales durante la pandemia del COVID-19?

4.3.2. ¿Los teletrabajadores perciben menos estrés que los trabajadores presenciales durante la pandemia del COVID-19?

### **4.4. Objetivo**

4.4.1. Determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en los niveles de satisfacción laboral y estrés percibido durante la pandemia entre las distintas modalidades de trabajo, así como conocer si existe una interacción entre dichas modalidades con las variables género y edad.

#### **4.4.1. Objetivos Específicos:**

4.4.1.1. Conocer si existe diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral y el estrés percibido entre las distintas modalidades de trabajo durante la pandemia.

4.4.1.2. Conocer si existe diferencias estadísticamente en la satisfacción laboral y el estrés percibido entre hombres y mujeres, así como conocer si hay una interacción entre el género y las distintas modalidades de trabajo durante la pandemia.

4.4.1.3. Conocer si existe diferencias estadísticamente en la satisfacción laboral y el estrés percibido entre los distintos grupos de edad, así como conocer si hay una interacción entre la edad y las distintas modalidades de trabajo durante la pandemia.

#### **4.5. Hipótesis de investigación**

Ha1: Los teletrabajadores están más satisfechos en comparación con los trabajadores presenciales.

Ha2: Los teletrabajadores perciben menos estrés en comparación con los trabajadores presenciales.

Ha3: Existe diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral durante la pandemia del COVID-19 entre hombres y mujeres.

Ha4: Existe diferencias estadísticamente significativas en el estrés percibido durante la pandemia de COVID-19 entre hombres y mujeres.

Ha5: Existen diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral durante la pandemia del COVID-19 en el cruce de Modalidad de trabajo X Género

Ha6: Existen diferencias estadísticamente significativas en el estrés durante la pandemia del COVID-19 en el cruce de Modalidad de trabajo X Género

Ha7: Existe diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral durante la pandemia del COVID-19 entre los grupos de edad.

Ha8: Existe diferencias estadísticamente significativas en el estrés percibido durante la pandemia COVID-19 entre los grupos de edad.

Ha9: Existen diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral durante la pandemia de COVID-19 en el cruce de Modalidad de trabajo X Edad

Ha10: Existen diferencias estadísticamente significativa en el estrés percibido durante la pandemia de COVID-19 en el cruce de Modalidad de trabajo X Edad

## **4.6. Variables**

### ***4.6.1. Definiciones Conceptuales***

#### **4.6.1.1. Satisfacción.**

La satisfacción se refiere a una relación cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral, generando un estado emocional positivo o placentero, proveniente de la percepción del individuo respecto a los satisfactores que son esperados y los que son proporcionados por el puesto (Locke, 1974 en García, 2020).

4.6.1.2. Percepción del estrés. La percepción del estrés es producto tanto de la interpretación del significado del evento, como de la adecuada evaluación de los recursos de afrontamiento ante el estresor. Y la valoración del estrés está determinada no sólo por el estímulo o las variables de respuesta, sino también por la interpretación de las relaciones con su ambiente (Ortega-Andeane et al., 2016).

### ***4.6.2. Definiciones Operacionales***

4.6.2.1. Satisfacción laboral. Es un juicio evaluativo sobre las experiencias, expectativas y percepción de algunos factores de la empresa -como el ambiente laboral, supervisión, políticas y procedimientos, afiliación con el grupo de trabajo, condiciones de trabajo prestaciones, salario- e internos -como la personalidad, edad, relaciones sociales, escolaridad- (Genesca, Sundstorm, 1977; Eslava, 1990). Dando como resultado actitudes favorables o desfavorables y estados emocionales positivos-placenteros o negativos-desagradables (Davis y Newstorm, 1999 en García 2020).

4.6.2.2. Percepción del estrés. Es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas) (Mc Grath, 1976).

#### **4.6.3. Variables clasificatorias**

5.6.3.1. Género. Grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico (RAE).

5.6.3.2. Edad. Tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales o vegetales.

#### **4.7. Muestra**

La muestra fue de tipo no probabilístico, integrada por 115 trabajadores mexicanos que laboran en distintas instituciones y empresas, siendo 57 hombres y 58 mujeres, la edad de los participantes oscila mayormente entre los 18 y 25 años. El nivel de escolaridad, se clasificó en Posgrado con 6 personas, Licenciatura con 75 personas, Preparatoria con 26 personas y Secundaria con 7 personas, predominando más el nivel de Licenciatura. La muestra fue no probabilística ya que se eligieron grupos que realizaran también modalidad de teletrabajo, de esta manera, 48 de ellos realizaba teletrabajo, 34 se encontraban en modalidad presencial y 33 en modalidad presencial frente a clientes.

#### **4.8. Tipo de estudio**

Es un tipo de estudio no experimental, debido a la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes debido a

que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente manipulables. No hay intervención directa (Kerlinger, 1996), por lo que es de tipo transversal ya que únicamente se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004), durante la pandemia del COVID-19. Con alcance de tipo correlacional ya que tiene la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en una muestra o contexto en particular, en este caso en una muestra de trabajadores que estén realizando el trabajo de manera remota o presencial en contexto de la pandemia del COVID-19.

#### **4.9. Instrumento**

##### ***1. Bateria “Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo durante el COVID-19” (García-Saisó y Salvador-Ginez, En prensa)***

La batería cuenta con cuatro Escalas Breves validas y confiables que miden las siguientes variables psicosociales: Motivación, Resiliencia, Estrés, Satisfacción Laboral. Sin embargo, para fines del presente trabajo, se utilizaron únicamente las Escalas de Estrés y Satisfacción Laboral, incluyendo dos factores por cada variable.

La Escala Breve de Estrés consta de 2 factores con 6 reactivos y alpha de Cronbach Estrés=0.745 y Afrontamiento=0.562, cada uno.

La Escala Breve de Satisfacción Laboral consta de 2 factores con 10 reactivos y Alpha de Cronbach Satisfacción Organizacional=0.795 y Satisfacción Personal=0.753, cada uno.

#### **4.10. Procedimiento**

El procedimiento seguido para la recolección de datos se llevo a cabo de la siguiente manera:

1. La aplicación del instrumento se realizó en formato virtual a través del servicio de GoogleForms. El tiempo de aplicación del instrumento fue de aproximadamente 15 minutos.
2. Una vez obtenidos los datos, se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión N, para llevar a cabo el análisis factorial del instrumento.

3. Finalmente, se utilizó el programa SPSS para conocer la distribución de la población en las variables sociodemográficas. Asimismo, se llevó a cabo un análisis de frecuencias y de varianza Anova, así como T Student entre la satisfacción laboral y estrés laboral con el COVID-19 y las variables clasificatorias, con el objetivo de comprobar la relación entre las mismas.

#### **4.11. Análisis de datos**

Se realizó el análisis de datos obtenidos, de las variables de investigación con la respectiva muestra del estudio. Los procedimientos fueron realizados en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión N.

En primer lugar, se efectuó análisis estadístico descriptivo, por análisis de frecuencias que es la forma más simple de analizar datos para estudiar relaciones por medio de la participación cruzada de frecuencias (Kerlinger, 1964) y a través de una prueba de normalidad para conocer la distribución y nivel de significancia de los mismos y aplicar el análisis estadístico adecuado.

Después, se efectuó el análisis estadístico inferencial de tipo paramétrico ya que se encontró homogeneidad entre las variables y en un factor del instrumento una distribución normal entre las variables. Enseguida, se procedió a efectuar la prueba de hipótesis que consistió en analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas. Para las primeras hipótesis que incluían más de dos grupos fue analizado través del análisis estadístico ANOVA de un factor y T Student para las siguientes con la intención de lograr los objetivos de la investigación.

## Capítulo 5. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos. En primer lugar se presentan las características de la muestra con base de un análisis de frecuencias, posteriormente se presentan los resultados del análisis Factorial Exploratorio. Una vez obtenidos estos, se presentan los resultados descriptivos por variable y las pruebas de normalidad de las variables medidas en la investigación. Finalmente se presentan los resultados de los análisis estadísticos paramétricos para conocer la correlación que existe entre la satisfacción y estrés laborales en las modalidades de trabajo y, además, respecto a variables clasificatorias como sexo y edad.

### 5.1 Análisis de los participantes

En la presente investigación participaron 115 trabajadores mexicanos, integrando al total de la muestra (n=100) 50% mujeres (n=58) y el 49% hombres (n=57), clasificados en un rango de edad entre 18 a 25 años el 49% (n=56), de 26 a 35 años el 26% (n=26), de 36 a 45 años el 10% (n=11), de 46 a 55 años el 15% (n=17) y más de 56 años el 1% (n=1), siendo el grupo entre 18 a 25 años el que más se presenta (ver tabla 7).

La mayoría se encuentra trabajando en una organización privada (74%, n=85) mientras que el 26% en una pública (n=30). Respecto a la antigüedad en la organización, el 36% informa estar de 1 a 3 años en el puesto de trabajo (n=41), seguido del 34% que menciona estar en el puesto menos de 1 año (n=39), mientras que el 21% menciona tener una antigüedad de 3 a 10 años (n=24) y finalmente, sólo el 7% estar más de 10 años (n=8). En este sentido, el 70% de la muestra menciona no tener personal a su cargo (n=81) mientras que el 30% si (n=34).

Referente al último grado de estudios, la mayoría con un 65% (n=75) tiene una licenciatura, seguido por el grado de preparatoria con un 23% (n=26), y finalmente el grado de secundaria con un 6% (n=7), junto con el grado de posgrado con un 6% (n=7).

Por otro lado, el 65% de la muestra menciona que no ha presentado la enfermedad del COVID-19 (n=75) a diferencia del 11%, que si la presentó (n=13) mientras que un 24% aún no sabe si la ha presentado (n=27). Sin embargo, el 91% menciona conocer a alguien que se enfermó de COVID 19 (n=105) mientras que el 9% no conoce a alguien que haya

enfermado de COVID 19 (n=10). Incluso, el 73% conoce a alguien que murió por COVID 19 (n=84).

**Tabla 7**

*Análisis de Frecuencias de la Muestra*

<i>Variable clasificatoria</i>	<i>Perfil de la muestra (n=100)</i>
Sexo	50% mujeres 49% hombres
Edad	49% de 18 a 25 años 26% de 26 a 35 años 15% de 46 a 55 años 10% de 36 a 45 años 1% más de 56 años
Organización	74% privada 26% pública
Antigüedad en la organización	36% de 1 a 3 años 34% menos de 1 año 21% de 3 a 10 años 7% más de 10 años
Personal a su cargo	70% No 30% Sí
Grado de estudios	65% Licenciatura 23% Preparatoria 6% Secundaria 6% Posgrado
Presento la enfermedad de COVID-19	65% No 11% Sí 24% No sé
Conoce a alguien que presentó la enfermedad COVID 19	91% Sí 9% No
Conoces a alguien que murió por COVID-19	73% Sí 27% No

*Nota:* Elaboración propia

El 42% de los participantes reportan estar realizando la modalidad de teletrabajo (n=48), el 30% se encuentra realizando la modalidad de presencial frente a clientes (n=34) y el 29% la modalidad presencial (n=33).

Respecto a las características de la muestra por cada modalidad de trabajo: teletrabajo, presencial y presencial frente a clientes, se encontró que el 54% de las mujeres (n=26) y el 45% de los hombres (n=22) son los que están realizando el trabajo en modalidad de teletrabajo, el 58% (n=19) de hombres y el 42% de mujeres (n=14) se encuentran realizando el trabajo de manera presencial finalmente, respecto a la modalidad presencial frente a clientes el 53% son mujeres (n=18) y el 47% (n=16) son hombres.

Referente a la modalidad de teletrabajo y la edad, se encontró que en la modalidad de teletrabajo un 50% se encontraban en un rango de edad entre los 18 a 25 años (n=24), seguido del grupo de edad entre 26 a 35 años con un 13% (n=13), después el grupo de edad entre los 46 a 55 años 15% (n=7) y finalmente el grupo de edad entre los 36 a 45 años con un 8% (n= 4); mientras que en la modalidad de manera presencial un 42% se encontraban en un rango de edad entre los 18 a 25 años (n=14), seguido del grupo de edad entre 26 a 35 años con un 30% (n=10), después el grupo de edad entre los 46 a 55 años 18% (n=6) y finalmente el grupo de edad entre los 36 a 45 años con un 10% (n=3) (ver tabla 8).

**Tabla 8**

*Análisis de Frecuencias de la Muestra entre las Modalidades de Trabajo*

<i>Variable clasificatoria</i>	<i>Perfil de la Teletrabajo muestra (n=100)</i>	<i>Presencial</i>	<i>Presencial frente a clientes</i>
Modalidad de trabajo	42% Teletrabajo	29% Presencial	30% Presencial frente a clientes

Sexo	50% mujeres 49% hombres	54% mujeres 45% hombres	58% hombres 42% mujeres	53% mujeres 47% hombres
Edad	49% de 18 a 25 años 26% de 26 a 35 años 15% de 46 a 55 años 10% de 36 a 45 años 1% más de 56 años	50% de 18 a 25 años 13% de 26 a 35 años 15% de 46 a 55 años 8% de 36 a 45 años	42% de 18 a 25 años 30% de 26 a 35 años 18% de 46 a 55 años 10% de 36 a 45 años	53% de 18 a 25 años 13% de 26 a 35 años 21% de 46 a 55 años 12% de 36 a 45 años 3% más de 56 años

*Nota:* Elaboración propia

## 5.2 Confiabilidad de la batería de medición de los factores Satisfacción y Estrés

### Confiabilidad de la batería Factores de Riesgo Psicosocial en la pandemia del COVID-19 (Escala breve de Satisfacción y Estrés)

La Escala Breve de Estrés consta de 2 factores con 6 reactivos y Alpha de Cronbach Estrés =0.745 y Afrontamiento=0.562, cada uno. Conforme a los resultados presentados en la Tabla 8, el factor que presentó el Alpha de Cronbach más débil fue el Afrontamiento con ( $\alpha=0.562$ ) mientras que el que presentó mayor Alpha fue Estrés ( $\alpha=0.745$ ).

**Tabla 9**

*Escala Breve de Estrés en el Trabajo referente al Alpha de Cronbach*

Reactivos	Coeficientes	
	Estrés	Afrontamiento
r11 Me he sentido estresado	.812	
r10 Me he sentido alterado por algo que sucedió inesperadamente	.697	
r15 Me he sentido enojado por que las cosas no han salido como quisiera	.526	
r13 He sido capaz de controlar los corajes en mi vida		.725

r14 He sentido que puedo mantener el control de mis asuntos		.573
r12 He sentido que las cosas pasan como quisiera		.327
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>.745</b>	<b>.570</b>
<b>Alpha de Cronbach Total</b>		<b>.733</b>

(García-Saisó y Salvador-Ginez, En prensa)

La Escala Breve de Satisfacción Laboral consta de 2 factores con 10 reactivos y Alpha de Cronbach Satisfacción Organizacional=0.795 y Satisfacción Personal=0.753, cada uno. Conforme a los resultados presentados en la Tabla 8, el factor que presentó el Alpha de Cronbach más debil fue el Satisfacción Personal con ( $\alpha=0.741$ ) mientras que el que presentó mayor Alpha fue Satisfacción Organizacional ( $\alpha=0.872$ ).

**Tabla 10**

*Escala Breve de Satisfacción en el Trabajo referente al Alpha de Cronbach*

Reactivo	Coeficientes	
	Satisfacción Organizacional	Satisfacción Personal
r18 Qué tan satisfecho me encuentro con los valores de la organización	.845	
r19 Qué tan satisfecho me encuentro con los cambios que se generan en la institución	.737	
r17 Qué tan satisfecho me encuentro con el reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	.653	
r16 Qué tan satisfecho me encuentro con las condiciones físicas del trabajo	.592	
r24 Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo (me brinda los instrumentos para prevenir el contagio)	.581	
r23 Mi jefe se interesa por mi bienestar	.571	
r20 Qué tan satisfecho me encuentro con las prestaciones que recibo en mi trabajo	.547	
r26 Mi trabajo es interesante		.701
r22 Mi trabajo es agradable		.686
r27 Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo		.573

r28 Siento que mi trabajo me estresa		.437
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>.872</b>	<b>.741</b>
<b>Alpha Total</b>		<b>.879</b>

(García-Saisó y Salvador-Ginez, En prensa)

### 5.3 Resultados descriptivos por variable: pruebas de normalidad

#### *Estadísticas descriptivas de la variable Estrés*

Las medidas de las estadísticas descriptivas de los factores de la variable Estrés se presentan en la Tabla 11, con una media de 19.84, una mediana de 20.00, una desviación típica de 2.293, entre un rango de 15 y 30. Los resultados de las pruebas de normalidad en Kolmogorov-Smirnov es de .003 y Shapiro-Wilk de .000 resultando no significativas.

**Tabla 11**

*Estadístico Descriptivo de la Escala Breve de Estrés en el Trabajo*

		<b>Estadístico</b>	<b>Error típ.</b>
<b>Estrés</b>	Media	19.84	.214
	Mediana	20.00	
	Varianza	5.256	
	Desv. típ.	2.293	
	Mínimo	15	
	Máximo	30	
	Rango	15	
	Asimetría	.702	.226
	Curtosis	3.154	.447

*Nota:* Elaboración propia

La Tabla 12 muestra el análisis descriptivo respecto al Estrés de la Escala Breve de Estrés en el Trabajo con una media de 9.69, una mediana de 10.00, una desviación típica de 2.236, entre un rango de 4 y 15. Los resultados de las pruebas de normalidad en

Kolmogorov-Smirnov es de .003 y Shapiro-Wilk de .046 resultando este último significativo.

**Tabla 12**

*Estadístico Descriptivo de la Escala Breve de Estrés en el Trabajo para el Estrés.*

		<b>Estadístico</b>	<b>Error típ.</b>
<b>Estrés</b>	Media	9.6957	.20858
	Mediana	10.0000	
	Varianza	5.003	
	Desv. típ.	2.23675	
	Mínimo	4.00	
	Máximo	15.00	
	Rango	11.00	
	Asimetría	-.098	.226
	Curtosis	-.033	.447

*Nota:* Elaboración propia.

La Tabla 13 muestra el análisis descriptivo respecto al Afrontamiento de la Escala Breve de Estrés en el Trabajo con una media de 10.15, una mediana de 10.00, una desviación típica de 1.786, entre un rango de 3 y 15. Los resultados de las pruebas de normalidad en Kolmogorov-Smirnov es de .000 y Shapiro-Wilk de .000 resultando este último significativo.

**Tabla 13**

*Estadístico Descriptivo de la Escala Breve de Estrés en el Trabajo para el Afrontamiento.*

		<b>Estadístico</b>	<b>Error típ.</b>
<b>Afrontamiento</b>	Media	10.1552	.16591
	Mediana	10.0000	
	Varianza	3.193	

	Desv. típ.	1.78693	
	Mínimo	3.00	
	Máximo	15.00	
	Rango	12.00	
	Asimetría	-.266	.225
	Curtosis	1.861	.446

*Nota:* Elaboración propia.

*Estadísticas descriptivas de la variable Satisfacción Laboral*

Las medidas de las estadísticas descriptivas de los factores de la variable Satisfacción Laboral se presentan en la Tabla 14, con una media de 41.28, una mediana de 42.00, una desviación típica de 7.975, entre un rango de 20 y 55. Los resultados de las pruebas de normalidad en Kolmogorov-Smirnov es de .160 y Shapiro-Wilk de .027 resultando no significativas.

**Tabla 14**

*Estadístico descriptivo de la Escala Breve de Satisfacción en el Trabajo*

		<b>Estadístico</b>	<b>Error típ.</b>
<b>Satisfacción</b>	Media	41.28	.744
	Mediana	42.00	
	Varianza	63.606	
	Desv. típ.	7.975	
	Mínimo	20	
	Máximo	55	
	Rango	35	
	Asimetría	-.416	.226
	Curtosis	-.353	.447

La Tabla 15 muestra el análisis descriptivo respecto al Satisfacción Personal de la Escala Breve de Satisfacción en el Trabajo con una media de 26.38, una mediana de 27.00, una desviación típica de 5.821, entre un rango de 9 y 35. Los resultados de las pruebas de normalidad en Kolmogorov-Smirnov es de .020 y Shapiro-Wilk de .002 resultando este último significativo.

**Tabla 15**

*Estadístico Descriptivo de la Escala Breve de Satisfacción en el Trabajo para el Satisfacción Organizacional.*

		<b>Estadístico</b>	<b>Error típ.</b>
<b>Satisfacción organizacional</b>	Media	26.38	.543
	Mediana	27.00	
	Varianza	33.887	
	Desv. típ.	5.821	
	Mínimo	9	
	Máximo	35	
	Rango	26	
	Asimetría	-.550	.226
	Curtosis	-.209	.447

La Tabla 16 muestra el análisis descriptivo respecto a la Satisfacción Personal de la Escala Breve de Satisfacción en el Trabajo con una media de 14.90, una mediana de 15.00, una desviación típica de 3.021, entre un rango de 5 y 20. Los resultados de las pruebas de normalidad en Kolmogorov-Smirnov es de .001 y Shapiro-Wilk de .008 resultando este último significativo.

**Tabla 16**

*Estadístico Descriptivo de la Escala Breve de Satisfacción en el Trabajo para el Satisfacción personal.*

	<b>Estadístico</b>	<b>Error típ.</b>
--	--------------------	-------------------

<b>Satisfacción personal</b>	Media	14.90	.282
	Mediana	15.00	
	Varianza	9.129	
	Desv. típ.	3.021	
	Mínimo	5	
	Máximo	20	
	Rango	15	
	Asimetría	-.382	.226
	Curtosis	.148	.447

*Nota.* Elaboración propia

### **Diferencias significativas entre variables**

A continuación, se presentan las diferencias significativas entre variables resultadas de las hipótesis en cuestión.

**H1: Los teletrabajadores están más satisfechos en comparación con los trabajadores presenciales y los presenciales frente a cliente.**

#### **1. Factor Satisfacción.**

De acuerdo con la prueba de homogeneidad de varianza se muestra que el nivel de significancia es  $p=.970 > p=0.05$ , asumiendo que no hay diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de modalidades de trabajo y satisfacción laboral.

Esto se apoya en la tabla ANOVA donde  $p=.484 > p=0.5$  asumiendo que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

No se realizaron pruebas post hoc, ya que la tabla de ANOVA revela que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (inter-grupos).

#### **2. Factor Satisfacción Organizacional.**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza donde  $p=.572 > p=0.05$  se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de modalidades de trabajo y satisfacción laboral del factor satisfacción organizacional.

Esto se apoya en la tabla ANOVA donde  $p=.443 > p=0.05$  entonces se acepta la igualdad de medias mencionando que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

No se realizaron pruebas post hoc, ya que la tabla de ANOVA revela que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (inter-grupos).

### **3. Factor Satisfacción personal.**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza donde  $p=.453 > p=0.05$  se asume que no hay diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de modalidades de trabajo y satisfacción laboral del factor Satisfacción personal.

Esto se apoya en la tabla ANOVA donde  $p=.685 > p=0.05$  asumiendo que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

No se realizaron pruebas post hoc, ya que la tabla de ANOVA revela que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (inter-grupos).

**H2: Los teletrabajadores perciben menos estrés en comparación con los trabajadores presenciales y los presenciales frente a cliente.**

### **1. Factor Estrés.**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza donde  $p=.528 > p=0.05$  se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de modalidades de trabajo y estrés laboral.

Esto se apoya en la tabla ANOVA donde  $p=.728 > p=0.05$  asumiendo que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

No se realizaron pruebas post hoc, ya que la tabla de ANOVA revela que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (inter-grupos).

### **2. Factor Estrés.**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza donde  $p=.504 > p=0.05$  se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de modalidades de trabajo y estrés laboral del factor 1.

Esto se apoya en la tabla ANOVA donde  $p=.930 > p=0.05$  por lo que se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

No se realizaron pruebas post hoc, ya que la tabla de ANOVA revela que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (inter-grupos).

### **3. Factor Estrés Afrontamiento.**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza se muestra que el nivel de significancia es  $p=.868 > p=0.05$  por lo que se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de modalidades de trabajo y estrés laboral del factor 2.

Esto se apoya en la tabla ANOVA, donde  $p=.387 > p=0.05$  asumiendo que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

No se realizaron pruebas post hoc, ya que la tabla de ANOVA revela que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (inter-grupos).

**H3: Existe diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral durante la pandemia del COVID-19 entre hombres y mujeres.**

### **1. Factor Satisfacción.**

De acuerdo a la prueba Levene donde  $p=.713 > p=0.05$  se asume que no hay diferencias estadísticamente significativas

Enseguida, conforme al nivel de significación bilateral del estadístico T, se observa el nivel de significancia es  $p=.611 > p=.05$ , asumiendo que la satisfacción laboral no es diferente estadísticamente entre hombres y mujeres.

### **2. Factor Satisfacción organizacional.**

De acuerdo a la prueba Levene donde  $p=.64 > p=0.05$  se asume que no hay diferencias estadísticamente significativas.

Enseguida, conforme al nivel de significación bilateral del estadístico T donde  $p=.48 > p=.05$  indica que si hay compatibilidad entre la hipótesis de igualdad de medias poblacionales y las diferencias entre las medias de grupos representados por los hombres y las mujeres en la satisfacción laboral del factor 1. Así pues, la satisfacción laboral del factor 1 no es diferente estadísticamente entre hombres y mujeres.

### **3. Factor Satisfacción personal.**

De acuerdo a la prueba Levene para la igualdad de varianzas que nos indica si podemos o no suponer varianzas iguales, donde  $p=.793 > p=0.05$  se asume que no hay diferencias estadísticamente significativas.

Enseguida, conforme al nivel de significación bilateral del estadístico T donde  $p=.997 > p=.05$  indica que si hay compatibilidad entre la hipótesis de igualdad de medias poblacionales y las diferencias entre las medias de grupos representados por los hombres

y las mujeres en la satisfacción laboral del factor 2. Así pues, la satisfacción laboral del factor 2 no es diferente estadísticamente entre hombres y mujeres.

H4: Existe diferencias significativa en el estrés percibido durante la pandemia del COVID-19 entre hombres y mujeres.

### **1. Factor Estrés.**

De acuerdo a la prueba Levene, donde  $p=.531 > p=0.05$  se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Enseguida, conforme al nivel de significación bilateral del estadístico T, donde  $p=.799 > p=.05$  se asume que no existen diferencias entre las medias de grupos representados por los hombres y las mujeres en el estrés percibido. El estrés percibido no es diferente estadísticamente entre hombres y mujeres.

### **2. Factor Estrés.**

De acuerdo a la prueba Levene donde  $p=.595 > p=0.05$  se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Enseguida, conforme al nivel de significación bilateral del estadístico T donde  $p=.082 > p=.05$  se asume que no hay diferencias entre las medias de grupos representados por los hombres y las mujeres en el estrés percibido del factor 1. Así pues, el estrés percibido del factor 1 no es diferente estadísticamente entre hombres y mujeres.

### **3. Factor Afrontamiento.**

De acuerdo a la prueba Levene para la igualdad de varianzas que nos indica si podemos o no suponer varianzas iguales, se muestra que  $p=.440 > p=0.05$  se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Y de acuerdo al nivel de significación bilateral del estadístico T donde  $p=.048^{***} < p=.05$  nos indica que hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias de los grupos de hombres (media=10.53) y mujeres (media=9.91) en el estrés percibido del factor 2. Los resultados mostraron que se sienten más estresados en el factor 2 de estrés los hombres que las mujeres.

H5: Existen diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral durante la pandemia del COVID-19 en el cruce de Modalidad de trabajo X Género

### **1. Factor Satisfacción.**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza donde  $p=.306 > p=0.05$ . De esta manera, se acepta la hipótesis de que la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

Sin embargo, conforme con la tabla de **la prueba de los efectos inter-sujetos**, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

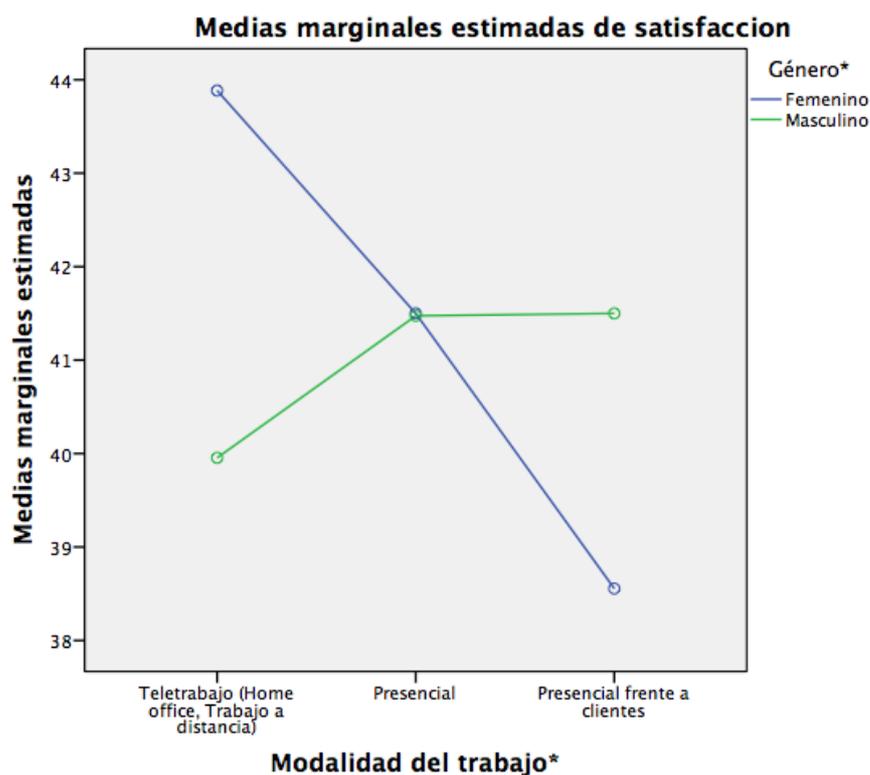
- a. **Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=2952.77$ ) con nivel de significancia de  $p=.000 < p=.05$  en el Factor Estrés.
- b. **Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre el Género en el Factor Satisfacción ( $F=.050$ ) nivel de significancia de  $p=.82 > p=.05$ . No existen efectos significativos entre las Modalidades de Trabajo en el Factor Satisfacción ( $F=.58$ ) nivel de significancia de  $p=.56 > p=.05$ .
- c. **Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=1.89$ ) con nivel de significancia de  $p=.155 > p=.05$  en el Factor Satisfacción.

En la **estimación de parámetros**, no se muestran diferencias estadísticamente significativas ( $p=.05$ ) entre las Modalidades de Trabajo X Género en el Factor Satisfacción.

Empero, de acuerdo con el **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Género X Modalidad de Trabajo se observa que la media de las mujeres en la Modalidad de Teletrabajo (media=43.88) es superior al de los hombres (media=39.95). Lo que se puede inferir que se sienten más satisfechas las mujeres a diferencia de los hombres en la Modalidad de Teletrabajo. Sin embargo, respecto a la Modalidad presencial frente a clientes la media de los hombres (media=41.50) es superior al de las mujeres (media=38.55)

### **Figura 22**

*Diferencias en Satisfacción en el Cruce Modalidad de Trabajo X Género*



Nota: Elaboración propia

## 2. Factor Satisfacción organizacional.

De acuerdo con **la prueba de homogeneidad de varianza** donde  $p=.397 > p=0.05$ . De esta manera, se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, conforme con la tabla de **la prueba de los efectos inter-sujetos**, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

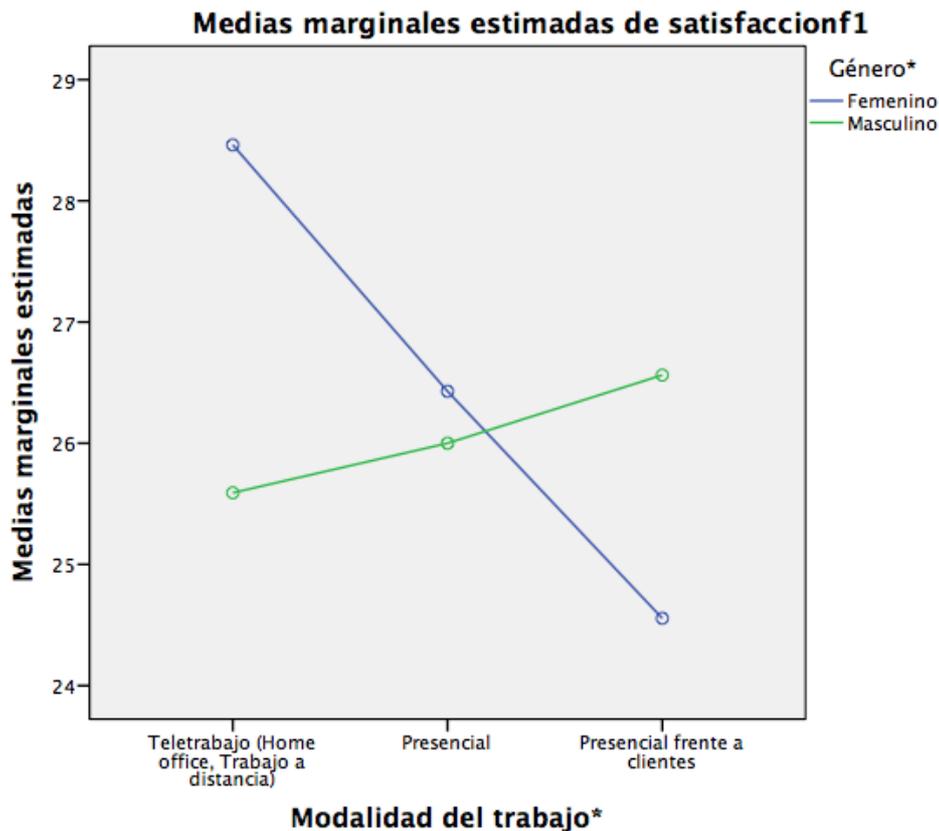
- a. **Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=2260.38$ ) con nivel de significancia de  $p=.000 > .05$  en el Factor Satisfacción F1.
- b. **Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre las Modalidades de trabajo en el Factor Satisfacción F1 ( $F=.64$ ) nivel de significancia de  $p=.52 > .05$   
No existen efectos significativos entre Género en el Factor Satisfacción F1 ( $F=.15$ ) nivel de significancia de  $p=.69 > .05$
- c. **Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=1.76$ ) con nivel de significancia de  $p=.17 > .05$  en el Factor Satisfacción F1.

En la **estimación de parámetros**, no se muestran diferencias estadísticamente significativas ( $p > .05$ ) entre las Modalidades de Trabajo X Género en el Factor Satisfacción F1.

Empero, de acuerdo al **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Género X Modalidad de Trabajo se observa que la media de las mujeres en la Modalidad de Teletrabajo (media=28.46) es superior al de los hombres (media=25.59). Lo que se puede inferir que se sienten más satisfechas en el F1 las mujeres a diferencia de los hombres en la Modalidad de Teletrabajo. Sin embargo, respecto a la Modalidad presencial frente a clientes la media de los hombres (media=26.56) es superior al de las mujeres (media=24.55)

**Figura 23**

*Diferencias en Satisfacción Organizacional en el Cruce Modalidad de Trabajo X Género*



Nota: Elaboración propia

### **3. Factor Satisfacción personal.**

De acuerdo con **la prueba de homogeneidad de varianza** donde  $p=.243 > p=0.05$ . De esta manera, se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Sin embargo, conforme con la tabla de **la prueba de los efectos inter-sujetos**, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

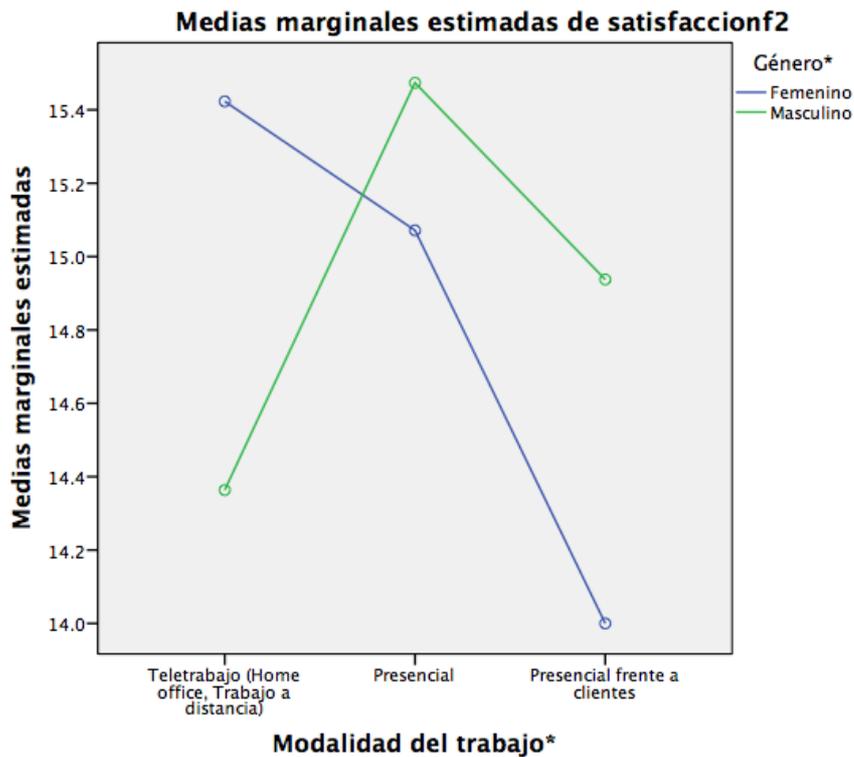
- a. **Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=2648.23$ ) con nivel de significancia de  $p=.000 > .05$  en el Factor Satisfacción F2.
- b. **Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre las Modalidades de trabajo en el Factor Satisfacción F2 ( $F=.58$ ) nivel de significancia de  $p=>.05$   
Existen efectos significativos entre las Género en el Factor Satisfacción F2 ( $F=.87$ ) nivel de significancia de  $p= .02 <.05$
- c. **Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=1.19$ ) con nivel de significancia de  $p= .307 >.05$  en el Factor Satisfacción F2.

En la **estimación de parámetros**, no se muestran diferencias estadísticamente significativas ( $p=>.05$ ) entre las Modalidades de Trabajo X Género en el Factor Satisfacción F2.

Empero, de acuerdo al **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Género X Modalidad de Trabajo se observa que la media de las mujeres en la Modalidad de Teletrabajo (media=15.42) es superior al de los hombres (media=14.32). Lo que se puede inferir que se sienten más satisfechas en el F2 las mujeres a diferencia de los hombres en la Modalidad de Teletrabajo. Sin embargo, respecto a la Modalidad presencial frente a clientes la media de los hombres (media=14.93). es superior al de las mujeres (media=14)

#### **Figura 24**

*Diferencias en Satisfacción Personal en el Cruce Modalidad de Trabajo X Género*



Nota: Elaboración propia

**H6: Existen diferencias estadísticamente significativas en el estrés durante la pandemia del COVID-19 en el cruce de Modalidad de trabajo X Género**

### 1. Factor Estrés.

De acuerdo a **la prueba de homogeneidad de varianza** donde  $p=.356 > p= 0.05$ . De esta manera, se acepta la hipótesis de que la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

Sin embargo, conforme con la tabla de **la prueba de los efectos inter-sujetos**, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

- a. **Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=7964.91$ ) con nivel de significancia de  $p=.000 >.05$  en el Factor Estrés.
- b. **Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre las modalidades de trabajo en el Factor Estrés ( $F=.007$ ) nivel de significancia de  $p=.934 >.05$

No existen efectos significativos entre las modalidades de trabajo en el Factor Estrés ( $F=.366$ ) nivel de significancia de  $p=.694 >.05$

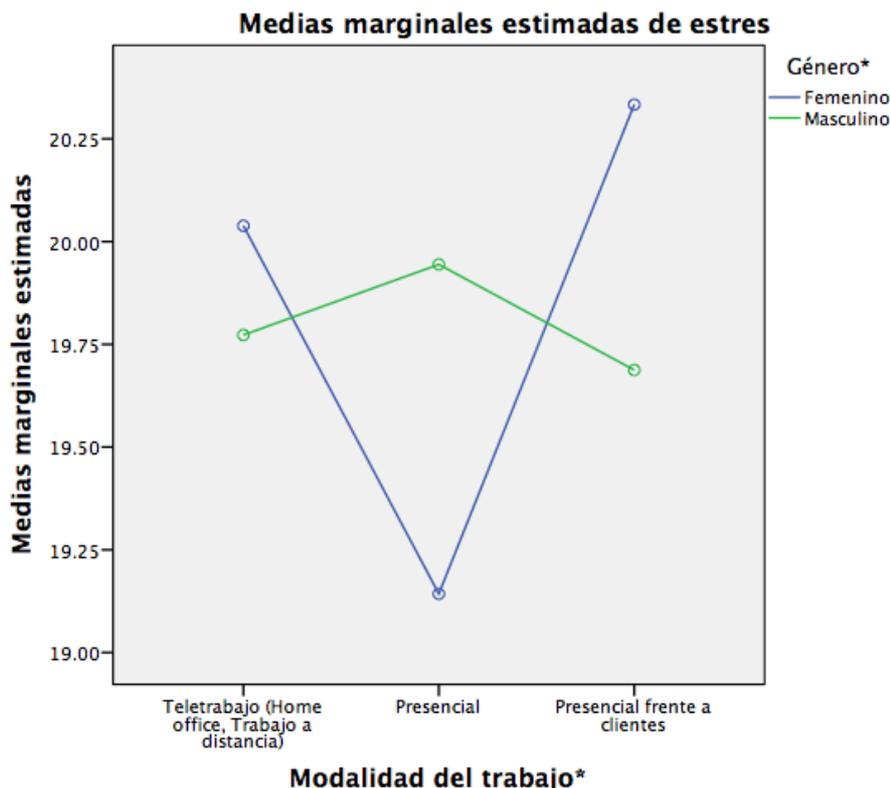
**c. Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=.856$ ) con nivel de significancia de  $p=.428 >.05$  en el Factor Estrés.

En la **estimación de parámetros**, no se muestran diferencias estadísticamente significativas ( $p=>.05$ ) entre las Modalidades de Trabajo X Género en el Factor Estrés.

Empero, de acuerdo al **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Género X Modalidad de Trabajo se observa que la media de las mujeres en la modalidad presencial frente a clientes (media=20.33) seguido de la modalidad de teletrabajo (media=20.038) es superior al de los hombres en las dos modalidades (presencial frente a clientes =19.687 y teletrabajo=19.77). Lo que se puede inferir que se sienten más estresadas en el Factor Estrés las mujeres a diferencia de los hombres en las modalidades de teletrabajo presencial frente a clientes y teletrabajo. Sin embargo, respecto a la modalidad presencial la media de los hombres (media=19.94). es superior al de las mujeres (media=19.14).

**Figura 25**

*Diferencias en Estrés en el Cruce Modalidad de Trabajo X Género*



Nota: Elaboración propia

## 2. *Factor Estrés.*

De acuerdo con **la prueba de homogeneidad de varianza** donde  $p=.806 > p=0.05$ . De esta manera, se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, conforme con la tabla de **la prueba de los efectos inter-sujetos**, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

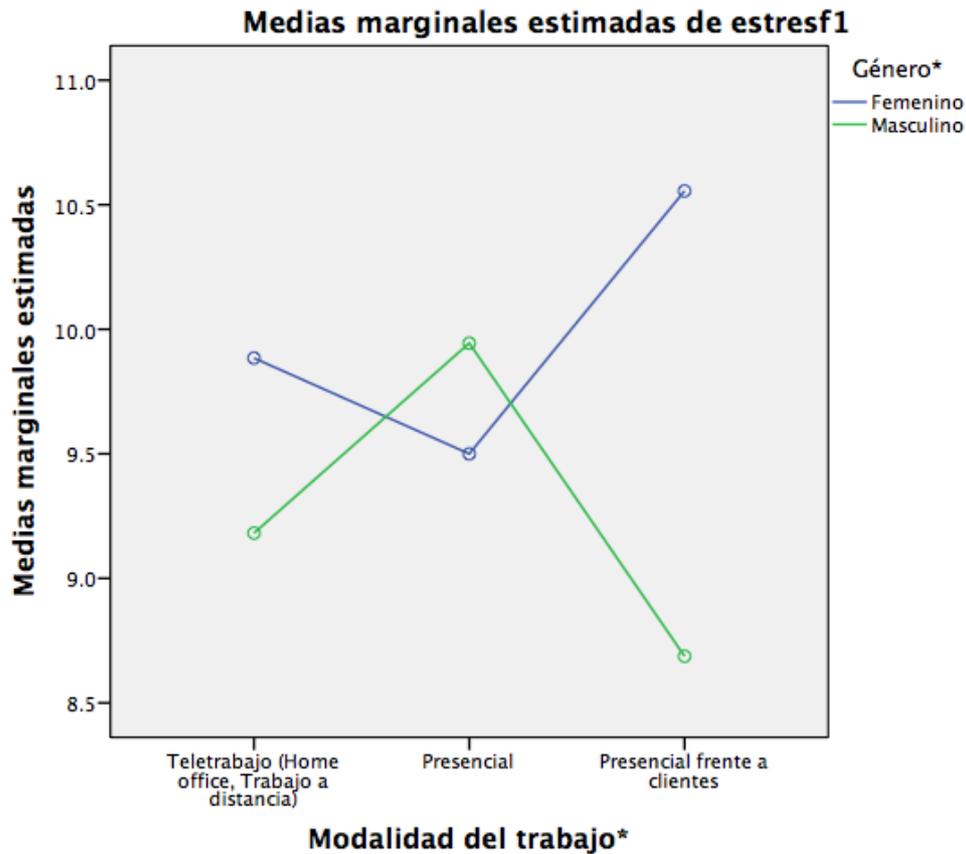
- d. **Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=2171.70$ ) con nivel de significancia de  $p=.000 >.05$  en el Factor Estrés.
- e. **Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre las Modalidades de trabajo en el Factor Estrés ( $F=2.94$ ) nivel de significancia de  $p=.089 >.05$   
No existen efectos significativos entre las modalidades de trabajo en el Factor Estrés ( $F=.073$ ) nivel de significancia de  $p=.930 >.05$
- f. **Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=2.33$ ) con nivel de significancia de  $p=.101 >.05$  en el Factor Estrés.

Lo anterior concuerda con los resultados en el **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Género X Modalidad de Trabajo se observa que la media de las mujeres en la modalidad presencial frente a clientes (media=10.55) seguido de la modalidad de teletrabajo (media=9.88) es superior al de los hombres en las dos modalidades (presencial frente a clientes =8.68 y teletrabajo=9.182). Esto puede confirmar que se sienten más estresadas en el Factor Estrés las mujeres a diferencia de los hombres en las modalidades de teletrabajo presencial frente a clientes y teletrabajo.

Sin embargo, respecto a la modalidad presencial la media de los hombres (media=9.94). es superior al de las mujeres (media=9.50)

### **Figura 26**

*Diferencias en Estrés en el Cruce Modalidad de Trabajo X Género*



Nota: Elaboración propia

### 3. Factor Afrontamiento.

De acuerdo a **la prueba de homogeneidad de varianza** donde  $p=.518 > p=0.05$ . De esta manera, se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Sin embargo, conforme con la tabla de **la prueba de los efectos inter-sujetos**, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

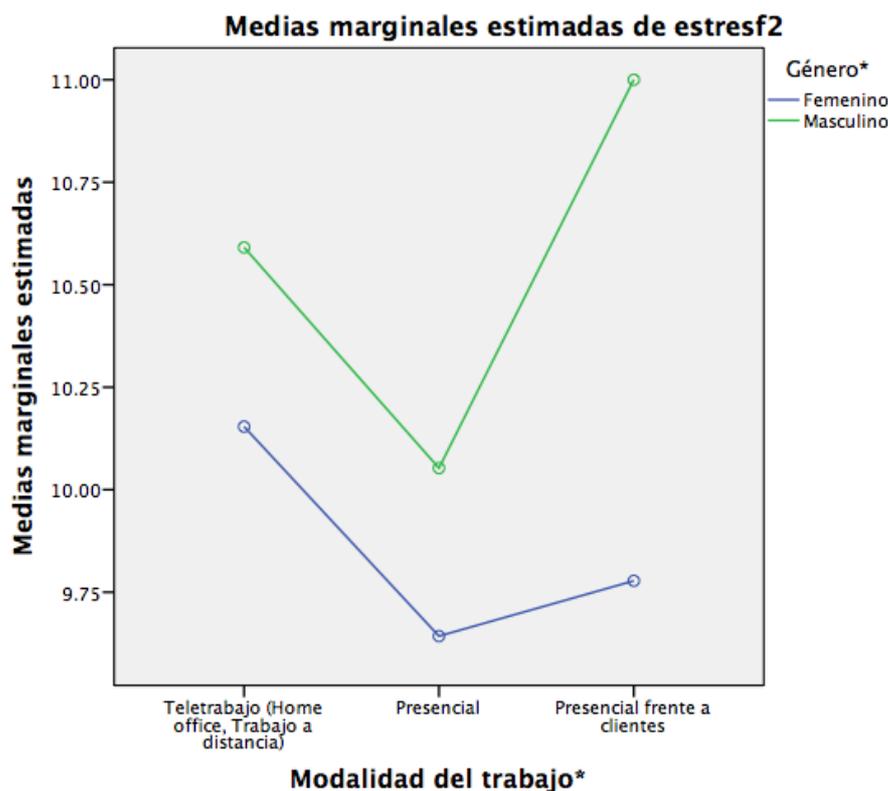
- a. **Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=4262.00$ ) con nivel de significancia de  $p=.000 < .05$  en el Factor Afrontamiento.
- b. **Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre las Modalidades de trabajo en el Factor Afrontamiento ( $F=1.21$ ) nivel de significancia de  $p=.302 > .05$   
Existen efectos significativos en el Género en el Factor Afrontamiento ( $F=.70$ ) nivel de significancia de  $p=.029^{***} < p=.05$

**c. Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=.700$ ) con nivel de significancia de  $p=.499 >.05$  en el Factor Afrontamiento.

En este caso, en los resultados en el **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Género X Modalidad de Trabajo se observa que la media de los hombres en la modalidad presencial frente a clientes (media=11) seguido de la modalidad de teletrabajo (media=10.59) es superior al de las mujeres en las dos modalidades (presencial frente a clientes =9.77 y teletrabajo=10.15). Esto puede confirmar que se sienten más estresados en el Factor Afrontamiento los hombres a diferencia de las mujeres en las modalidades de teletrabajo presencial frente a clientes y teletrabajo.

**Figura 27**

*Diferencias en Afrontamiento en el cruce Modalidad de Trabajo X Género*



Nota: Elaboración propia

**H7: Existe diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral durante la pandemia del COVID-19 entre los grupos de edad.**

**1. Factor Satisfacción.**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza donde  $p=.597 > 0.05$  se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Esto se apoya en la tabla ANOVA donde  $p=.689 > p=0.05$  entonces se acepta la igualdad de medias mencionando que no existen diferencias significativas entre los grupos.

No se realizaron pruebas post hoc, ya que la tabla de ANOVA revela que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (inter-grupos).

## **2. Factor Satisfacción organizacional.**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza donde  $p=.615 > p=0.05$  se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Esto se apoya en la tabla ANOVA donde  $p=.458 > 0.05$  entonces se acepta la igualdad de medias mencionando que no existen diferencias significativas entre los grupos.

No se realizaron pruebas post hoc, ya que la tabla de ANOVA revela que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (inter-grupos).

## **3. Factor Satisfacción personal.**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza donde  $p=.784 > 0.05$  se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Esto se apoya en la tabla ANOVA donde  $p=.189 > p=0.05$  se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas.

No se realizaron pruebas post hoc, ya que la tabla de ANOVA revela que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (inter-grupos).

**H8: Existe diferencias estadísticamente significativas en el estrés percibido durante la pandemia de COVID-19 entre los grupos de edad.**

## **1. Factor Estrés (general)**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza que permite contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas poblacionales, se muestra que el nivel de significancia es  $p=.55 > p=0.05$  por lo que se acepta la hipótesis de igualdad de varianzas.

Sin embargo, en la tabla ANOVA se muestra  $p=.01^{***} > a p=0.05$ , por lo tanto existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de edad y el estrés.

De acuerdo con las pruebas post hoc, se mostró mayor suconjunto para alfa en el grupo entre 18 a 25 años (media=20.50), seguido del grupo entre 36 a 45 años (media=20.09), después el de 46 a 55 años (media=19.33) y por último el grupo entre 26 a 35 años (media=18.86).

## **2. Factor Estrés.**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza donde  $p=.260 > p=0.05$  por lo que se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Esto se apoya en la tabla ANOVA donde  $p=.082 > .05$  entonces se acepta la igualdad de medias mencionando que no existen diferencias significativas entre los grupos.

No se realizaron pruebas post hoc, ya que la tabla de ANOVA revela que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (inter-grupos).

## **3. Factor Afrontamiento.**

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza donde  $p=.526 > p=0.05$  por lo que se asume que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Esto se apoya en la tabla ANOVA donde  $p=.816 > p=0.05$  entonces se rechaza la hipótesis de igualdad de medias mostrando diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

No se realizaron pruebas post hoc, ya que la tabla de ANOVA revela que no existen diferencias significativas entre los grupos (inter-grupos).

**H9: Existen diferencias significativas en la satisfacción laboral durante la pandemia del COVID-19 en el cruce de Modalidad de trabajo X Edad**

### **1. Factor Satisfacción.**

De acuerdo con **la prueba de homogeneidad de varianza** donde  $p=.724 > p=0.05$ . De esta manera, se acepta la hipótesis de que la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

Sin embargo, conforme con la tabla de **la prueba de los efectos inter-sujetos**, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

- a. Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Edad ( $F=1007.74$ ) con nivel de significancia de .000  $p=>.05$  en el Factor Estrés.

- b. Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre las Edad en el Factor Satisfacción ( $F=.61$ ) nivel de significancia de  $.65 p=>.05$   
No existen efectos significativos entre las Modalidades de Trabajo en el Factor Satisfacción ( $F=.73$ ) nivel de significancia de  $.48 p=>.05$
- c. Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Edad ( $F=1.20$ ) con nivel de significancia de  $.310 p=>.05$  en el Factor Satisfacción.

Empero, de acuerdo al **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Edad X Modalidad de Trabajo se observa que la media del grupo de edad entre 36 a 45 años en la modalidad teletrabajo y presencial (media=47.25) es superior al del grupo de edad entre 46 a 55 años (media=43), seguido del grupo de edad entre 26 a 35 años (media=42.46) y por último el grupo de edad entre 18 a 25 años (media=40.75). Lo que se puede inferir que se sienten más satisfechos en el Factor Satisfacción el grupo de edad entre 36 a 45 años presenta una media superior a diferencia de los demás grupos de edad en la modalidad de teletrabajo y presencial pero no presencial frente a clientes.

## **2. Factor Satisfacción Organizacional.**

De acuerdo a **la prueba de homogeneidad de varianza** donde  $p=.604 > p=0.05$ , se acepta la hipótesis de que la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos. Sin embargo, conforme con la tabla de **la prueba de los efectos inter-sujetos**, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

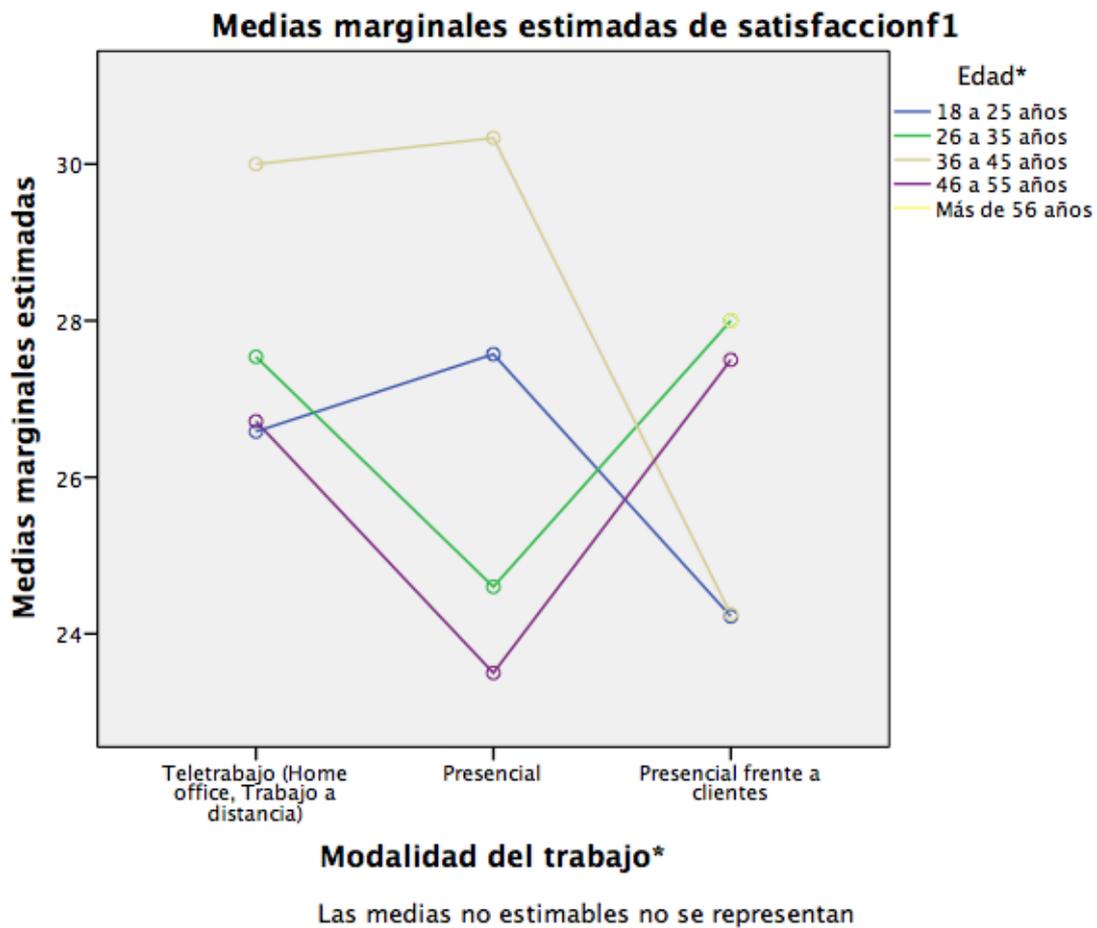
- a. Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Edad ( $F=752.52$ ) con nivel de significancia de  $.000 p=>.05$  en el Factor Satisfacción organizacional.
- b. Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre las Modalidades de trabajo en el Factor Satisfacción organizacional ( $F=.62$ ) nivel de significancia de  $.54 p=>.05$   
No existen efectos significativos entre la Edad en el Factor Satisfacción organizacional ( $F=.36$ ) nivel de significancia de  $.83 p=>.05$
- c. Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=1.15$ ) con nivel de significancia de  $.33 p=>.05$  en el Factor Satisfacción F1.

Empero, de acuerdo con el **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Edad X Modalidad de Trabajo se observa que la media del grupo de

edad entre 36 a 45 años en la modalidad teletrabajo y presencial (media=30) es superior al del grupo de edad entre 26 a 35 años (media=27.54), seguido del grupo de edad entre 46 a 55 años (media=26.71) y por último el grupo de edad entre 18 a 25 años (media=26.58). Lo que se puede inferir que se sienten más satisfechos en el Factor Satisfacción el grupo de edad entre 36 a 45 años a diferencia de los demás grupos de edad en la modalidad de teletrabajo y presencial pero no presencial frente a clientes.

**Figura 28**

*Diferencias en Satisfacción Organizacional en el Cruce Modalidad de Trabajo X Edad*



Nota: Elaboración propia

### 3. Factor Satisfacción F2.

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianza donde  $p=.506 > p=0.05$ . De esta manera, se acepta la hipótesis de que la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

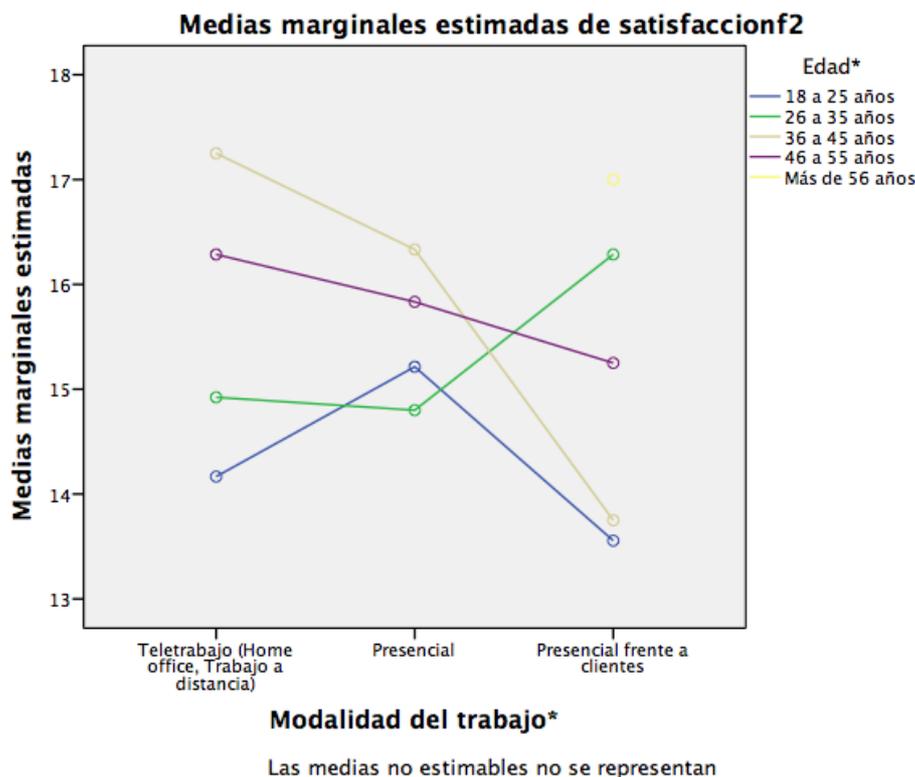
Sin embargo, conforme con la tabla de la prueba de los efectos inter-sujetos, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

- a. **Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Género ( $F=957.19$ ) con nivel de significancia de  $p<.05$  en el Factor Satisfacción personal.
- b. **Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre las Modalidades de trabajo en el Factor Satisfacción personal ( $F=.73$ ) nivel de significancia de  $p=.48 >.05$   
No existen efectos significativos entre las Edad en el Factor Satisfacción personal ( $F=1.43$ ) nivel de significancia de  $p=.22 >.05$
- c. **Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Edad ( $F=.92$ ) con nivel de significancia de  $p=.47 >.05$  en el Factor Satisfacción personal.

Empero, de acuerdo con el **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Edad X Modalidad de Trabajo se observa que la media del grupo de edad entre 36 a 45 años en la modalidad teletrabajo (media=11) es superior al del grupo de edad entre 46 a 55 años (media=16.29), seguido del grupo de edad entre 26 a 35 años (media=14.92) y por último el grupo de edad entre 18 a 25 años (media=14.17). Lo que se puede inferir que se sienten más satisfechos en el Factor Satisfacción personal el grupo de edad entre 36 a 45 años a diferencia de los demás grupos de edad en la modalidad de teletrabajo y presencial. Sin embargo, en la modalidad presencial frente a clientes los que tienen una media más alta son el grupo de edad entre 26 a 35 años (media=16.29) y de 46 a 55 años (media=15.29).

### **Figura 29**

*Diferencias en Satisfacción Personal en el Cruce Modalidad de Trabajo X Edad*



Nota: Elaboración propia

**H10: Existen diferencias significativa en el estrés percibido durante la pandemia del COVID-19 en el cruce de Modalidad de trabajo X Edad**

**1. Factor Estrés (general).**

De acuerdo a **la prueba de homogeneidad de varianza** donde  $p=.662 > p=0.05$  se acepta la hipótesis de que la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

Sin embargo, conforme con la tabla de **la prueba de los efectos inter-sujetos**, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

- a. Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Edad ( $F=2827.53$ ) con nivel de significancia de  $p= .000 >.05$  en el Factor Estrés.
- b. Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre las Modalidades de trabajo en el Factor Estrés ( $F=.907$ ) nivel de significancia de  $p=.407 >.05$

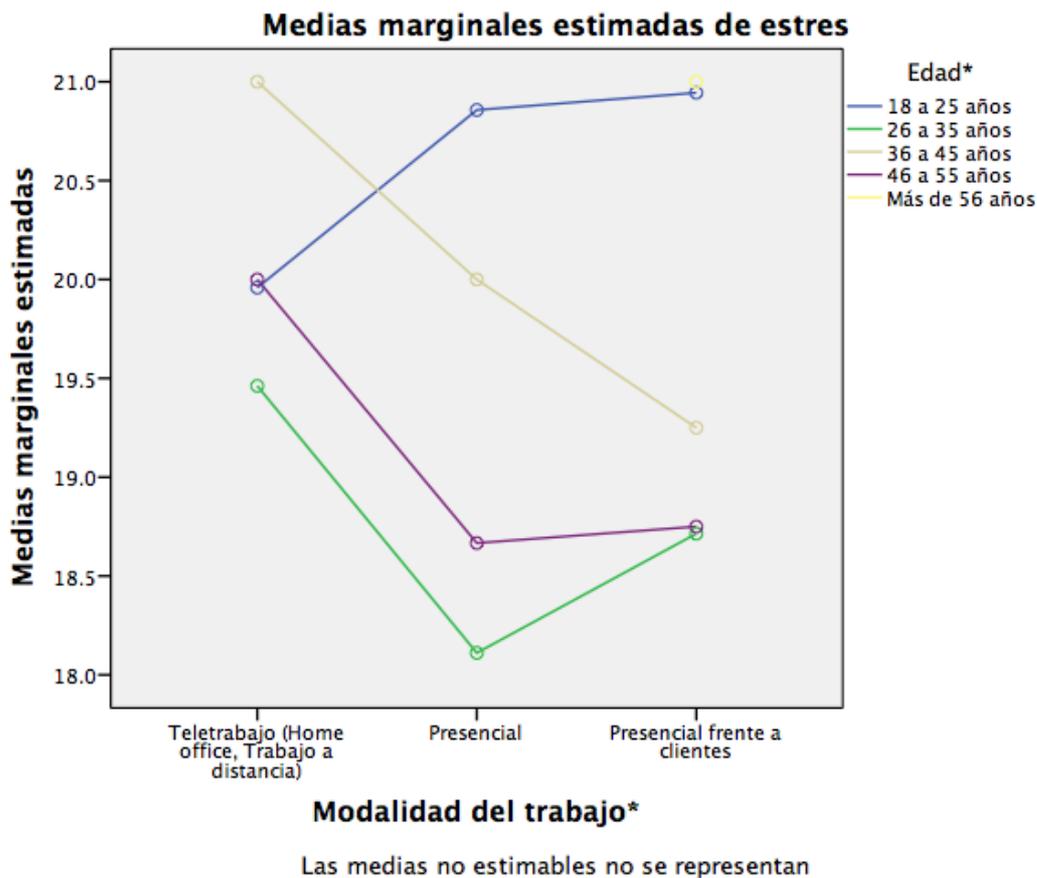
Sin embargo, existen efectos significativos entre la Edad en el Factor Estrés ( $F=.360$ )  $p=.009 >.05$ .

**Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Edad ( $F=1.14$ ) con nivel de significancia de  $p=.34 >.05$  en el Factor Estrés.

Empero, de acuerdo al **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Edad X Modalidad de Trabajo se observa que la media del grupo de edad entre 18 a 25 años en la modalidad presencial (media=20.86) es superior al del grupo de edad entre 36 a 45 años (media=20), seguido del grupo de edad entre 46 a 55 años (media=18.67) y por último el grupo de edad entre 26 a 46 años (media=18.11). Lo que se puede inferir que se sienten más estresados en el Factor Estrés el grupo de edad entre 18 a 25 años a diferencia de los demás grupos de edad en la modalidad presencial y presencial frente a clientes.

**Figura 30**

*Diferencias en Estrés en el Cruce Modalidad de Trabajo X Edad*



Nota: Elaboración propia

## 2. Factor Estrés.

De acuerdo con la **prueba de homogeneidad de varianzas** que permite contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas poblacionales, se muestra que el nivel de significancia es .462, lo que significa que es mayor a 0.05. De esta manera, se acepta la hipótesis de que la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

Sin embargo, conforme con la tabla de la **prueba de los efectos inter-sujetos**, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

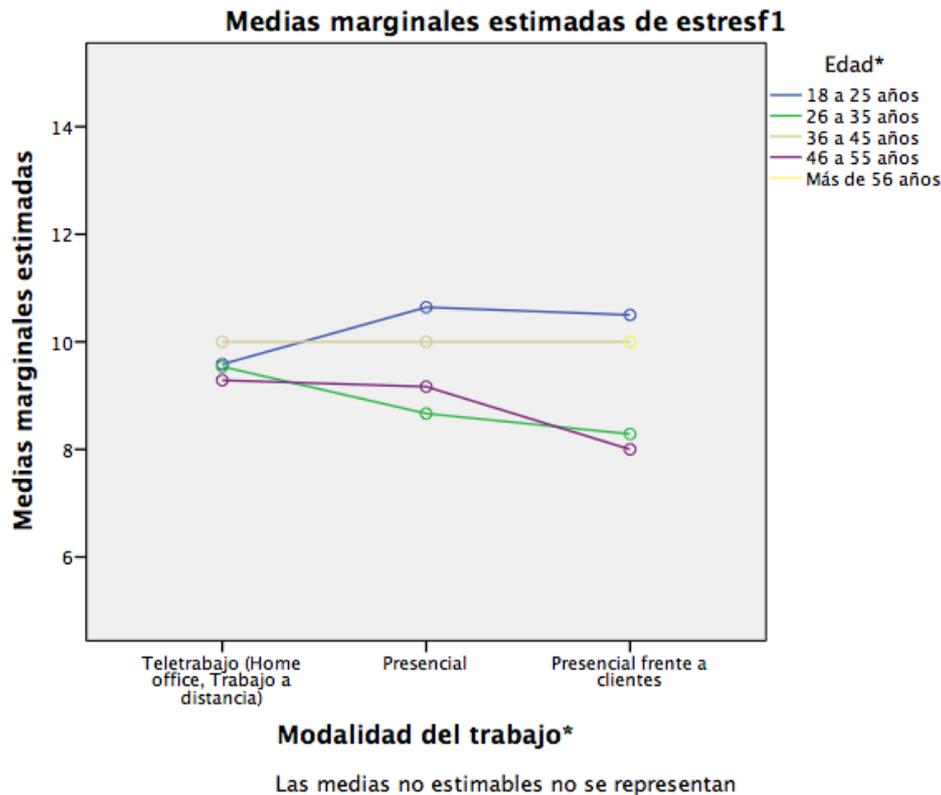
- a. **Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Edad ( $F=687.24$ ) con nivel de significancia de  $p=.000 >.05$  en el Factor Estrés F1.
- b. **Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre las Modalidades de trabajo en el Factor Estrés ( $F=.29$ ) nivel de significancia de  $p=.74 >.05$   
Sin embargo, existen efectos significativos entre la Edad en el Factor Estrés ( $F=2.62$ ) nivel de significancia de  $p=.039^{***} >.05$
- c. **Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Edad ( $F=.87$ ) con nivel de significancia de  $.51 p=>.05$  en el Factor Estrés.

Empero, de acuerdo con el **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Edad X Modalidad de Trabajo se observa que la media del grupo de edad entre 18 a 25 años en la modalidad presencial (media=10.64) es superior al del grupo de edad entre 36 a 45 años (media=10), seguido del grupo de edad entre 46 a 55 años (media=9.17) y por último el grupo de edad entre 26 a 35 años (media=8.67). Lo que se puede inferir que se sienten más estresados en el Factor Estrés el grupo de edad entre 18 a 25 años a diferencia de los demás grupos de edad en las modalidades de teletrabajo presencial y presencial frente a clientes.

### **Figura 31**

*Diferencias en Estrés en el Cruce Modalidad de Trabajo X Edad*

Nota: Elaboración propia



### 3. Factor Afrontamiento.

De acuerdo a la **prueba de homogeneidad de varianza** donde  $p=.571 > 0.05$ . De esta manera, se acepta la hipótesis de que la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

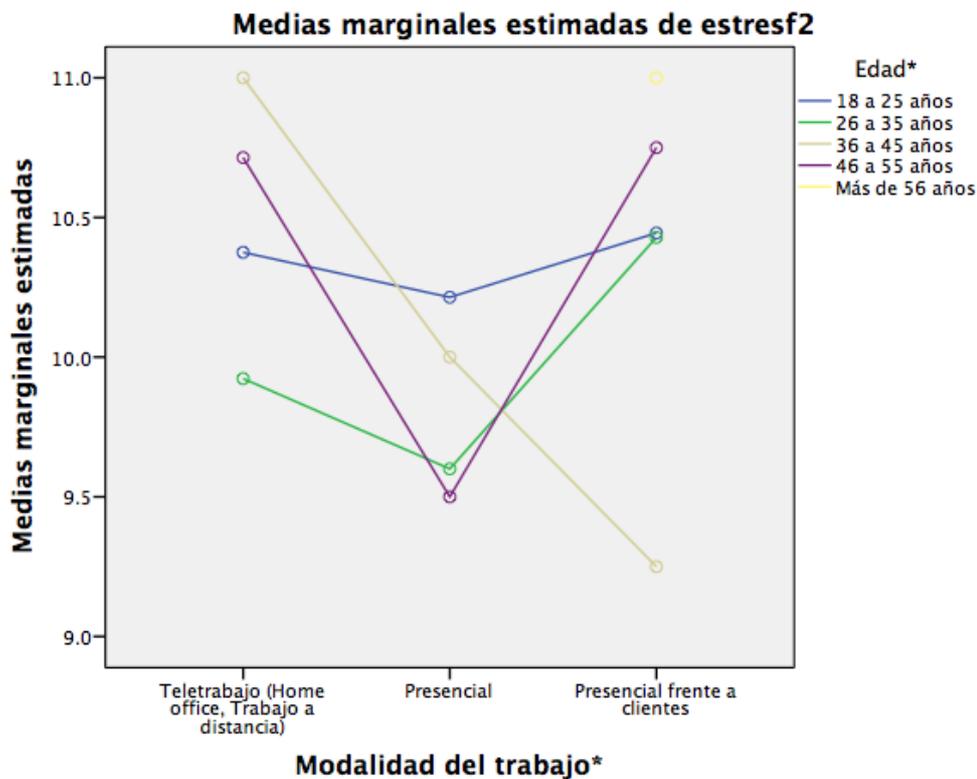
Sin embargo, conforme con la tabla de la **prueba de los efectos inter-sujetos**, la cual muestra los efectos de la interacción entre factores, se muestra lo siguiente:

- a. **Efecto de la intersección:** Existe una intersección significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Edad ( $F=1299.91$ ) con nivel de significancia de  $p=.000 < .05$  en el Factor Afrontamiento.
- b. **Efecto individual de los dos factores:** No existen efectos significativos entre las Modalidades de trabajo en el Factor Afrontamiento ( $F=1.21$ ) nivel de significancia de  $p= .302 > .05$   
No existen efectos significativos entre las Edad en el Factor Afrontamiento ( $F=.28$ ) nivel de significancia de  $p=.88 > .05$
- c. **Efecto de la interacción:** No existe un efecto de interacción significativa entre los factores Modalidad de trabajo X Edad ( $F=.61$ ) con nivel de significancia de  $p=.722 > .05$  en el Factor Afrontamiento.

Empero, de acuerdo con el **gráfico de perfil y a las medias marginales estimadas** de la intersección de Edad X Modalidad de Trabajo se observa que la media del grupo de edad entre 36 a 45 años en la modalidad teletrabajo (media=11) es superior al del grupo de edad entre 46 a 55 años (media=10.71), seguido del grupo de edad entre 18 a 25 años (media=10.38) y por último el grupo de edad entre 26 a 35 años (media=9.92). Lo que se puede inferir que se sienten más estresados en el Factor Estrés el grupo de edad entre 36 a 45 años a diferencia de los demás grupos de edad en la modalidad de teletrabajo.

**Figura 32**

*Diferencias en Afrontamiento en el Cruce Modalidad de Trabajo X Edad*



Las medias no estimables no se representan

Nota: Elaboración propia

## Capítulo 6. Discusión

El trabajo en las organizaciones constituye una de las áreas de actuación más importantes en la vida de las personas, tanto por la cantidad de tiempo invertido en él, como por las representaciones cognitivas que genera en la identidad personal y la capacidad de interacción entre las personas (Cardoza et al., 2019).

De tal forma, que con la llegada de la crisis sanitaria del COVID-19, las organizaciones se han visto aún más como instituciones sociales marcadas bajo un contexto de globalidad, inestabilidad y un alto nivel de complejidad. Pues como menciona Rodríguez-Castellanos y San-Martín (2020):

*“esta crisis es la más diferente en mucho tiempo, no tiene un origen financiero, tampoco tiene su origen en desequilibrios de variables económicas, como la crisis del petróleo. Tiene su origen en un shock externo, en este caso de carácter sanitario, pero, no ha incidido en una frágil situación económico-financiera previa, pues antes del estallido de la pandemia la economía mundial estaba en claro crecimiento”.*

*p.4*

Lo anterior presupone un futuro incierto que conlleva tanto amenazas como promesas (Castel et al., 2004). Pero, es esta incertidumbre una característica esencial del mundo, actual y futuro. La incertidumbre puede ser fuente de valor si se sabe aprovechar las oportunidades; así, no solo se deberá procurar la resiliencia ante acontecimientos no previstos, sino también buscar posiciones de “antifragilidad” (Taleb, 2012 en Rodríguez-Castellanos y San-Martín, 2020), que saquen partido de las nuevas circunstancias.

En este sentido, con frecuencia cada vez mayor, la actividad laboral implica gestionar la incertidumbre y la ambigüedad. Habida cuenta de los cambios en el entorno y de la rapidez de esos cambios así como de la complejidad de los fenómenos planteados (Peiró, 2001).

Por ello, tras esta situación de incertidumbre surgen cambios en el mundo del trabajo que ponen en cuestión los supuestos del enfoque clásico en el estudio del estrés y la satisfacción laboral. Bajo este contexto, el concepto del estrés deja de verse como una concepción individualista y se deberá considerar aún más con un carácter colectivo. De

tal manera que, su estudio en condiciones de esta nueva crisis sanitaria considere mayormente “una realidad socialmente construida” en lugar de asumir un supuesto naturalista que aborde una “realidad natural” (Peiró, 2001).

Es decir, abordar el estudio del estrés y satisfacción laboral desde una perspectiva y reflexión histórico-cultural que considere la forma y el momento de intervención durante su desarrollo en el tiempo y espacio, pues como menciona Carrera y colaboradores (2001) “los procesos psicológicos del ser humano solamente pueden ser entendidos mediante la consideración de la forma y el momento de su intervención durante el desarrollo”. Por ello, para entender cualquier proceso psicológico superior se debe entender en su complejidad, de manera integral, genético y complejo.

Lo anterior refuerza la premisa que menciona que el ser humano es diferente en cada momento histórico. Por tanto, los individuos están determinados por la cultura, más allá de la perspectiva biológica de género, edad o raza. Pues como muestran los resultados del presente trabajo, no existen diferencias estadísticamente significativas que evidencien que las fuentes de estrés o satisfacción estén relacionadas con la persona o características individuales. Es decir, la hipótesis que describe que existen diferencias significativas en el estrés percibido y la satisfacción laboral durante la pandemia del COVID-19 respecto a la variable de edad y género no se comprobó, pudiendo ser debido al contexto histórico-cultural en el que se está viviendo la pandemia, donde nadie estaba preparado para esta realidad socialmente construida, ni hombres, ni mujeres o entre jóvenes y adultos porque nos encontramos en un contexto que nunca había ocurrido en la historia, nuevo y totalmente diferente, considerando el carácter colectivo bajo un nuevo contexto histórico-cultural. En tanto que el desarrollo cultural cambió, y dió como resultado nuevas formas de interpretar esta nueva realidad, transformando nuevas formas de pensar respecto a las variables de satisfacción o estrés.

A partir de aquí, que se generen críticas al enfoque clásico del estrés. Una de ellas es la expresada por Newton (1995 citado en Peiró, 2001) donde menciona que se ha generado un excesivo énfasis al considerar al estrés con un enfoque individualista, apolítica, ahistórica y descontextualizada donde apenas se consideran factores y componentes de grupo en el estrés, de su carácter político derivado de los juegos de poder y de intereses en las organizaciones y sociedad, así como su carácter histórico.

Esto se refiere, entonces, a que el ser humano debe ser reconocido como un agente parcialmente auto-determinado por una sensibilidad particular hacia el contexto socio-histórico, pero práctico y reflexivo mediante la significación (Íñiguez, 2005 en Rodríguez et al., 2012). Así, bajo el contexto de la pandemia vista desde una realidad colectiva en el plano laboral, reconoce la interacción entre el individuo y la sociedad, no fuera ni dentro de ellos, sino en la intersubjetividad. Abarcando límites espaciales y temporales, vinculados con los significados acumulados socialmente (Fernández, 2000 en Rodríguez et al., 2012).

Esto no implica que la enfermedad del COVID-19 no esté generando estrés o satisfacción laboral, lo que está pasando en la muestra de trabajadores encuestados puede ser que la intersubjetividad influyó en la forma de cómo los trabajadores tienen una baja percepción de riesgo de la enfermedad durante este contexto, pudiendo tener la creencia de que la enfermedad es “algo que no pudiera enfermar”. Esto se vincula a la vertiente subjetiva, en relación con las creencias y actitudes (además del contexto histórico). Pues, derivado de esa posible creencia, se genera una actitud irrelevante ante la enfermedad, por lo que se piensa que las personas se mostraron poco receptivas al momento de realizar la encuesta o tomaron la decisión de no responder honestamente. Pues concluyeron en su estudio de percepción de riesgo ante el COVID-19 González y colaboradores (2020) existe una percepción de riesgo inadecuada ante la enfermedad, no se presenta una adecuada susceptibilidad, severidad ni autoeficacia, lo que constituye una barrera para llevar a cabo las acciones de salud recomendadas para evitar esta enfermedad.

En virtud de lo señalado, da pie a estudiar en primer lugar, los significados surgidos en la pandemia, antes, durante y después de la misma en un límite espacial y temporal, con su específico contexto histórico-social-político. Y con esto, la percepción del riesgo durante cada ocasión, incluso comparando el antes y después. Con el fin de permitir que se construya una función del valor esperado y la actitud personal ante el riesgo de la enfermedad en cada contexto. Y modular los procesos cognitivos para la toma de decisiones que son afectadas por esa percepción. Decisiones que a la larga implican tener grandes consecuencias en la salud tanto física, como mental, especialmente en el ámbito laboral.

De tal forma, que sería fructífero analizar la actitud ante el riesgo, ya que tiene como objeto entender los mecanismos de toma de decisiones de los sujetos en el campo de la

salud (Martín-Fernández et al., 2016). En este caso, las decisiones que se toman en el campo de la salud ocupacional, al momento de llevar a cabo acciones de salud recomendadas para evitar la enfermedad. Pues resultados experimentales indican que la mayoría de las personas no toman decisiones incorporando y valorando todos los datos disponibles sino utilizando determinados “atajos mentales” que permiten realizar evaluaciones basándonos en datos parciales. Esto se construye en función del valor esperado y la actitud personal ante el riesgo, modulada a su vez por otros procesos cognitivos (Martín-Fernández et al., 2016).

Lo mismo pasa con la satisfacción, en donde no puede ser vista, de igual forma, desde un plano individual o derivado de características individuales. Ya que la satisfacción, no es una evaluación solamente desde lo personal, sino también desde lo social, desde y con el otro, desde lo que como sujetos pertenecientes a grupos sociales determinados sienten de un modo o de otro (Salazar et. al., 2007).

Por ejemplo, la satisfacción puede darse por el simple hecho de tener un empleo, cuando muchas personas lo perdieron por el confinamiento. Esto quiere decir que existen necesidades específicas relacionadas con la pertenencia a grupos sociales, necesidades que son primordiales que se cumplan. Desde necesidades de afiliación, pertenecer a una institución social (encontrar lograr un lugar en el grupo), o necesidades de estima como prestigio o reputación. En este caso, estas necesidades se pueden volver urgentes, por lo que se vuelve esencial estudiarlas.

Por otro lado, aunque si bien, se mostraron resultados mayormente no significativos en el presente trabajo, también se presentaron resultados significativos relacionados con la satisfacción laboral en las mujeres en la modalidad de teletrabajo, y por el contrario en el factor de estrés enlazados con las capacidades de adaptación en la modalidad presencial. Asumiendo que las mujeres se sienten más satisfechas personalmente en la modalidad de teletrabajo que los hombres. Sin embargo, les es fácil adaptarse a la modalidad presencial. Por tanto, el teletrabajo ofrece una gran oportunidad para tratar de corregir los desequilibrios y las desigualdades existentes en la sociedad sobre las gestiones administrativas de los hogares que continúan siendo una responsabilidad femenina, por lo que el teletrabajo permite elevar el grado de participación de las mujeres

en todos los ámbitos, pues se pueden conseguir crear dinámicas de conciliación (Pérez y Gálvez, 2009).

Lo anterior muestra que con la llegada de la pandemia, incrementó el uso de las tecnologías, en este sentido el trabajo está evolucionando, como menciona Peiró (2001) aún más de ser predominantemente una actividad física a ser una actividad mental, de procesamiento de información, de solución de problemas, de gestión del conocimiento, etc. Bajo este supuesto, las personas llevarán a cabo tareas más decisivas, que las tecnologías no serán capaces de efectuar. Y las empresas, por tanto, si quieren sobrevivir con éxito de forma sostenible en el nuevo entorno, deberán ser más humanas (De-Goñi-Oslé en Rodríguez-Castellanos y San-Martín, 2020).

Bajo esta óptica, la empresa debe desenvolverse en un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. Para afrontarlo, se debe pensar en términos de complejidad sistémica (Mack et al., 2016, Berger-Vachon et al., 2018; Innerarity, 2020 en Rodríguez-Castellanos y San-Martín, 2020). De tal forma que, es derivado del nuevo entorno que las personas cambian y las empresas deben de cambiar con ellas, ya que hay “nuevas personas para la nueva empresa” porque son diferentes, y en el futuro lo serán todavía más (Rodríguez-Castellanos y San-Martín, 2020).

Finalmente, debe explorarse desde la experiencia de las personas con aproximaciones cualitativas el estudio del estrés y la satisfacción laboral, con el fin de no reducir lo complejo a lo simple. Es decir, hay que conocer los sentimientos, estados psicológicos por los que atraviesan las personas en una situación de incertidumbre. Lo anterior partiendo de un modelo que estudie el fenómeno desde una perspectiva colectiva, analizando cogniciones y afectos compartidos que se extiendan más allá del plano individual.

Por otro lado, estamos asistiendo a una gran transformación en el orden del trabajo, pero estas transformaciones tienen una incidencia directa en el régimen de protecciones (Llanares, 2004). Por lo que es imprescindible potenciar los estados de bienestar que vayan más allá de la prestación de servicios de salud, y se logre implantar un modelo de desarrollo más sostenible y de mejor calidad (Lucchese y Pianta, 2020). En este sentido, es necesario proporcionarles un espacio, pues la tendencia de hoy dominante es la celebración del individuo emprendedor que asume sus responsabilidades y al que hay que

liberar de las coacciones estatales y burocráticas para que pueda desarrollarse plenamente (Castel et al., 2004). Sobre todo para las mujeres, que tienden a limitar sus posibilidades profesionales por las gestiones administrativas del hogar (Pérez y Gálvez, 2009) y es el hecho de poder satisfacer sus aspiraciones profesionales y familiares que les provoca una profunda sensación de plenitud personal.

En este sentido, a lo largo del trabajo se refuerza la premisa que sostiene que la salud laboral se preocupa del bienestar no sólo en la realización del trabajo sino también de sus consecuencias en los planos físicos, mental y social (Martínez, 2020) ya que somos seres biopsicosociales.

## Capítulo 7. Conclusiones

El futuro es incierto, y conlleva sin duda tanto amenazas como promesas. Por ello, cuando existe la posibilidad de controlar el futuro, será el efecto de una gran transformación. Esta gran transformación afectará a casi todos los sectores de la vida social. Las transformaciones de la organización del trabajo, al sector de la protección social, y el estatuto del individuo (Castel et al., 2004).

El objetivo del presente trabajo fue el determinar si existen diferencias estadísticamente en los niveles de satisfacción laboral y estrés percibido durante la pandemia entre las distintas modalidades de trabajo, así como la interacción de dichas modalidades con los factores género y edad.

Sin embargo, los resultados mostraron que no existen diferencias estadísticamente significativas que evidencien que las fuentes de estrés o satisfacción estén relacionadas con las variables de género o edad. Posiblemente debido al contexto histórico-cultural en el que se está viviendo la pandemia, donde nadie estaba preparado para esta realidad socialmente construida, ni hombres, ni mujeres o entre jóvenes y adultos porque nos encontramos en un contexto que nunca había ocurrido en la historia, nuevo, cambiante y totalmente diferente. Por ello, para estudiar factores de riesgo psicosocial como satisfacción y estrés bajo contexto de la pandemia, se propone examinarlo desde una realidad colectiva. Es decir, desde una realidad donde coexiste una interacción entre el individuo y la sociedad (o una institución social, como una organización) y que esta interacción no se encuentra fuera ni dentro de ellos, sino en un plano de intersubjetividad.

En este sentido, en situaciones de incertidumbre y crisis de gran complejidad como la del COVID-19, se apuesta a no centrar la atención en los aspectos individuales de las personas, ni tampoco en los hechos sociales, sino en privilegiar la comunicación entre cogniciones y afectos compartidos que se extienden más allá de la unidad individual (Rodríguez et al., 2012). Sin olvidar analizar los sentimientos y estados psicológicos por los que atraviesan las personas en una situación de incertidumbre.

Esto no implicó que la enfermedad del COVID-19 no estuviera generando estrés o satisfacción laboral, lo que pasó en la muestra de trabajadores encuestados se relacionó con la intersubjetividad en términos de creencias y actitudes ante el riesgo de la enfermedad. Donde bajo este nuevo contexto, permitió que los trabajadores presentaran

una baja percepción de riesgo respecto al concepto de una enfermedad en el trabajo, y percibieran desde su intersubjetividad que una enfermedad de tal alta gravedad no pudiera enfermar, mostrándose poco receptivos al momento de responder la encuesta.

Por ello, se propone estudiar desde la psicología ambiental, de qué manera está influyendo la percepción del riesgo del COVID-19 en el ambiente de trabajo. Específicamente desde la vertiente de la subjetividad (individuo) hasta la intersubjetividad (interacción individuo-sociedad). Planteando hipótesis orientadas a las creencias y actitudes que se tienen ante esta situación de incertidumbre. Es decir, estudiar las barreras que impiden que los trabajadores no presenten susceptibilidad o severidad (si es el caso del presente estudio) o si se vincula con el tema de actitudes sobre la misma.

Aunado a lo anterior, se plantea examinar los significados surgidos sobre la creencia de la enfermedad en el ámbito laboral bajo contexto de la pandemia en un límite espacial y temporal. Esto quiere decir, observar la enfermedad en cada contexto histórico-social-político (antes, durante y después de la pandemia) y realizar comparaciones entre las mismas. Esto con el fin de analizar la actitud ante el riesgo en cada contexto y comprender los mecanismos de toma de decisiones de los trabajadores en el campo de la salud ocupacional. Para así tomar acciones de salud que vayan encaminadas a evitar la enfermedad y fomentar el bienestar físico, social y mental en el lugar de trabajo.

En este sentido, el trabajo de las organizaciones consiste en desenvolverse en un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. Para afrontarlo, se debe pensar en términos de complejidad sistémica (Mack et al., 2016, Berger-Vachon et al., 2018; Innerarity, 2020 en Rodríguez-Castellanos y San-Martín, 2020). Analizando estas transformaciones en el mundo del trabajo que cambian el medio cultural en el que se vive (algo que nunca había existido en la historia), su crecimiento y su desarrollo. Con el fin de desarrollar mejores métodos para abordar decisiones en condiciones de incertidumbre (Gil-Aluja et al., 2015; Marchau et al., 2019 en Rodríguez-Castellanos y San-Martín, 2020).

Finalmente, este estudio da pie a desarrollar una aproximación ecológica en el campo de estudio del estrés que tome en cuenta el sistema de trabajo en su globalidad. Ya que como se concluye en el presente trabajo, las fuentes de estrés no están relacionadas con la persona o características individuales de las personas, ni con el puesto de trabajo

relacionado con la modalidad de trabajo en condiciones de incertidumbre. Están relacionadas con una realidad socialmente construida, por lo que en próximos estudios se sugiere analizar cuáles son los factores sociales relevantes en la construcción social predominante del estrés, a qué intereses sirve y qué funciones cumple (Peiró, 2001).

Esta aproximación colectiva permite estudiar, desde estudios cualitativos, las vivencias compartidas experimentadas en determinados grupos o colectivos durante la pandemia que consideren al estrés como un fenómeno a nivel colectivo. Incluso, como agrega Peiró (2001) en este planteamiento considerar los grupos sociales y las relaciones entre grupos sociales como la unidad básica de estudio del fenómeno del estrés. Además, de considerar estrategias colectivas de afrontamiento del estrés y de los problemas que lo producen ya que permite que las personas reduzcan sus sentimientos de incompetencia derivados del fracaso experimentado al afrontar con estrategias individuales problemas de estrés que tienen origen y expresión colectiva. Y de esta manera:

*“Transformar, aprender, construir, de asimilar la cultura de la organización, en el entendido que la realidad colectiva no solamente está constituida de acción recíproca entre dos o más objetos, sino también de coincidencia en el tiempo y espacio”*

*(Rodríguez et al., 2012, p.214)*

## Referencias

Aragón-Nogales, R.; Vargas-Almanaza, I. y Miranda-Novales, M. (2020). COVID-19 por SARS-CoV-2: la nueva emergencia de salud. *Rev Mex Pediatr*; 86(6): 213-218. DOI: 10.35366/91871

Anibal, C. (2010). *La cultura de la prevención*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Santa Fe. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/292962252>

Arias, L. (Octubre de 2018). *El modelo de esfuerzo-recompensa y el de inmersión (engagement) entre trabajadores de diversas organizaciones*. [Presentación de paper]. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, ANFECA, Ciudad Universitaria, México. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/3.03.pdf>

Arce, L.; Rojas, K. (2020). Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. *Cuadernos de Investigación UNED*. 12 (2). 484-495. DOI: <https://doi.org/10.22458/urj.v12i2.3141>

Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *En: Revista de Psicología*. 3 (5). 45-76. Recuperado de: [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. DOI: <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>

Baum, A., Singer, J. E., & Baum, C. S. (1981). Stress and the environment. *Journal of Social Issues*, 37(1), 4-35. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1981.tb01056.x>

Barrio, J.; García, M; Arce, A. (2006). El estrés como respuesta. *En: International Journal of Developmental and Educational Psychology*. 1 (1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832311003.pdf>

Bellido, R.; Gamarra, M.; Aguilar, J.; Pastor, K. (2021). Efectos de la Covid-19 en el estrés laboral. *Universidad, Ciencia Y Tecnología*. 25 (109). 124-130. Recuperado de: <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/458/888>

Brengelmann, J.C. (1987): Estrés y Terapia contra el estrés: Un proyecto Internacional (STRESA). *Análisis y Modificación de Conducta*. 7 (16). DOI: <http://dx.doi.org/10.33776/amc.v7i16b.1612> '

Cacioppo, J. T., Hughes, M. E., Waite, L. J., Hawkley, L. C., & Thisted, R. A. (2006). Loneliness as a specific risk factor for depressive symptoms: cross-sectional and longitudinal analyses. *Psychology and Aging*, (1), 140. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.21.1.140>

Cardoza, M.; Hidalgo, L.; Peña, J. (2019). Satisfacción con la vida y satisfacción laboral. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*. 8 (1). 75-89. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5217/521758809021/521758809021.pdf>

Carlotto, M. S., Welter Wendt, G., & Jones, A. P. (2017). Technostress, career commitment, satisfaction with life, and work-family interaction among

workers in information and communication technologies. *Actualidades en Psicología*, 31(122), 91-102. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/ap.v31i122.22729>

Centro de Investigación en Matemáticas, A.C. (2021). *Reporte de Tendencias de Curvas Epidémicas de Casos nuevos del Síndrome COVID-19, Ocupación de Camas y Mortalidad IRAG por Estado y Zona Metropolitana de la República Mexicana*. Recuperado de: <https://coronavirus.conacyt.mx/productos/tendencia/210426ReporteTendenciaSemanal.pdf>

Centro para el Control y Prevención de Enfermedades (2021). *Síntomas del COVID-19*. Recuperado de: <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/symptoms-testing/symptoms.html>

Centro para el Control y Prevención de Enfermedades (2021). *Distanciamiento social*. Recuperado de: <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/social-distancing.html>

Cepeda, S.; Salguero, O.; Sánchez, Y. (2015). *Reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited*. [Tesis de especialidad, Universidad Piloto de Colombia]. Recuperado de: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002472.pdf>

Chiang, M.; Riquelme, G.; Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & trabajo*. 20(63). 178-186. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill Interamericana. Novena Edición.

Clark AE. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4 (4), 341-418. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)

CONACYT. (2021). *Covid-19 México*. Recuperado de la base de datos del Colegio Nacional de Ciencia y Tecnología: <https://datos.covid-19.conacyt.mx>

Coduti, P.; Belén, Y.; Sarmiento, S.; Schmid, R. (2013). Enfermedades laborales: cómo afectan el entorno organizacional. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo]. Recuperado de: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf)

Coreno, V. y Villalpando-Flores, A. (2014). Diseño participativo en escenarios de conducta. *Itinerarios de Psicología Ambiental*, 2-38. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/286836667\\_Diseño\\_Participativo\\_en\\_Escenarios\\_de\\_Conducta](https://www.researchgate.net/publication/286836667_Diseño_Participativo_en_Escenarios_de_Conducta)

Cuervo Carabel, T., Orviz Martínez, N., Arce García, S., & Fernández Suárez, I. (2018). Tecnoestrés en la Sociedad de la Tecnología y la Comunicación: Revisión bibliográfica a partir de la Web of Science. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 21(1), 18-25. DOI: <https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2018.21.01.4>.

Cruz-Fierro, N., González-Ramírez, M. T., & Vanegas-Farfano, M. T. (2018). Modelo estructural para explicar el bruxismo desde la teoría transaccional del estrés. *Ansiedad y Estrés*, 24(2-3), 53-59. <https://doi.org/10.1016/j.anyes.2018.03.002>

Dahab, J.; Rivadeneira, C.; Minici, A. (2010). El enfoque cognitivo-transaccional del estrés. *Revista terapia Cognitivo Conductual*. 18 (1-6).

Recuperado de: <http://cetecic.com.ar/revista/pdf/el-enfoque-cognitivo-transaccional-del-estres.pdf>

Dechnik, M. E. (2015). Estrés laboral, actividad física y salud. Universidad de Jaen. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10953.1/4588>

Diario Oficial de la Federación. (2018). NOM-035-STPS-2018. Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)

Díaz-Castillo, F. y Toro-Montoya. (2020). SARS-CoV-2/COVID-19: el virus, la enfermedad y la pandemia. *Medicina y Laboratorio*. 24(3). 183-205. DOI: [10.36384/01232576.268](https://doi.org/10.36384/01232576.268)

Diz-Ferreira E, Díaz-Vidal P, Da Cunha Soares Nicolau ML, Criado-Santos MP, Ayán C, Diz JC. (2021). Effect of confinement during COVID-19 outbreak on sleep quality in Galicia. *Rev Esp Salud Publica*. 11 (95). PMID: 33424020. Recuperado de: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33424020/>

Domínguez, B. (2020). *Coronavirus. Hacer frente al aislamiento*. Dirección General de Divulgación de la Ciencia. Recuperado de: <http://ciencia.unam.mx/leer/993/coronavirus-hacer-frente-al-aislamiento>

Florencia D.(2012). Biología del comportamiento, psicología del estrés [Trabajo práctico, Universidad de Buenos Aires]. Facultad de psicología. Disponible en: [http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios\\_catedras/electivas/090\\_comportamiento/material/tp\\_estres.pdf](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/090_comportamiento/material/tp_estres.pdf)

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (2002). Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research. Teoksessa CL Cooper (toim.). *Theories of organizational stress*, 28-67.

Encarnacion, A. (2009). Psiconeuroinmunología. *Ámbito Farmacéutico Inmunología*. 8 (6). Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-pdf-13141338>

European Centre for Disease Prevention and Control. (2020). *COVID-19 clusters and outbreaks in occupational settings in the EU/EEA and the UK*. <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/covid-19-clusters-and-outbreaks-occupational-settings-eueea-and-uk>.

Escudero, X.; Guarner, J.; Galindo, A.; Escudero-Salamanca, M.; Alcocer, M.; Del Río, C. (2021). La pandemia de Coronavirus SARS-CoV-21: Situación actual e implicaciones para México. *Archivos de cardiología*. 90. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-99402020000500007&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-99402020000500007&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Extremera, N., Bravo, M., & Durán, A. (2016). De los riesgos psicosociales a la Psicología Organizacional Positiva: hacia un enfoque más integrador en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Encuentros en Psicología Social*. 6. 152-170.

Fergusson, D. M., McLeod, G. F., Horwood, L. J., Swain, N. R., Chapple, S., & Poulton, R. (2015). Life satisfaction and mental health problems (18 to 35 years). *Psychological medicine*. 45(11). 2427-2436. DOI: 10.1017/S0033291715000422

Fabregat, A.; Bernardina, M; Gallego, E. (2002). Teletrabajo y Salud: Un nuevo reto para la Psicología. *Papeles del Psicólogo*. 83. 55-61. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77808308.pdf>

Fielding, A. (2020). Tema 27: Diagnóstico clínico y tratamiento aborda la COVID-19. *Medical*. [Boletín: *COVID-19*, McGraw-Hill]. <https://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?bookid=2910&sectionid=251450848>

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well- being and work- life balance. *Revista New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ntwe.12097>

Florencia, M. (2012). Psicobiología del estrés. [Trabajo práctico, Universidad de Buenos Aires]. Recuperado de: [https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios\\_catedras/electivas/090\\_comportamiento/material/tp\\_estres.pdf](https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/090_comportamiento/material/tp_estres.pdf)

Galbraith, N.; Boyda, D.; McFeeters, D.; Hassan, T. The mental health of doctors during the COVID-19 pandemic. *BJPsych Bull*. 1–4.

Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*.

Gareca, M., Verdugo, R., Briones, J., & Vera, A. (2007). Salud ocupacional y teletrabajo. *Cienc Trab*, 9(25), 85. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n49/art07.pdf>

García, J. (2020). Efecto del clima organizacional en el estrés laboral, síntomas y trastornos psicósomáticos y en la satisfacción laboral en una muestra

de trabajadores mexicanos. [Tesis de licenciatura, UNAM].  
<http://132.248.9.195/ptd2020/octubre/0804245/Index.html>

Ghazzawi, I. (2010). Gender role in job satisfaction: The case of the U.S. information technology professionals. *Journal of Organizational Culture, communications and conflict*. 14 (2). 1-34.  
<https://researchworks.laverne.edu/esploro/outputs/journalArticle/Gender-role-in-job-satisfaction-the/991004108872506311>

Gil-Monte (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *En: Rev Peru Med Exp. Salud pública*. 29(2). 237-41. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v29n2/a12v29n2.pdf>

Gobierno de México. (2020). *Semáforo de riesgo epidemiológico*.  
<https://coronavirus.gob.mx/semaforo/>

Gobierno de México (2015). *Condiciones de Trabajo*.  
<https://www.gob.mx/derechoslaborales/articulos/condiciones-de-trabajo>

Gómez, R. (consultado el 2020). Capítulo 3. Maslow, teoría de las necesidades básicas [Publicación].  
[https://www.academia.edu/7473176/MASLOW\\_TEORIA\\_DE\\_LAS\\_NECESIDADES\\_BASICAS](https://www.academia.edu/7473176/MASLOW_TEORIA_DE_LAS_NECESIDADES_BASICAS)

Gómez Ortiz, Vivióla. "Richard Stanley Lazarus (1922-2002)." *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 37, no. 1, winter 2005, pp. 207+. *Gale Academic OneFile*,  
[link.gale.com/apps/doc/A497612590/AONE?u=anon~92b29c39&sid=googleScholar&xid=eaedbd63](http://link.gale.com/apps/doc/A497612590/AONE?u=anon~92b29c39&sid=googleScholar&xid=eaedbd63)

Gutiérrez-Diez, M.; Sapien, A.; Pinon, L. (2018). Telework as a Labor Satisfaction Strategy. Findings in Emerging Economies. *European Scientific Journal August*. 14 (22). 1857-7881. DOI:10.19044/esj.2018.v14n22p1

Hernández, J. (2020). Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental de las personas. *Medicento electrónica*. 24 (3). ISSN 1029-3043. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30432020000300578#B8](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30432020000300578#B8)[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30432020000300578#B8](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30432020000300578#B8)

Herrero, M. T. V., Alberich, J. I. T., Vicente, A. T., & García, L. C. (2018). El teletrabajo en salud laboral. *CES Derecho*, 9(2), 287-297.

Haz, H. (2016). Liderazgo y satisfacción laboral: un análisis de estudios previos. [Tesis de Maestría, Universidad Espiritu Santo]. DOI: [http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1195/1/HAZ\\_VIDAL\\_ILEANA\\_JOHANNA\\_MDTH-OL-2014-A-2016-000.pdf](http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1195/1/HAZ_VIDAL_ILEANA_JOHANNA_MDTH-OL-2014-A-2016-000.pdf)

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

Riaño, A. (2016). Estado del Arte sobre el estrés entre los años 2005 y 2016. [Tesis de Licenciatura, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12845/Estado%20del%20arte%20sobre%20estres%20laboral%20entre%20los%20años%202005%20y%202016.pdf?sequence=1>

Holahan, C. (2012). Psicología Ambiental, un enfoque general. Editorial Limusa: México.

Huang Y, Zhao N. (2020). Chinese mental health burden during the COVID-19 pandemic. *Asian J Psychiatr.* 51. DOI: 10.1016/j.ajp.2020.102052. 54:102482. PMID: 32361387; PMCID: PMC7195325.

Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (consultado en el 2020). *Condiciones de trabajo y salud.* <https://istas.net/salud-laboral/danos-la-salud/condiciones-de-trabajo-y-salud>

INEGI. (2019). *Indicadores de ocupación y empleo cifras oportunas durante marzo de 2019.* Recuperado de la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/iooe/iooe2019\\_04.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/iooe/iooe2019_04.pdf)

INEGI. (2021). *Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo. nueva edición.* Recuperado del comunicado de prensa número 115/21. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe\\_ie/enoe\\_ie2021\\_02.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe_ie/enoe_ie2021_02.pdf)

Javis, M. (2020). Aerosol Transmission of SARS-CoV-2: Physical Principles and Implications. *Frontiers in public health.* 813. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.590041>

Li, D.-J.; Ko, N.-Y.; Chen, Y.-L.; Wang, P.-W.; Chang, Y.-P.; Yen, C.-F.; Lu, W.-H. COVID-19-Related Factors Associated with Sleep Disturbance and Suicidal Thoughts among the Taiwanese Public: A Facebook Survey. *IJERPH* 2020, 17, 4479. DOI: 10.3390/ijerph17124479

Lieberoth, A.; Perez, F.; Flores, R.; Castro, C. (2020). Evaluación del Estrés frente a la Pandemia del COVID-19 en población mexicana. Proyecto internacional COVIDiSTRESS.

<https://www.uv.mx/centrodeopinion/files/2020/05/Reporte-Descriptivo-para-OSF2.pdf>

Liu, T.; Meyerhoefer, J.; Mohr, D.C.; Ungar, L.H.; Kording, K.P. COVID-19 Pandemic: Every Day Feels Like A Weekday to Most. *medRxiv Prepr.* **2020**. DOI: <https://doi.org/10.1101/2020.05.11.20098228>

Leclerc QJ, Fuller NM, Knight LE, Funk S, Knight GM, Group CC-W. What settings have been linked to SARS-CoV-2 transmission clusters? *Wellcome Open Res.* 5(83). 83. <https://wellcomeopenresearch.org/articles/5-83>

**67.** López, G.; Quiroga, E. (2005). Calidad de vida y medio ambiente. La psicología ambiental. *En: Universidades.* 20 (4). 9-16. <https://www.redalyc.org/pdf/373/37303003.pdf>

López, J. I. H., Rubio, M. I. S., & Castillo, M. Á. R. Teletrabajo y tecnoestrés en organizaciones educativas: aprendizajes ante la pandemia por la COVID-19 en México. *Contaduría y Administración,* 66(5). DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.3305>

**69.** Lieberoth, A.; Pérez, F.; Castro, C.; Contreras, C.; Flores, R.; Castro, C.; Martínez, L. (2020). Evaluación del Estrés frente a la Pandemia del COVID-19 en población mexicana Proyecto Internacional COVIDiSTRESS. COVID-Stress International Collaboration. Recuperado de: <https://www.uv.mx/centrodeopinion/files/2020/05/Reporte-Descriptivo-para-OSF2.pdf>

Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria,* 29. DOI: <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

Martínez, A. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y Estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*. 112. 42-80. DOI: <http://doi.org/10.15178/va.2010.112.42-80>

Martínez Martínez, L. (2020). Riesgos psicosociales y estrés laboral en tiempos de COVID-19: instrumentos para su evaluación. *Revista De Comunicación Y Salud*, 10(2), 301-321. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).301-321](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).301-321)

Martínez, A.; Pérez, M; de Luis, P.; Vela, J. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 29: pp. 229-262. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/807/80702909.pdf>

Martín-Fernández J, Ariza-Cardiel G, Polentinos-Castro E, GilLacruz AI, Gómez-Gascón T, Domínguez-Bidagor J, delCura-González I. (2016). La valoración de la actitud ante el riesgo en personas que demandan cuidados en salud: una aproximación mediante juegos de loterías utilizando generalized estimating equations. *Rev Esp Salud Pública*. Vol. 90. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1135-57272016000100202](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1135-57272016000100202)

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, Publisher, Inc.

Mejía, C. (2010) “Estrés ambiental e impacto de los factores ambientales en la escuela.” En: *Pampedia*, (7), Facultad de Pedagogía, Universidad Veracruzana, México, p. 3-18.

Mc Clelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. Narcea, S.A. Madrid. Recuperado de: <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>

McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, IL: Rand McNally

Montoya, B., y Landero, R. (2008). Satisfacción con la vida y autoestima en jóvenes de familias monoparentales y biparentales. *Psicología y Salud*, 18(1), 117-122.

Moreta, R., López, C., Gordón, P., Ortíz, W. y Gaibor, I. (2018). Satisfacción con la vida, bienestar psicológico y social como predictores de la salud mental en ecuatorianos. *Rev Actualidades en Psicología*, 32(124): 111-125. doi: <https://doi.org/10.15517/ap.v32i124.31989>

McNally JW, Levenstein MC. Working. (2020). Paper 2: Best Practices for measuring the social, behavioral, and economic impact of epidemics. United States: University of Michigan. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/154682/Best%20Practices%20Measuring%20Impact%20of%20Epidemics%20Version%20April%203%2c%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

McNally, James W. (2009). Encyclopedia of the Life Course and Human Development (vol.3 ed.). USA: Macmillan Reference. p. 317.

Moreno y Baéz (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. *En Instituto Nacional de Seguridad e*

Higiene. España. Recuperado de:  
<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>

Nogareda, S. (1992). Fisiología del estrés. En Instituto Nacional de Seguridad e higiene en el trabajo. Ministerio de trabajo y asuntos sociales en España. Recuperado de:  
[https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp\\_355.pdf/d0c209e9-026e-4d85-8faf-5a9fcea97276](https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_355.pdf/d0c209e9-026e-4d85-8faf-5a9fcea97276)

Oblitas, G. (2008). Psicología de la Salud: Una ciencia del bienestar y la felicidad. *En Av. Psicol.* 16 (1). Recuperado de:  
<http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2008/psicologiasalud.pdf>

Olivas, O. L. L., Gabriela, T. C., Leal, L. P., & Ángeles, M. A. V. (2018). El modelo de ajuste persona-entorno como una herramienta de diagnóstico e intervención de estrés en deportistas. *Perspectivas en la psicología del deporte: Investigación y aplicaciones*, 117.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4138/413835216011.pdf>

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *En: Revista de Psicología.* 17 (2): pp. 129-137.  
<https://www.redalyc.org/pdf/686/68622584003.pdf>

Ordóñez-Hernández, C. A., Contreras-Estrada, M. I., & González-Baltazar, R. (2017). Calidad de vida laboral, catastrofismo y aceptación del dolor crónico osteomuscular en mujeres trabajadoras. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 26-30

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe [Nota Técnica, OIT]. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_749659.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_749659.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. [Guía práctica]. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

Organización Internacional de trabajo (consultado el 2021). 23 condiciones de trabajo. <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang-es/index.htm>

Organización Internacional de trabajo (2021). Las normas de la OIT y la COVID-19. [Normas]. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/--normes/documents/publication/wcms\\_739939.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/--normes/documents/publication/wcms_739939.pdf)

Organización Mundial de la Salud. (2020). Transmisión del SARS-CoV: repercusiones sobre las precauciones en materia de prevención de infecciones. [Reseña científica]. [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/333390/WHO-2019-nCoV-Sci\\_Brief-Transmission\\_modes-2020.3-spa.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/333390/WHO-2019-nCoV-Sci_Brief-Transmission_modes-2020.3-spa.pdf)

Ortega, P., Mercado, S., Reidl, L., & Estrada, C. (2016). Estrés ambiental en instituciones de salud. Valoración psicoambiental. México: UNAM [libro electrónico]. DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/fp.9786070277863e.2016>

Ortega, A. y Salanova, M. (2016). Evolución de los modelos sobre el afrontamiento del estrés: Hacia el coping positivo. *Ágora de Salud*, 3, 285-293.  
<https://doi.org/10.6035/AgoraSalut.2016.3.30>

Ozamiz-Etxebarria, *et. al.* (2020). Niveles de estrés, ansiedad y depresión en la etapa inicial del brote de COVID-19 en una muestra de población del norte de España. *En Cuadernos de Salud Pública*. 36:4. Doi:  
<https://doi.org/10.1590/0102-311x00054020>

Pages, D. (2020). Percepción de la Satisfacción Laboral en el Teletrabajo en profesionales Web Search Evaluator. *Trabajo final de máster*. Estudios de economía y empresa.

Paredes, N. Peña, I. Vacío (eds.) *La Micro y Pequeña Empresa: Un análisis desde la perspectiva económico-administrativa*. Tópicos Selectos de Micro y Pequeñas Empresas -ECORFAN-San Juan del Río Querétaro, 2016.  
Recuperado de: [https://www.ecorfan.org/actas/A\\_1/32.pdf](https://www.ecorfan.org/actas/A_1/32.pdf)

Pedrero Pérez, E. J., Puerta García, C., Lagares Roibas, A., & Sáez Maldonado, A. (2003). Prevalencia e intensidad de trastornos de personalidad en adictos a sustancias en tratamiento en un centro de atención a las drogodependencias. *Trastornos adictivos*, 5(3), 241-255.  
<https://www.elsevier.es/en-revista-trastornos-adictivos-182-articulo-prevalencia-e-intensidad-trastornos-personalidad-13049863>

Perilla, T.; Lyria, E. (1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 30, núm. 3, 1998, pp. 529-532. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80530309.pdf>

Peters, A.; Bosy-Westphal, B.; Kubera, D.; Langemann, K.; Later, M.; Heller, C.; Hubold, M. (2011). *Why doesn't the brain lose weight, when obese people diet?. Obes.* DOI: 10.1159/000327676

Policarpo, R. y Borges, R. (2016). Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Economia e Gestão*, 16(45), 78-102. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n45p78>

Quintero, *et. al.* (2014). La educación ambiental en comunidades rurales y la popularización del derecho a la conservación del entorno natural: el caso de la comunidad de pescadores en la ciénaga de ayapel (colombia). Universidad de Caldas. *Revista Luna Azul: ISSN 1909-2474*. No. 39. Pp. 06-24. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n39/n39a02.pdf>

Ramos, V.; Jordao, F. (2014). Género y Estrés Laboral: Semejanzas y Diferencias de Acuerdo a Factores de Riesgo y Mecanismos de Coping. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(2). 218-229.

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

Reuters. (2021). COVID-19 Tracker, México. Recuperado de: <https://graphics.reuters.com/world-coronavirus-tracker-and-maps/es/countries-and-territories/mexico/>

Rildo, B.; Morales, B.; Gamarra, M; Calizaya, J. (2021). Satisfacción laboral en tiempos de Covid-19 en colaboradores de gobiernos locales de Arequipa. DOI:[10.47460/uct.v25i108.425](https://doi.org/10.47460/uct.v25i108.425).

Rodrigues, S and Sinval, J and Queirós, C and Marôco, J and Kaiseler, M (2019) Transitioning from recruit to officer : An investigation of how stress appraisal, and coping influence engagement. *International Journal of Selection and Assessment*, 27 (2). pp. 152-168. ISSN 0965-075X DOI: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12238>

Rodríguez-Castellanos, A., & San-Martin-Albizuri, N. (2020). Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(2), 1-17. <https://doi.org/10.22579/23463910.219>

Rodríguez, F. (2020). El 23.5% de los mexicanos trabajó desde su casa durante la pandemia. [Publicación periódica, Fashion Network]. <https://mx.fashionnetwork.com/news/El-23-5-de-los-mexicanos-trabajo-desde-su-casa-durante-la-pandemia,1234217.html>

Rodríguez, M. (2010). Estrés: una propuesta naturalista. En: *SUMMA Psicológica UST*. Vol 7. No.1, 51-56.

Rodriguez, G.; Juárez, C. y Ponce, M. (2012). El Valor de la Cognición y la Afectividad Para el Análisis Psico-Colectivo. *Psicoperspectivas*, 11(2), 206-219. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol11-Issue2-fulltext-194>

Rodríguez, R.; Rivas, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *En:*

*Med Segur Trab.* 57. Suplemento 1: 1-262. Recuperado de:  
<https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion4.pdf>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson.

Rubin, J. (2020). The psychological effects of quarantining a city. *En: thebmj.* 369. Doi: : 10.1136/bmj.m313

Saisó, A. (2019). *Modelos teóricos de salud* [Diapositiva de PowerPoint]. Material Curso Psicología de la Salud en el trabajo. Facultad de Psicología UNAM

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131.

Salazar, V; Centeno, F; Navarro, N.(2007). Satisfacción y calidad: Análisis de la equivalencia o no de los términos. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 6(13), 139-168.

Sandín, B (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *En: International Journal of Clinical and Health Psychology*. Vol. 3, núm. 1, pp. 141-157. <https://www.redalyc.org/pdf/337/33730109.pdf>

Sánchez, S.; Fuentes, F.; Ruíz, C. La satisfacción laboral desde la perspectiva de género: un análisis empírico mediante modelos logit y probit. *En Conocimiento, innovación y emprendedores*. (p.243). Universidad de Cordova. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234316>

Sasaki, N.; Kuroda, R.; Tsuno, K.; Kawakami, N. Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of occupational health*, 62(1).

Sánchez, C. ; Gálvez, A. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *En: Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, núm. 15. pp. 57-79. <https://www.redalyc.org/pdf/537/53712929004.pdf>

Sánchez-Villena, A.; De la Fuente, V. (2020). COVID-19: cuarentena, aislamiento, distanciamiento social y confinamiento, ¿son lo mismo?. *En: Anales de pediatría*. 93:1. Pp. 73-74. DOI: 10.1016/j.anpedi.2020.05.001

Secretaría del Trabajo y Prevención Social. (2021). *Perfiles laborales por Entidad Federativa*. Recuperado de base de datos de la STPS: [http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles\\_detallado/perfil\\_nacional.pdf](http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles_detallado/perfil_nacional.pdf)

Secretaría del Trabajo y Prevención Social. (2020). Glosario de términos laborales. Recuperado de base de datos de la STPS: [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/web/glosario/glosario.htm#o](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/glosario/glosario.htm#o)

Serna, J. M. (2020). Aspectos Psicológicos del COVID-19. Madrid: Editorial Tektime.

Sheposh, R. (2021). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). *Salem Press Encyclopedia of Health. PloS One*. 16 (11). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260321>

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27. DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>

Shi, L.; Lu, Z.-A.; Que, J.-Y.; Huang, X.-L.; Liu, L.; Ran, M.-S.; Gong, Y.-M.; Yuan, K.; Yan, W.; Sun, Y.-K.. (2020). Prevalence of and Risk Factors Associated With Mental Health Symptoms Among the General Population in China During the Coronavirus Disease 2019 Pandemic. *JAMA Netw. Open.* 3 (7). DOI: doi:10.1001/jamanetworkopen.2020.14053

Tan, W.; Hao, R.; McIntyre, L.; Jiang, L.; Zhang, L.; Zhao, X.; Zou, Y.; y Ho, X. (2020). Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention measures of Chinese workforce. *En: Brain Behav Immun.* 87: 84–92. DOI: 10.1016/j.bbi.2020.04.055

Téllez, J. Consultado el 23 de febrero 2021. *Teletrabajo*. Instituto de Investigaciones Jurídicas. UNAM. Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/43.pdf>

Tobón, S.; Vinaccia, S. y Sandín, B. (2004). Modelo procesual del estrés en la dispepsia funcional: implicaciones para la evaluación y el tratamiento. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 9, 81-98. DOI: <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.9.num.2.2004.3977>

Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social science & medicine*, 59(11), 2335-2359.

Ulate-Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Tecnología en Marcha*. Vol. 33, especial Movilidad estudiantil. 23-31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.03.030>

Varas, I. (2019). Apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en teletrabajadores. [Tesis de maestría, Universitat de Barcelona]. [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/145639/1/TFM\\_Ignacio\\_Varas.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/145639/1/TFM_Ignacio_Varas.pdf)

Vargas-Lara, A. Schreiber-Vellnagel, V.; Ochoa-Hein, E.; López-Ávila, A. (2020). SARS-CoV-2: Una revisión bibliográfica de los temas más relevantes y evolución del conocimiento médico sobre la enfermedad. *En: Neumología y Cirugía de Tórax*. 79 (3): 185-196. DOI: 10.35366/96655

Vera, M. (2004). La teoría del afrontamiento del estrés de Lazarus y los moldes cognitivos. Universidad de la Laguna. Recuperado de: <http://www.moldesmentales.com/otros/mar.htm>

Wijngaarden-Cremers, P. Y Thibaut, F. (2020). Women's Mental Health in the Time of Covid-19 Pandemic. *En Frontiers in Global Women's Health*. Vol. 1. DOI=10.3389/fgwh.2020.588372

Tomás, M.; Taboada, M.; Delia, M. (2004). Las condiciones y medio ambiente de trabajo en empresas estatales y sus efectos sobre la salud de la población. *En Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales*. Núm. 22, pp. 339-357.

Universidad Católica Boliviana. (2007). “El estrés laboral como síntoma de una empresa”. *Perspectivas*, (20). 55-66. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331005>

Wang, W.; Li, X.; Yang, B.; Song, J.; Zhao, X.; Huang, B.; Shi, W.; Lu, R.; et al. (2020). A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019. *N. Engl. J. Med.* DOI: 10.1056/NEJMoa2001017

Wright, T.; Bonett, D. (2007) “Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover.” *Journal of Management*, 33: 141-160. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>

Wu Z, McGoogan JM. Characteristics of and important lessons from the coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak in China: Summary of a report of 72314 cases from the Chinese Center for Disease Control and Prevention. *JAMA* 2020. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.2020.2648>.

Zhang, J. (2020) integrating IAQ control strategies to reduce the risk of asymptomatic SARS CoV-2 infections in classrooms and open plan offices. 26(8), 1013-1018. DOI: <https://doi.org/10.1080/23744731.2020.1794499>

Zepeda, J.; Delgado, Z.; Soto, J.; Soto, P. (2016). Involucramiento laboral y productividad en un agronegocio en Sinaloa México. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*. 9(19). 71-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6577482>