



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

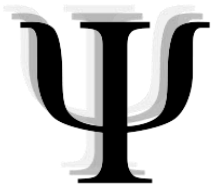
FACULTAD DE PSICOLOGIA

ESTRÉS LABORAL Y JUSTICIA  
ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE  
INTERVENCIÓN

**T E S I S A**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**  
P R E S E N T A  
**MARIANA ELENA HERNÁNDEZ SAAVEDRA**

DIRECTORA

DRA. JUANA PATLÁN PERÉZ



MÉXICO, DF.

2015



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.

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente quiero agradecerte Padre Celestial, pues sin ti este logro no sería posible, ya que todo lo que soy y todo lo que tengo es por tu infinito amor y misericordia. Gracias Señor por ayudarme a terminar esta etapa tan importante en mi vida profesional, me enseñaste a no rendirme a pesar de mis tropiezos, siempre estuviste a mi lado guiando mis pasos, restaurando mi mente y mi corazón; ahora quisiera me permitas llevar mis conocimientos de la carrera a la gente que lo necesita, especialmente para tu servicio. Te pido me uses como instrumento para llevar tu palabra tan lejos como tú lo decidas. Gracias por la carrera que me diste Dios, te amo.

A mi Mamá, gracias infinitas por estar conmigo siempre; en las buenas y en las malas, ahora

entiendo que el amor de una madre no tiene límites. Mamá esta meta alcanzada fue el resultado de tu ejemplo, amor, dedicación, esfuerzo e incluso desvelos; los cuales han dado fruto después de tantos años. Por fin, ¡lo hemos logrado! Con gratitud permanente, amor y respeto, te digo gracias. Que Dios te siga dando la fortaleza que hasta hoy has tenido, te amo.

A mi Hermano Juan, has sido y serás mi amigo incondicional; no tengo las palabras para agradecer tu dedicación y tiempo para la realización de este trabajo. Nadie mejor que tú, sabe todo lo que hubo detrás de el, también sé que sacrificaste muchas cosas por mí... gracias hermano por estar siempre a mi lado, gracias porque me has inspirado a seguir adelante y a superarme. Dios te bendiga y guarde vayas donde vayas.

A mi Tío Epifanio, gracias por enseñarme el verdadero amor a la familia y la nobleza del corazón. Gracias por tus siempre acertadas palabras y por el amor que nos das a cada uno de los Saavedra. Dios te compensará y te bendecirá aún más, te quiero.

A mis sobrinos, Jessica, Alejandro y Nicolás, gracias por llenar mi vida de alegría y de tantos aprendizajes. Los amo mis niños y siempre estaré con ustedes.

A mi esposo y su familia. Definitivamente Dios dentro de su amor y misericordia me ha dado a un hombre maravilloso, el cual con todo el amor y admiración llamo esposo. Gracias por apoyarme y cuidarme, gracias por no rendirte en una lucha que duro más de 10 años, finalmente podemos decir que ganamos. Los tiempos de Dios son perfectos y dentro de sus

planes él sabía que debíamos estar juntos. Gracias por darle un sentido más a mi vida; hoy soy una mujer feliz, plena y llena de muchos sueños, los cuales quiero compartir a tu lado. Dios te llene de gracia y sabiduría en lo que está por venir, TE AMO.

Gracias también a mis suegros, a mis cuñados y a toda la familia Fernández. Dios es bueno y me ha bendecido no solo con un gran hombre, sino con una hermosa familia. Les agradezco a cada uno de ustedes el cariño y amor que me han brindado, gracias también porque siempre tienen una palabra que reconforta e incrementa la fe en nuestro Padre Celestial. Dios guarde y siga utilizando sus vidas, los quiero.

*Dra. Juana Patlán*

*Le agradezco su dedicación, su paciencia y el permitirme compartir este trabajo de investigación con usted, ya que me ha enseñado el valor y amor a la carrera, pero no solo eso, sino su gran vocación y profesionalismo, el cual ha reflejado a cada uno de sus alumnos. Gracias Doctora.*

*A mis sinodales*

*Dra. María del Carmen Gerardo Pérez, Dra. Alejandra García Saiso, Lic. Adriana Martínez Pérez y al Lic. Ricardo Lozada Vázquez, por sus importantes consejos, observaciones y recomendaciones.*

## Índice

Contenido	Página
Resumen	1
Introducción	2
<b>CAPITULO 1. Salud Ocupacional</b>	
1.1 Definición de trabajo	5
1.2 Definición de salud	6
1.3 Psicología de la salud ocupacional	8
1.4 Salud ocupacional	9
1.4.1 Importancia de la salud ocupacional	10
1.4.2 El papel de la salud dentro de las organizaciones	12
1.4.3 Modelos teóricos de la salud ocupacional	13
1.5 Relación trabajo-salud	32
<b>CAPITULO 2. Estrés y estrés laboral</b>	
2.1 Definición de estrés	36
2.2 Clasificaciones del estrés	37
2.3 Estilos de personalidad y su relación con el estrés	42
2.4 Mecanismos fisiológicos	44
2.5 Perspectivas y fases del estrés	48
2.6 Estresores	53
2.6.1 Contexto sociocultural y personal: estresores y apoyo	56
2.7 Estrés laboral	57
2.7.1 Tipos de estrés laboral	60
2.7.2 Estresores físicos y organizacionales	61
2.7.3 Consecuencias del estrés laboral	65
2.7.4 Enfermedades relacionadas al estrés laboral	66
2.7.5 Organizaciones saludables y tóxicas	72
2.8 Intervenciones psicosociales	75
2.8.1 Intervención en el estrés laboral	77
2.8.1.1 Intervención primaria	78

2.8.1.2 Intervención secundaria	79
2.8.1.3 Intervención terciaria	80
2.9 Pasos para prevenir el estrés laboral dentro de las organizaciones	82

### **CAPITULO 3. Justicia Organizacional**

3.1 Antecedentes de la justicia organizacional	92
3.2 Tipos de justicia organizacional	93
3.2.1 Justicia distributiva	94
3.2.2 Justicia procedimental	95
3.2.3 Justicia interaccional	96
3.3 Efectos de la justicia organizacional	98
3.4 Teoría de la Equidad	100
3.5 Modelo del Manejo de la Incertidumbre	103
3.6 Relación entre estrés laboral y justicia organizacional	104
3.6.1 Análisis particular de cada estudio (cuatro casos)	109

### **CAPITULO 4. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), Una visión general**

4.1 Antecedentes de la CONDUSEF	119
4.2 Acciones de la CONDUSEF	123
4.3 Objetivos y funciones de la CONDUSEF	124
4.4 Filosofía Institucional de la CONDUSEF	127
4.5 Estructura Organizacional de la CONDUSEF	135
4.5.1 Empleados de la CONDUSEF	137

### **CAPITULO 5. Propuesta de intervención del estrés laboral provocado por la escasa justicia organizacional percibida por los trabajadores de CONDUSEF**

5.1 Introducción	139
5.2 Objetivo de la intervención	140
5.3 Primera etapa. Diagnóstico del estrés laboral como consecuencia de una escasa justicia organizacional	140
5.3.1 Muestra	140

5.3.2 Definición conceptual de variables	140
5.4 Instrumentos de evaluación	142
5.4.1 Instrumento de estrés laboral	142
5.4.2 Instrumento de justicia organizacional	146
5.5 Procedimiento	147
5.6 Análisis de datos	147
5.7 Criterios para canalizar al nivel de prevención correspondiente	148
5.8 Segunda etapa. Prevención primaria	148
5.8.1 Objetivo general	148
5.8.2 Objetivos específicos	148
5.8.3 Niveles de intervención	148
5.8.4 Introducción	150
5.8.5 Personal a quien va dirigido	150
5.8.6 Cartas descriptivas del taller “Buscando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”	152
5.9 Tercera etapa. Prevención secundaria	164
5.9.1 Objetivo general	164
5.9.2 Objetivos específicos del taller	164
5.9.3 Introducción	164
5.9.4 Personal a quien va dirigido	164
5.9.5 Cartas descriptivas del taller “Reforzando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”	166
5.10 Cuarta etapa. Prevención terciaria	179
5.10.1 Objetivo general	179
5.10.2 Objetivos específicos	179
5.10.3 Introducción	179
5.10.4 Personal a quien va dirigido	180
5.10.5 Cartas descriptivas del taller “Fortaleciendo tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”	181
<b>CAPITULO 6. Conclusiones</b>	<b>185</b>
<b>CAPITULO 7. Recomendaciones</b>	<b>188</b>
Referencias	191
Anexos	202



## **RESUMEN**

Ante un mercado laboral demandante e imperante, resulta de suma importancia redimensionar la visión en la que se entiende y analiza a las organizaciones. Tomar en cuenta elementos tales como la justicia organizacional, salud ocupacional y el estrés laboral es una tarea desafiante que se debe comenzar a implementar, específicamente a la luz de casos de estudio como el presentado en esta investigación.

Con base en investigaciones similares, se retoman elementos que son cruciales para el objetivo del presente trabajo, por lo que se persigue como fin último el presentar elementos que eviten el estrés laboral o en su defecto contrarrestar los efectos que podrían afectar la salud física y mental dentro la organización, a través de una intervención en los tres niveles (primaria, secundaria y terciaria), dirigida a la problemática específica de CONDUSEF.

Palabras clave: justicia organizacional, salud ocupacional y el estrés laboral.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de la psicología laboral, el estrés y la justicia organizacional son dos de los factores que más afectan y condicionan la realidad del mercado laboral, no sólo en México sino en el mundo entero. Es por ello que la presente investigación pretende mostrar los factores, teorías y propuesta de intervención ante el estrés laboral y la justicia organizacional.

La administración pública vive una etapa de grandes cambios, mayor demanda de especialización, con cierta incertidumbre respecto a la pertenencia de los empleados a todos los niveles dentro de la organización. Constantemente se busca incrementar la efectividad organizacional, muchas veces a costa del bienestar humano; afectando directamente la salud y calidad de vida del trabajador, llevándolo a situaciones delicadas de salud, dentro y fuera de su área de trabajo.

En nuestros días, el estrés en el entorno laboral representa una amenaza para la salud de los trabajadores, esto ha traído como consecuencia el desequilibrio de la organización de las empresas. Siendo el estrés un problema creciente, inhabilitante y con un coste personal, económico y social muy importante. Son numerosos los índices de ausentismo, la baja productividad en la empresa, los accidentes de los trabajadores y la poca motivación en el trabajo, que se refleja en la empresa en forma de pérdidas y gastos.

En psicología, estrés suele relacionarse con ciertos acontecimientos en los que al individuo se le exigen fuertes demandas que agotan sus recursos de afrontamiento.

Por ello se resalta la importancia del factor humano en su conjunto; siendo el elemento más sustancial dentro de una organización, ya que sin él la organización no sería capaz de generar resultados. A grandes rasgos el factor humano es el medio para alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los resultados esperados. Es por esta razón que esta investigación se centra en la salud laboral del factor humano.

Tradicionalmente, en la administración pública y privada de algunos países como México, no ha sido tomado en cuenta el estrés del personal; ocasionado por situaciones relacionadas con los aspectos laborales. Generalmente se ha pensado que el problema del estrés está condicionado por circunstancias de índole personal o social, y se ha entendido como un problema de salud pública, ajeno a las relaciones de trabajo. Pero esta idea es totalmente falsa.

Resulta oportuno mencionar la importancia y el valor del trabajo en las organizaciones actuales. Primero es el medio para la obtención de recursos para el sustento; en segundo, representa estatus en cuanto a jerarquías se refiere; y en tercero, es el vehículo para el desarrollo a nivel profesional y personal. Sin embargo, los empleados se enfrentan a una disyuntiva: ¿qué es más importante, el trabajo o la salud? ¿Valdrá la pena perder o desgastar mi salud por el estrés que genera mi trabajo? Evidentemente para el sustento de hogares y familias es indispensable contar con un trabajo, pero por otro lado, los empleados ponen en riesgo su salud debido a los altos niveles de estrés que sus trabajos les demandan día a día. Ello, en la mayoría de los casos, representa el principio de una serie de padecimientos y enfermedades dentro y fuera de la organización.

Otro aspecto que resulta relevante para los fines de esta investigación es abordar el tema de justicia organizacional. Se sabe, gracias a Mintzberg (2005), que toda organización está constituida por mandos y operativos dentro de su estructura, cada cual desempeña sus actividades según su jerarquía. Las actividades de los mandos superiores y medios son orientar y delegar, mientras que aquellos que laboran a nivel operativo, se dedican a recibir y ejecutar órdenes; muchas veces sin la posibilidad de aportar propuestas más allá de sus tareas. Por si esto fuera poco, los mandos superiores y medios tienden a olvidar el elemento humano de sus subordinados, lo que aqueja tanto a la salud individual como al ambiente laboral.

Dicho lo anterior, y ante la imperante necesidad de dimensionar la magnitud que aqueja a los empleados dentro de una organización, el objetivo del presente trabajo es aportar la mayor cantidad de elementos que ayuden a prevenir la

aparición del estrés en los empleados, o en caso de ya presentarlo, impedir que perjudique tanto su salud como el buen funcionamiento de la organización.

El presente trabajo se compone de cinco capítulos. El primer capítulo titulado salud ocupacional, no sólo aborda la definición de salud ocupacional desde varias perspectivas, sino que también se muestran modelos que ayudan a comprender qué es la salud ocupacional y la manera en la que se relaciona con el estrés. El segundo capítulo denominado estrés y estrés laboral, aborda al estrés y particularmente el estrés laboral, comenzando desde la definición y las fases del estrés laboral. El tercer capítulo lleva por título justicia organizacional en el que plasman los antecedentes, las tres diferentes dimensiones de la justicia organizacional vista desde diversos autores y las investigaciones realizadas con respecto a este tema. El cuarto capítulo titulado Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) muestra un panorama general de sus funciones, atribuciones, filosofía y desarrollo de la organización; de manera que se conozcan todos los elementos necesarios para abordar la intervención del trabajo. Finalmente el quinto capítulo, plantea una propuesta de intervención en relación con el estrés laboral y justicia organizacional, con el afán de proporcionar herramientas teóricas, desde la perspectiva personal y organizacional, para presentar soluciones reales que den frente a la problemática relacionada con el estrés laboral.

# CAPÍTULO 1

## SALUD OCUPACIONAL

### 1.1 Definición de trabajo

Para entrar en materia y sobre todo para fines de la presente investigación, resulta necesario definir el concepto de trabajo. Las fuentes de consulta que a continuación se muestran van desde las definiciones de la Real Academia Española, pasando por autores reconocidos en el campo de la psicología laboral:

- El Diccionario de la *Real Academia Española (2012)* define al trabajo como “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición al capital”;
- Por su parte, la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2014)*, establece en su artículo 123 que “toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley”;
- De acuerdo al artículo tercero de la *Ley Federal de Trabajo, (2012)* “el trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia”.

Adentrándonos propiamente en el ámbito de la psicología organizacional y de las organizaciones se rescatan las aportaciones de los siguientes autores:

- La perspectiva social que Alonso (2008) da sobre el trabajo es digna de ser mencionada, ya que afirma que el trabajo se ha introducido de lleno en la vida actual por una vía doble: primero, como una obligación o un deber comunitario y, segundo, como un derecho personal. Por ello, su práctica se ha vuelto imprescindible para acceder al corpus de la realidad social y para estimular el proceso de maduración de la personalidad;

- Chiavenato (1995) conceptualiza al trabajo como uno de los medios para que un individuo cumpla ciertas expectativas y satisfaga ciertas necesidades, en función de que el trabajo sea capaz de satisfacer tales expectativas y así ofrecer menor o mayor calidad laboral;
- Para Peiró (1993) el trabajo es el conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materiales o informaciones disponibles permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos, y otros recursos, y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica o social;
- Por su parte, Redondo (2004) menciona que el trabajo comprende toda actividad humana, física o intelectual, que se realiza con esfuerzo con vistas al logro de un resultado útil o una producción. Tal concepto unitario del trabajo se desdobra en dos elementos sustantivos: el esfuerzo y el resultado productivo, es decir, la vertiente subjetiva y la objetiva, respectivamente. Queda muy gráfico identificar el esfuerzo como la función y el resultado como la obra;
- Salanova (2009), en su libro *Psicología de la Salud Ocupacional*, define al trabajo como cualquier conducta que tenga un propósito; estructurada y dirigida a una meta que es coactiva en sí misma.

## **1.2 Definición de salud**

A la par de la necesidad de exponer las definiciones que, nutren de forma más apropiada a la presente investigación, a continuación se presentan algunos enunciados para entender a qué se refiere la literatura al hablar de salud.

- Perkins (1938), distinguido psicólogo norteamericano, señala que la salud es un estado de relativo equilibrio de la forma y la función corporal, el cual resulta del adecuado ajuste dinámico del organismo con las fuerzas que tienden a alterarlo; es decir, no es una pasiva interrelación entre las sustancias que integran el organismo y los factores que pretenden romper

la armonía, sino una respuesta activa de las fuerzas corporales que funcionan estableciendo el ajuste;

- Por su parte Vega y García (1995) consideran que la salud es el resultado o producto de la armonía que se crea entre la relación del organismo y el ambiente que lo rodea. El carácter implícito con esta idea, contrasta con la definición estática de considerar a la salud como un “estado” o “alteración” tal y como lo define la Organización Mundial de la Salud (2012) (de aquí en adelante OMS), la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades , sin embargo, esta definición ofrece una visión dinámica, al considerar que la salud se manifiesta por el desarrollo equilibrado de las funciones fisiológicas, que a su vez se expresan por el ejercicio normal de la interrelación e interdependencia biológica, psicológica y social del hombre con su ambiente;
- Para Salanova (2009) la salud no es un estado estático y las personas pasan continuamente de un estado de salud al de enfermedad de manera continua y viceversa; dejando de lado, los problemas de salud crónico-degenerativos, que eso si son permanentes y su deterioro va evolucionando con el tiempo;
- Mientras tanto Barquín (2003) afirma que la salud es más que una simple ausencia de enfermedad, o funcionamiento armónico de todo el organismo, tanto desde el punto de vista físico como mental y social. Esto es, el término “salud” significa algo así como “integridad” o “bienestar”, lo cual implica que un individuo perfectamente saludable debe estar ajustado por completo a sí mismo y al medio que lo rodea.

Derivado de la definición integral de salud - salud biológica, física, mental y social-, la enfermedad aparece como la contra parte, al alterar la armonía funcional del ser humano y su relación con el medio ambiente, repercutiendo significativamente en la calidad de vida. Dado que la salud es, indudablemente un tema de impacto a la sociedad, la vertiente de la medicina llamada “salud pública” es la mejor vía para encaminar los estudios que versan sobre estos contenidos. Así entonces se dice

que la salud pública (Vega y García, 1995) es la ciencia y el arte de impedir las enfermedades, prolongar la vida, fomentar la salud, mediante el esfuerzo organizado de la comunidad. Tiene como objetivo hacer llegar los conocimientos y adelantos de la tecnología biomédica a la población, mediante la organización de sistemas que administran los recursos en función de las necesidades del país. Y enfocando esta rama de la medicina, la salud pública, en el ámbito laboral se encuentra la salud ocupacional.

### **1.3 Psicología de la salud ocupacional**

El Instituto Nacional de Salud y Seguridad Ocupacional (NIOSH, 2007) se refiere a la psicología de la salud ocupacional como una disciplina que se ocupa de la aplicación de la psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. La cual nace desde 1990 en la unión norteamericana.

La Academia Europea de Psicología de la Salud Ocupacional (2012) define el campo como la aplicación de los principios y prácticas de la psicología aplicada a los problemas de la salud ocupacional: el estudio de los aspectos psicológicos, sociológicos y organizacionales de la dinámica de la relación entre el trabajo y la salud.

En el terreno de la psicología, la psicología de la salud ocupacional, como menciona Salanova (2009), ha sido la fuente teórica y científica obligada para estudios que versan sobre temas que abarcan la psicología ocupacional, la psicología clínica y la salud pública. La psicología de la salud ocupacional abarca una noción amplia de salud que no sólo incluye el bienestar afectivo de los trabajadores, sino también aspectos cognitivos, sociales, motivacionales y conductuales.

Los temas centrales del enfoque de este campo son: factores psicosociales y organizacionales del trabajo, estrés laboral, salud mental, bienestar psicológico y calidad de vida de los trabajadores. De esta forma, su misión consiste en el estudio, detección, vigilancia, intervención y principalmente prevención, de todos



los mecanismos y aspectos relacionados a estos indicadores. Su aplicación puede ser a nivel organizacional (carácter y contenido del trabajo, diseño y prácticas organizacionales) para mejorar ambientes laborales saludables; o también a nivel individual (aptitudes, creencias, etc.), para capacitar a los trabajadores en la promoción y desarrollo de su bienestar, salud y seguridad (Salanova, 2009).

El gran crecimiento, aceptación y evolución del campo de la psicología de la salud ocupacional es resultado de las condiciones laborales actuales en el mundo: crecientes y exhaustivas jornadas de trabajo, mayores exigencias cognitivas y emocionales, incertidumbre laboral, competencia hostil, condiciones injustas, desequilibrio trabajo-familia y falta de recursos, entre otros.

#### **1.4 Salud ocupacional**

La salud ocupacional se refiere a un estado de completo bienestar físico, mental y social en relación al contexto de trabajo y no la ausencia de enfermedad o dolencia de origen laboral. Por otro lado, su objetivo es la mejora de la calidad de vida laboral y proteger y promover la seguridad salud y bienestar de los trabajadores.

Desde la visión personal de Salanova (2009), la concepción de salud ocupacional debe trascender a ciencias y campos de estudios multidisciplinarios como la medicina, ergonomía, ingeniería, derecho, y la economía, para así contextualizar de manera más apropiada el acercamiento de la salud ocupacional, de forma integral.

En este punto, vale la pena mencionar lo que ofrece la OMS (2012) al hablar de salud ocupacional: refiriéndose a que se enfoca en fomentar y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de todas las profesiones, prevenir todo daño a la salud de éstos por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo contra los riesgos para su salud, colocar y mantener al trabajador en un empleo que convenga a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas. En suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo.

Como se mencionó anteriormente, el factor trabajo se vincula directamente al psicológico, pues ambos determinan las condiciones en las que se desarrolla la psicología de la salud ocupacional. Es por ello que a continuación se plasma la perspectiva de esta rama de la psicología.

Salanova (2009) refiere que la aproximación tradicional, acerca del término salud dentro de la Salud Ocupacional, se sigue considerando como la ausencia de enfermedad o trastorno. Desde esta aproximación tradicional, un trabajador sano es un trabajador que no padece síntomas o no está enfermo. Desde un enfoque positivo de la salud ocupacional, la salud es algo más que el hecho de no estar enfermo y no presentar síntomas; al contrario, la salud es un proceso que significa adaptación, crecimiento personal y profesional, y un estado de funcionamiento óptimo. Siguiendo sobre esta misma línea, un trabajador sano se encuentra motivado en su trabajo, satisfecho, comprometido con la organización, sin dejar de lado su adaptación a su entorno laboral y extra-laboral.

#### **1.4.1 Importancia de la salud ocupacional**

Salanova (2009), menciona que la mejora en las condiciones psicosociales así como en los determinantes de la calidad de vida, bajo un esquema laboral, dan como resultado una mayor eficacia organizacional y adaptación de la organización a su entorno externo. Debido a que el ambiente laboral se encuentra en constante cambio y con mayor frecuencia demanda mejores resultados, en función de los cambios que enfrenta, la literatura que explica la salud ocupacional enlista algunos factores contextuales externos, organizacionales y del puesto.

Figura 1.1 Modelo de trabajo jerárquico.

<b>Factores contextuales que afectan a la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores</b>	
Contexto externo	Desarrollo económico (p. ej; globalización de la economía) Políticas de regulación de empleo y de sindicación (p. ej., desregulación) Legislación (p. ej; legislación de la salud y seguridad) Innovación tecnológica (p. ej; nuevos sistemas tecnológicos) Cambios sociales (p. ej; gestión de la diversidad) Cambios demográficos (p. ej; envejecimiento de la población)
Contexto organizacional	Proceso de reestructuración organizacional (p. ej; reducción de la plantilla) Nuevas iniciativas para la dirección de la calidad y los procesos de trabajo (p. ej; High Performance Work Systems) Contratos de trabajo alternativos (p. ej; trabajo a tiempo parcial) Estrategias organizacionales de conciliación trabajo familiar (p. ej; teletrabajo) Desarrollo de nuevas competencias (p. ej; competencias de empleabilidad)
Contexto del puesto	Características de las tareas (p. ej; intensificación del trabajo, incremento de la complejidad del puesto) Contenido del puesto (p. ej; nuevas demandas de tipo mental y/o emocional reemplazan a las demandas físicas de trabajo) Ambiente social del trabajo (p. ej; incremento de la violencia física y emocional en el trabajo) Desarrollo de carrera (p. ej., desarrollo lateral en lugar de jerarquía) Roles laborales (p. ej; necesidad de roles compatibles para el trabajo en equipo)

Fuente: Salanova (2009), *Instituto Nacional de Salud y Seguridad Ocupacional – NIOSH*, p. 29.

Una vez entendido qué factores sociales, organizacionales y propios del puesto determinan la salud ocupacional, es importante resaltar que el objetivo de la salud ocupacional es la mejora de la calidad de vida laboral, proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores.

Para Salanova (2009) el psicólogo de la salud ocupacional, debe ser consciente de su papel en la organización. Esto es, ser experto en la conducta humana y por ende de la conducta grupal y organizacional. Sin embargo, este papel suele ser desempeñado por un equipo de expertos; de tal modo, el psicólogo especialista en salud ocupacional trabajara generalmente con el médico de la organización, el ingeniero, técnicos responsables en prevención de riesgos laborales (protección civil), director de recursos humanos y otros profesionales.

Esto nos lleva a entender a la salud ocupacional desde una perspectiva psicosocial; donde se conceptualizan ambos lados de la moneda, es decir, el estrés se consideraría el lado negativo y la salud, el aspecto positivo.

La psicología de la salud ocupacional, según Salanova (2009) utiliza una noción amplia pues no solo incluye el bienestar afectivo de los empleados, sino también aspectos cognitivos, sociales, motivacionales y conductuales. Sin embargo, no se busca encasillarla únicamente en el estudio de los empleados, también se centra en el estudio del empleo y desempleo. Es decir, va más allá del estudio de los conceptos clásicos de la gestión de recursos humanos y se adentra en temas emergentes como es la necesidad de vincular la vida laboral con la vida privada, los planes de asistencia a los empleados, el clima social de trabajo y el ambiente intra y extra-organizacional. ¿Pero cómo es que afecta la salud ocupacional a la organización? Léase el siguiente apartado.

#### **1.4.2 El papel de la salud ocupacional dentro de las organizaciones**

La política de calidad en materia de salud ocupacional en las organizaciones debe comenzar por una evaluación adecuada de los riesgos tanto a nivel individual (de puestos, a nivel grupal y departamental) como a nivel organizacional, hasta llegar al nivel extra-organizacional. Dentro de dicha evaluación se deberán considerar riesgos laborales, factores psicosociales, así como la elaboración de planes de carácter preventivo, interviniendo y optimizando la dinámica laboral (Salanova, 2009).

Es importante resaltar que incluso los estudiantes universitarios que pertenecen a una organización (servicio social y prácticas profesionales), pueden convertirse en objeto de estudio a la luz de la psicología de la salud ocupacional, sin olvidar a los empleados contratados directamente por la organización. Además, el sentido de pertenencia es vital para que todos y cada uno de los miembros inmersos en la dinámica laboral encaminen sus actividades en función de la misión, visión y valores que persigue la organización en su conjunto. Viene a bien recordar la frase coloquial de “ponerse la camiseta”.

Cabe señalar que sería un error afirmar que las características personales o bien, las laborales son los aspectos más decisivos para la salud, seguridad y bienestar del trabajador. En este caso, interviene la relación directa entre ambos (aspectos personales y laborales), generando ya sea una reacción positiva o negativa hacia todos los niveles de la organización. Por ejemplo, aquellas personas que se consideran a sí mismas saludables (sanas) se encuentran en ventaja al poder desempeñar con mayor facilidad su trabajo; siempre y cuando se antepongan a la motivación y capacitación. También puede darse el caso, de que personas enfermas (controladas) puedan tener un buen desempeño. Esto quiere decir, sin afectar en gran medida su desempeño laboral, pues a pesar de existir trabajadores que quizás no cuentan con este equilibrio, pueden desempeñar adecuadamente su trabajo. Siempre y cuando su estado de salud no rebase los límites de su enfermedad y ponga en riesgo al trabajador y a la organización.

Así pues, se puede concluir que el hecho de que una persona esté “sana” no garantiza que su desempeño sea eficiente, pues como ya se mencionó intervienen una serie de elementos adicionales al estado de salud. Desde esta perspectiva resulta oportuno dar cuenta de los beneficios de la salud ocupacional en el mediano y largo plazo entre las que se encuentran: emociones en el trabajo, el rol de valores y experiencias colectivas y la investigación de laboratorio en ambientes de trabajo simulados. De acuerdo con Schaufeli (2004) seguir de cerca estos elementos, observarlos y analizarlos a fondo, le permite al campo de la psicología laboral trascender de sus propios límites teóricos.

En caminando el análisis hacia un horizonte práctico a continuación se retoman los modelos más significativos para los fines de la presente investigación.

#### **1.4.3 Modelos teóricos de salud ocupacional**

Lorens (2009) refiere que en busca de hallar mayor información y soporte acerca de los conocimientos sobre las consecuencias del estrés y la salud ocupacional de los trabajadores y de las organizaciones, se han planteado modelos que ofrecen explicaciones diferentes sobre el mismo proceso. Los que nos permiten investigar de manera científica algunos comportamientos psicosociales y obtener

conocimientos debidamente fundamentados, de manera que se permita replicarlos. A continuación se muestran los modelos teóricos de salud ocupacional más relevantes.

Tabla 1.1 Modelos teóricos de salud ocupacional.

Nombre del modelo	Autor (es)	Año
Modelo de pérdida de recursos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de estrés y coping</li> <li>• Teoría de la conservación de recursos (COR)</li> </ul>	Lazarus y Folkman  Hobfoll	1984  1989, 2001 y 2002
Modelo de ajuste-desajuste <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (DER)</li> </ul>	Siegrist	1996
Modelo "vitamínico"	Warr	1987
Modelos de demandas-recursos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de demandas-control (DC)</li> <li>• Modelo de demandas-recursos laborales (DRL)</li> <li>• Modelo RED Recursos, experiencias y demandas</li> </ul>	Karasek  Bakker, Demerouti, Nachreiner y Schaufeli  Salanova, Cifre. Martínez y Llorens	1979  2001  2007

Fuente: Elaboración propia extraída de Salanova (2009), *Psicología de la salud ocupacional*,

p. 63-90.

## **Modelos de pérdida de recursos**

El modelo se basa en aquellas situaciones en las que el estrés se produce debido a una pérdida de recursos que hacen referencia a elementos tanto personales como materiales; como por ejemplo, los derivados de una situación de desempleo: pérdida de salario y pérdida de estatus social, de igual forma, las relaciones sociales negativas, una carga de trabajo excesiva, factores externos (iluminación, ventilación y ruido) son algunos ejemplos de generadores de estrés. De lo anterior se derivan dos submodelos: modelo estrés y *coping* de Lazarus y Folkman y modelo de conservación de recursos de Hobfoll.

**a) Modelo de estrés y *coping* (afrentamiento), desarrollado por Richard Lazarus y Susan Folkman en 1984.** En este modelo se considera que la interacción entre la persona y su entorno, se deriva como un fenómeno psicológico el estrés, al cual lo consideran como un proceso interno, mental, subjetivo e ideográfico, desde una perspectiva cognitiva e individual. En este proceso se pone especial énfasis a las estrategias de afrontamiento que se basan en los esfuerzos cognitivos y conductuales que se utilizan para el control de las demandas específicas externas o internas que la persona considera que supera los recursos con que cuenta. Dentro de las estrategias se consideran dos grandes tipos: El primer tipo son las que se centran en el problema y el segundo tipo se centran en la emoción.

- **Primer tipo de estrategias para el control de demandas.** Cuando la estrategia se centra en el problema, se trata de atacarlo, modificando el entorno, consiguiendo información que le permita describirlo de forma más completa, identificando las causas y los efectos; de esta manera determinar las acciones que pudieran disminuir su impacto, controlarlo o eliminarlo por completo. La otra manera de enfrentar el problema es encontrar otras formas alternativas para que en lugar de que éste nos genere tensión y estrés, represente un reto, de tal manera que se produzca satisfacción a través de implementar algunos cambios cognitivos o emocionales.

- **Segundo tipo de estrategias para el control de demandas.** Las estrategias que se enfocan en la emoción, se fundamentan en que todo problema se puede analizar y atacar desde dos puntos de vista; uno partiendo que representa una amenaza, que es una forma negativa de ver el problema, y la otra es verlo con un enfoque positivo, reconociendo que también puede representar un reto y una oportunidad de crecimiento y desarrollo generando satisfacción cuando el problema es resuelto o controlado.

Dentro de este modelo es muy importante considerar que las personas realizan un diagnóstico evaluando y/o valorando los recursos personales con que cuentan para enfrentar el problema considerando la demanda situacional en relación a sus características. Por lo anteriormente comentado, queda claro que no es el problema en sí lo que es estresante, sino, la valoración que la persona haga del mismo.

Los autores de este modelo consideran que las personas de manera inconsciente realizan tres tipos de evaluaciones: la evaluación primaria, la secundaria y la terciaria.

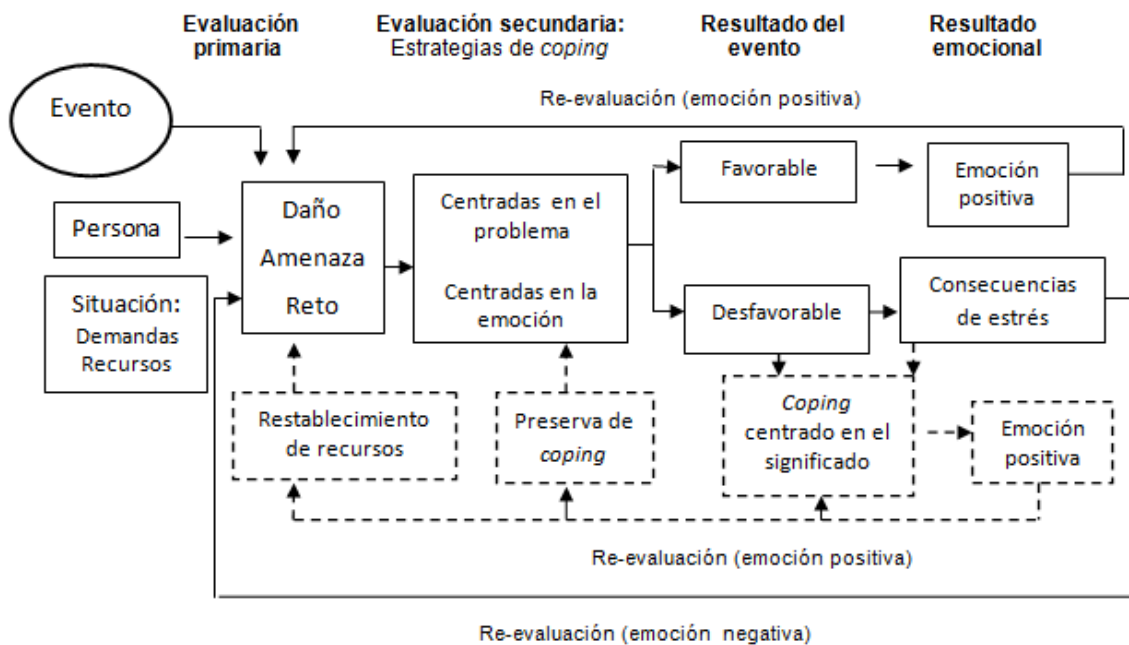
- **La evaluación primaria**, consiste en la evaluación inicial que la persona realiza de la situación, en la cual trata de determinar si un evento lo considera como amenazante, dañino o retador, y si éste puede representar un riesgo y en qué grado puede repercutir en su bienestar, ya sea en lo físico, psicológico o social; dependiendo de esa valoración, se definirá las estrategias para enfrentar el problema o evento; pero si determina que el problema no representa ningún riesgo, entonces no se tomará ninguna acción.
- **La evaluación secundaria**, considera la situación o evento en el tiempo, no nada más visto en un momento específico o dado, sino como algo dinámico en un lapso de tiempo, y consiste en la valoración que hace la persona de los recursos o estrategias de *coping*, (centradas en el problema



o en la emoción) que posee para afrontar las demandas del ambiente de trabajo.

- o **La evaluación terciaria o re-evaluación**, consiste en la valoración que la persona realiza después de haber implementado una serie de estrategias y acciones, después de haber intentado afrontar la demanda laboral.

Figura 1.2 Modelo de estrés y coping



Fuente: Lazarus y Folkman (1984), *Psicología de la salud ocupacional*, p. 67.

A grandes rasgos el modelo de estrés y *coping* establece que el estrés se producirá o no, dependiendo del procesamiento subjetivo que la persona realizará respecto a si posee o no las estrategias suficientes para afrontar la situación, por ejemplo, cuando una persona se encuentra con una o varias demandas laborales, realiza una valoración sobre el modo en el que esa situación puede afectarle. El resultado de dicha valoración, dependerá de experiencias pasadas, de sus relaciones actuales y de su posición social.

## **b) Modelo de conservación de recursos**

Es uno de los modelos que está teniendo más relevancia tanto a nivel teórico como práctico en la Psicología de la Salud Ocupacional, conocido como modelo de Conservación de los Recursos (COR); el cual fue desarrollado por Steven Hobfoll (1989, 2001 y 2002).

Este modelo permite explicar la salud ocupacional, puesto que no solo especifica porque la persona se estresa, sino también por qué se motiva en el trabajo. El modelo establece que el estrés se producirá:

- Cuando exista una amenaza de pérdida de recursos;
- Cuando los recursos se pierdan realmente; o
- Cuando la persona invierta en recursos pero no reciba el nivel de beneficios que esperaban a cambio de esa inversión.

Desde esta perspectiva, la teoría COR asume que cuando la persona pierde recursos son susceptibles de seguir perdiendo más y más en una secuencia de ciclos o espirales de pérdidas. Estas espirales negativas pueden debilitar las reservas de recursos disponibles para afrontar futuras demandas en el trabajo, y como resultado, pueden aparecer consecuencias psicosociales negativas, como por ejemplo el *burnout* (agotamiento emocional) (Demerouti, Bakker y Bulters, 2004).

Si bien, estas espirales de pérdidas de recursos se producen de forma rápida y sus consecuencias son más potentes e impactantes por el efecto de bola de nieve, la teoría también asume la existencia de espirales de ganancias.

Dado que los recursos son valorados en sí mismos y permiten adquirir o preservar otros recursos importantes, las personas están motivadas a invertir en recursos. Esta inversión les permitirá protegerse contra la pérdida futura de recursos, recuperarse de las pérdidas o incluso ganar más recursos. Esto les permitirá incrementar su caravana de recursos e incrementar su motivación.

Otro aspecto relevante del modelo, es que señala cuáles son los mecanismos que utilizan las personas para invertir en recursos y así evitar el estrés, restableciendo los niveles de recursos o bien, sustituirlos por otros.

En el primer caso, se trata de recuperar los recursos perdidos, por ejemplo, si la persona tiene pérdidas generadas por el poco autocontrol de las situaciones que le generan estrés; en este caso sería conveniente restablecer los niveles de control para evitar que el problema domine a la persona.

A lo que corresponde el segundo caso, el recurso perdido podría sustituirse por un segundo recurso que tiene un valor equivalente para la persona, pero pertenece a otro dominio de recursos, por ejemplo, la pérdida de recursos ocasionada por el conflicto interpersonal en el hogar puede ser parcialmente compensada invirtiendo en generar más recursos en el trabajo.

Sin embargo, estas respuestas de inversión en recursos frente a la pérdida o a la amenaza de pérdida de recursos no son reactivas, sino que es indispensable que, la persona adopte un estilo de afrontamiento proactivo; buscando los recursos de forma intencional y con esfuerzo.

De acuerdo a Hobfoll (2011), este modelo permite que las personas:

- Se esfuercen por adquirir y mantener sus reservas de recursos;
- Actúen pronto ante las primeras señales de peligro y;
- Se posicionen mediante la selección de aquellas estrategias que permitan el ajuste de sus recursos.

Conjuntamente, el modelo COR establece que ante condiciones de falta de recursos, la persona responde mediante una “respuesta de defensa”, lo que implica que las personas no inviertan en recursos ni en estrategias de afrontamiento con el objetivo de conservar su reserva de recursos y no perder más.

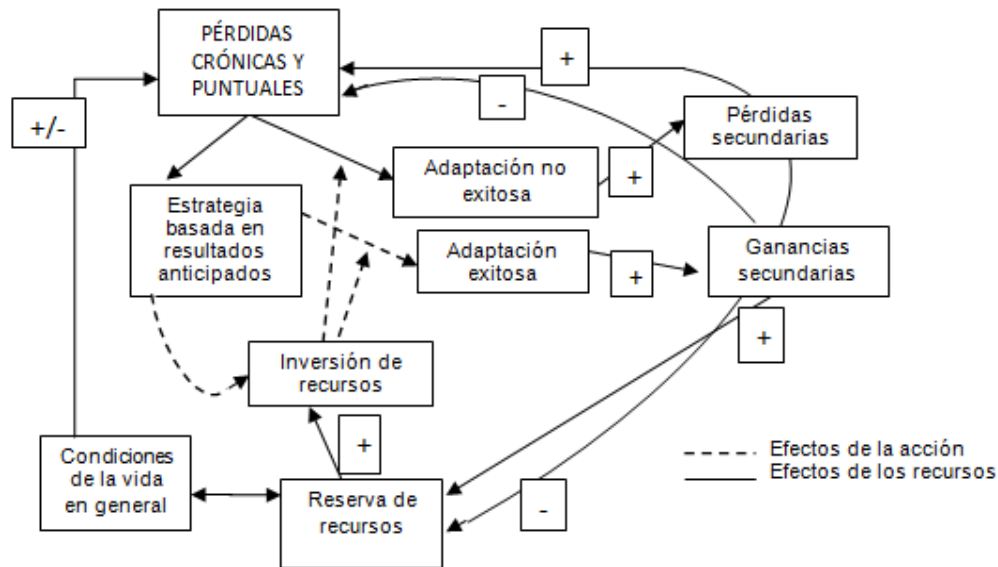
Siguiendo a Hobfoll (2001) en la figura 2, el proceso comienza con las condiciones de la vida en general, que llevan a que la persona pierda recursos que pueden ser

puntuales (por ejemplo, pérdida de dinero hasta que encuentre otro trabajo) o crónicos (por ejemplo, falta de ingresos en el hogar de forma continua). Esta pérdida de recursos lleva a que la persona ponga en funcionamiento estrategias de conservación de recursos, a la vez que invierte en recursos para adaptarse a la situación lo mejor posible (por ejemplo, la persona realiza cursos de formación y sigue buscando empleo de forma activa).

Si la adaptación del empleado tiene éxito, se generan nuevos recursos o ganancias secundarias de recursos (por ejemplo, se incrementa el nivel de competencias), que a su vez se incrementa la reserva de los mismos (por ejemplo, la persona estará altamente preparada para buscar un puesto de mayor cualificación). Asimismo, esta situación provocará que se reduzcan las condiciones que producen pérdidas de recursos (por ejemplo, ante este nivel de preparación se reducirán las probabilidades de que vuelva a ser despedida).

Por el contrario, si la adaptación no ha tenido éxito (por ejemplo ha recibido cursos de formación y sigue asistiendo a entrevistas de trabajo pero no consigue trabajo) se producen resultados funcionales y emocionales negativos (por ejemplo, se reducen sus niveles de autoeficacia y de autoestima, apareciendo las lamentaciones) y la persona reduce la inversión de recursos (por ejemplo deja de invertir en formación, no sigue buscando empleo y se abandona a su suerte). Como consecuencia se generan más pérdidas secundarias de recursos (por ejemplo, pierde su casa), lo que favorecería el debilitamiento de las reservas de los mismos.

Figura 1.3 Modelo de Conservación de Recursos (COR).



Fuente: Stevan Hobfoll (2001), *Psicología de la salud ocupacional*, p. 71.

### Modelos de ajuste-desajuste

Dentro de esta clasificación sólo se presentará el modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (DER) propuesto por Siegrist (1996); el cual surge como consecuencia de un programa científico que pretendía entender qué papel ejercen los factores psicosociales en la salud y en la enfermedad en distintos contextos de la vida de las personas, y entre ellos el contexto laboral .

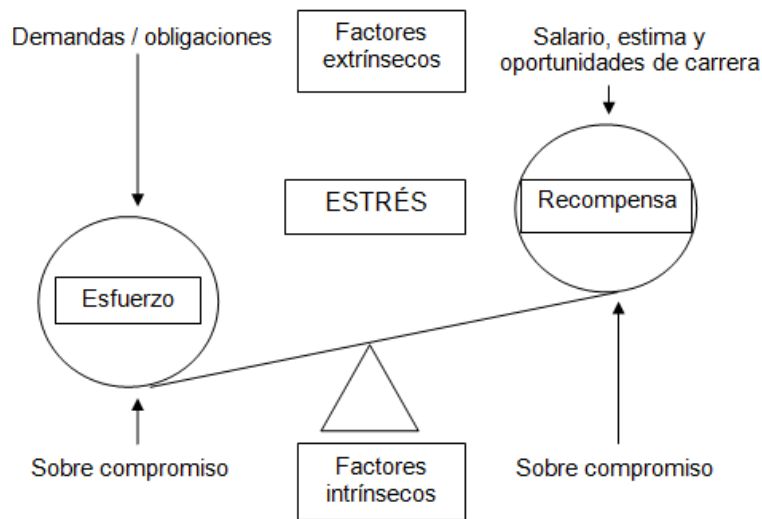
El modelo analiza los efectos beneficiosos y nocivos que tienen las conductas, cogniciones y emociones que las personas experimentan a lo largo del desempeño de diferentes roles. Es por ello que utiliza una aproximación teórica y metodología que se centra en el concepto de “reciprocidad social”, la cual se caracteriza por inversiones cooperativas mutuas, que se basan en una norma que implica que a unos esfuerzos determinados les corresponden unas recompensas que sean acordes con los mismos. Dichas normas son socialmente compartidas e implica tres sistemas de recompensas: el dinero, estima y oportunidades de desarrollo de carrera. De acuerdo con el modelo, cuando se vulnera esta norma y la reciprocidad no se produce debido a que la persona ha realizado muchos

esfuerzos pero ha obtenido pocas o ninguna recompensa a cambio, es probable que se manifiesten emociones negativas; manifestándose el estrés en tiempos recurrentes. Por otro lado, cuando existe un equilibrio entre esfuerzo-recompensa las personas manifiestan emociones positivas que promueven el bienestar y la salud psicosocial.

En la figura 3, se muestra el modelo DER. En primer lugar, se establece una diferenciación explícita entre aquellos factores que pueden afectar a la percepción de equilibrio entre esfuerzos-recompensas. Diferencia entre factores extrínsecos o situacionales y factores intrínsecos o personales. Por el lado de los factores extrínsecos tenemos a las demandas del trabajo, como a los tres sistemas de recompensa: salario, estima y oportunidades de carrera. Independientemente del tipo de demandas o de recompensas que estén implicadas en una situación determinada, será el desajuste entre ellas el que aumente la probabilidad de que aparezcan las consecuencias del estrés.

Por otra parte se encuentran los factores intrínsecos, los cuales son responsables también de la percepción de un desequilibrio esfuerzos-recompensas, a su vez hacen referencia a aquellos aspectos inherentes a la persona y relacionados con las “estrategias de coping” que la persona dispone para afrontar las demandas de su trabajo. Aquí surge el concepto de sobrecompromiso, ejerciendo efectos adversos en el binomio esfuerzo-recompensas. Concibiéndose como una característica de personalidad que está basada en aquellos elementos cognitivos, emocionales y motivacionales de la conducta.

Figura 1.4 Modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa.



Fuente: Siegrist (1996), *Psicología de la salud ocupacional*, p. 73.

### Modelo “Vitamínico”

El modelo vitamínico de Peter Warr se creó en el año de 1987; centrándose en los efectos que la alta o baja estimulación tiene sobre la salud psicosocial.

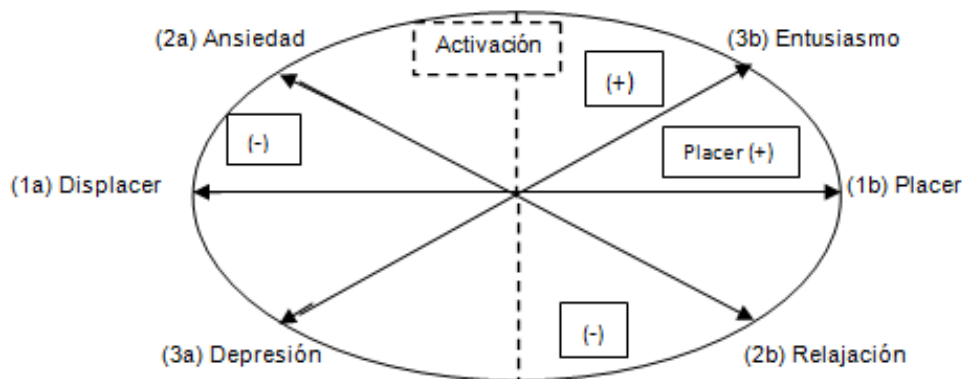
Este modelo se basa en el estudio de la salud psicosocial en función de dos dimensiones ortogonales independientes denominadas placer y activación. Por un lado, la persona experimenta situaciones más o menos placenteras, y por otra, experimenta un cierto nivel de activación. La segunda característica es que permite estudiar el efecto que tiene en la salud psicosocial la presencia o ausencia de una serie de características del puesto que Warr denomina “vitaminas”. Estas vitaminas actúan en el contexto de una metáfora sobre el efecto que tienen las vitaminas de los alimentos en la salud física. De tal manera, que determinadas características del trabajo o vitaminas laborales afectan a la salud psicosocial del trabajador. Por ejemplo, la vitamina autonomía generará en el trabajador un determinado nivel de placer y activación, como la satisfacción laboral.

Por el lado de las dimensiones, se menciona que la salud psicosocial puede explicarse en función de su distancia con respecto al punto de corte en estas dos dimensiones; es decir, la puntuación que obtenga una persona en los ejes de placer y de activación nos indicarán la emoción que está experimentando.

En este contexto bidimensional de placer-activación, Warr (1987 y 1990) propone tres ejes para evaluar la salud psicosocial de los trabajadores: el eje de placer-displacer, el eje de entusiasmo-depresión y el eje de ansiedad-depresión. Los cuales se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 1.5 Los tres ejes de la salud psicosocial.

Aspectos conceptuales de la psicología de la salud ocupacional



Fuente: Peter Warr (1987), *Psicología de la salud ocupacional*, p. 76.

Feldman (1995) demostró que la salud psicosocial está más determinada por los niveles de placer que por los de activación, el eje 1 que corresponde con el eje del placer-displacer es mucho más extenso que la dimensión de activación.

- El eje 1 o eje de placer-displacer describe las emociones que experimenta una persona desde las experiencias positivas de placer hasta las más negativas de displacer, sin considerar su grado de activación psicológica.
- El eje 2 de ansiedad-relajación como el eje 3 de depresión-entusiasmo, tienen en cuenta no sólo la dimensión de placer sino también la dimensión



de activación. De esta manera, el eje 2 que se sitúa en la diagonal izquierda de la figura que se presentó anteriormente (figura 1.5), explica un conjunto de emociones que se extienden desde la ansiedad hasta la relajación. Los estados más cercanos a la ansiedad, combinan bajo placer y alta activación, mientras que los estados más próximos a la relajación se caracterizan por presentar alto placer y baja activación.

- El eje 3 (que se ubica en la diagonal derecha de la figura) nos explica un continuo que oscila de la depresión al entusiasmo, es por esto que las emociones de depresión y tristeza se caracterizan por presentar bajo nivel de placer y baja activación, por tanto, se localizan en el cuadrante inferior izquierdo de la figura, mientras que las emociones de entusiasmo se caracterizan por altos niveles de placer y alta activación; ubicándose en el cuadrante superior derecho.

Retomando el concepto de “vitaminas”, el cual hace referencia a las características del puesto, se puede decir que la salud física de las personas mejora a medida que se consumen vitaminas, hasta alcanzar un punto óptimo a partir del cual la salud puede mantenerse constante o incluso llegar a deteriorarse en función del tipo de vitaminas de que se trate. Por ejemplo, el consumo de alimentos con vitaminas E y C mejora la salud física hasta alcanzar un punto óptimo a partir del cual su efecto sobre la salud no sigue mejorando sino que se mantienen estable, produciendo un Efecto Constante (EC).

En contraparte, el consumo de alimentos con vitaminas D y A también mejora la salud hasta alcanzar un punto óptimo, pero con la diferencia de que a partir de ese punto su ingesta constante produce un Decremento Adicional (DA), es decir, un efecto tóxico.

### **Modelos de demandas-recursos**

Dado que el ambiente laboral constantemente exige y consume recursos para el correcto funcionamiento de la organización y estos mismo recursos son realizables en la medida en la que se cuenten los recursos disponibles para su ejecución, dentro de ésta clasificación se encuentran los siguientes modelos: de demandas-

control y de demandas-recursos laborales. Empecemos por desarrollar cada uno de ellos.

#### **a) Modelo de demandas-control**

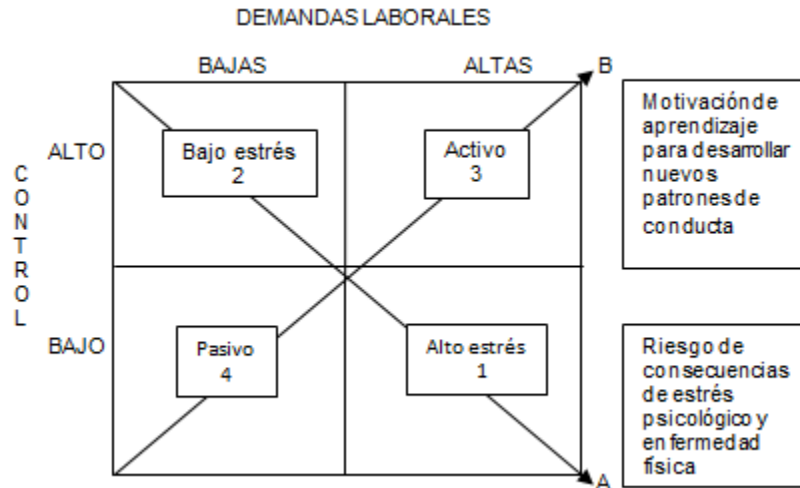
El modelo de demandas-control (DC) desarrollado por Robert Karasek en 1979 constituye uno de los más influyentes en la actualidad (Karasek, 1979; Karasek Theorell, 1990). Este modelo ha proporcionado un marco teórico para explicar la relación por un lado de las características psicosociales del ambiente de trabajo, y por otro la salud psicosocial y la productividad.

A través de este modelo, se muestra que la salud psicosocial puede explicarse mediante la simple combinación de las “demandas laborales” y el “control” que el trabajador tiene del puesto de trabajo.

Las palabras claves de este modelo son principalmente dos: las demandas y el control del puesto. Las demandas, se refieren a las exigencias o a la carga psicológica que el trabajado implica para la persona. El control del puesto se refiere al grado potencial que tienen los empleados para controlar sus tareas y llevar a cabo conductas a lo largo de un día de trabajo (Karasek, 1979).

El modelo propone la explicación tanto del estrés como del aprendizaje, esto gracias a la interacción entre demandas y control. Dichos elementos se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 1.6 Predicciones del modelo de demandas-control.



Fuente: Robert Karasek, (1979), *Psicología de la salud ocupacional*, p. 80.

Karasek (1979) y Karasek y Theorell (1990), determinan que el modelo de demandas-control tiene cuatro predicciones:

- La primera se refiere al eje del estrés. Los “puestos estresantes” se producen por una combinación de altas demandas y bajo control. Las altas demandas laborales producen un incremento en los niveles de activación que normalmente se representan por síntomas de malestar, como taquicardias y secreción de adrenalina.
- La segunda predicción del modelo alude una situación opuesta a la anterior. De manera que aquellos “puestos con bajo estrés” se caracterizan por situaciones donde los trabajadores tienen altos niveles de control pero las demandas son bajas. Enfatizando que las dos primeras predicciones se encasillan dentro del eje del aprendizaje.
- La tercera predicción del modelo señala que la motivación, el aprendizaje y el crecimiento personal ocurren cuando los trabajadores están sometidos a demandas altas, pero cuentan con el control adecuado para afrontarlas.

- La cuarta y la última predicción menciona a los denominados “puestos pasivos”. Aquí los trabajadores no tienen que hacer frente a elevadas demandas en el trabajo pero tampoco cuentan con el control suficiente para influir sobre ellas. En este caso, las competencias quedan atrofiadas y estancadas en una situación parecida al “desamparo aprendido”<sup>1</sup>.

## **b) Modelo de demandas-recursos laborales**

El modelo de Demandas – Recursos Laborales (DRL) fue desarrollado por el equipo de investigación PAGO GROUP<sup>2</sup>, el cual permite evaluar demandas y recursos laborales en toda su complejidad, considerando diferentes niveles de análisis: nivel de tareas, nivel social y nivel organizacional.

La principal hipótesis del modelo DRL establece que, muy independiente del tipo de ocupación, las características del ambiente de trabajo pueden tener consecuencias sobre la salud psicosocial y pueden dividirse en dos categorías: demandas y recursos (Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufeli, 2003).

- Demandas laborales: Se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales que requieren el esfuerzo físico y/o psicológico del trabajador, y que se asocian con costes físicos y/o psicológicos.
- Recursos laborales: Se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales del trabajo que son funcionales en el logro de metas laborales, reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento y el desarrollo personal (Bakker y Demerouti, 2007).

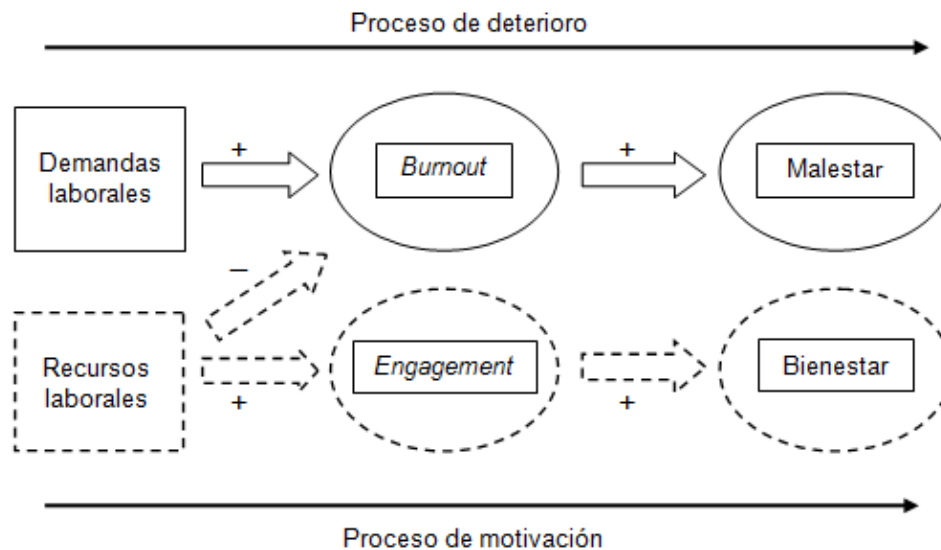
Una segunda proposición del modelo es que las demandas y los recursos laborales evocan dos procesos psicológicos diferenciados: el proceso de deterioro de la salud y el proceso de motivación. Dichos procesos se ven reflejados en la

---

<sup>1</sup> Definición de desamparo aprendido. Situación en la que la persona sabe que no puede hacer nada para cambiar la situación y está al amparo de los acontecimientos externos. Salanova, M. (2009) Psicología de la Salud Ocupacional., pág. 80.

<sup>2</sup> PAGO-GROUP, investigación dirigida por el profesor Wilmar Schaufeli de la Universidad de Utrecht (Holanda) y por equipo del profesor ArnoldBakker de la Universidad de Rotterdam (Holanda) en Salanova, M. (2009) Psicología de la Salud Ocupacional., pág. 82.

Figura 1.7 Modelo de demandas-recursos laborales.



Fuente: Wilmar Schaufeli, (2001), *Psicología de la salud ocupacional*, p. 83.

En la figura se aprecia cómo el proceso de deterioro de la salud comienza con la presencia de demandas laborales crónicas, las cuales son responsables de que se reduzcan los recursos de energía de los trabajadores. Como consecuencia puede generarse fatiga crónica y burnout, lo que podría generar la aparición de malestar psicosocial, ausentismo y falta de compromiso organizacional.

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

Modelo de RED o modelo de Recursos, Experiencias y Demandas, propuesto por Salanova, Cifre, Martínez y Llorens (2007), el cual surge como extensión de los modelos de demandas-control y los modelos de demandas-recursos laborales, englobando en un mismo modelo la evaluación del malestar psicosocial (*burnout*, adicción al trabajo) combinado con el estudio de factores de salud más positivos (*engagement*, satisfacción, emociones positivas) y consecuencias organizacionales (desempeño, calidad de trabajo, ausentismo).

Este modelo tiene tres conceptos relevantes:

- El primer concepto relevante de este modelo es el poder de los “recursos personales” como las creencias de eficacia; los cuales actúan como el

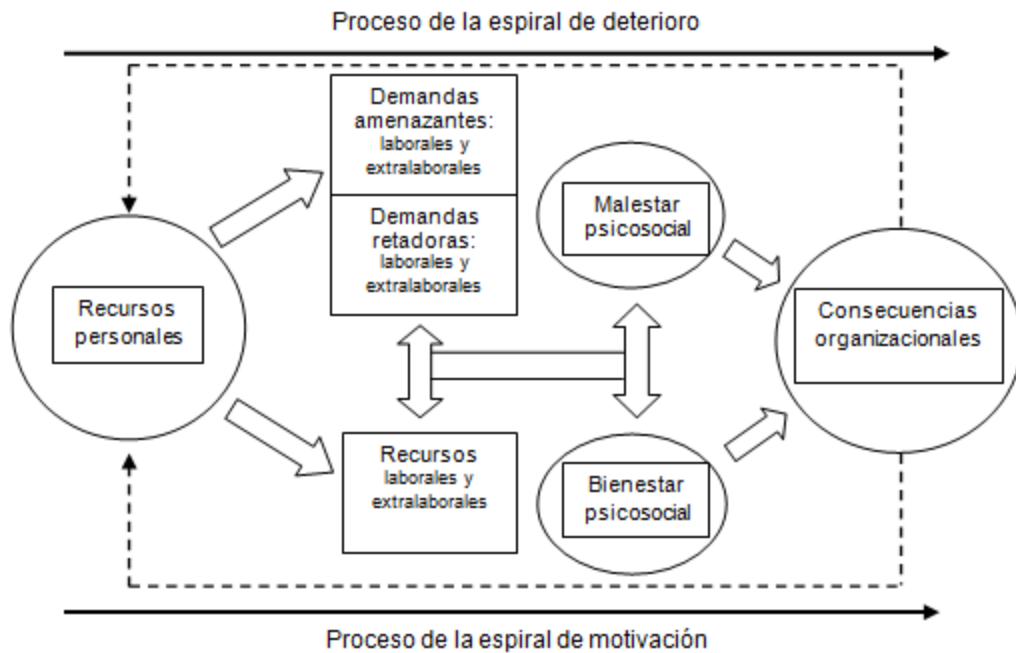
cristal con el que la persona mira el ambiente laboral, esto es, de acuerdo a las demandas amenazantes y retadoras; es decir, como es que decide el trabajador afrontar cierta situación;

- El segundo concepto son los “recursos laborales”. Son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que son funcionales en el logro de metas laborales; estos reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento y el desarrollo personal; ampliando la evaluación de los recursos a nivel extra-organizacional, considerando la conciliación familia-trabajo;
- El tercer concepto son los “recursos personales”. Tanto a nivel individual como grupal, entre los que destacan las competencias mentales y emocionales, y sobre todo las creencias de eficacia, esto es, la autoeficacia y la eficacia colectiva percibida.

En cuanto a las proposiciones del modelo RED, se destacan dos; la primera se refiere a que la salud psicosocial viene determinada no sólo por las demandas y recursos laborales sino también por los recursos personales. La segunda proposición del modelo es que las demandas y los recursos tanto laborales/extra-organizacionales como personales, son los responsables de dos procesos psicológicos diferenciados que pueden desarrollarse en el tiempo, en forma de espirales: la espiral de deterioro de la salud y la espiral de motivación.

El proceso de desarrollo de estas espirales aparece representado en la figura 1.8 donde podemos apreciar que el modelo comienza con la existencia previa de determinados niveles de creencias de eficacia percibida, es decir, la autoeficacia y eficacia colectiva.

Figura 1.8 Modelo RED.



Fuente: Marisa Salanova y colaboradores (2007), *Psicología de la salud ocupacional*, p. 87.

En conclusión, el modelo RED presupone que los recursos personales, como por ejemplo las creencias de eficacia, desempeñan un papel predictor tanto en las espirales de deterioro de la salud como en las de motivación positiva, afectando tanto a la percepción del ambiente como a las emociones de los trabajadores y a las consecuencias organizacionales. En pocas palabras, son los recursos personales los que iniciarían las espirales de deterioro de la salud y de motivación a lo largo del tiempo. Enfatizando que la salud psicosocial y las consecuencias organizacionales pueden explicarse en función de dos características del puesto:

- Recursos personales y laborales/extralaborales, así como;
- Demandas retadoras y demandas amenazantes tanto laborales como extra-laborales.

Todos los modelos expuestos ofrecen al psicólogo organizacional elementos dignos de considerarse en casos particulares. Lo importante de lo anterior radica

en adaptar e interpretar la información con la que se cuenta para determinar qué modelo ofrece la mejor alternativa posible.

### **1.5 Relación trabajo y salud**

Si bien la Organización Mundial de la Salud (OMS) no ofrece propiamente una definición de trabajo, sí ofrece información relacionada al tema, sobre todo en relación a las repercusiones con la salud, al afirmar que el trabajar largas jornadas laborales de manera continúa bajo condiciones difíciles, dificultades económicas, el desempleo y la pobreza, pueden provocar estrés crónico y así afectar la salud mental (OMS, 2012). Contextualizando, el trabajo puede convertirse en fuente generadora de estrés. Y es justamente esta afirmación la que nos conduce al siguiente apartado.

A lo largo de la vida laboral todos atravesamos por situaciones gratificantes, pero también desgastantes. Diversos factores son los que se combinan para determinar la relación entre trabajo y salud. Por ejemplo, las altas esferas gerenciales en las que generalmente recae mucha responsabilidad, suelen argumentar que son quienes presentan mayores niveles de estrés. Por otro lado, en todos los niveles jerárquicos dentro de una organización laboral, el carecer de la capacitación necesaria para desempeñar alguna tarea específica tiende a generar niveles de estrés importantes, al no poder contribuir a los logros generales de la organización o área en especial, así como también la falta de información que facilite la realización del trabajo; son momentos que generalmente provocan un desequilibrio a nivel personal y laboral.

Como se mencionó anteriormente, el trabajo en ocasiones puede brindar grandes satisfacciones, cuando éste se cumple con eficiencia y calidad, sobre todo cuando representa un reto, basado en fortalezas individuales. Es decir, los conocimientos y habilidades personales coadyuvan al desarrollo personal y laboral, a grandes rasgos un desarrollo integral.

En este contexto la relación que establece Alonso (2008) entre el trabajo, la calidad de vida y la salud mental, es muy acertada, ya para este autor el trabajo



representa hoy una actividad imprescindible para el proceso de maduración de la personalidad y la inserción en la realidad social, hecho que sin duda es evidente. Con relación a la salud mental y sus efectos, afirma que no pueden ser más favorables. Se sabe que el trabajo, junto a la familia, representan factores esenciales en la salud mental de los individuos; mismos que repercuten de forma positiva o negativa para determinar en gran medida la personalidad.

Como afirma Alonso (2008), el trabajo trasciende los beneficios personales, y opera como una fuente de copiosos beneficios sociales y productivos, que se agregan a las ganancias personales. Bajo un esquema laboral que desarrolle apropiada y gratificadamente el potencial personal del trabajador, su adaptación social, el nivel de productividad, así como el grado de compromiso hacia la organización, se convertirán en puntos positivos para el trabajo común en general. Mientras que por otro lado, un panorama hostil y poco alentador para detonar las cualidades y habilidades personales, nutre de elementos negativos la salud mental del individuo. En este punto vale la pena rescatar los cuatro sectores que propone Alonso al discutir los factores de riesgo para la salud mental relacionados con el ambiente laboral:

Alonso (2008) menciona que los factores de riesgo para la salud mental relacionados con el ambiente laboral se agrupan en cuatro sectores:

- **Datos intrínsecos del trabajo o el trabajo en sí mismo:** la ausencia de autonomía, la monotonía, la supresión de la iniciativa o de la creatividad y otros;
- **La organización del trabajo:** el papel o rol ambiguo o conflictivo, el profundo desnivel entre la formación laboral o la capacidad y la actividad desempeñada en cualquiera de ambos sentidos, la demanda excesiva o la sobrecarga, la inseguridad del empleo, principalmente;
- **Las relaciones interpersonales:** la rivalidad, la hostilidad, la conflictividad, el rechazo, el acoso sexual, entre otros;
- **El contexto laboral:** el piramidalismo o la gestión autoritaria, las consignas rígidas, la ausencia de informaciones o de comunicación, el trato despersonalizante, generalmente.

En la mayoría de los casos es común que el trabajador atraviese por una o varias combinaciones de los mencionados factores de riesgo, hecho que pone en vulnerabilidad el estado de salud. Estos factores son determinados por terceras personas, ya sean los mandos altos-medios o los mismos compañeros de trabajo, quienes generalmente obstaculizan el desarrollo y crecimiento del trabajador; por lo que es importante implementar medidas de acción, inmediatamente que se detecten algunos de estos factores.

Es por ello, que desde la perspectiva de la salud mental el trabajo es generador de bienestar, siempre y cuando éste logre desempeñarse en equilibrio con otras actividades, principalmente recreativas o de esparcimiento.

Y justo de esta dinámica en busca del equilibrio laboral y personal, es de donde se deriva la noción de calidad de vida. Influenciada de una visión social y económica, a partir de los años sesenta tomó relevancia el estudio del nivel de vida al incorporarse el índice de la calidad de vida<sup>3</sup> a los criterios de salud.

Continuando con la visión de Alonso (2008,) ha propuesto incorporar al análisis, cuando se trata de estudiar la relación entre trabajo y salud, el índice de calidad; pues como parámetro engloba y relaciona aspectos importantes como el trabajo, el sueño, la familia y el tiempo libre.

Sobre este contexto viene a bien retomar la propuesta de Fernando G. Benavides quien establece de forma simple, pero a la vez sustancial, la relación existente entre el trabajo y la salud, polarizando el esquema en positiva y negativa.

---

<sup>3</sup>El Indicador de Calidad de Vida (ICV) es una medida que incorpora el concepto de la multidimensionalidad, "este índice busca dar un paso adelante en la comprensión y en la medición de las dimensiones del bienestar. En el campo de la medición porque combina en una sola medida variables cuantitativas y cualitativas y, en el de las dimensiones porque permite integrar características que no se habían integrado antes, especialmente las relacionadas con el capital humano. En la valoración, porque permite calificar los resultados de las políticas frente a criterios de equidad y logro. En Redondo, P. (2004) Salud Ocupacional y Pública, pág. 18.

Figura 1.9 Relación entre el trabajo y la salud.

<b>Relación entre el trabajo y la salud</b>			
Relación		Resultado	
<b>Positiva</b>			
Trabajo	→	Salud	Autoestima y satisfacción
Salud	→	Trabajo	Productividad y calidad
<b>Negativa</b>			
Trabajo	→	Salud	Enfermedades, accidentes ocupacionales y otros daños psicosociales
Salud	→	Trabajo	Incapacidad laboral y ausentismo

Fuente: Fernando G. Benavides y colaboradores, extraído de Patricia Redondo, Salud Ocupacional y Ambiental (2004), p. 18.

Una vez entendida la relación y forma en que el trabajo determina la salud, vemos la dinámica generadora de estrés laboral, que es provocada por una serie de sucesos negativo. Sin embargo, cabe resaltar la existencia de demandas amenazantes y retadoras; por lo que no podemos mirar con un solo lente al estrés. Todo depende de los recursos personales y la experiencia con la que cuente el trabajador.

De ahí deriva la importancia de la salud ocupacional, siendo su objetivo principal la mejora de la calidad de vida laboral y por ende personal-familiar del trabajador. Junto con el término salud ocupacional viene entrelazada la psicología de salud ocupacional, que gracias a su intervención y aplicación a la psicología, se logra un bienestar físico, mental y social en un ambiente laboral. Adentremos el análisis de forma detallada al tema de estrés y estrés laboral.

## CAPÍTULO 2

### ESTRÉS Y ESTRÉS LABORAL

#### 2.1 Definición de estrés

El término estrés, que procede de la Física y la Medicina fue introducido por primera vez en el ámbito de la salud en la década de los años treinta del siglo XX por el médico Hans Selye, a quien se conoce como “el padre del estrés”, quien empezó a usar el término de estrés para referirse a las fuerzas externas que actúan sobre el organismo y al deterioro que éste ocasiona a la vida. En 1950 replanteo su definición, afirmando que el estrés es una condición interna del organismo que responde a agentes evocadores a los que llamó estresores. También propone la existencia de dos factores que determinan el grado en que un estresor provoca una respuesta al estrés; uno es el contexto, que es el ambiente físico y social del estresor; y el otro es la vulnerabilidad, que se refiere a las características individuales como la edad, el sexo, la personalidad y las predicciones emocionales de los individuos (Ivancevich, 1989).

Acentuando esta idea Selye (1956) en su famosa obra “El estrés de la vida” define al estrés como la respuesta no específica del cuerpo a cualquier demanda, sea ésta causada bajo condiciones agradables o desagradables.

Para López (2010), el estrés es un problema psicosocial, pues es producto del impacto de los acontecimientos en diferentes ámbitos de la vida cotidiana, mientras que Rodríguez-Suárez (2004) define al estrés como el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo; siendo un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.

Dentro de esta misma línea argumental, Alonso (2008) define por estrés a la sobrecarga de temor o ansiedad que experimenta un sujeto cuando opera sobre él

una energía-presión externa. También lo define como la respuesta emocional y corporal a un acontecimiento desafortunado o bien, una situación de agobio.

Oliverio (2010) afirma que el año de 1936 constituye una fecha importante para el encuentro del estrés con la Medicina. Según este autor fue en ese año cuando un investigador canadiense, Hans Selye dio carta científica al fenómeno del estrés, con ocasión de describir “el síndrome de estrés biológico” como la respuesta fisiopatológica inespecífica o común a diversos agentes nocivos de tipo físico, químico o biológico, como traumatismos, intoxicaciones, infecciones o hemorragias. Hans Selye, notó que una gran variedad de estresores generan la misma respuesta: aumento del ritmo cardíaco y de la presión arterial, sudoración, palpitaciones, activación del estado de alerta, entre otros. La teoría de este autor se basa en la descripción del proceso de adaptación que sufre cualquier organismo cuando se presentan elementos generadores de estrés, a la que llamó el “Síndrome de Adaptación General”, refiriéndose a que el cuerpo trata de responder ante el estresor, adaptándose a la nueva situación.

Con base en lo anterior, se considera que el estrés se puede definir como la falta de adaptación de la persona con su entorno, que genera una serie de alteraciones que al actuar de forma negativa repercuten en su salud física y mental, ya que no cuenta con elementos adecuados para afrontar tal situación. Por lo anterior, se traduce y se trata como una enfermedad, en la mayoría de los casos, porque produce preocupación, ansiedad, desequilibrio emocional, por mencionar algunos padecimientos.

## **2.2 Clasificaciones del estrés**

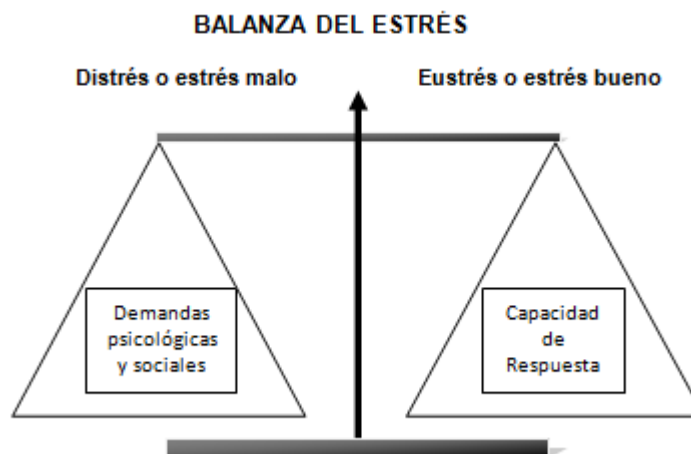
En este apartado se describirán las cuatro formas principales de apreciar al estrés: *distrés*, también conocido como estrés malo, *eustrés* o estrés bueno; por otro lado tenemos al estrés psicológico y al estrés orgánico; los cuales se detallarán más adelante.

El origen de la palabra “estrés” implica la castellanización de la palabra inglesa *stress*, que parece proceder de *distress* (de significado muy parecido) que se

relaciona con el francés antiguo y, en la última instancia, con el verbo latín *strictiare*, derivado del adjetivo *strictus* (“apretado”, “estrecho”, “reducido”). La aparición del término estrés proviene de la física, en la que stress significa un estado en el que dos fuerzas se contraponen en un material y le crea tensión. Fue usado en el siglo XVI con la connotación de tensión (Lazarus y Folkman, 1986).

En relación a lo comentado anteriormente, López (2000) menciona que si tuviera que definir al estrés con una sola palabra ésta sería “desequilibrio”, y el instrumento para medirlo sería “la balanza”. Sucede que, cuando las demandas psicológicas y/o las sociales exceden nuestra capacidad de respuesta, la balanza se inclina hacia el *distrés* o estrés malo. En cambio, si nuestras posibilidades de respuesta están a la altura de las circunstancias, la balanza se mantendrá en equilibrio, evitando que caigamos en el estrés. Claro está que si nuestra capacidad de responder es aún mayor, inclinaremos la balanza más hacia el lado del *eustrés* o estrés bueno, aumentando nuestro bienestar y eficacia.

Figura 2.1. La balanza del estrés.



Fuente: López (2002), *Estrés como entenderlo, entenderse y vencerlos*, p.18.

Oliverio (2010) menciona que no es conveniente cerrarnos y catalogar al estrés como bueno o malo, simplemente es una reacción natural del cuerpo ante los eventos que nos ocurren. Sin embargo, como se ha visto, el estrés actúa tanto en situaciones agradables y entonces se llama *eustrés* o estrés positivo, pero también

el cuerpo reacciona ante situaciones desagradables, conocido como *distrés* o estrés negativo.

López (2000) señala la existencia de un estrés bueno y un estrés malo. El estrés bueno, también llamado *eustrés*, es aquel que nos ayuda a mantenernos alerta y en condiciones de enfrentar desafíos, y cuyo nivel de acción no genera trastornos en el organismo. Por otra parte, encontramos el estrés malo o *distrés*, donde la intensidad y la perdurabilidad de la activación originan un sinnúmero de alteraciones físicas y psicológicas.

Sobre el mismo argumento, pero de forma más detallada Alonso (2008) sostiene que dentro de la gama de niveles de estrés, hay que distinguir dos grandes extremos:

- El grado tenue de estrés, que opera como un estímulo conveniente o necesario para vivir, denominado *eustrés* por sus efectos positivos, plasmados en forma de una activación del sistema individual de alerta, y;
- El grado excesivo o desbordante, conocido como *distrés*, dotado de una especial propensión para provocar alteraciones patológicas tipificadas sobre todo como trastorno de ansiedad, agotamiento emocional o cuadro depresivo.

Salanova (2009) describe el lado positivo y negativo del estrés, de la siguiente forma:

- Aspecto positivo: Cuando las personas cuentan con los recursos suficientes para enfrentar situaciones desconocidas, difíciles o muy demandantes de conocimientos o experiencia, las cuales son atendidas con eficiencia y efectividad, generando situaciones de reto y satisfacción en el trabajo;
- Aspecto negativo: Ante una situación que se encuentra exceso de trabajo, produciendo problemas de sueño, cansancio (permanente o temporal), irritabilidad, entre otras sintomatologías. Tomando en cuenta este ejemplo, se podría disminuir el estrés, al delegar parte de las actividades o

distribuir las entre más personas o bien, reprogramando el plan de trabajo, ampliando los plazos de los compromisos; buscando que el trabajo sea retador, al mismo tiempo que los objetivos y compromisos sean factibles de alcanzarse, y de esta manera las personas tendrían un mayor desarrollo y el estrés negativo se convertiría en positivo.

Otra forma de entender al estrés, la ofrece Aguilar (2010) al diferenciar el estrés psicológico y estrés orgánico. En el primer caso se refiere a la interpretación que el individuo hace de un suceso que define como amenazante y que excede su capacidad para enfrentarlo, en tanto que el segundo, se refiere a la reacción del sistema nervioso autónomo (frente a una situación amenazante), que se caracteriza por la secreción de adrenalina (sustancia liberada en nuestro cerebro, encargada de activar todas las funciones del ser humano), variación del ritmo cardíaco y presión arterial, sudoración, entre otras.

Aludiendo al segundo concepto, en la obra “Estrés y procesos cognitivos” Lazarus y Folkman (1991) consideran que el estrés psicológico es el resultado de la relación entre el sujeto y su entorno, el cual es evaluado como amenazante o que lo desborda en sus recursos y pone en peligro su bienestar, es por ello que es importante generar un equilibrio entre las demandas y la capacidad de respuesta que evitar la presencia del estrés; cuanto mayor sea el desequilibrio provocado por el desajuste entre las demandas requeridas por el puesto y las capacidades individuales para hacerles frente, mayor será la experiencia de estrés (Jamal, 2005).

Antes de conocer la información sustantiva acerca del estrés y su relación con la personalidad, surge la siguiente interrogante, ¿a qué se deberá que el personal se estrese cada vez más en el trabajo? Con base a esta interrogante Salanova (2010) plantea diversas explicaciones. En primer lugar, actualmente el personal ya identifica y conoce más acerca de qué es, cómo se identifica y cómo se combate el estrés; resultando interesante saber, que una vez que se conoce el fenómeno, solemos “etiquetarlo” ocasionando que los trabajadores se identifiquen con la sintomatología. Por una parte esta situación puede resultar favorecedora, de



manera que facilitaría el proceso de evaluación y prevención del estrés. No obstante de esta condición, puede producir efectos negativos al generar auto-diagnósticos sobre-valorados o incluso, inventar los signos y los síntomas de estrés (personas hipocondriacas).

Más adelante, Salanova (2010) se refiere al incremento de las expectativas en relación recíproca entre la organización y el individuo. Por un lado, la organización ha incrementado sus expectativas respecto, a lo que espera de los trabajadores (compromiso, resultados, fidelidad, rendimiento etc.). Sin embargo, los trabajadores han visto incrementadas sus expectativas ya que piden a la organización una mayor calidad de vida laboral traducida en trabajos cada vez más “saludables”, como son aquellos que ofrecen buenas condiciones físicas, salarios adecuados, prestaciones, posibilidad de ser promocionado de acuerdo al escalafón, libertad para tomar iniciativas y decisiones (siempre y cuando sea bajo reglas pre-establecidas de la organización), respeto del horario laboral, relaciones interpersonales cordiales y respetuosas que propicien una atmósfera humana agradable, trato amable con base en el respeto por parte de los jefes con los subalternos (con ausencia completa de maltrato), distribución equitativa de carga de trabajo, reconocimiento de buenos resultados (puede ser verbal, económico, o bien, a través de un acción o gesto).

Estas expectativas por ambos contextos, pueden mantenerse siempre y cuando se ofrezca algo a cambio, una acción de reciprocidad por parte de la organización hacia el trabajador. En otras palabras, una situación ganar-ganar. El problema radica, cuando en varias ocasiones lo que ofrece la organización es, lo que se conoce comúnmente como, inseguridad laboral. Esto es cuando a base de contratos con tiempo determinado (para no generar antigüedad, prestaciones y derechos de ley) y precario, lo que despierta en el trabajador poco interés y bajo sentido de responsabilidad-compromiso hacia las actividades que competen a sus labores de trabajo, así como hacia la organización en general. Resultado de esto, se da el rompimiento del “contrato psicológico”, el cual puede dar paso al estrés y a diversos malestares, según lo definan el amplio espectro de personalidades.

### 2.3 Estilos de personalidad y su relación con el estrés

Como bien menciona Aguilar (2010) no hay causas específicas de estrés, ya que cada individuo reacciona de forma diferente. Por tanto, los estresores dependerán del individuo y de la interpretación que se haga de ellos, sin embargo, resulta conveniente explicar los dos factores principales que desarrolla la autora.

El primero factor es parte de la respuesta a los problemas de estrés, el cual radica en el poder de nuestras evaluaciones cognitivas (interpretaciones), las cuales influirán de forma determinante en nuestras emociones, de manera, que si realizamos evaluaciones cognoscitivas correctas podremos evitar la presencia del estrés, tales como: modificar el pensamiento para hacerlo más realista y eficaz, identificar lo que está dañando, tomar decisiones acerca de en qué área y cómo se puede cambiar, llevar a efecto y con éxito las acciones correspondientes, por mencionar algunas.

El segundo factor es la personalidad, donde se entiende que como individuos, se tienen características muy particulares que en ocasiones nos vuelven vulnerables frente al estrés, como lo es la obsesividad y la poca capacidad para enfrentar riesgos:

- **Obsesividad:** Se trata de personas que parecen luchar una batalla constante para obtener lo que desean, no reconocen la existencia de otros intereses además de los suyos, necesitan que las cosas sean totalmente claras, pues no toleran la ambigüedad, presentan resistencia al cambio, y cuando deben enfrentarse a ello les genera demasiada ansiedad y estrés, pueden tener éxito en trabajos que respalden sus conductas obsesivas, no tienen éxito cuando deben enfrentarse a situaciones de cambio, entre otras;
- **Poca capacidad para enfrentar riesgos:** Personas con poca capacidad para enfrentarse a situaciones que impliquen riesgos, poca capacidad en la toma de decisiones, dificultad para salir de la rutina, cuando deben confrontar alguna circunstancia difícil, se ven afectadas y con una sobrecarga de estrés, entre otras.

De forma más detallada algunos autores como Oliverio (2010) y Aguilar (2010) han categorizado los tipos de personalidad, para conocer cuáles son las características que pueden llevar a un buen o mal manejo de las situaciones estresantes. Primeramente Oliverio propone tres tipos de personalidad (tipo A, tipo B y tipo C), mientras que Aguilar afirma la existencia de un tipo A y un tipo B.

- **Personalidad Tipo A según Oliverio (2010):** En primera instancia el autor menciona que el estilo de personalidad tipo A, se caracteriza por un alto sentido de perfeccionismo, impaciencia, hostilidad, irritabilidad, alto compromiso en el trabajo, competitividad y lucha por el éxito. De igual forma, quienes se definen bajo este tipo de personalidad tienden a ser acelerados, demandantes y gustan estar siempre antes que todos. También son altamente irritables e incluso violentos. Estas personas toman como reto al estresor, sin embargo, la reacción emocional que escogen es el enojo, por lo que generalmente se le ha asociado a este tipo de personalidad con enfermedades de tipo cardiovascular.
- **Personalidad Tipo B según Oliverio (2010):** Alude a un estilo que tiende a ser pasivo. Las características principales son una actitud despreocupada ante el estresor y baja actividad. Una persona tipo B no tomará la responsabilidad de primera instancia. En caso de hacerlo generalmente se debe a la presencia de un supervisor quien asigna y verifica la realización de la tarea en la que la responsabilidad se ve implicada.
- **Personalidad Tipo C según Oliverio (2010):** Se caracteriza por tener actividades similares a las del tipo A, sólo que en lugar de explotar emocionalmente, se contiene, se aguanta y no expresa la emoción. A este tipo se le asocia con el desarrollo de algunas formas de cáncer.

Desde la perspectiva de Aguilar (2010) sólo existe la personalidad tipo A y B, las cuales describe de la siguiente manera:

- **Personalidad Tipo A:** Son personas competitivas, impacientes, inflexibles; se involucran demasiado en su trabajo. Les agrada el trabajo bajo presión, al ser muy exigentes consigo mismos y con los demás tienden a perfilarse

como líderes, siempre buscan la perfección. Además, pocas veces se sienten satisfechas con lo que hacen. Están conscientes de la sobrecarga de trabajo que llegan a tener, y de cómo esto las afecta física y mentalmente. Las personas bajo el tipo A son más propensas a tener una sobrecarga de estrés y, por tanto, a desarrollar enfermedades relacionadas con esa condición.

- **Personalidad Tipo B:** Generalmente son personas con una actitud relajada, menos apresuradas en sus actividades diarias y suelen delegar responsabilidades. Se inclinan a ser menos competitivas y a no estar en una lucha constante consigo mismos ni con los demás. Por otro lado, no se preocupan si algunas metas no pueden realizarse en un plazo determinado al ser personas más organizadas, pero siempre fijándose metas reales. Aquellos bajo la personalidad tipo B son individuos seguros de lo que son y de lo que hacen. Tienden a ser personas con mayor control del estrés.

## **2.4 Mecanismo fisiológico del estrés**

Como bien se sabe el sistema nervioso lo integra el cerebro, la médula espinal y los nervios; encargándose principalmente del manejo, administración y control de lo que sucede en todo el cuerpo. Se compone de una red inmensamente grande de ligas de comunicación que se encuentra en todo el cuerpo. El cerebro es el centro de control de toda la información que contiene vivencias, experiencias, afectos, deseos, creencias e ilusiones; es decir, sin el cerebro no seríamos seres humanos, pues en él se gestiona la creatividad y el potencial mismo que diferencia al hombre del resto de las especies.

Como afirma Oliverio (2010) los medios de comunicación, entre las estructuras implicadas en la relación de estrés, se llevan a cabo mediante sustancias llamadas hormonas, las cuales se dirigen hacia diversos órganos que son los que hacen evidente la reacción de estrés.

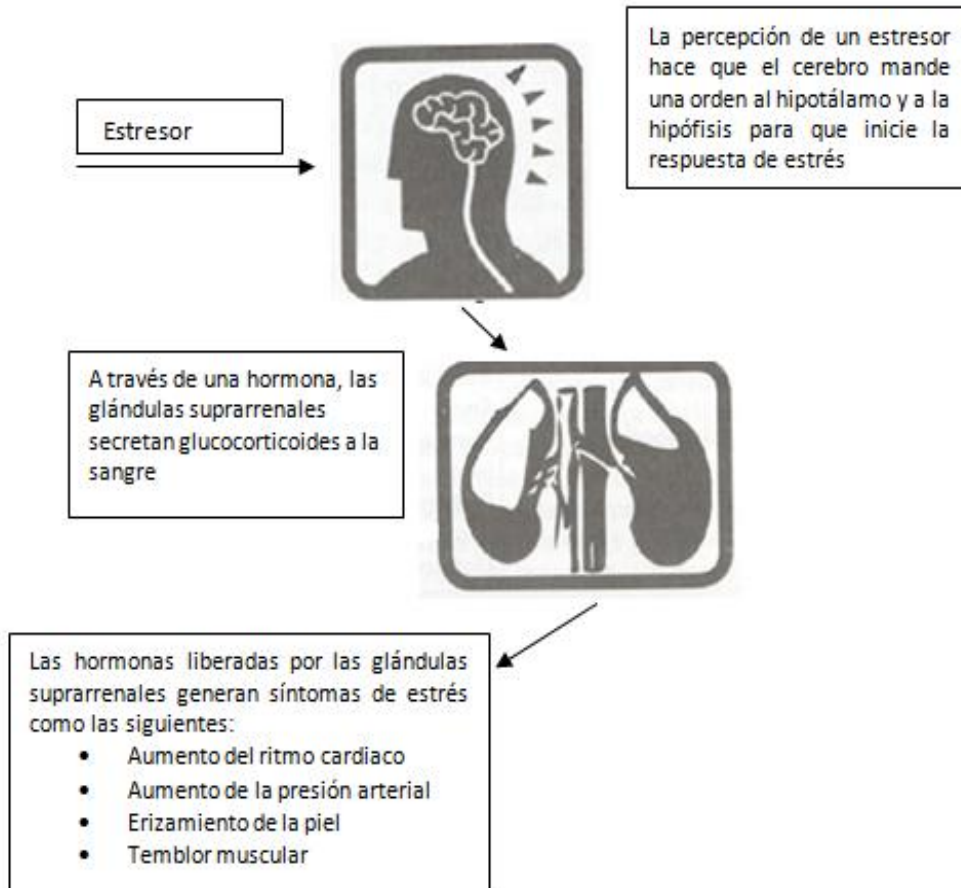
Uno de los efectos más importantes de la reacción de estrés recae sobre el sistema inmunológico. Éste se encarga principalmente del control de los mecanismos de protección contra virus y bacterias. En la reacción de estrés, sobre todo crónico, se ha observado que el sistema inmunológico se “deprime”; es decir, es menos eficiente en el combate a las enfermedades. Es por ello que una persona estresada es más propensa a la enfermedad. En ocasiones, la reacción adaptativa de estrés hace que el sistema inmunológico trabaje más, entonces ocurre que si se está presionado por alguna situación, tal vez el estrés nos ayuda a estudiar mejor. Sin embargo, una vez que termina la situación de estrés, aparece la enfermedad; es decir, termina la fase de resistencia y con ello se deprime el sistema inmunológico.

La reacción de estrés está diseñada para protegernos de posibles peligros y salvar la seguridad; ya sea huyendo o evitando la situación peligrosa, o bien luchando para modificar la situación.

Figura 2.2 Reacción del estrés.

### ¿Por qué el estrés hace daño?

Si el estrés nos ayuda a reaccionar ante los requerimientos de la vida ¿Por qué puede ser perjudicial para la salud? Para contestar esta pregunta, se examinará brevemente el mecanismo fisiológico del estrés.



Fuente: Oliverio (2010), *Cómo evitar la tensión en el ambiente laboral*, p.44.

El esquema anterior muestra, que cuando una persona cree (evalúa) que un estresor está fuera de su control por carencia de recursos, se producen una serie de cambios fisiológicos que siguen un patrón general, a través de las etapas de alarma, resistencia y agotamiento. Al ser el estrés una reacción natural del cuerpo, tiene su mecanismo en los sistemas nervioso, endocrino e inmunológico principalmente.

Costasur (2013) glosario en línea de psicología, establece que el estrés es una respuesta automática y natural de nuestro cuerpo ante una amenaza normalmente

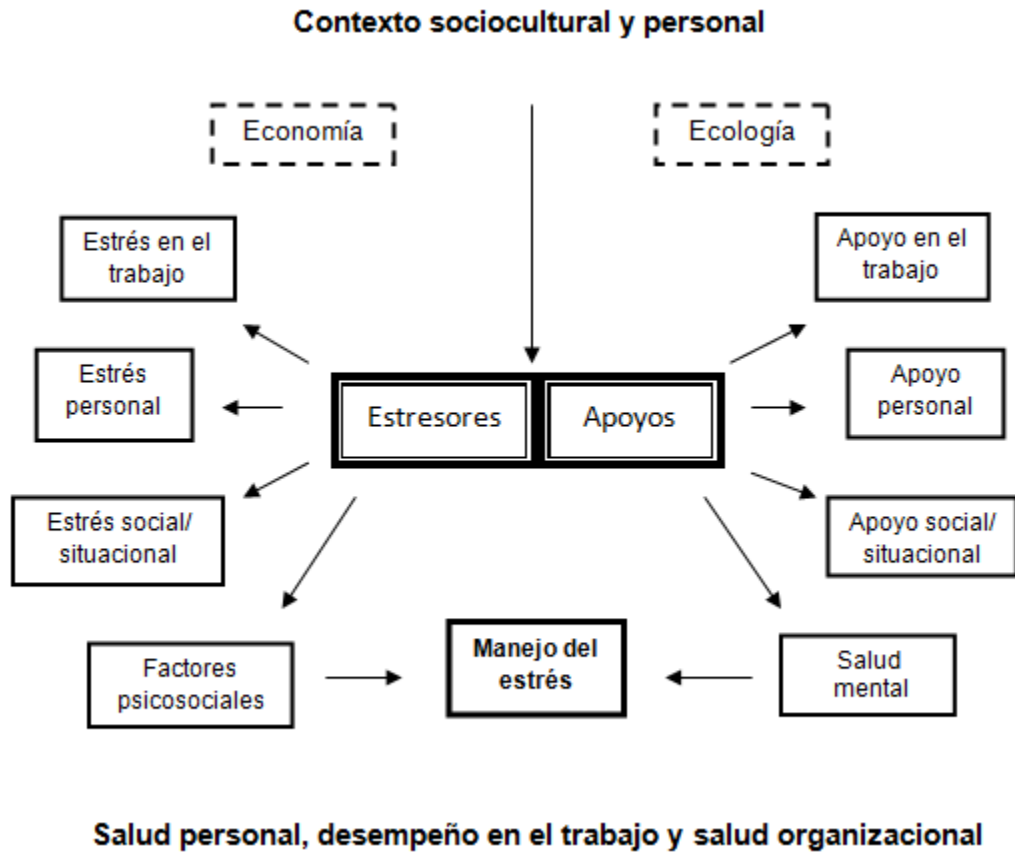
de nuestro entorno. El estrés en sí, es una activación positiva ya que se trata de una adaptación al medio, el problema aparece cuando esa situación se alarga en el tiempo y pasa a ser algo insostenible, al igual que perjudicial para nuestra salud física y mental; donde una vez originada la activación del sistema nervioso central debido al estrés, se debe intentar volver a la línea de base, a la normalidad, para no mantener esta situación.

Sobre esta misma línea, Salanova (2009) menciona que nuestro organismo, ante una situación de estrés, responde auto-protegiéndose de una manera automática, produciendo hormonas como la adrenalina o el cortisol, que pudieran en algún momento generar taquicardia, elevación de la tensión arterial o que se acelere el ritmo de respiración. Si la situación generadora de estrés se resuelve de inmediato, nuestro organismo regresa a la normalidad; pero, si ésta se prolonga por un largo periodo, nuestro organismo se reciente y se puede empezar a perder la salud y a producir la enfermedad, lo que en algunas ocasiones pudieran ser de serias consecuencias; las cuales se presentarán más adelante.

Oliverio (2010) considera que la respuesta de estrés puede ser incrementada en función de la novedad o lo imprevisible de la situación, así como de la capacidad de control que el individuo tiene sobre el estímulo evaluado como estresor.

Se sabe de un modelo apropiado y utilizado en México para el estudio del estrés, el cual fue desarrollado por los Doctores Gutiérrez y Osterman (1994) (citados en Oliverio, 2010), el cual analiza los tipos de estresores y apoyos, es decir, los recursos que en determinado momento puede utilizar la persona afectada. Modelo que se presenta a continuación:

Figura 2.3 Modelo SWS (Self, Work, Social).



Fuente: Gutiérrez y Ostermann, (1994), en Oliverio (2010), Cómo evitar la tensión en el ambiente laboral, p. 48.

Este modelo analiza el manejo del estrés desde dos perspectivas: la de los factores de riesgo, o mejor conocidos como estresores; y la de los recursos, los cuales son considerados como los tipos de apoyo.

## 2.5 Perspectivas y fases del estrés

Adicionalmente para entender al estrés, Salanova (2009) lo ha definido de muchas formas, agrupándolo en tres perspectivas: como estímulo, como respuesta y como transacción.



- **Primera perspectiva: el estrés como estímulo.** El estrés se considera como una variable independiente; es decir, como algo externo que proviene del ambiente, el cual actúa sobre el individuo y lo llega a afectar negativa o positivamente. Esta definición proviene de la Física y la Ingeniería, y designa una fuerza externa que actúa sobre un objeto y es capaz de deformarlo. Por otro lado, desde el ámbito de la Psicología, se habla de un estímulo potencialmente estresante que desde afuera ejerce presión (física o emocional) sobre la persona y le afecta negativamente de forma temporal o permanente. En este sentido, el centro de interés recae en los elementos nocivos del entorno laboral y extra-laboral que ejercen influencia sobre la presión, siendo de gran utilidad para identificar posibles circunstancias estresantes. Por ejemplo, la sobrecarga de trabajo sería un estímulo laboral potencialmente estresante para el trabajador afectándolo negativamente con síntomas como fatiga crónica, insomnio o irritabilidad.
- **Segunda perspectiva: el estrés como respuesta.** Aquí, el estrés es considerado como una acción de réplica fisiológica, psicológica o conductual ante un estímulo amenazante o estresor. Es interesante observar, que esta concepción pone menos énfasis en las causas que provocan el estrés y más en las respuestas al mismo. Por el lado de las manifestaciones fisiológicas tenemos: tensión muscular, sudoración, aumento del ritmo cardiaco; psicológicas: ansiedad, depresión, agotamiento, irritabilidad; y conductuales como: ausentismo, bajo nivel de desempeño.
- **Tercera perspectiva: el estrés como transacción.** El estrés es considerado desde el punto de vista transaccional o interaccionista. Fue propuesta en los años ochenta por los investigadores Cox, Mackay, (1981) Lazarus y Folkman, (1986); donde establecen que el estrés se interpreta como la condición que resulta cuando las transacciones o interpretaciones entre una persona y su ambiente son percibidos como una discrepancia entre las demandas de la situación y los recursos biológicos, físicos, psicológicos, organizacionales y sociales que la persona posee para afrontar adecuadamente esas demandas ambientales.

Una vez entendidas las diversas manifestaciones del estrés es conveniente resaltar las fases por las que atraviesa toda persona que se enfrenta a este problema. Con el afán de mostrar una visión completa de la descripción de las fases del estrés, a continuación se recopilan las voces de Oliverio (2010), y Vega (2010) para describir las fases fundamentales del estrés:

**Primera fase - Alarma:** El cuerpo reacciona cuando de forma sorpresiva se percibe un estímulo imprevisto; es decir, un estresor. Dicha reacción se compone de dos etapas:

- Etapa de *shock*: Es la reacción inicial ante el estresor; reacciones como el decremento de la temperatura, aumento de la presión arterial, aceleración del ritmo cardiaco o respiratorio;
- Etapa de *contrashock*: Un rebote de la reacción es marcado por una fase de movilización ante el estresor. En esta fase se activan algunos mecanismos del cerebro que ponen en marcha una reacción que incrementa la secreción de hormonas corticoides en la sangre.

Generalmente la fase de alarma es de corta duración y no es perjudicial cuando el organismo dispone de tiempo para recuperarse. La fase de alarma dispara nuestra respuesta primitiva de preparación para la huida. Cuando sucede algo inesperado se produce una descarga masiva, en otras palabras, una activación del sistema nervioso simpático que se llama reacción de alarma del sistema simpático. Si esta alarma o shock nos ha afectado físicamente también tendremos tensión física o dolor, heridas o reacciones emocionales intensas, y estas sensaciones se transmiten a través de los nervios de nuestra espina dorsal hasta llegar al cerebro. Los fenómenos fisiológicos más comunes en la respuesta de alarma son:

- El ritmo cardiaco aumenta, lo que estimula la irrigación de sangre a partes del cuerpo que necesitan sustancias como glucosa y oxígeno para enfrentarse al estrés;
- El ritmo respiratorio se acelera para suministrar oxígeno al corazón, al cerebro y a los músculos que se tensan por el estrés;

- La sangre fluye desde la piel y extremidades hacia los músculos, mientras se mantiene la cantidad de sangre del corazón y los pulmones que suministra oxígeno y glucosa al cerebro;
- Se observa un aumento considerable de los niveles de azúcar y ácidos grasos en el torrente sanguíneo con la finalidad de aumentar las reservas de energía disponibles en el cuerpo;
- La producción de secreciones digestivas se reduce intensamente, puesto que la actividad digestiva no es crucial para contrarrestar el estrés.

**Segunda fase - Resistencia:** En esta segunda fase se experimenta un proceso de adaptación cuando el individuo trata de establecer un equilibrio entre el estresor y la respuesta. Este proceso es característico cuando la persona realiza grandes esfuerzos y grandes desgastes, debido a la escasez de tiempo de recuperación por lo que la persona que sufre de estrés continua mostrando cierta resistencia ante la situación generadora de estrés. Al tratarse de una fase de continuo desgaste, que se experimenta durante el proceso de resistencia, el consumo de energía suele darse en grandes cantidades, afectando al sistema digestivo, renal, endocrino, nervioso, cardiovascular y musculo esquelético. En esta fase se encuentran los siguientes síntomas:

- Frecuentes dolores de cabeza;
- Tensión y dolor en los músculos del cuello y lumbares;
- Molestias en el pecho;
- Fatiga frecuente;
- Elevada temperatura corporal;
- Desórdenes estomacales (indigestión, diarrea y estreñimiento);
- Insomnio y pesadillas;
- Sequedad en la boca y garganta.

También en esta fase intervienen los procesos mentales y emocionales en la modulación de las respuestas, mientras que el cuerpo intenta reparar cualquier tipo de daño causado por la reacción de alarma. La temporalidad del estrés independientemente del nivel, el cuerpo específicamente, cerebro, corazón,

pulmón, sistema circulatorio y los músculos, se ven sobre-activados o intra-activados, lo que puede producir trastornos físicos o psicológicos con el tiempo.

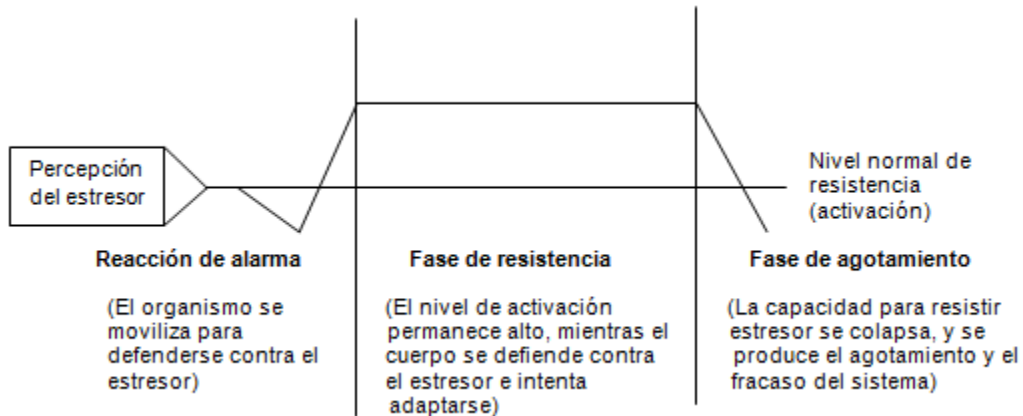
**Tercera fase - Agotamiento:** Durante esta fase las situaciones generadoras de estrés tienden a ser mucho más frecuentes y de hecho permanentes. Cuando el estrés afecta crónicamente el estado de salud, se habla de un nivel de agotamiento extremo en el que los mecanismos de defensa suelen ser insuficientes para enfrentarlo. Por otro lado se encuentra el otro escenario en el que el individuo logra alcanzar un nivel de equilibrio, respondiendo adecuadamente ante el estresor. En esta fase cambia el umbral de tolerancia debido a una sobrecarga, produciéndose el síndrome del quemado o *burnout*.

En el justo momento en que los esfuerzos físicos y emocionales no logran empatar el nivel de estrés, el desgaste del sistema inmunológico se hace presente. Aquí mismo la vulnerabilidad del estado de salud es evidente, elevando las probabilidades de contraer enfermedades o empeorando las ya existentes. En caso de extremo estrés puede suceder la muerte o la afectación significativa del organismo a través de cambios drásticos a nivel psicosomático.

Evidentemente, tal y como se explicó líneas atrás, la exposición extensiva de estrés agota las reservas de energía del cuerpo humano. En caso de que su intensidad y temporalidad sean cada vez mayores, se sobrecarga la capacidad de adaptación, alterando la homeostasis general del individuo. Bajo este contexto se pueden presentar trastornos tanto mentales como emocionales, o bien, manifestarse en forma de enfermedad.

De la misma forma que el sol afecta a la piel, al estar expuestos por periodos de tiempo prologados, ante el estrés el cuerpo humano tiende a perder capacidad de respuesta, lo que se deriva en una enorme cadena negativa que afecta varios sistemas del organismo, especialmente el corazón, los vasos sanguíneos, las suprarrenales y el sistema inmunológico.

Figura 2.4 Síndrome General de Adaptación.



Fuente: Selye (1956), *Cómo evitar la tensión en el ambiente laboral*, p.52.

## 2.6 Estresores

El estrés en cada persona se interpreta y se procesa de forma diferente y ciertamente es un tanto subjetiva de percibir. Es decir, no es tanto lo que sucede, sino de lo que la persona cree que sucede. Es por ello que toda aquella circunstancia que sea percibida y evaluada de manera subjetiva y emocional como amenazante constituye un estresor, lo que obliga a los sujetos a realizar ajuste y cambios en su conducta pero evitar en la medida de lo posible, el estrés.

Linares (2010) cita que un elemento fundamental en la reacción de estrés se refiere al papel que tienen los recursos disponibles para hacer frente a las demandas. En el modelo que se presenta a continuación se distingue cómo la reacción de estrés implica una constante evaluación de la situación. El proceso de alerta se inicia mediante una demanda que, tal y como en una reacción de combustión, da inicio el proceso de alerta. Estos estresores se han catalogado en función de su origen, intensidad, duración y frecuencia:

Estrés según su origen:

- Estresores físicos: condiciones insalubres y riesgosas del lugar de trabajo, como maquinaria peligrosa o situaciones de posible daño;
- Biológicos: manejo de agentes químicos o el trato con personas enfermas;
- Psicológicos: percepción de bajo desempeño, sentirse irritable o muy sensible a la crítica, inseguridad personal;
- Estresores sociales: provenientes de las interacciones con personas con las que convive, como problemas con la pareja, los amigos y compañeros de trabajo.

Estrés según su intensidad:

- Se refiere a la fuerza o nivel de amenaza del estresor, por ejemplo, un terremoto es un estresor de alta intensidad, mientras que el ruido dentro del ambiente laboral puede ser de baja intensidad.

Estrés según su duración:

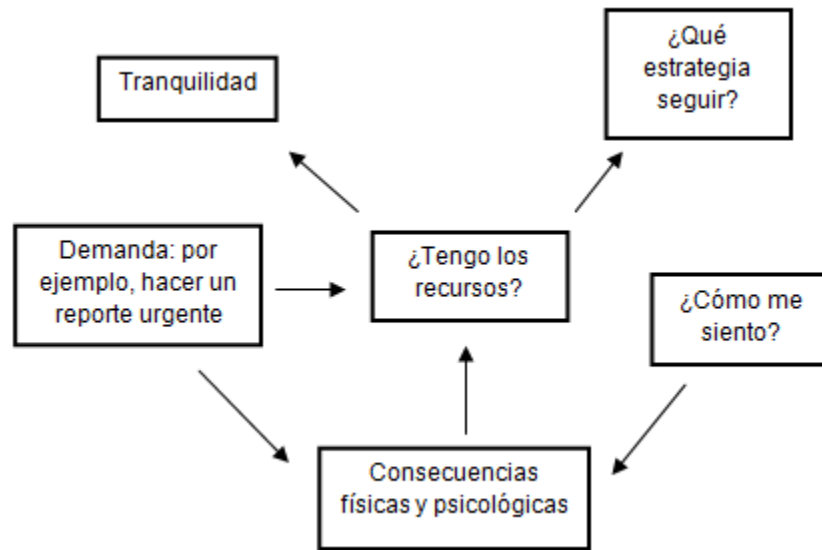
- Se refiere al periodo sobre el que se extiende la vivencia de la situación estresante, desde que inicia la exposición al estresor hasta que ésta finaliza.

Según su frecuencia:

- Este parámetro es indispensable para establecer las relaciones entre estrés crónico y enfermedad. Es importante señalar que cuando un estresor de menor intensidad se repite en un lapso de tiempo determinado tiene un impacto negativo sobre la salud.

Linares (2010) refiere que después de percibir la demanda como un estresor, se presenta un proceso de evaluación de situación, en el que a través del cuestionamiento de preguntas clave se llega a determinar el rumbo que toma el proceso generado por el estrés, tal y como lo plasma la siguiente figura.

Figura 2.5 Modelo del proceso de relación ante el estrés.



Fuente: Oliverio (2010), *Cómo evitar la tensión en el ambiente laboral*, p.39.

La disponibilidad de recursos para hacer frente a la presencia de estresores determina la gravedad y temporalidad del estrés. A través de la pregunta ¿tengo los recursos? se establece si se cuenta con el apoyo suficiente para satisfacer la demanda, la etapa de alarma se detiene y se regresa a un estado de tranquilidad. Sin embargo, si no se cuenta con el apoyo, es decir, con los recursos suficientes para hacer frente a la demanda, se activan los mecanismos de afrontamiento que son, generalmente, las estrategias que se llevarán a cabo para solucionar la situación.

Siguiendo con el modelo de la figura anterior, se presenta la reacción emocional ante el estrés, que está representada por la pregunta: ¿cómo me siento? Ante el mismo estresor cada persona reacciona de forma diferente, por lo que resulta relevante autocuestionarse esta interrogante. En este punto, toma importancia el tipo de personalidad, ya que los rasgos de carácter y temperamento que definen a cada persona decretan la reacción emocional frente al estresor.

### **2.6.1 Contexto sociocultural y personal: estresores y apoyos**

Un modelo que es oportuno analizar por ser, en palabras de Oliverio (2010) muy apropiado y utilizado en México en cuanto al estudio del estrés se trata, es el desarrollado por los doctores Gutiérrez y Ostermann (1994). Conocido como modelo SWS, este modelo analiza el manejo del estrés desde una perspectiva positiva y una negativa. Por un lado, la visión negativa está determinada por los factores de riesgo, es decir, los estresores propiamente dichos; mientras que la positiva se define por los recursos, es decir, los tipos de apoyo con los que se cuenta para enfrentar al estrés. De tal manera que la reacción de todo estrés está íntimamente relacionada al tipo de estresores y apoyos.

#### **Estresores de índole personal, de trabajo y sociales:**

- Estrés personal: es la experiencia subjetiva mediante la cual una persona cree que sus recursos son limitados, insuficientes o poco adecuados para responder a las exigencias a las que hace frente, generando un estado de preocupación que causa ansiedad y temor;
- Estrés en el trabajo: se refiere a todos aquellos aspectos del trabajo que generan preocupación excesiva;
- Estrés social: se trata de las vivencias que generan tensión, molestias, frustración y ansiedad debido a conflictos cuando el individuo se relaciona con la sociedad que le rodea. Así mismo se refiere a la percepción que tiene una persona de su entorno, catalogándolo como angustiante.

#### **Apoyos de índole personal, de trabajo y sociales:**

- Apoyo personal: este tipo de recurso suele ser alto cuando la persona cuenta con una buena autoestima, al sentirse segura ante la adversidad, optimista, entusiasta y positiva;
- Apoyo del trabajo: cuando la persona cree y siente que la organización es un respaldo para sacar adelante las metas del trabajo;



- Apoyo social: es el recurso que genera una sensación de confort físico y de bienestar al percibir que se cuenta con relaciones sociales positivas y armónicas.

A grandes rasgos, la combinación de estresores y apoyos en diferentes ámbitos y magnitudes percibidos ante una tarea en particular generan un tipo de respuesta para el manejo del estrés.

## **2.7 Estrés laboral**

Aunque en las líneas precedentes se ha hecho mención del estrés laboral, viene a bien desarrollar a mayor detalle el tema desde la perspectiva de varios autores. Ante la creciente necesidad e interés de estudiar propiamente al estrés laboral, sus características, consecuencias y al convertirse en un problema cada vez más frecuente en las sociedades y dentro de todo tipo de organización humana.

Particularmente, el estrés laboral es reconocido actualmente tanto como una amenaza para la salud de los trabajadores de diversos oficios, como para el buen funcionamiento de las organizaciones en las que trabajan (OMS, 2012). Lazarus y Folkman (1986) consideran al estrés como un conjunto de relaciones particulares entre la persona y la situación, siendo ésta valorada como algo que excede los recursos propios y capacidades de aquella, lo que pone en peligro su bienestar personal.

Desde la perspectiva de Li y Shani (1991) el estrés laboral es la interacción entre las características organizacionales que se vuelven amenazadoras para el ser humano, sin olvidar la manera en que éstas impactan en la satisfacción en general dentro y fuera del trabajo. Haciendo referencia a qué tan determinante se convierte el estrés al momento de definir y establecer los niveles de satisfacción laboral, como ya lo he mencionado, al tratarse de un proceso complejo define las condiciones en las que el individuo se relaciona, comunica y adapta a su entorno.

El estrés laboral no sólo se ha convertido en un problema de salud para las personas que lo sufren, sino también para las empresas, contagiándose de actitudes negativas, generando un potencial nocivo para la salud psicosocial de los trabajadores; traduciéndose en mayor ausentismo, malas relaciones personales, falta de calidad de servicio, reducción de la creatividad y débil concentración, además de una dirección de personal y liderazgo ineficaces, toma de decisiones lentas y propensión a sufrir accidente, entre otros problemas (Poelmans, 2002).

Indudablemente el desajuste, tanto emocional como físico, que produce el estrés laboral repercute de manera general a la organización y de manera personal a los individuos. En el afán de medir el impacto del estrés laboral, López (2010) señala que éste ha adquirido una gran importancia por el gasto económico que representa para las empresas e instituciones, como lo es el ausentismo y los gastos médicos. Para el caso de México, en el 2008, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) estimó que más del 20% de los mexicanos que forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA) padecía estrés laboral. Por otra parte, de acuerdo a una encuesta global realizada a más de 11,000 corporativos en 15 países por Regus Business Tracker en el 2009, los trabajadores mexicanos experimentan un incremento de estrés comparativamente mayor que otros países en los últimos tres años, derivado del aumento en la carga de trabajo y a la competencia agresiva entre colegas, y un universo laboral cada vez más demandante. Aunque aún no se han publicado cifras exactas, desde mi punto de vista, el estrés laboral ha ido en aumento en los últimos años como consecuencia directa de las crisis económicas, ya que la dinámica organizacional actual exige desempeñar más tareas y responsabilidades, en el menor tiempo posible, con sueldos precarios y reduciendo cada vez más al personal empleado.

Como consecuencia de lo anterior, las organizaciones han identificado al estrés laboral como un problema latente. Por ello, también existen iniciativas configuradas desde las altas esferas jerárquicas para minimizar y prever la presencia de este mal organizacional. Tal y como sostiene Almogorea (2009) las llamadas “organizaciones saludables”, son aquellas que tienen bajas tasas de

enfermedad, lesiones o invalidez entre sus empleados, y suelen ser competitivas en el mercado. Los resultados obtenidos sugieren que las políticas de reducción del estrés laboral no sólo mejoran la salud y la calidad de vida de los trabajadores, sino que también benefician la productividad y economía de la organización, reduciendo así los gastos. En esta línea de trabajo las investigaciones han identificado algunas características organizativas asociadas con bajos niveles de estrés y una mayor productividad. Algunas de estas características saludables son, el reconocimiento a los empleados por el buen rendimiento en el trabajo, las oportunidades para el fomento de la carrera, una cultura organizacional que valore al trabajador individual y las acciones de la dirección que concuerdan con los valores organizativos generados por los empleados. De la misma opinión es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), al sostener que las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente de trabajo en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas.

Las razones más importantes por las cuales las altas esferas directivas, dentro de la organización, deben pasar a la acción para abordar el estrés en el trabajo son: que este afecta a muchos trabajadores, repercute también en la seguridad y la vulnerabilidad legal de la empresa, limita su eficacia y productividad, impacta negativamente en la salud de los empleados; es una área de gran importancia en la gestión de la empresa y fundamentalmente, porque los mandos superiores son los que pueden efectuar los ajustes necesarios para tratar esta problemática.

En resumen, y antes de adentrarnos a los tipos de estrés laboral, es oportuno mencionar los binomios que determinan y se relacionan con el estrés laboral. Por un lado, está el binomio bienestar-malestar ocupacional que experimenta, mismo que directamente influye en la percepción individual de la vida en general. Es por ello que es conveniente se haga un equilibrio entre estas dos dimensiones para evitar la presencia de síntomas físicos y psicológicos. Por otro lado se encuentra el binomio conflicto trabajo-familia que ha demostrado una mayor permeabilidad. Es decir, las fronteras familiares comparadas con las laborales (Carlson y Frone,

2003) suelen ser más flexibles y adaptables en mayor medida a las demandas laborales. Por ejemplo, ajustando sus horarios o necesidades de cambiar de lugar de residencia. Independientemente de lo anterior, a la luz de la presente investigación, es importante conocer los tipos de estrés laboral.

### **2.7.1 Tipos de estrés laboral**

A fin de poder contextualizar este apartado, me he dado a la tarea de recopilar las ideas de un par de autores que, considero, aportan los conceptos de estrés laboral. Tanto Alonso (2008) como Pérez (1992) coinciden en que la temporalidad del evento estresante juega un papel determinante. Ambos, subdividen en dos sus categorías: el estrés agudo y el crónico.

- **Estrés agudo:** se caracteriza por tener un comienzo definido, en ocasiones violento, con una alta intensidad pero de una duración breve; que obedece a un infortunado acontecimiento de la vida. La experiencia del estrés agudo suele configurarse como una reacción de ansiedad o de otro sentimiento de alarma (miedo, temor, terror, pánico) y acompañarse de una alteración transitoria de la conciencia en forma de una pérdida de lucidez o de un estrechamiento crepuscular. Los sucesos del trabajo agudos más frecuentes son el despido, el traslado de destino, el cambio de programación o de tarea, el accidente o el choque personal. Sin embargo, en ocasiones origina enfermedades diversas como la úlcera de estrés, estados de shock, neurosis postraumática, diabetes por estrés;
- **El estrés crónico:** se presenta por un comienzo insidioso o indefinido, una intensidad variable pero siempre con una duración prolongada en forma de una persistencia continua o una repetición con breves intervalos. A diferencia del estrés agudo, es promovido por un hecho aislado, fortuito, circunstancial de la vida debido a un sinnúmero de posibles problemas recurrentes (en nuestro campo de estudios las malas relaciones en el trabajo, el ambiente ruidoso, por mencionar tan sólo algunos ejemplos). El estrés crónico está accionado por una situación de agobio o sobre

exigencia, es decir, un estado de interconexión sobre exigente entre el individuo y su ambiente. El modo de pasar el tiempo libre actúa sobre la fuente del estrés en sentido positivo o negativo. El corte de la conexión con el trabajo para evadirse con un divertimento o entregarse a una actividad cultural, permite aminorar o neutralizar la fuente laboral del estrés.

Una posible consecuencia del estrés crónico es la depresión. Según datos oficiales la depresión será la segunda causa de muerte en los próximos 15 años para aquellos que componen la Población Económicamente Activa (PEA). De hecho, este trastorno del estado de ánimo ya está restando años a la expectativa de vida de la población en general, acentuado notoriamente en personas que conforman el mercado laboral. El riesgo más grave de la depresión es el suicidio, no sólo en México sino a nivel global. El referente obligado al hablar de este tipo de estrés, derivado de la carga excesiva de trabajo, es Corea del Sur. Este país, de acuerdo a las últimas estadísticas disponibles en 2011 de la Organización Mundial de la Salud (OMS) encabeza la lista como país con la mayor tasa de suicidio<sup>4</sup>. Dentro de los 100 países, México se encuentra en la posición 75° con una tasa de suicidio del 3.1 (5.4 para hombres y 1.5 en mujeres). (Prevención del suicidio (SUPRE) OMS, 2012)

Otra parte que determina en buena medida la presencia del estrés dentro de un ambiente laboral son las condiciones físicas y organizacionales. Por ello he decidido clasificarlos en dos grupos, mismos que a continuación se desarrollan.

### **2.7.2 Estresores físicos y organizacionales**

La autonomía y flexibilidad que algunas organizaciones dan a sus empleados favorecen o limitan la existencia de estresores, mismos que se definen por su naturaleza: luz, ruido, ventilación, temperatura y uso de mobiliarios. Veamos, en primera instancia, los estresores físicos:

- Luz: Que en grandes intensidades tienden a dañar la pupila o bien, las bajas intensidades que hacen que se fuerce la vista obligan al sistema

---

<sup>4</sup> Tasa de suicidio: basada en el número total de suicidios dividido entre el total de la población, es decir, no es la mera tasa de suicidios de hombre y mujeres. OMS (2012). Prevención del suicidio (SUPRE) p. 14.

ocular a realizar acciones que pueden generar daño o malestar, como dolores de cabeza e irritación en los ojos. La inadecuada intensidad de la luz hace que la tarea por realizar sea más difícil o incluso imposible. Se ha observado que la iluminación de forma indirecta sobre el lugar de trabajo y no ubicando las lámparas en el techo está asociada con mayor satisfacción y menos síntomas visuales. Los efectos positivos más significativos se refieren al uso de iluminación natural (Parra, 2000);

- Ventilación: Los trabajadores que están expuestos a sistemas de ventilación con aire acondicionado son más propensos a presentar el “síndrome del edificio enfermo”.<sup>5</sup> Los espacios y áreas comunes han demostrado ser más eficientes que los espacios con sistemas de ventilación y además, sirven para mejorar el clima social;
- Temperatura: En la mayoría de los trabajos se controla el nivel de temperatura, sobre todo en actividades que demandan ambientes extremos como la metalurgia y la minería, donde se ha observado que las altas temperaturas producen estrés, lo que hace aumentar el ritmo cardiaco (Ivancevich y Matteson, 1991);
- Vibración y movimiento: En el caso del movimiento, se inicia la reacción de estrés debido a las señales que se captan en el sistema coclear, órgano del oído interno encargado del movimiento. Dicho sistema indica al cerebro que debe corregir el movimiento en el sentido inverso. La vibración es un estresor más grave que el movimiento, ya que los movimientos pequeños pero muy repetitivos y de moderada intensidad causan lesiones directas sobre el sistema músculo-esquelético;
- Ruido: Ivancevich y Mattesson (1991) señalan que podemos adaptarnos y poder trabajar ante la presencia del ruido, pero tal adaptación implica un

---

<sup>5</sup>La OMS (1982) definió el “síndrome del edificio enfermo” como: Conjunto de enfermedades originadas o estimuladas por la contaminación del aire en estos espacios cerrados que produce, en al menos un 20% de los ocupantes, un conjunto de síntomas tales como, sequedad e irritación de las vías respiratorias, piel y ojos, dolor de cabeza, fatiga mental, resfriados persistentes e hipersensibilidades inespecíficas, sin que sus causas estén perfectamente definidas”. Es característico que los síntomas desaparezcan al abandonar el edificio. Organización Mundial de la Salud. (1982). Síndrome del edificio enfermo, p. 2

esfuerzo y también éste conlleva a la reacción de estrés mediante un proceso psicológico llamado habituación.<sup>6</sup>

Por otro lado se encuentran los estresores organizacionales que se caracterizan por la interacción que viene desde la forma en que está organizada la empresa, sus políticas, valores y en general la gente que ahí labora, como los directivos, jefes y personal en particular; formando parte de la cultura organizacional y que generalmente afecta a cada uno de los miembros. Entre las que se encuentran:

- Estructura burocrática: Este tipo de estructura integra un sistema jerárquico, en el que los niveles de posición se encuentran distribuidos en forma piramidal en donde cada uno de los escalafones del sistema implica un nivel de autoridad;
- Estructura horizontal: Se destaca por ser descentralizada, con pocos puestos directivos. Este tipo de organizaciones promueven una alta participación en las personas, pues establecen límites menos rígidos entre las diversas áreas, lo que facilita el desarrollo de equipos multidisciplinarios de trabajo. Debido a que el trabajo en equipo es muy difícil de coordinar, el reto que impone este tipo de organizaciones es que debe existir un jefe con grandes habilidades en gestión de equipos y con un liderazgo adecuado para cada situación. Si no se cuenta con una gestión eficaz, los miembros de los grupos de trabajo pueden generar conflictos que afecten la productividad y pongan en riesgo a la organización;
- Estructura de red: Una estructura de red o abierta se enfoca en los objetivos del trabajo, sin hacer tanto hincapié en las jerarquías. Una gran ventaja con este tipo de estructuras es que permiten la libertad de acción en la administración de las actividades de cada persona y equipo de trabajo;
- Sobrecarga de trabajo: Cada carga de trabajo implica el nivel de responsabilidades y de tareas que se deben realizar en un periodo de tiempo. La carga de trabajo aparece cuando la capacidad de dar respuestas

---

<sup>6</sup> Habitación, consiste en acostumbrarse a ciertos estímulos que antes nos llamaban la atención, podemos hacer caso omiso del ruido; incluso si éste desaparece puede ser signo de alerta. Oliverio (2010) como evitar la tensión en el ambiente laboral, p. 58

por parte del cerebro comienza a deteriorarse por el exceso de actividades por realizar;

- Jornada de trabajo: Se relaciona con la suma de factores; el tipo de trabajo, el grado de responsabilidad, la demanda de los productos o servicios y también de la forma de organizar el trabajo. A nivel fisiológico, una jornada muy larga de trabajo tiene efectos negativos sobre la salud, pues si se trata de estar demasiado tiempo sentado o de pie se afecta el sistema musculoesquelético y algunos órganos como los riñones y el sistema gastrointestinal, ocasionando trastornos digestivos;
- Ritmo de trabajo: Se determina a través de la constancia, utilizando al tiempo como referente para definir la productividad y eficacia del trabajo realizado. Por ejemplo, al exigir cierto tipo de unidades de producción o de clientes en el menor tiempo posible. El ritmo puede estar marcado según la naturaleza del trabajo;
- Inseguridad laboral: Ocurre cuando los empleados no tienen la certeza de conservar su puesto de trabajo en el futuro. Un caso diferente, son los sistemas de trabajo por proyecto, por ejemplo en contratos de 3 o 4 meses con posibilidad de renovación. Generalmente, existe un gran estrés ante la posibilidad de no ser recontratado;
- Cohesión de grupo: La cohesión de grupo se refiere al nivel de unión, compromiso e intimidad que mantiene a un grupo unido. Si el grupo está unido sólo por las formalidades del trabajo se cuenta con poca cohesión, pues éste sólo se preocupará por el trabajo, no así por el bienestar de los miembros. Sin embargo, si el grupo tiene una mejor relación dentro y fuera del trabajo, la cohesión es más fuerte;
- Conflictos dentro del grupo: Debido a que la convivencia con otras personas genera diferencias de opinión, es inevitable que surjan conflictos entre los compañeros de trabajo. Dentro de las normas de los grupos existe la recompensa para los miembros sobresalientes, pero también el castigo, que genera conflictos intragrupales. Ivancevich y Mattesson (1991) describen tres tipos de conflictos dentro del grupo:



- Conflicto de roles: Consiste en que dos o más funciones son designadas a una misma persona pero que tienen incompatibilidad entre sí.

Como paréntesis, al punto anterior (conflicto de rol) Peiró (1991) establece que un miembro organizacional está expuesto a conflicto de rol cuando sobre él recaen expectativas encontradas de algún tipo. O dicho de otro modo, cuando se le demandan cosas contradictorias o que no pueden ser cumplidas a la vez. También, se le pide que realice cosas sin facilitarle los medios necesarios, se le sobrecarga de tarea sin concederle el tiempo suficiente. En términos generales padecer conflicto de rol significa recibir órdenes contradictorias de algún tipo o en alguna medida;

- Conflicto de asuntos: Retomando las ideas de Ivancevich y Mattesson (1991) ocurre cuando el desacuerdo para dar solución a un problema se convierte en conflicto *a posteriori*, es decir, el desacuerdo en realidad no es lo que genera el conflicto, sino los afectos asociados con el desacuerdo;
- Conflicto de interacción: Se da ante un fracaso en el desempeño del grupo, en donde una parte tiende a culpar a otra. Esto es, se pierde la cohesión y no todos se asumen como responsables del fracaso.

Sea cual sea la afectación particular del estresor, físico u organizacional o una mezcla combinación de ambos, existe un evidente efecto a nivel físico o psicológico. Este tema se aborda enseguida.

### **2.7.3 Consecuencias del estrés laboral**

Las consecuencias a nivel psicológico del estrés son variadas. Es importante recordar que cada organismo funciona de manera diferente, por lo que la aparición y frecuencia de cada una de las consecuencias a continuación enunciadas varían de una persona a otra. Se hace hincapié en que dependiendo del tipo de reacción, pueden existir diversas consecuencias a nivel individual y organizacional.

Figura 2.6 Consecuencias del estrés.

---

CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS	
Físicas	Enfermedades cardiovasculares, primera causa de muerte. Enfermedades gastrointestinales: segunda causa de ausentismo laboral debido a enfermedad. Musculares: tics, temblores, lumbalgia, entumecimiento, contracturas, hormigueo de extremidades. Respiratorias: asma, hiperventilación, palpitaciones, dificultad para respirar, resfriado o gripe. Dermatológicas: salpullido, eccema, urticaria, acné, psoriasis, dermatitis.
Psicológicas	Ansiedad. Depresión. Irritación. Enojo. Aumento en el tabaquismo y alcoholismo. Problemas en los hábitos del sueño. Cambios en la alimentación. Distracción, olvidos.
Organizacionales	Incremento en el ausentismo. Más llegadas tarde. Aumento en la rotación del personal. Disminución de la productividad. Aumento en la carga de trabajo. Conflictos entre el personal.

---

Fuente: Oliverio (2010), *Cómo evitar la tensión en el ambiente laboral*, p.43.

#### 2.7.4 Enfermedades relacionadas al estrés

Una enfermedad de trabajo se define, según la Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 52, Capítulo V, Fracción IV, como la incapacidad física, mental o inhabilidad manifiesta del trabajador que haga imposible la prestación del trabajo.

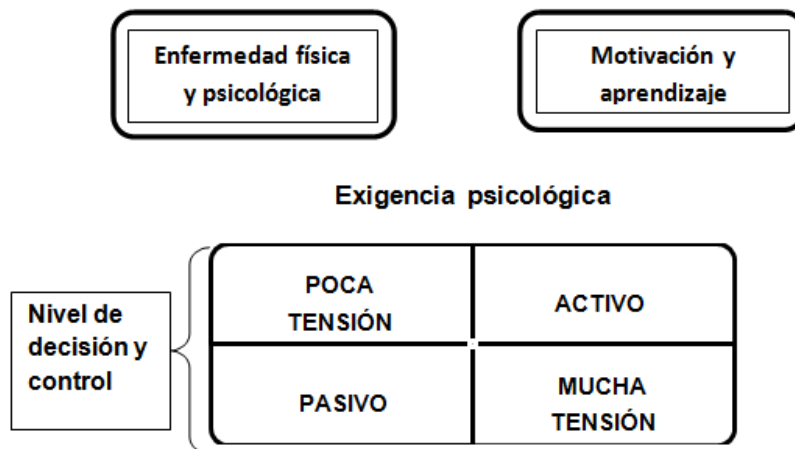
Debido a que toda enfermedad debe entenderse como una afectación multifactorial desde una mirada multidisciplinaria, entiéndase físicos, emocionales,

sociales y externo; al hablar de enfermedades del trabajo se deben sumar elementos propios de la organización, tal y como se abordó en líneas anteriores. La trascendencia de estas enfermedades va más allá de lo que la persona que pasa por alguna etapa de estrés, pudiese llegar a manifestar ya que la mayoría de las enfermedades de trabajo son, en su etapa inicial, silenciosas (Oliverio, 2010).

De acuerdo con estudios realizados por la OIT, el estrés puede manifestarse de diferentes formas que van desde dermatitis, dolores de cabeza crónicos, dolor de espalda, obesidad, insomnio, hasta gastritis y colitis. Por ello, no es casualidad que las enfermedades cardiovasculares, digestivas y músculo-esqueléticas sean las principales causas de ausentismo laboral justamente relacionadas con estrés en el trabajo (Larsman, 2006).

Se ha visto que la aparición de enfermedades vinculadas a las tareas propias del trabajo tiene que ver con el nivel de tensión así como con la presencia de un proceso de motivación y aprendizaje; tal y como lo explica el Modelo Demanda-Control de Karasek (1990).

Figura 2.7 Modelo demanda-control.



Fuente: Karasek (1990), *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, p.53.

Este modelo fue diseñado por Karasek principalmente para el análisis de los estresores de tipo crónico, hecho que permea al modelo de un valioso contenido

teórico pues permite conocer la influencia del estrés cotidiano sobre la salud, tanto física como psicológica.

Por otro lado, es importante resaltar que los estresores crónicos no se perciben como una amenaza a la salud en su etapa inicial sino hasta el momento en el que la acumulación de estrés, generado en y por diversas situaciones de trabajo y personales se manifiesta en alguna enfermedad como gastritis, colitis o hasta presión arterial.

En el modelo de Karasek, el nivel de demanda está compuesto por todas las exigencias del trabajo, que no es otra cosa más que la suma de las tareas por realizar, sin olvidar el ritmo y carga de trabajo tanto cualitativa como cuantitativa.

A continuación se describen las cuatro combinaciones del modelo de demanda-control de Karasek (1990):

- Activo. Esta primera combinación se observa como una reacción positiva en la figura antes presentada, la cual se da al combinar un nivel de demanda alto con un nivel de control también alto, mejor conocido como papel activo. El papel activo promueve una sensación de entusiasmo; es decir, la combinación de agrado y acción ante el trabajo;
- Poca tensión. Se da cuando existe un nivel de baja demanda y alto control. Aquí, el control es muy superior a las exigencias laborales. El resultado puede ser una sensación de tranquilidad y confort;
- Pasivo. Aparece cuando hay un control bajo y poca capacidad de toma de decisiones en combinación con un bajo nivel de exigencia. Teniendo como estado anímico al fastidio por la baja actividad;
- Mucha tensión. La combinación de bajo nivel de decisión y poco control en donde existe una alta demanda de trabajo. Es el punto más desfavorable para mantener una buena salud.

Aunado a lo anterior, según estudios de Amick (2002) demostraron que durante 1968 y 1992 el factor que más acentuó las enfermedades de trabajo fue presentar un bajo control sobre las labores que se desempeñan en situaciones de alta

demanda. Ello explica que las enfermedades cardiovasculares, digestivas y musculoesqueléticas sean las principales causas de ausentismo laboral relacionadas con estrés en el trabajo (Larsman, 2006).

### **Algunas enfermedades relacionadas con el estrés laboral**

Si bien en líneas anteriores ya se han enlistado algunas enfermedades provocadas por el estrés, es importante entender, mediante su explicación, por qué es que bajo un escenario laboral estresante estas enfermedades tienen mayor incidencia.

En primer lugar se encuentra el sistema cardiovascular el cual tiene como función principal el bombear la sangre a todo el organismo para llevar los nutrientes y el oxígeno a todas las células. Ante un momento de estrés lo primero que ocurre es que el corazón late más rápido y más fuerte, requiriendo de una mayor cantidad de energía, lo que produce un mayor desgaste. La liberación constante de hormonas como la adrenalina y noradrenalina genera que las paredes de las arterias se vayan desgastando. Por si fuese poco, el elemento que debemos incorporar al análisis es la presencia de una dieta alta en grasas lo que provoca que las arterias comiencen a formar un “tapón” en donde es más difícil que circule la sangre o inclusive bloqueando por completo su paso, lo que en el mediano-largo plazo terminará en un infarto cardiaco.

Desde mediados de la década de los ochenta se comenzaba a observar una notoria correlación entre las personas con altas presiones de trabajo y los problemas cardiovasculares como dolores de cabeza, aumento de la presión arterial y riesgo de infarto. En algunas investigaciones (Gutiérrez, 2004) se ha encontrado que la presión arterial aumenta durante las horas de trabajo y en casos de alta tensión laboral se ha relacionado con riesgo de isquemia miocárdica.

Hoy en día, las enfermedades del sistema cardiovascular se han convertido en la principal causa de morbilidad y mortalidad en el mundo industrializado. Cada año mueren alrededor de 17.1 millones de personas a nivel mundial por enfermedades

cardiovasculares y se estima que cada cuatro segundos ocurre un infarto (Secretaría de Salud, 2000; OMS, 2009).

Al observar las estadísticas globales se aprecia una mayor proporción de enfermedades cardiovasculares causadas por el estrés laboral en el caso de las mujeres con un 22% (en su etapa productiva, es decir entre 16 y 65 años) en comparación con el 16% para el caso de los hombres (bajo el mismo rango de edades).

En el caso particular de nuestro país se ha notado un aumento en las enfermedades cardíacas, pues 30% de la población padece obesidad e hipertensión. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) en México (2012), la prevalencia de sobrepeso y obesidad en mujeres adolescentes aumentó de 33.4 a 35.8%. Para el caso de mujeres de más de 20 años, es decir en su edad productiva, este porcentaje pasó de 71.9 en 2006 a 73% en 2012. Para ambos grupos de edad, la proporción de mujeres con peso inadecuado fue mayor que los hombres. En el caso de los hombres adolescentes el aumento fue menor. La prevalencia creció un punto en los últimos seis años, pasando de 33 a 34.1% y en los adultos el aumento fue de 2.7% actualmente 69.4% de los hombres tiene sobrepeso u obesidad.

Esto representa un reto para el mercado laboral pues resulta urgente emprender acciones en el corto, mediano y largo plazo que permitan mejorar los niveles de salud y bienestar de toda persona económicamente activa. Contratar especialistas en nutrición, profesionales del deporte, actividades recreativas y hasta políticas públicas que fomenten el uso de medios de transporte como la bicicleta, son en mi opinión algunas acciones que podrían cambiar el escenario actual.

Otro de los padecimientos que se han relacionado con el estrés son aquellos de tipo digestivo. No es casualidad que la gastritis tenga una alta incidencia, tanto en hombres como mujeres, en edad productiva. El impacto en la vida laboral es alarmante pues se considera como la segunda enfermedad causante de ausentismo en el trabajo. Factores psicosociales como malos hábitos de alimentación y afectividad negativa se consideran elementos que pueden

empeorar los síntomas de úlcera. Los síntomas incluyen estreñimiento, diarrea, sangrado al evacuar, dolor constante en la parte inferior de la cavidad abdominal y dolor agudo en la boca del estómago.

Estos síntomas afectan el rendimiento laboral de aquellas personas que los padecen ya que las colocan en un estado de intranquilidad y falta de concentración. En México, la frecuencia de este tipo de trastornos es alta, casi similar a la gripe, al causar 50% de los motivos de consulta médica. Los jóvenes son quienes más presentan este tipo de trastornos y en lo que a género se refiere la alta proporción de mujeres frente a hombres es significativamente alta: un hombre por cada siete mujeres presenta problemas de este tipo. De nueva cuenta, la prevención parece ser la respuesta para atenuar este tipo de padecimientos.

Adentrando el análisis en el campo de estudio de la Ergonomía, la postura en la que una persona realiza sus labores está directamente relacionada con los síntomas asociados con el trabajo, pero también la mala postura y la obesidad. Específicamente, el dolor crónico de espalda (lumbalgia) es la causa más común de ausentismo laboral por enfermedad crónica y afecta a las personas en edad productiva. De hecho se estima que este padecimiento aparece al menos una vez en la vida en 80% de los mexicanos mientras que casi 30% de las personas que padecen este trastorno se ausentan del trabajo 12 días en promedio (Cruz, 2007).

Una enfermedad más a considerar es la diabetes, definida como un trastorno metabólico que se manifiesta por una alta cantidad de niveles de glucosa en la sangre, generalmente por encima o debajo de los límites normales. Entre los factores de riesgo se incluyen la historia familiar, obesidad, sedentarismo y vivir en ciudades de rápido crecimiento económico (Quick, 1997). La diabetes es una de las principales causas de muerte en México al ocupar el sexto lugar a nivel mundial como país con más de 371 millones de personas que padecen esta enfermedad, según la Federación Internacional de Diabetes (FID) y se ha observado que su desarrollo es más grave cuando se asocia con situaciones de estrés agudo.

Finalmente se hará mención de otra enfermedad que lamentablemente ha crecido de manera alarmante en México y en el mundo: el cáncer. Si bien de forma directa el estrés no es causa de cáncer las conductas asociadas con alto estrés sí lo son: fumar, consumir alcohol, riesgos ocupacionales (exposición a sustancias cancerígenas en industrias de alto riesgo como la química, minera, metalúrgica, y hasta la hospitalaria), hábitos alimenticios dañinos (consumo excesivo de cafeína, grasas animales, carnes con altas cantidades de hormonas químicas ajenas y conductas sexuales de alto riesgo). Se tiene evidencia de que el estrés contribuye de forma importante al desarrollo del cáncer bajo la presencia de algún tipo de padecimiento ya existente, lo que también afecta la mejora del paciente. Los tipos más frecuentes son el cáncer de seno y cérvico uterino en las mujeres; de próstata, colon y recto en hombres (Vega, 2010).

Una vez expuesto lo anterior y entendida la importancia que tiene el estrés en la afectación de la salud al manifestarse en una serie de enfermedad, quisiera dedicar unas líneas a lo que en la literatura de la psicología organizacional se le conoce como organizaciones saludables. Desde mi punto de vista las organizaciones bajo el sello “saludable” parecen ser la solución para los padecimientos, estresores y demás consecuencias que mencioné a lo largo de este capítulo. Así entonces también abordaré su contraparte, las organizaciones tóxicas.

### **2.7.5 Organizaciones saludables y tóxicas**

La visión que mejor define a las organizaciones saludables fue propuesta por Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, y McGrath (2004), quienes las categorizan como aquellas que invierten en esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados así como su productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, siempre bajo un esquema de oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera generando en todo momento un balance entre trabajo y vida privada.



Las organizaciones saludables son capaces de satisfacer distintas necesidades de los empleados en todos los niveles jerárquicos hacia todas direcciones dentro de la organización, como la necesidad de afecto, de reconocimiento, de estima, de pertenencia. Poniendo a disposición de los trabajadores recursos que les permitan alcanzar sus metas y objetivos para desarrollarse profesionalmente de la manera más exitosamente posible, tal y como lo expuso Salanova (2010); esto de manera más detallada en la siguiente figura:

Figura 2.8 Modelo heurístico de organización saludable.



Fuente: Salanova (2009), *Psicología de la salud ocupacional*, p. 178.

El Instituto The Great Place to Work define “buen lugar para trabajar” como aquel que posee un ambiente donde los empleados confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos. Estos lugares se caracterizan por mantener buenas relaciones entre: empleados y dirección; empleados y sus puestos/organización; empleados y

compañeros de trabajo, así como con los demás actores involucrados dependiendo del tipo de organización como los clientes e inversionistas.

De esta manera, el apoyo social a los trabajadores a través de los compañeros y jefes inmediatos se considera pieza fundamental. Este resultado refuerza la importancia de los aspectos interpersonales dentro y fuera del trabajo; enfatizando cómo éstos influyen en la naturaleza del mismo sin olvidar las relaciones laborales.

Por su parte Frost (2002) hace referencia a la organización de tipo “tóxica”, señalando tanto a las prácticas de una empresa como a las actitudes y acciones emocionalmente insensibles de sus directivos. Frost apunta que en estos ambientes laborales la comunicación es escasa o está obstaculizada. Por su parte las relaciones interpersonales son frías o conflictivas, existiendo cierta ambigüedad en los roles por la actuación ineficaz de mandos medios y superiores quienes generalmente manifiestan escasas funciones de liderazgo. Aunado a ello, los trabajadores no reciben ningún tipo de retroalimentación y carecen de un sentido de identidad-pertenencia hacia la organización porque sus necesidades no son escuchadas y mucho menos cubiertas. Dentro de este medio, prevalecen características tales como la insatisfacción, la falta de desarrollo de relaciones interpersonales positivas entre todos los trabajadores que interactúan dentro de la organización y, sin duda alguna, ambiente destructivo.

Indudablemente las acciones y características de una organización saludable son aquellas que deben ser promovidas e impulsadas, no sólo por quienes se encuentran en mandos directivos sino también por quienes laboran en las tareas más básicas. La comunicación, la cooperación y la coordinación de todos aquellos que trabajan en alguna organización son características fundamentales para el éxito particular de cada trabajador y de la organización en su conjunto.

## **2.8 Intervenciones psicosociales**

La intervención psicosocial se refiere a todas aquellas acciones encaminadas a reducir o prevenir situaciones de riesgo social y personal, ya sea mediante la aplicación de medidas para la solución de problemas concretos que afectan a individuos, a grupos o a comunidades, o mediante la promoción de una mejor calidad de vida (Colegio Oficial de Psicólogos de España, 1998). Tiene como principal objetivo la búsqueda de la salud de la organización a través de la mejora de la salud de los miembros que la componen, la cual comprende el bienestar económico, funcional y social de la organización y de sus miembros (Nogareda, 2007).

En definitiva, se trata del equilibrio dinámico entre las necesidades operativas y funcionales de la organización, en un contexto socioeconómico determinado, y las necesidades profesionales y personales de las personas que la componen.

Con base a la metodología propuesta por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (Gómez Cano, 1996) se propone, en un primer momento, comenzar por la identificación del riesgo y continuar por la evaluación de su probabilidad para posteriormente gestionar su control e intervención. Para esta primera etapa, la evaluación de riesgos psicosociales se refiere al proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que las personas en la más alta jerarquía estén en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse tal como lo afirma Rivas (2012).

La evaluación de riesgos psicosociales debe realizarse siempre a la medida de la situación analizada inicialmente. Las acciones preventivas que se propongan serán específicas de acuerdo a la empresa en cuestión y en función de su sistema de gestión de la prevención, así como al momento en que se encuentra, sin olvidar las particularidades de los riesgos, de los puestos y de las personas evaluadas.

Rivas (2012) menciona que es necesario dedicar esfuerzos para llegar a conocer con el máximo detalle y con rigor metodológico, la realidad psicosocial específica de cada contexto socio-laboral.

Existen dos tipos de metodología para la evaluación de los riesgos psicosociales: metodología cuantitativa y metodología cualitativa:

- La primera, la metodología cuantitativa, hace referencia al conjunto de métodos o técnicas que se emplean para determinar la cantidad de un fenómeno. Esta metodología se basa y se desarrolla en el seno de la psicometría; utilizando como recurso los cuestionarios, escalas, listas de comprobación, entre otras.
- Por su parte, la metodología cualitativa también tiene su aproximación y métodos propios, los cuales resultan necesarios conocer para desarrollar técnicas tales como observación del comportamiento en el trabajo (que también puede requerir a su vez métodos psicométricos para analizar la información resultante), entrevistas, dinámicas de grupos, entre otras.

A pesar de las múltiples cualidades de ambas metodologías, se sugiere que se combinen para obtener una evaluación vista desde ambas perceptivas; la subjetiva y la objetiva. Por ejemplo, para plantear medidas de intervención concretas, es aconsejable complementar la información obtenida de los cuestionarios estandarizados con información cualitativa que permita explicar las condiciones psicosociales del trabajo y diseñar correcciones adaptadas a las situaciones estudiadas.

Desde una perspectiva metodológica, Moreno (2010) menciona que la inclusión de métodos complementarios por el lado cuantitativo, resulta conveniente debido a que ellos evitan el error común de la varianza y permite otras vías de acceso a los riesgos psicosociales, presentando una visión más completa de los hechos reales. Los métodos de observación, discusión de grupo y entrevista han sido los más empleados como aspectos complementarios.

### **2.8.1 Intervención en el estrés laboral**

Moreno (2010) asegura que existen diversas estrategias para prevenir y manejar riesgos según el sector; concretamente en relación a los riesgos psicosociales, el diseño de las estrategias de revisión y control, considerando los distintos niveles (organizacional e individual) y atendiendo a los tipos de intervención primaria, secundaria y terciaria.

Por su parte, Nogareda (2007) menciona que las medidas de intervención han de desarrollarse considerando la situación de la empresa en su contexto socioeconómico y su realidad interna: su estrategia, los objetivos, las posibilidades reales y los recursos disponibles, las diferentes áreas y departamentos que han de participar en el proceso de intervención, las barreras y agentes facilitadores que podemos encontrar, incluso, sus costumbres, estilos y hábitos. Retomando a Kompier (1998) se considera esencial la presencia y participación de todas las partes interesadas, tanto empleados como directores, sindicatos y legisladores.

Nogareda (2007) expone que tales intervenciones van dirigidas a combatir el riesgo psicosocial; las cuales pueden diferir en cuanto al tipo o nivel de intervención y en cuanto al objetivo de la misma. Según el centro de atención, las acciones pueden ir dirigidas a cambiar las exigencias del trabajo (actuación sobre el trabajo) o a cambiar la capacidad de adaptación o de afrontamiento de las personas (actuación sobre la persona). Según el nivel de intervención se suelen reconocer tres niveles:

Figura 2.9 Niveles de intervención.

<b>Nivel de intervención</b>	<b>Finalidad</b>
Primaria	Preventiva
Secundaria	Paliativa
Terciaria	Curativa

Fuente: Nogareda (2007), *Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales. Medidas preventivas*, p. 31.

### **2.8.1.1 Prevención primaria**

Salanova (2010) refiere que la prevención primaria está dirigida a personas normales, es decir, que en principio no están en condiciones de riesgo, como ocurre con actividades como las campañas de salud laboral donde se informa de los factores de riesgo del estrés y de factores de mejora de la salud. El objetivo es impedir que aparezca el trastorno en el futuro; a través del diseño de puestos de trabajo saludables, a partir de la identificación de los factores de riesgo psicosocial, de manera que puedan controlarse y el resultado sea un trabajo con contenido variado, enriquecedor y satisfactorio para el que lo desempeña, donde se facilite a las personas la suficiente información y formación antes de la realización de un trabajo o de la introducción de cambios, tanto organizativos como tecnológicos, facilitando la respuesta ante las demandas del trabajo o los nuevos procedimientos, lo anterior según Nogareda (2007).

Por ejemplo:

- Diseño adecuado de tareas;

- Desarrollo de políticas de no tolerancia a conductas agresivas o de discriminación;
- Información y formación adecuada previa a un cambio;
- Evitar el aislamiento;
- Mejora de los canales de comunicación;
- Intervención de los trabajadores en la toma de decisiones.

Cabe destacar además la distinción realizada por Catalano y Dooley (1980) entre prevención primaria proactiva (previenen la ocurrencia de los factores de riesgo) y prevención primaria reactiva (mejoran los recursos para afrontar la exposición a factores de riesgo). A su vez, Lamontagne (2007) puntualiza en un trabajo reciente que la intervención primaria es la verdaderamente preventiva y es proactiva, ya que es de carácter general y se dirige a todos los empleados con el objetivo de prevenir la exposición a estresores de enfermedades en individuos sanos.

### **2.8.1.2 Prevención secundaria**

Salanova (2010) describe que la prevención secundaria se dirige a aquellas personas o grupos que están en riesgo; actuando tras la aparición de los primeros síntomas de estrés, intentando reducir su impacto.

Por otro lado Nogareda (2007) apunta a la prevención secundaria como actuaciones paliativas, que ofrecen un remedio a los efectos negativos de los riesgos, usualmente a través de programas de asistencia o ayuda.); es decir, consistente en formar a los trabajadores y proporcionarles recursos para reducir el impacto de los riesgos psicosociales sobre su salud y bienestar. La prevención secundaria busca la reducción de las consecuencias de los riesgos psicosociales antes de que deriven en consecuencias más graves, el control del avance del riesgo una vez que ha aparecido. Generalmente, se basa en programas de gestión del estrés. Éstos enseñan a identificar el origen de los riesgos psicosociales y sus efectos así como a desarrollar técnicas para reducir sus síntomas (las más comunes son relajación muscular, biofeedback, meditación, entre otras). Su

objetivo es ayudar a controlar las propias respuestas ante situaciones de estrés, mejorar el ajuste entre la persona y las demandas de la tarea. Por ejemplo:

- Programas de manejo del estrés;
- Ejercicio físico;
- Técnicas de relajación;
- Cambio de puesto de trabajo.

Lamontagne (2007), afirma que la intervención secundaria es aminorativa y se aplica cuando comienza a manifestarse ante los primeros síntomas de daños psicológicos y/u organizacionales. En comparación a la intervención primaria, en la secundaria el nivel de actuación es personalizado y se espera que el trabajador participe más activamente.

### **2.8.1.3 Prevención terciaria**

Retomando los conceptos, en la intervención primaria, se intenta eliminar las causas; en la intervención secundaria se combaten los efectos. Por el lado de las actuaciones terciarias, estas ofrecen ayuda o tratamiento a las personas que sufren las consecuencias de una situación de estrés (Nogareda 2007).

Donde el tratamiento incluye estrategias dirigidas a minimizar los efectos de los problemas que ya están teniendo lugar en la organización y sus trabajadores, como el tratamiento de los síntomas de la enfermedad laboral (Lamontagne, 2007). Este mismo autor señala que las intervenciones terciarias o tratamientos, son reactivas puesto que se aplica cuando el daño está presente con todas sus consecuencias y la situación puede precisar acciones inmediatas por su gravedad.

Para Nogareda (2007) el objetivo es curar y ayudar sobre los efectos negativos ya producidos; prestando ayuda a la persona frente al daño que se haya podido ocasionar. La prevención terciaria se realiza desde vigilancia de la salud, puesto que es un médico o psicólogo clínico, quien debe diagnosticar una determinada patología; a través de intervenciones terapéuticas y curativas por su naturaleza. Por ejemplo:



- Programas de ayuda al empleado;
- Programas de reinserción laboral tras una baja.

Finalmente Salanova (2007) presenta una clasificación de estrategias de intervención tomando en cuenta tanto el foco u objeto de la intervención (es decir, estrategias basadas en la persona vs. estrategias basadas en la organización) como el objetivo de la intervención (es decir, diagnóstico, intervención primaria o prevención propiamente dicha, intervención secundaria e intervención terciaria o tratamiento). En el siguiente cuadro se reflejan las principales estrategias de intervención en función de estos dos criterios: foco y objetivo de la intervención.

Figura 2.10 Estrategias en función del foco y el objetivo de la intervención.

<b>Objetivo / Foco</b>	<b>Estrategias individuales</b>	<b>Estrategias organizacionales</b>
Diagnóstico	-Auto-diagnóstico	-Auditoria de salud psicosocial
Prevención primaria	-Gestión del tiempo -Entrenamiento en habilidades sociales -Entrenamiento en afrontamiento del estrés -Equilibrio trabajo-vida privada	-Mejora del contenido del puesto -Horarios de trabajo -Desarrollo directo
Prevención secundaria	-Grupos de mejora -Coaching and consulting	-Programas de acogida a nuevos empleados -Desarrollo organizacional
Prevención terciaria/Tratamiento	-Asesoramiento -Psicoterapia	-Institucionalización de servicios

Fuente: Nogareda (2007), *Combinación del objetivo/foco de la intervención social*, p. 35.

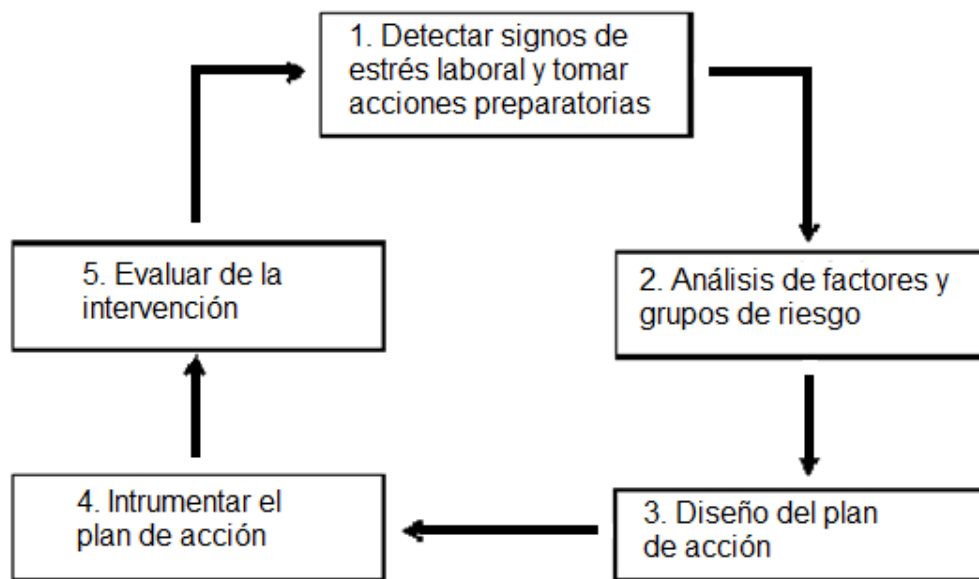
Por otro lado, la OMS en Suiza, realizó un estudio llamado Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo donde Houtman (2008) presentó una

serie de pasos con la finalidad de prevenir el estrés laboral dentro de las organizaciones. Si bien es cierto, no existe una receta específica que prevenga el estrés laboral, si es posible ofrecer guías o lineamientos para la prevención del estrés dentro de las organizaciones.

## 2.9 Pasos para prevenir el estrés laboral dentro de las organizaciones

Como fundamento básico para una fuerza de trabajo con retos a su salud, los trabajadores tienen que estar motivados, sentirse seguros en su trabajo, satisfechos y percibir que tienen el control sobre su trabajo. La prevención del estrés laboral, es por lo tanto, una meta importante que requiere un proceso escalonado.

Figura 2.11 Proceso para actuar sobre el estrés laboral.



Fuente: Houtman (2008), *Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo*, p. 20.

## PASO 1: Acciones preparatorias y detección de signos de estrés laboral.

El primer paso en el proceso de manejo de estrés es una fase preparatoria en la cual se toman las siguientes acciones:

- Asegurar el compromiso de la dirección y de toda la organización en la atención del estrés laboral a nivel organizacional y de todas las unidades de trabajo. Esto es necesario para que los resultados sean exitosos;
- Crear conciencia del estrés laboral. Es importante que tanto los trabajadores como los directores o jefes inmediatos entiendan exactamente lo que es estrés laboral (causas, consecuencias, costos y soluciones). Esto puede lograrse a través de campañas de concientización apoyadas por información verbal y escrita; a través de posters informativos con imágenes;
- Dado que el apoyo de la familia y de la comunidad es crucial, es necesario incluirlos en el proceso de afrontamiento del estrés laboral, atendiendo particularmente la interacción trabajo–hogar;
- Recolectar evidencia de los indicadores de estrés laboral en la organización. El uso de métodos iguales o estandarizados permitirá comparar distintos grupos de empleados con diferentes tareas;
- La retroalimentación y la participación del trabajador es esencial en todas las fases del proceso de afrontamiento del estrés. Nadie conoce su trabajo mejor que el trabajador.

## PASO 2: Analizando los factores y grupos de riesgo.

- En esta fase se desarrolla un análisis más detallado de la situación. La información nueva permite adentrarse en las condiciones del trabajo y las características individuales de los trabajadores en riesgo. Existen varios métodos que se pueden utilizar para recopilar la información (por ejemplo, cuestionarios, listas de cotejo, entrevistas, análisis de cifras de ausentismo, entre otros).

PASO 3: Diseñando un Plan de Acción.

- Decidir qué acciones deberán tomarse para reducir el estrés laboral, mediante la creación de un inventario de posibles soluciones para las causas identificadas en el Paso 2. Para esta acción, puede referirse a los ejemplos de acciones preventivas señaladas en el cuadro que se presentará más adelante.
- Lo anterior deberá continuar con un plan que priorice las distintas acciones requeridas e identifique a las personas responsables de las acciones, estableciendo tiempos límite (por ejemplo, de 3 a 6 meses) y actualice las metas identificadas en el paso 1.

Figura 2.11 Ejemplos de acciones para prevenir el estrés laboral.

PROBLEMA	POSIBLES ACCIONES
Sobrecarga laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redistribución del trabajo entre los compañeros</li> <li>• Priorizar tareas</li> <li>• Ofrecer capacitación (por ejemplo: manejo de estrés o administración del tiempo)</li> </ul>
Trabajo monótono y rutinario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que dónde sea posible los trabajadores tengan cierto control sobre el ritmo de trabajo</li> <li>• Asegurar que haya suficientes recesos</li> <li>• Rotación laboral (moverse a realizar diferentes tareas, por lo general, de acuerdo a un plan de rotación)</li> <li>• Ampliación del trabajo (agregar nuevas tareas de la misma dificultad)</li> <li>• Enriquecimiento del trabajo (agregar tareas más complejas)</li> <li>• Ofrecer capacitación o educación adicional cuando sea necesario</li> </ul>
Tareas o papeles conflictivos o poco claros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una descripción del trabajo con las exigencias necesarias claras</li> </ul>

<p>Falta de experiencia laboral para el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer la capacitación apropiada cuando sea necesario</li> <li>• Designar al empleado un instructor personal</li> <li>• Ofrecer ayuda y estimular la ayuda entre los trabajadores</li> <li>• Dejar las tareas más difíciles a otros trabajadores más experimentados</li> </ul>
<p>Falta de apoyo social por parte de la administración y/o compañeros de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar capacitación a los directores en el trato con sus trabajadores</li> <li>• Organizar actividades que fomenten la interacción de los equipos (cenar después del trabajo, excursiones en grupo y otras actividades sociales)</li> <li>• Tomar los descansos y alimentos juntos</li> <li>• Estimular y recompensar el trabajo en equipo</li> <li>• Organizar reuniones regularmente donde los problemas de trabajo puedan ser discutidos y resueltos (en conjunto)</li> </ul>
<p>Relación trabajo – hogar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar o proporcionar servicios de cuidado infantil</li> <li>• Ofrecer horarios de trabajo estables y no mayores a 8 hrs</li> <li>• Considerar las necesidades de la familia, de los hijos, además de cuidar al trabajador</li> <li>• Proveer transporte a el/la trabajador/a, cuando sea necesario</li> </ul>

Fuente: Houtman (2008), *Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo*, p.24.

Las acciones y las soluciones deberán enfocarse principalmente en cambios en la cultura organizacional y en la organización del trabajo, tales como:

- Redistribuir las actividades entre compañeros de trabajo;

- Introducir la rotación en el trabajo (realizar diferentes tareas, por lo general, de acuerdo a un plan de rotación);
- Ampliar el trabajo (agregar más tareas de la misma dificultad);
- Enriquecer el trabajo (agregar tareas más difíciles);
- Mejorar las habilidades directivas (por ejemplo, mediante capacitación en destrezas directivas);
- Mejorar los horarios de trabajo, así como los periodos de trabajo y de descanso (por ejemplo, una rotación de cambio de turnos adelantado en el tiempo preferible, desde una perspectiva de salud, a la rotación de cambios hacia atrás en el tiempo);
- El implementar consultas directas con el trabajador;
- Mejorar la comunicación entre los grupos de trabajadores, y entre los trabajadores y sus jefes;
- Proveer descripciones de trabajo o de tareas claras;
- Proveer reglas y rutas de promoción claras.

Las medidas de prevención o de reducción de estrés profesional, pueden igualmente estar dirigidas a mejorar las aptitudes, las habilidades técnicas y la capacidad de adaptación individual de los trabajadores a través de formaciones en los campos siguientes:

- Manejo del tiempo;
- Habilidades manuales;
- Afrontamiento de estrés y niveles de asertividad;
- Búsqueda de apoyo de parte de la familia, la comunidad, la religión y la espiritualidad.

PASO 4: Instrumentando un plan de acción.

Es esencial informar y comprometer a los trabajadores con los cambios que tendrán lugar. Necesitan saber quiénes deben estar involucrados en el proceso de cambio. La participación de los trabajadores es fundamental en la medida en que

ellos son los mejores que comprenden el trabajo y generalmente tienen ideas sobre cómo mejorarlo. Sólo mediante la participación activa será posible reducir las resistencias al cambio en la organización.

PASO 5: Evaluando las intervenciones realizadas.

La evaluación es un paso esencial en el programa de prevención del estrés laboral y determina si el proceso de implantación ha tenido éxito en producir los resultados deseados. Las siguientes preguntas deberán guiar este proceso:

¿Se alcanzaron las metas propuestas?

Reevaluar y reanalizar las situaciones donde el estrés laboral sea persistente. Evaluar el grado al cual han sido alcanzadas las metas (paso 1 y 2), por ejemplo, una reducción en los problemas de salud o en la tasa de ausentismo.

¿Tuvo el plan acción efectos inesperados?

Es posible que el plan de acción tenga algunos efectos inesperados, tales como que al intentar reducir la carga de trabajo de un grupo específico se incrementa esta carga en otro grupo.

¿Cuáles fueron los costos y beneficios financieros del plan de acción?

Las soluciones para reducir el estrés laboral pueden acarrear gastos específicos. Sin embargo, estas medidas beneficiarán al trabajador y a la compañía a largo plazo. Por lo tanto, es muy difícil evaluar cuidadosamente los costos a corto plazo y los beneficios a largo plazo. Así mismo, también es muy útil evaluar cuidadosamente los costos a corto plazo y los beneficios a largo plazo de las medidas introducidas.

¿Están las personas involucradas satisfechas con los nuevos arreglos o formas de trabajo?

Mediante la evaluación es posible determinar si las soluciones deben ser cambiadas y tomar nuevas acciones para manejar el estrés relacionado con el trabajo. Esto puede conducir a un plan de acción revisado.

Es aconsejable llevar a cabo la evaluación en dos fases:

Fase uno. Puede hacerse una evaluación recién se haya instrumentado el plan de acción para determinar si el proceso de implantación ha sido exitoso y si el programa ha tenido efectos a corto plazo del programa.

Fase dos. Pasado un tiempo más largo para determinar si las metas planeadas han sido alcanzadas, si los costos se han reducido y si los beneficios organizacionales han aumentado a través de la implantación del programa.

Por otro lado, se considera conveniente mencionar y describir características de un trabajo bien definido, por lo que a continuación se presentan de acuerdo a lo establecido por Stavroula (2004).

Figura 2.12 Características de un trabajo bien definido.

<b>Características del trabajo bien definido</b>	<b>Descripción</b>
Prácticas y estructura institucionales claras	Debe proporcionarse a los empleados información clara sobre la estructura, finalidad y prácticas de la entidad.
Selección, capacitación y perspectivas profesionales adecuadas	Las competencias, conocimientos y capacidades de cada empleado deben corresponderse en la medida de lo posible con las necesidades de cada puesto de trabajo. Los candidatos a un puesto de trabajo deben ser evaluados en función de los requisitos del puesto. En caso necesario debe proporcionarse la capacitación oportuna. La supervisión y el asesoramiento eficaces son importantes y pueden contribuir a proteger a los empleados contra el estrés.
Descripción del puesto de trabajo	La descripción del puesto de trabajo dependerá de la interpretación de la política, los objetivos y la estrategia de la entidad, de la finalidad y organización del trabajo, y de la manera en que se mida el rendimiento.



	La descripción del puesto de trabajo tiene que ser clara. Es fundamental que el jefe del empleado y otros miembros del personal conozcan las características más importantes del puesto y se aseguren de que el nivel de exigencia es adecuado.
Comunicación	El personal directivo debe comunicarse con sus empleados, escucharles y hacerles ver claramente que han sido escuchados. La forma de comunicar lo que se espera del trabajo debe ser comprensible, acorde con la descripción del puesto Los compromisos que se adquieran con los empleados han de ser claros y deben cumplirse.
Entorno social	Un grado razonable de socialización y trabajo en equipo es a menudo productivo, ya que puede contribuir a aumentar la dedicación al trabajo y el compromiso con el grupo de trabajo.

Fuente: Stavroula (2004), *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*, p. 17.

No es lógico esperar que todos estos factores estén presentes en un lugar de trabajo, o tratar de introducirlos donde no existe. Pero quizá sea más adecuado tratar de identificar cualquier desajuste que pueda haber entre el nivel de exigencia y presión, por un lado, los conocimientos y capacidades de los trabajadores, por otro, establecer qué cambios son prioritarios, y gestionar el cambio con el fin de reducir el riesgo.

A modo de resumen, las formas de intervención pueden y deben tener tres niveles de intervención. Las medidas a nivel primario, secundario y terciario se aplican en tres momentos en lo que supone un continuo proceso desde la no presencia de ningún riesgo a la existencia de riesgos que repercuten en la salud del trabajador. Tal y como lo presenta Jordan (2003) en el siguiente cuadro, las medidas aplicadas para una buena práctica sobre estrés laboral;

estas medidas son diversas, de forma que se utilizan técnicas del diseño del trabajo o el fomento del apoyo social en prevención primaria, o la formación sobre manejo de situaciones conflictivas como medida secundaria. A nivel terciario se pretende rehabilitar y tratar a los trabajadores que están sufriendo los síntomas relacionados con el estrés.

Dada la naturaleza multidimensional y dinámica del estrés laboral, su prevención e intervención también debe serlo, así como específica de cada organización para sus problemas y necesidades, como lo comenta Jordan (2003). Por lo que se propone el siguiente planteamiento interventivo con el siguiente triple enfoque.

Figura 2.13 Niveles de intervención sobre el estrés laboral.

<p style="text-align: center;"><b>Nivel individual</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de relajación</li> <li>• Técnicas de meditación para reducir estrés, ansiedad y tensión</li> <li>• Biofeedback</li> <li>• Aplicación de terapia cognitivo-conductual</li> <li>• Ejercicio físico para proteger de los efectos dañinos del estrés y aumentar la resistencia al estrés</li> <li>• Entrenamiento en control del tiempo y negociación</li> <li>• Existencia en la organización de programas de atención al empleado que le ofrezca consejo y le canalice al especialista si es preciso</li> </ul>
--	---

<p style="text-align: center;"><b>Nivel organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del personal</li> <li>• Programas de educación y capacitación a empleados y supervisores</li> <li>• Intervención sobre características físicas y ambientales del trabajo</li> <li>• Promoción de comunicación adecuada</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Nivel individual/organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento del apoyo social por parte de compañeros y supervisores</li> <li>• Promoción del ajuste entre el empleado y el ambiente para hacer frente al desequilibrio entre recursos individuales y demandas ambientales y ajuste de expectativas</li> <li>• Clarificación de roles para evitar conflicto y ambigüedad del rol</li> <li>• Participación de los miembros de la organización en las diferentes fases del proceso de intervención</li> </ul>

Fuente: Moreno (2010), *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*, p. 23.

## CAPÍTULO 3

### JUSTICIA ORGANIZACIONAL

#### 3.1 Antecedentes

Dentro de las diversas corrientes de la psicología laboral, la justicia organizacional hace referencia a las percepciones de equidad de las personas dentro de sus relaciones laborales. El término justicia organizacional fue utilizado por primera vez en Francia en el año 1964 para referirse en general a las cuestiones de la equidad en la gestión de personal. Propiamente, los primeros estudios del constructo de justicia organizacional se encuentran un año más tarde en los trabajos de Adams quien analizó la relación e impacto de la equidad sobre los miembros de una organización, tal como lo establece su Teoría de la Equidad (1965). A grandes rasgos, esta teoría propone que los individuos están motivados para ser tratados equitativamente en relación con sus compañeros de trabajo. Y fue Greenberg, hasta el año de 1987, quien utilizó por primera vez el término específico para referirse a la percepción de la gente ante la justicia. (Greenberg, 1987). Durante los últimos 25 años, la justicia organizacional se ha convertido en una de las áreas de investigación más populares del comportamiento organizacional, contribuyendo a la comprensión de las experiencias copiladas por investigadores y, sin duda, ha nutrido al entendimiento de aquellas reacciones que se producen dentro de un contexto de trabajo (Colquitt, 2005)

Gracias a las aportaciones de Mladinic (2002) la psicología laboral ha validado la idea que la justicia organizacional es importante en todos los ambientes laborales al observar cómo la justicia impacta sobre diferentes aspectos de una organización. Es importante agregar que el concepto de justicia organizacional es de carácter completamente descriptivo; centrándose en las percepciones de los individuos y su evaluación de los resultados o de los procesos, sobre qué constituye justicia y su reacción frente a situaciones injustas. Por lo tanto, el concepto de justicia se logra entender como algo subjetivo, de acuerdo a lo que percibe el individuo. Esto difiere de los conceptos filosóficos de justicia, al definir

cuando un acto es justo y se apega a un sistema de ética, filosóficamente normativo. Dentro de la filosofía y la ética, los diferentes sistemas de reglas normativas determinan lo que es justo o injusto (Colquitt, 2001).

Se ha demostrado que la percepción de la justicia organizacional tiene efectos en la motivación de las personas, el bienestar, el rendimiento, actitudes, comportamientos y otros resultados relevantes para las organizaciones y los empleados (Folger y Cropanzano, 1998). De acuerdo con Hosmer y Kiewitz (2005) la justicia organizacional se refiere a la concepción de los empleados sobre qué tan justo, o en algunos casos injusto, es el trato que reciben por parte de su organización.

La deducción de la que parten los investigadores que sustentan el valor de la justicia organizacional, es que si los empleados creen que están siendo justamente tratados, esa creencia hará que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, los jefes y supervisores, hasta la misma organización; mientras que de manera contraria, si consideran que están siendo injustamente tratados, tal percepción terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación (De Boer, 2002), que se traducirán en falta de productividad, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo (Wayne, 2002).

Por ello, en esta búsqueda de saber la forma en la que la justicia organizacional impacta a la dinámica de la organización, se ha podido determinar que no se puede hablar de una sola forma de justicia, dejando entrever la existencia de varias de ellas, donde cada una de estas tiene un impacto diferente en los procesos organizacionales. Véase a continuación los tipos de justicia organizacional empleados en la literatura especializada en el área de la psicología laboral.

### **3.2 Tipos de justicia organizacional**

Si bien dentro de la vasta literatura que versa sobre los temas de justicia organizacional, el artículo que más elementos brinda al presente apartado es el publicado por Fortin (2008) en *International Journal of Management Reviews*

(2008) que lleva por título *Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context, integration, time and links with morality* del *International Journal of Management Reviews*, al ofrecer una visión actual y multidisciplinaria de cada uno de los tipos de justicia, como a continuación se presentan.

### **3.2.1 Justicia distributiva**

Concepto que surge en la década de los cincuenta cuando los empleados manifestaron su preocupación por la distribución salarial (Colquitt, 2005). Desde entonces, se afirma que el resultado tiene un impacto sobre la satisfacción del individuo dependiendo de su experiencia previa y la comparación con otros individuos (Blau, 1964). La justicia distributiva tuvo su origen en la Teoría de la Equidad (Adams, 1965), cuando los individuos perciben inequidad, ellos modifican su esfuerzo o cambian sus percepciones de entradas o salidas; es decir justan su sentido de justicia en función de aquellos resultados típicos que se distribuyen en el contexto general del empleo como la remuneración, los beneficios salariales, hasta llegar a los despidos. De acuerdo a este tipo de justicia la distribución es considerada justa si es compatible con las normas deseadas para su asignación.

Esta asignación, según Mladinic (2002), propone que los individuos evaluarán los resultados en relación a cierta regla de distribución, tales como:

- La igualdad: Señala que todos los individuos deben tener igual oportunidad de obtener una recompensa dada;
- La de necesidad: Sugiere que las recompensas deben ser distribuidas acorde con la necesidad individual, es decir, que los empleados reciban lo que necesitan ya que es lo que definiría lo justo;
- La de equidad: Implica la comparación entre lo que uno aporta y obtiene en comparación con lo que los otros aportan y obtienen. Considerando que las distribuciones no equitativas producen emociones negativas, las cuales a su vez llevan a los trabajadores a cambiar su conducta, o bien, a distorsionar su percepción.

Hoy en día, la justicia distributiva en las organizaciones se enfoca en las percepciones de justicia de los resultados (premios o castigos) que los trabajadores reciben, los procesos que generan juicios de equidad y que determinan el impacto de éstos sobre variables organizacionales como la rotación y el ausentismo, por ejemplo.

### **3.2.2 Justicia procedimental**

Retomando nuevamente las ideas de Mladinic (2002) se afirma que a mediados de los años setenta se planteó la idea de que la justicia no podría sólo referirse a lo que se obtiene en el intercambio social, entendida desde la mirada de la ciencia económica, sino que igualmente a los medios por los cuales esto se logra. Es por este tipo de análisis que se llegó a denominar como justicia procedimental a los medios que utilizamos para alcanzar un fin o resultado. Thibaut y Walker (1975) investigaron la importancia del control de procesos, es decir, ser capaz de expresar la opinión durante el procedimiento, y el control de la decisión, esto es la capacidad de influir en el resultado. Mediante procedimientos de solución de controversias simuladas, el control de procesos ha demostrado aumentar la aceptación y percepción de la equidad, aunque también es cierto que el resultado no puede ser influenciado de forma directa. Este hallazgo se le conoce como el fenómeno de voz. El fenómeno de la voz ha sido confirmado en varios contextos, como los encuentros de ciudadanos con la policía, o los estudiantes y sus profesores (Lindy Tyler, 1988) así como en las evaluaciones de desempeño (Greenberg, 1990). Esta investigación se basó en gran medida de los métodos de encuesta.

Por ello, la justicia procedimental alude a la percepción que tienen los empleados referente a las políticas y procedimientos que los empleados siguen durante la prestación de un servicio. Así, los procedimientos son justos cuando se definen de manera imparcial y consistente, comunicando además que la organización tiene procesos estandarizados (Leventhal, Karuza, Fry, 1980) para destinar recursos y salarios a los empleados. Erdogan (2002) menciona que la importancia de la justicia procedimental es explicada principalmente por dos teorías:

- Es imprescindible señalar que los individuos tienen un deseo de control. Es por esta razón que los procedimientos justos resultan ser valiosos porque, por medio de éstos, se permite y es posible el control sobre los resultados;
- Por otro lado, las personas tienen un deseo de ser miembros valorados dentro de los grupos sociales a los que pertenecen e interactúan y por ende, los procedimientos justos son deseables pues es a través de estos que se transmite la cualidad de ser valorados.

La conclusión a la que llegaron Folger y Konovsky (1989) aporta un elemento valioso al análisis. En la medida en la cual los empleados tengan la oportunidad de opinar dentro de las decisiones que les afectan, referente a los sistemas legales, ellos consideraran los procesos como justos. Referente a lo anterior, Leventhal (1976) sostiene que los procesos justos requieren más que solo voz; planteando que un procedimiento es considerado justo en la medida en la cual cumpla con seis criterios básicos:

- Se aplica consistentemente, está libre de sesgos, es preciso, es corregible, es representativo y está basado en estándares éticos.

En este sentido, se redimensiona la dinámica de la justicia procedimental pues no sólo se percibe en la medida que el individuo tiene la posibilidad de opinar como se mencionó anteriormente, sino que además en la posibilidad de influir sobre los resultados, o bien, en la existencia de un compromiso con criterios justos con consistencia, carencia de sesgos, precisión y ética.

### **3.2.3 Justicia interaccional**

Introducida como una tercera dimensión de la justicia por Bies y colegas (Bies y Moag 1986, Bies y Shapiro, 1987, 1988, Bies et al 1988), la justicia interaccional surge como producto del enunciado que afirma que la gente también juzga la equidad del trato interpersonal que reciben cuando dentro de la organización se promulgan e implementan procedimientos (Bies y Moag 1986).

La ante sala de la justicia interaccional se remonta a la justicia procedimental al evaluar si las personas reciben un trato amigable (Leventhal, 1976; Thibaut y



Walker, 1975) y fue hasta las aportaciones de Bies y Moag (1986) como el concepto recibió más atención al medir la calidad de la relación interpersonal.

Más tarde el concepto fue dividido en justicia interpersonal e informacional (Greenberg, 1993). La primera, etiquetada como justicia interpersonal, refleja el grado en el cual las personas son tratadas con cortesía, dignidad y respeto por las autoridades o terceras partes involucradas en la ejecución de procedimientos o resultados determinantes. La justicia interpersonal actúa principalmente para cambiar las reacciones hacia las decisiones, ya que se considera que la sensibilidad puede hacer sentir mejor a las personas en respuesta a un resultado poco favorable, por ejemplo. La segunda, conocida como justicia informativa, se enfoca en las explicaciones proporcionadas a los individuos sobre las decisiones tomadas, esto es la información sobre el motivo por el cual los procedimientos fueron usados de cierta manera o la razón por la que los resultados fueron distribuidos de cierto modo. La justicia informacional actúa principalmente modificando las reacciones a los procedimientos, ya que las explicaciones ofrecen la información necesaria para evaluar los aspectos estructurales del proceso.

Dentro del ámbito laboral, la justicia organizacional es un importante determinante del bienestar de los empleados, ya que indudablemente el medio donde se desarrollan influye en su estado de ánimo, en sus resultados y en las relaciones con el resto del personal (Elovaino, Kivimaki y Vahtera, 2002). Además, la forma en que los trabajadores perciben la justicia en sus organizaciones se manifiesta tanto en el plano de las actitudes como en el de las conductas laborales, lo que repercute positiva o negativamente, según sea al caso, el ambiente laboral.

La evidencia preliminar sugiere cuatro aspectos centrales que regulan a la justicia interaccional:

1. Veracidad: la honestidad y la franqueza como elementos medulares, son los que determinan las características de las tomas de decisiones generalmente efectuadas por los mandos medios y superiores. La pregunta es en este caso, ¿qué tan honestos y francos son los procedimientos con base a la toma de decisiones?;

2. Justificación: expresada en el momento en el que las explicaciones toman lugar, poniendo de manifiesto la efectividad de la comunicación dentro de la organización. Surge tras la pregunta ¿la explicación de los resultados, presentados por los mandos medios y superiores, es la adecuada?;
3. El respeto: como valor que rige la dinámica organizacional, que da cabida a un ambiente de cortesía y dignidad hacia todas las direcciones de la organización. Aquí, evidentemente la interrogante es ¿la organización respeta las diferencias –por ejemplo, de género, condición física y social, religiosa, orientación sexual- de todos sus miembros?;
4. El decoro: cuando dentro de la organización no se efectúan bajo ninguna circunstancia, alguna declaración impropia que perjudique o hiera a alguno de los integrantes. Los ejemplos más citados por Bies (1987), Bies y Moag (1986) que no cumplen con este principio son: invasión de la privacidad, juicios despectivos, faltas a la confianza, acciones o palabras inapropiadas.

### **3.3 Efectos de la justicia organizacional**

Una vez detallados los tipos de justicia organizacional es necesario conocer la forma en la que ésta afecta y genera en los empleados toda una gama de conductas y actitudes como manifestaciones de justicia laboral, que definitivamente inciden en el éxito y crecimiento de las organizacionales. Algunas de ellas son: satisfacción laboral, compromiso laboral, despidos, conducta cívica, robo, evaluación de desempeño y estrés laboral; que se explican enseguida.

- La justicia organizacional se presenta como un antecedente de la satisfacción en el trabajo ya que la percepción de un trato y procedimientos equitativos conllevan a la satisfacción de tipo laboral. (Littlewood, H. citado en Omar, A. 2007) Sumado a esto, para autores como Yang, Peng y Mossholder (2004) la justicia organizacional y la satisfacción en el trabajo están relacionadas en mayor medida con aquella que los empleados perciben en función de los aumentos salariales justos como fuente de satisfacción.

- Por otro lado Simons y Roberson (2003), Tekleab, Takeuchi y Taylor (2005) incorporan el constructo justicia organizacional como antecedente relevante de la separación voluntaria, entendida comúnmente como renuncia;
- Con respecto al compromiso laboral Roch y Zlatopce (2001) sostienen que la justicia interpersonal sería un predictor sólido de compromiso afectivo (compromiso relacionado con una adhesión afectiva) y compromiso normativo (relacionado con la adhesión a normas externas a la organización). La justicia distributiva por su parte, sería un predictor de compromiso de continuidad (relacionado con la falta de mejores alternativas laborales);
- Además, Thibaut y Walker (1975) señalan que los estudios de justicia en las organizaciones en el tema de los despidos sugieren que la forma en que ocurren los despidos se relaciona con la percepción de justicia procedimental en dos direcciones: primero, que el empleado que acaba de ser despedido tenga la posibilidad de opinar y de ser escuchado referente a los procedimientos de despido (situación que actúa positivamente en la percepción de justicia procedimental); segundo, que la sensibilidad influye en la manera en la que se le informa al aún empleado que será despedido (relacionándose positivamente también con la percepción de justicia procedimental);
- La conducta cívica se identifica por las acciones voluntarias que los empleados llevan a cabo para beneficiar a su organización sin estar relacionadas con las tareas que se encuentran a su cargo. Katz y Kahn (1966) sugieren una clara relación entre este tipo de conducta y la percepción que tengan los empleados sobre la justicia organizacional, mostrando que la percepción de justicia interaccional sería un fuerte predictor de la ocurrencia de estas conductas, en el sentido de que a mayor percepción de este tipo de justicia, mayor será la frecuencia de manifestación de conductas cívicas dentro de la organización;
- Referente al robo por parte de los empleados Greenberg (1990) menciona que es una de las prácticas organizacionales más serias y destructivas. Un

estudio de Hollinger y Clark (1983) indica que en la medida en la cual el empleado se perciba más explotado, tenderá a verse mayormente involucrado en actos contra su propia organización. En este contexto, el robo podría ser visto como un mecanismo que utilizan los empleados para corregir las percepciones de inequidad o escasa justicia;

- La justicia organizacional dentro de la evaluación de desempeño es concebida por parte de los directivos como el tema más importante. Por ejemplo, no prestar atención a la justicia potencialmente ocasiona costos en los que las organizaciones no desean incurrir, mientras que actuar justo produce ventajas directas e indirectas en términos de eficiencia, eficacia y calidad de la vida organizacional Forray (2006), Bretz (1992).

### **3.4 Teoría de la Equidad**

Una perspectiva crucial en el análisis de la justicia organizacional es considerar la Teoría de la Equidad. Se ha explicado que la justicia organizacional se entiende mediante las percepciones que tienen los empleados relacionadas a la de equidad y a la imparcialidad en las organizaciones (Greenberg y Scott, 1996). Así entonces, a la mayoría de los empleados les preocupan más cosas que únicamente la satisfacción de sus necesidades; ya que también desean que su sistema de retribuciones sea, ante sus ojos, justo. La cuestión de la justicia se aplica a todo tipo de retribuciones (psicológicas, sociales, así como económicas) y se vuelve aún más compleja la labor administrativa de la motivación.

La teoría de la equidad de J. Stacy Adams (1965) postula que los empleados tienden a juzgar la imparcialidad comparando los resultados que reciben con sus respectivas aportaciones y esta proporción (no siempre el nivel absoluto de las retribuciones) con las de otras personas. Es decir, las personas establecen una relación entre los resultados percibidos de su trabajo (por ejemplo, el salario, los beneficios) y su percepción de sus aportes a este trabajo (por ejemplo, educación, experiencia) y el resultado de dicha ecuación lo comparan con las ecuaciones de los demás (generalmente, compañeros de trabajo); tal como se muestra en la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Resultados personales}}{\text{Aportaciones personales}} = \frac{\text{Resultados ajenos}}{\text{Aportaciones ajenas}}$$

En un primer escenario, si los resultados de las ecuaciones son iguales los empleados se sentirán satisfechos, esto según Adams (1965). Por el contrario, en un segundo caso, si el resultado del empleado es diferente al de los otros, esa situación representaría "inequidad". Si esta inequidad es a favor del empleado, se generaría un sentimiento de culpa frente a sus compañeros de trabajo; mientras que si es menor se sentiría molesto, frente a la organización en general.

Contextualizando con mayor profundidad la teoría de Adams (1965), son aportaciones todos los abundantes y diversos elementos que los empleados creen ofrecer, o con los que creen contribuir, a su trabajo: su nivel de estudios, antigüedad, experiencia previa de trabajo, lealtad y compromiso, tiempo y esfuerzo, creatividad y desempeño laboral. Los resultados, por su parte, son las retribuciones que perciben por su trabajo entre las cuales están la remuneración y bonificaciones directas, las prestaciones, la seguridad en el empleo, las retribuciones sociales y las retribuciones psicológicas.

Los empleados analizan la justicia de su "contrato" basados en la ecuación resultados/aportaciones, misma que después comparan con los de otros trabajadores en puestos similares y aun diferentes. La imparcialidad de las retribuciones, puede juzgarse incluso en comparación con criterios relativamente arbitrarios como por ejemplo, la edad.

La remuneración es un punto de referencia simbólico por el cual se comparan los resultados con las aportaciones, ya que tiende a incluir la edad, así como otras aportaciones como nivel de estudios, experiencia y esfuerzo. Su reacción es sólo una de las tres combinaciones que pueden ser producto de las comparaciones sociales: equidad, sobrepagados y subpagados. Si los empleados perciben equidad, seguirán contribuyendo aproximadamente el mismo nivel. De lo contrario, en condiciones de inequidad experimentarán tensión, la cual dará origen a la

reducción de la equidad. Si los empleados se sienten sobrepagados, la teoría de la equidad prevé que experimentarán un desequilibrio en su relación con su jefe y buscarán la manera de restaurar el equilibrio perdido. Quizá trabajen más intensamente, desestimen el valor de las retribuciones recibidas (respuesta interna y psicológica), intenten convencer a otros empleados de exigir más retribuciones (respuesta externa y física) o sencillamente elijan a otra persona para efectos de comparación (respuesta externa y psicológica).

Finalmente, los trabajadores que se creen subpagados buscan reducir sus sensaciones de inequidad a través del mismo tipo de estrategias, aunque en su caso algunas de sus acciones específicas operan a la inversa. Quizá reduzcan la cantidad o calidad de su productividad, magnifiquen el valor percibido de las retribuciones recibidas o negocien la obtención de más retribuciones reales. También podrían optar por otra persona con la cual compararse (más favorablemente) o sencillamente abandonar su empleo. En cualquiera de estos casos, reaccionan a la inequidad buscando un equilibrio entre sus aportaciones y sus resultados. El conocimiento de las proporciones con base a la relación resultados/aportaciones permite a los psicólogos organizacionales predecir parte del comportamiento de los empleados gracias a la posibilidad de comprender cuándo, y en qué condiciones, éstos experimentarán inequidad.

El reto más importante que enfrentan los psicólogos laborales es el de reunir información procedente de los empleados en lugar de pretender imponerles percepciones. Bajo la perspectiva del modelo de equidad, el desafío es la medición de las evaluaciones de los empleados considerando la relación de sus aportaciones y resultados, identificando sus decisiones de referencias y la evaluación de las percepciones que definen las aportaciones y resultados de los empleados dentro de la organización.

Aunado a la teoría de la equidad, se puede explicar a la justicia organizacional a través del modelo del manejo de la incertidumbre; mismo que pone sobre el análisis el marco teórico para pronosticar un efecto moderador de la identificación

grupal y el cansancio emocional de los empleados, tal y como se detalla a continuación.

### **3.5 Modelo del manejo de la incertidumbre**

De forma general, este modelo propone que los empleados se hallan mucho más preocupados acerca de la justicia en situaciones inciertas (Van den Bos, 2001; Van den Bos y Lind, 2002) y las investigaciones posteriores demuestran que, en tales situaciones, los efectos del trato justo sobre su salud física y psicológica son afectadas negativamente (Kausto, Elo, Lipponen y Elovaino, 2005).

Este modelo socio-cognitivo examina la relación entre la justicia organizacional y la incertidumbre percibida. En diversas investigaciones se ha encontrado que la incertidumbre afecta a las evaluaciones de justicia y, como consecuencia, que las reacciones afectivas y conductuales ante la justicia percibida resultan ser más fuertes en situaciones de incertidumbre; es decir, la incertidumbre percibida modera los efectos de la justicia organizacional. Así entonces, se podría asumir que el trato justo alivia los sentimientos aversivos que acompañan a las situaciones de incertidumbre (Van den Bos y Lind, 2002).

Los sentimientos de incertidumbre que se proponen en el modelo pueden surgir de una variedad de situaciones en las cuales las personas se ven incapaces de predecir el futuro. Por otro lado, la justicia se percibe como una fuente de confianza, en el sentido de que puede dar una apariencia de certeza a las cosas o bien, hacer la incertidumbre más aceptable, reduciendo la ansiedad y los sentimientos de amenaza que normalmente la acompañan, o ambas cosas. La justicia organizacional es definida en el modelo de una manera amplia y no se restringe a un tipo de juicios de justicia determinados. En hallazgos empíricos los autores Van den Bos y Lind (2001 y 2005) han encontrado los siguientes datos:

- Existen fuertes efectos de la justicia asociados con la incertidumbre, provocada por el cambio organizacional o por los despidos;

- Sin considerar el grado de incertidumbre en las personas, estas mostraban mayores efectos de la justicia percibida sobre sus reacciones emocionales ante una situación determinada;
- Se ha comprobado que una alta incertidumbre está relacionada con fuertes reacciones afectivas, cognitivas y conductuales ante la justicia percibida.

A modo de conclusión se sabe que las personas tenemos necesidad de sentir certeza acerca del ambiente en que nos encontramos y de nuestro lugar en él. Dentro de las organizaciones, la identificación grupal se ha señalado como un medio eficaz para reducir la incertidumbre personal (Hogg, 2000). Es por ello que los empleados que se consideran tratados con menos justicia y que experimentan mayor incertidumbre, por su baja identificación grupal, declaran padecer mayor cansancio emocional, manifestando que el efecto de la justicia sobre el malestar es más fuerte para quienes se sienten inseguros. Por lo que se podría asumir que el trato justo alivia los sentimientos negativos que acompañan a las situaciones de incertidumbre (Topa, 2006). Es importante resaltar que es probable que la incertidumbre se reduzca conforme pasa el tiempo en un ambiente de trabajo, debido a que éste se vuelve familiar y conocido y a que la historia común y las experiencias compartidas que probablemente incrementen la identificación grupal.

### **3.6 Relación entre estrés laboral y justicia organizacional**

Este apartado guarda indiscutiblemente, la esencia de la presente investigación. Ante la escasa literatura disponible, que verse específicamente sobre la relación entre la justicia y el estrés, me di a la tarea de explorar investigaciones en otros idiomas, ya que existen pocos estudios realizados por países e investigadores de habla hispana. Frente a este escenario desafiante, y sin duda limitante, son DeFrank e Ivancevich, profesores de la Universidad de Houston, quienes representan la principal fuente de conocimiento que me ha esclarecido el objetivo que en estas líneas persigo: definir y establecer la relación entre justicia y estrés.

Son justamente De Frank e Ivancevich quienes en 1998, con base en su estudio *Executive Up date*, informaron de algunas estadísticas alarmantes sobre la



magnitud y los efectos de estrés en el trabajo. Por ejemplo, el 79% de los empleados encuestados informaron que el año anterior fue uno de sus años más estresantes nunca antes vividos y que el trabajo personificó la fuente principal de ese estrés. Desde ese momento estos dos investigadores entendieron por qué las quejas relacionadas con el estrés se han convertido en una fuente común de reclamaciones, demandando y presentando compensaciones laborales en búsqueda de una menor afectación del estrés en su vida diaria (De Frank Ivancevich, 1998). Los autores concluyeron que "las ramificaciones potenciales de estrés para las empresas y sus empleados son tan importantes que es fundamental que los directivos actúen para ayudar a sus empleados en el desarrollo de habilidades para enfrentar y reducir el exceso de estrés en el trabajo" (p. 55).

Por otro lado las aportaciones de Kickul, Neuman, Parker, y Finkl, (2002) han demostrado que las actitudes y las reacciones afectivas de las personas se hallan fuertemente influidas por la justicia organizacional, sumado al hecho de que estudios más recientes han mostrado que, de las diversas formas de justicia, la interaccional es la que tiene el efecto más fuerte e importante sobre el estrés laboral, incrementando el riesgo para la salud física (Judge y Colquitt, 2004).

Los procedimientos y formas de trato injustas podrían indicar una falta de control por parte del empleado y una situación de exclusión social dentro de la organización, dándole entrada al estrés laboral. Por ejemplo, Spector y Jex (1998) describen el conflicto interpersonal del factor estresante en el trabajo, que captura el grado en que otras personas suelen ser menos cortés (e incluso ofensivas) con un empleado determinado. Del mismo modo, se suman al análisis aspectos relacionados con la insuficiencia de liderazgo, la falta de información necesaria para el buen desempeño del trabajo dentro de la organización. Marshall y Cooper (1979) construyeron el modelo de factores estresantes de trabajo donde incluyeron las relaciones con los superiores y la falta de apoyo social; mientras Kohli (1985) se centró en la mala conducta en el proceso de supervisión. Cada uno de estos factores, vinculados con el estrés, suelen capturar los aspectos interpersonales y de información de la justicia organizacional.

Sin embargo, otros factores de estrés parecen vincularse con la justicia procedimental. Marshall y Cooper (1979) incluyeron la falta de participación y la incapacidad de los directivos de delegar tareas o responsabilidades como factores de estrés, mientras que otros se han centrado en la falta de autonomía como componente que afecta a la justicia procedimental (Chesney 1981). Por otro lado, Leventhal (1980) argumentó que los procedimientos deben ser representativos de las opiniones y comentarios de los empleados. Ambas afirmaciones se incumplen cuando la participación y la autonomía carecen de interacciones por parte del supervisor hacia el trabajador.

Es evidente que existe cierta relación conceptual entre la justicia organizacional y los factores estresantes específicos mencionados anteriormente. También hay razones teóricas para establecer un vínculo significativo entre la justicia y el estrés. Walker (1975), en su modelo de instrumento, sugieren que la justicia procedimental es valorada de forma significativa ya que hace que los resultados de largo plazo sean más controlables y predecibles. Del mismo modo, la teoría de la gestión de la incertidumbre sugiere que todas las formas de la justicia sean consideradas, ya que proporcionan la información necesaria para navegar por situaciones laborales inciertas (Lindy Vanden Bos, 2002; Vanden Bos et al., 2001). Estos dos investigadores resumen que "lo que parece estar sucediendo es que la gente utiliza la equidad para manejar sus reacciones hacia la incertidumbre, la búsqueda de la comodidad en las experiencias justas e injustas y encontrar dificultades adicionales en las experiencias injustas" (pág. 216).

En todos estos modelos, la justicia es la capacidad de reducir la incertidumbre y la falta de control, elementos que justamente dan pauta al estrés. De hecho, aparece un mecanismo de tensión, al menos implícitamente, en muchos de los modelos en el dominio de la justicia. Por ejemplo, bajo un esquema de Teoría de la Equidad, cuando los individuos evalúan la justicia distributiva comparando la proporción de los insumos con los resultados/objetivos, frente a otros miembros de la organización (Adams, 1965; Adams y Freedman, 1976; Greenberg, 1982; Walster, Berscheid, y Walster, 1973) la teoría afirma que cuando las personas se enfrentan

a relaciones inequitativas, se angustian. Cuanto más desigual sea la relación, más personas sentirán angustia.

Aunque la base teórica para una relación de justicia y estrés parece estar dada, hay pocas pruebas de esta relación. De hecho, los estudios que a continuación se muestran y analizan, ofrecen elementos sumamente enriquecedores a la luz del trabajo que aquí presento. A fin de poder facilitar el análisis se pueden observar en la figura los factores comunes, las diferencias y aspectos contrastantes entre los autores que han focalizado su trabajo en temas de justicia organizacional y estrés laboral.

Tabla 3.1 Base teórica de la relación entre la justicia laboral y el estrés.

	<b>Alicia Omar (2006)</b>	<b>Topa Gabriel (2006)</b>	<b>Timothy A. (2004)</b>	<b>Heather E. Graham (2009)</b>
<b>Total de la muestra</b>	Empleados: 378 H: 216 (57.14%) edad promedio 34 años. M: 162 (42.86%) edad promedio 39 años.	Empleados: 494 H: 52.8% M: 46.8%	Empleados: 201 H: 58%, M: 42%, En ambos edad promedio 43 años.	Empleados: 262 H: 85 (32.4%). M: 176 (67.2%) En ambos edad promedio 18-27 años, equivalente al 77%
<b>Tipo de la muestra</b>	n/d	n/d	Raza blanca 91%. Latina 9%.	145 Raza caucásica/blanco 55.3% 40 Hispano/latino 15.3% 34 Afro americano/negro 13.0% 29 Asiáticos 11.1% 14 Multirraciales/otros 5.3%
<b>Tipo de empresa</b>	Empresas estatales: 27% Empresas privadas: 32% Empresas privatizadas: 41%	Empresas públicas: 36.4% Empresas privadas: 61.5%	Profesores empleados de EU	Todos estudiantes universitarios y con trabajo actual
<b>Nivel de estudios</b>	78% estudios de secundaria completos o universitarios incompletos	n/d	Universitarios	Universitarios
<b>Antigüedad (años)</b>	Empresas estatales: 15 Empresas privadas: 6 Empresa privatizadas: 3.5	Media de 10	n/d	El 49% más de 2. El 15% un rango de 1 a 2

Fuente. *Elaboración propia con base en Omar, A. (2006), "Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral"; Jugde, T. (2004), "Organizational Justice and Stress: The mediating role of work-family conflict"; Topa, G. (2006), "Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados"; Graham, H. (2009) "Organizational justice and stress: an investigation of the justices aliene hierarchyusing the four-factor model". n/d: no disponible.*

Dentro de los cuatro trabajos analizados se observa que en todos la proporción del personal masculino es mayor, lo que pone de manifiesto que el mercado laboral está ciertamente dominado por hombres. Para los casos de los estudios que presentan la fotografía de países de habla inglesa, el personal de raza blanca

ocupa el mayor porcentaje en términos raciales, dato que contrasta con el resto de categorías- como latinos, asiáticos y afroamericanos- quienes juntos alcanzan a representar la misma proporción que el personal con características anglosajonas. Lo anterior da cuenta de la creciente importancia de otras culturas dentro de la escena laboral global en términos de participación. De forma muy contrastante está el nivel de educación. En países de habla hispana sólo el 78% cuenta con una escolaridad básica o en algunos casos, universidad inconclusa, mientras que en regiones de habla inglesa todos los encuestados han cursado estudios universitarios. Este elemento, a pesar de estar fuera del alcance de la presente investigación, expone la relevancia que posee la escolaridad dentro de la creciente competencia del mercado laboral internacional. Y, relacionando este elemento con la justicia organizacional, no es casualidad que aquellos empleados con mayor grado de estudios “demandan” un mayor nivel de justicia dentro de la organización, sea cual sea el tipo de justicia. En cuanto al tipo de empresa, la privada es la que emplea a mayor personal, seguramente en sectores estratégicos como lo son los servicios. La permanencia de las empresas publicas frente a las privadas es mucho mayor debido a la alta intervención gubernamental que, de alguna forma, asegura su permanencia.

### **3.6.1 Análisis particular de cada estudio**

*a) Justicia organizacional y estrés: el papel mediador del conflicto trabajo-familia, por Judge y Colquitt (2004).*

A lo largo del estudio presentado por Timothy A. Judge y Colquitt, un par de contribuciones teóricas son las que valen la pena rescatar. En primer lugar, mediante la vinculación de múltiples dimensiones que relacionan a la justicia con el estrés, el autor presentó bases empíricas para considerar a la injusticia como factor influyente en la perspectiva estresante dentro de una estructura organizacional. Esta perspectiva redefine la explicación para los efectos de justicia organizacional al considerar aspectos como las percepciones sociales de cambio, la estima y la confianza, así como la legitimidad (Cropanzano, Rupp, Mohler, y Schminke, 2001; Lind, 2001; Tyler y Blader, 2000). En segundo lugar, examinando

el conflicto propuesto entre trabajo-familia, como mediador de los efectos del estrés, el autor explora exactamente cómo y por qué la justicia actúa como un factor de estrés. Es importante resaltar que tanto la justicia procedimental como la justicia interpersonal fueron descritas como las principales fuerzas de los efectos de justicia, ya que sólo tenían efectos únicos en la percepción de estrés. Los efectos de la justicia procedimental fueron consistentes con las teorías que relacionan a esta variable con la incertidumbre y control.

En este mismo estudio, los efectos de la justicia interpersonal son consistentes con los modelos de estrés que contienen factores estresantes, como lo son conflictos interpersonales con compañeros de trabajo, falta de liderazgo o liderazgo insuficiente, así como una mala supervisión, (Kohli, 1985; Marshall y Cooper, 1979; Spector y Jex, 1998, citados en Mladinic, 2002). En una revisión reciente, Bies (2001) observó que la injusticia interpersonal es una experiencia asociada con un "dolor intenso y personal" (pág. 90). De hecho, Spector y Jex argumentaron que los factores estresantes interpersonales pueden ser uno de los más potentes. El trato injusto del jefe genera la misma sensación de incertidumbre y falta de control en la justicia procedimental, y esos sentimientos seguirán latentes mientras que el vínculo de injusticia se mantiene intacto.

A lo largo del estudio de Judge (2004) se muestra que las organizaciones que tratan a sus empleados de manera justa tienden a ser más sensibles con respecto a las cuestiones de trabajo y familia, lo que favorece la reducción de los conflictos en estos aspectos individuales de suma importancia (familia y trabajo). Los resultados demuestran que la relación entre la justicia procedimental y el estrés se encuentran completamente determinados por la existencia de conflictos familia-trabajo. El efecto de dicha causa se puede explicar mediante el modelo de Leventhal (1980) conocido como Modelo de juicio-justicia. Cuando las organizaciones toman en cuenta las opiniones y aportaciones de los empleados con la finalidad de reunir información precisa (ya sea a través de encuestas o registros) se tienden a generar procedimientos éticos más receptivos a la relación trabajo-familia (Grandey, 2001; Milliken et al., 1998, citados en Mladinic, 2002). El efecto de la justicia interpersonal refuerza la importancia del papel que

desempeñan las altas jerarquías con respecto al conflicto trabajo-familia. En estas circunstancias, se argumenta que es especialmente importante que los jefes muestren empatía y comprensión respecto a las preocupaciones y necesidades del personal que está bajo su dirección.

Por otro lado, el modelo transaccional—que forma parte de este estudio— sostiene que las respuestas a los estresores se rigen por un proceso de evaluación a lo largo de varios pasos. En un primer momento, conocido como evaluación primaria, el individuo evalúa si un evento tiene consecuencias para su bienestar. Más tarde, en la evaluación secundaria, el individuo evalúa las acciones que se pueden tomar para que aquellos eventos puedan ser perjudiciales para su bienestar. Puede ser que las dimensiones de justicia más interpretables suelen ser más estresantes (y tiendan a generar fuertes percepciones de conflicto), ya que la evaluación de esa dimensión es clara y bastante directa.

Dentro de las implicaciones prácticas, se observa que los niveles de estrés parecen ir en aumento cuando el trabajo es la principal fuente de estrés en cualquiera de sus niveles (De Frank y Ivancevich, 1998 citados en Mladinic, 2002). El conflicto entre trabajo-familia se convierte, entonces, en una fuente importante de estrés, escenario que se agrava cuando la mayoría de las familias incluyen dos asalariados —madre y padre—que deben equilibrarlos roles laborales y familiares. Y si nos adentramos aún más, resulta ser mucho más estresante y hasta cierto punto caótico cuando la familia sólo está a cargo de un sólo miembro, generalmente la madre, quien no sólo se hace cargo de las laborales propias de la familia sino que debe sopesar la carga de trabajo que enfrenta continuamente en un mercado laboral cautivo y demandante.

Sin duda alguna, las organizaciones pueden ayudar a los empleados a manejar esos papeles para así experimentar menores niveles de estrés, mediante la obtención de ventajas competitivas con el aumento de los créditos de compensación laborales, gastos médicos, fondos del retiro alentadores para su personal, para así generar altos niveles de rendimiento y productividad en el trabajo y por ende, evitar en la medida de lo posible altos niveles de estrés (Hart y

Cooper, 2001). Una estrategia organizacional efectiva que responda a las preocupaciones de trabajo-familia de sus empleados es creando y asegurando políticas justas que velen por las cuestiones propias de la relación trabajo-familia. Por ejemplo, las encuestas a los empleados pueden proporcionar una fotografía precisa para localizar dónde están las necesidades. También, mediante el levantamiento de registros de las opciones de planes de beneficios, sumado a una retroalimentación activa y bidireccional, sin olvidar un esquema de reconocimientos que motive al personal; generalmente resultan ser acciones efectivas. El siguiente paso es la creación de procedimientos que sean representativos de las preocupaciones de todos y cada uno de los miembros del grupo si y sólo si, son consistentes a través de las personas y del tiempo. Para hacer de lo anterior una realidad tangible es crucial el entrenamiento de las altas jerarquías para que actúen de una manera más justa, mejoren sus actitudes y comportamientos –tanto frente a las situaciones de estrés como frente a su personal- (Cole y Latham, 1997; Skarlicki y Latham, 1996, 1997).

*b) Justicia organizacional y estrés: una investigación de la relevancia de la jerarquía mediante el uso del modelo de cuatro factores, por Heather E. Graham.*

La hipótesis medular de esta investigación afirma que la justicia organizacional se puede medir utilizando cuatro variables de justicia independientes, por lo que se procedió a evaluarla mediante análisis factorial confirmatorio de máxima verosimilitud con ayuda del programa AMOS. Para el autor, el método de máxima verosimilitud fue el más adecuado para los propósitos de su análisis, ya que produce un conjunto de estimaciones de los parámetros, así como sus errores estándar. Además, se valió de una matriz de covarianza construida a partir de las estimaciones de los parámetros particulares de su investigación, lo que facilitó la estimación de las relaciones variables dentro de los modelos específicos. Se usaron cuatro estructuras de factores diferentes: (a) un modelo de un solo factor, en la que todos los elementos serían indicativos de un factor organizacional más grande, (b) un modelo de dos factores, considerando a la justicia distributiva y la justicia procedimental, (c) un modelo de tres factores, aludiendo a la justicia



distributiva, procedimental e interaccional, y (d) un modelo de cuatro factores con la estructura que diseñada por Colquitt (2001).

El autor antes de realizar los principales análisis, examinó tablas de frecuencia, distribución y tablas estadísticas descriptivas a fin de determinar la normalidad de todas las variables que conforman su estudio, lo que realizó a través del programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) Explorer para así evaluar sus supuestos. Cabe resaltar que con la finalidad de aproximar los datos a una distribución normal y así modificar los valores atípicos, se procedió a una transformación logarítmica en la variable de la tensión de trabajo promedio, así como la variable de estrés.

Así mismo, este estudio trata de ampliar la literatura que versa sobre la relación de justicia y estrés en tres formas principalmente. En primer lugar, se evaluaron los méritos del modelo de cuatro factores de la justicia propuesta por Colquitt (2001). En segundo lugar, se realizó un esfuerzo para contribuir de forma significativa a la investigación sobre las relaciones entre cada una de las cuatro dimensiones de la justicia (distributiva, procedimental, interpersonal y de información), sin olvidar la variable de estrés. Por último, este estudio probó empíricamente las relaciones directas del modelo propuesto mediante el examen de las interacciones sugeridas por el método de evaluación primaria y secundaria (Greenberg, 2004; Lazarus y Folkman, 1986).

Como parte de las conclusiones el autor, Heather, expone que las ramificaciones de estrés son de largo alcance, ya que afectan negativamente tanto a la persona como a la organización. La investigación que Heather presenta es, sin duda, esencial para comprender cómo es que se puede reducir el estrés de forma general en la organización y de forma particular en los empleados. El autor apunta que el campo de estudio sobre la justicia organizacional y el estrés aún se mantiene en las fases preliminares, en la búsqueda de una verdadera comprensión de la relación entre ambas variables. El reto es llevar a cabo más investigaciones dentro organizaciones reales, para el entendimiento y construcción de modelos estilizados que amplíen el conocimiento dentro de este campo.

*c) Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral, por Alicia Omar.*

Los resultados más sobresalientes de la investigación realizada por Omar revelaron que algunas variables socio-demográficas afectan las percepciones de justicia organizacional y que la percepción de falta de justicia se relaciona de forma negativa con el estrés laboral.

Para la medición de variables, las percepciones de justicia se exploraron mediante la escala de justicia (Colquit, 2001). Por su parte, el estrés laboral se evaluó mediante la subescala Fuentes de Estrés de la versión revisada del ISO (William y Cooper, 1996). Los resultados obtenidos indicaron que el nivel de escolaridad de los empleados se relaciona con la percepción de justicia distributiva, mientras que el género de los trabajadores se vincula de forma muy significativa con la percepción de justicia procedimental. Las variables edad, género y antigüedad laboral son las que muestran las relaciones más significativas con la percepción de justicia interpersonal, en tanto que la escolaridad, el cargo y la antigüedad laboral se vinculan más estrechamente con la percepción de justicia informacional. De la matriz de inter correlaciones, resultado de la investigación de Omar, se desprende que la edad de los empleados y el puesto que ocupan son las únicas variables socio-demográficas que se relacionan significativamente con la percepción en el nivel de estrés. Por su parte, las cuatro dimensiones de justicia aparecen significativa aunque negativamente relacionadas con el estrés laboral, este último aspecto no sólo constituye un claro indicador de las relaciones justicia-estrés laboral, sino que también señala la dirección de tales vinculaciones.

Adicionalmente, como ya se mencionó, la presente investigación indica que hay relaciones entre las características socio-demográficas de los empleados y sus percepciones de justicia en el lugar de trabajo. Sobre este punto, las relaciones observadas indican que mientras menor es la formación académica y menos jerárquico es el puesto que desempeña, menores son sus percepciones de justicia distributiva. Por el hecho de ocupar cargos de menor jerarquía, posiblemente debido a su menor nivel de calificación, estos empleados reciben menores

beneficios y recompensas por parte de los mandos medios y superiores, situación que contribuye a aumentar su sensación de escasa justicia distributiva en el seno de sus organizaciones.

Dato interesante es el que arrojan las relaciones positivas detectadas entre percepción de justicia procedimental y la pertenencia del género masculino, ya que indican un rol más activo por parte de los empleados hombres dentro de la organización, y su papel dentro de procesos y procedimientos organizacionales. Posiblemente, por ser los empleados hombres quienes harían conocer con más vehemencia sus puntos de vista (y serían, por ende, más escuchados por los jefes y supervisores) acerca de los procedimientos mediante los cuales se distribuyen los recursos y las recompensas, tendrían percepciones más elevadas de justicia procedimental en la organización.

Las facetas sociales de la justicia organizacional, manifiestan algunas relaciones significativas con las características socio-demográficas de los empleados. Al respecto, serían los empleados con mayor edad, las mujeres y quienes llevan más tiempo trabajando dentro la empresa, los que se sentirían tratados con más dignidad y respeto (justicia interpersonal) por parte de los encargados de aplicar los procedimientos y tomar las decisiones distributivas. La relación de este conjunto de características con la percepción elevada de justicia interaccional podría deberse a cuestiones autoprotectivas, particularmente en el caso de mujeres y personas de mayor edad; o bien, a una mayor habilidad para mantener la armonía interpersonal dentro de los empleados con mayor antigüedad.

Así mismo, las percepciones más favorables y elevadas de justicia informacional son patrimonio de los empleados más escolarizados, los que ocupan los cargos más jerarquizados y los que tienen mayor antigüedad laboral. En coincidencia con contribuciones más recientes (Colquitt, 2004; Glisson y James, 2002; Judge y Colquitt, 2003), los resultados del estudio de Omar (2006) confirman una vez más las relaciones entre percepciones de justicia organizacional y el estrés laboral. Los coeficientes de correlación justicia-estrés laboral negativos, aunque muy significativos, indican que, independientemente de las características socio-

demográficas de los trabajadores, todos sin excepción experimentan elevados niveles de tensión (entendido como estrés) cuando perciben escasa justicia en sus lugares de trabajo.

*d) Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados, por Gabriela Topa, Francisco Palací y J. Francisco Morales.*

El trabajo de estos autores (2006) propone explorar el papel moderador de la identificación con el grupo en la relación con la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados. En primer lugar, se consideraron los constructos de justicia organizacional e identificación grupal y su relación con el cansancio emocional. En segundo lugar, los autores se dieron a la tarea de explicar las bases en las que se espera una interacción entre la identificación grupal y la justicia en su predicción del malestar de los empleados. El análisis de los datos que presentan los autores demuestra que la identificación grupal juega un papel moderador en la relación entre la justicia organizacional y el cansancio emocional. Además se encontraron diferencias en función del tipo de empresa (pública o privada).

Para la medición de las variables, en el caso de la justicia interaccional se empleó una versión de la escala de trato interpersonal justo (Donovan, Drasgow, y Munson, 1998). Por su parte, el cansancio emocional se midió a través de la sub-escala referida al agotamiento emocional del cuestionario MBI (Maslach Burnout Inventory) en su versión española (Salanova, 2000).

A la luz de esta investigación, uno de los resultados más sobresalientes fue que los empleados de empresas privadas refieren mayor cansancio y mayor justicia organizacional. A mayor justicia organizacional e identidad organizacional se hallaron mayores niveles de cansancio emocional, lo cual refleja que pertenecer a una empresa privada implica mayor nivel de cansancio emocional.

De forma general un efecto principal de la justicia, como producto de la investigación, se expuso de forma excepcional: en las situaciones de justicia alta,

tanto en la empresa pública como en la privada, se aprecian menores niveles de cansancio que cuando la justicia es baja, cuando menos para la empresa pública. Los efectos de interacción se aprecian en dos sentidos: cuando la empresa es pública, aunque la justicia sea baja y la identificación con el grupo también lo sea, el cansancio emocional es menor que en la empresa privada con justicia alta. En otras palabras, los niveles de cansancio emocional de los empleados de la empresa privada, aunque reciban un trato justo, son casi idénticos a los de la empresa privada que reciben un trato injusto, siempre y cuando la identificación con el grupo sea baja. Porque en caso de que sea alta, el cansancio emocional desciende bruscamente.

Es por ello que los empleados que se consideran tratados con menos justicia y que experimentan mayor incertidumbre, por su baja identificación grupal, declaran padecer mayor cansancio emocional, manifestando que el efecto de la justicia sobre el malestar es más fuerte para quienes se sienten inseguros.

De igual forma, se observa un efecto de interacción en función del tipo de empresa. Por una parte, los empleados públicos muestran menor cansancio emocional, aun cuando sean tratados injustamente y se hallen poco identificados con su grupo, que los empleados privados que se consideran tratados con justicia. Posiblemente la situación de la empresa privada es de alta incertidumbre junto con un ambiente de competencia constante e interna, debido a las condiciones del mercado laboral actual, agravando así la identificación grupal, la cual es baja en la mayoría de las ocasiones.

Los niveles de cansancio emocional de los empleados de la empresa privada son casi idénticos con independencia del trato recibido, siempre y cuando la identificación con el grupo sea baja. Cuando la identificación es fuerte, el cansancio emocional desciende bruscamente lo cual confirma el gran poder de reducción de la incertidumbre que la identificación con los compañeros puede tener.

Resulta importante resaltar que este estudio se ha centrado en la justicia organizacional sólo en su dimensión interaccional, pero existe abundante

evidencia sobre el impacto de las otras dimensiones de la justicia en el estrés. Por ello, estudios futuros deberán considerar otras dimensiones, sobre todo la relación con el sentir de los empleados. Finalmente, extraer conclusiones en relación con el tipo de empresa es complicado, en parte debido a que la mayoría de la investigación sobre la justicia organizacional se ha llevado a cabo en empresas públicas en las que las condiciones laborales son bastante diferentes a las que experimentan los empleados de empresas privadas. Por ello, el acercamiento que Topa (2006) expone en esta investigación resulta bastante útil para el entendimiento de la relación justicia organizacional y cansancio emocional.

## **CAPÍTULO 4**

### **Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), una visión general**

#### **4.1 Antecedentes de la CONDUSEF**

Hace trece años, ante un México que se enfrentaba a los retos de una economía global y competitiva, el Estado reconoció la necesidad de contar con un organismo único especializado en materia financiera que velara por los intereses de dichos usuarios. Por esta situación, y por el compromiso de proteger y defender a los usuarios de los servicios financieros, el 18 de enero de 1999 se expidió la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, ordenamiento que da vida a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros conocida como CONDUSEF; dando formalmente servicio el 19 de abril de 1999.

Antes de la creación de la CONDUSEF, se contaba únicamente con entidades y diversos ordenamientos que regulaban la protección de los intereses del usuario de servicios financiero; a través de acciones de orientación al público y de atención de reclamaciones, así como la solución de controversias mediante la conciliación y arbitraje que hasta ese momento eran responsabilidad de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) y la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), siendo absorbidas por CONDUSEF, así como los recursos materiales, humanos y presupuestales que para esas acciones se dedicaban.

Estas comisiones contemplaban esquemas de protección al usuario de servicios financieros, previendo mecanismos de defensa; sin embargo la falta de uniformidad en la legislación y en los procedimientos establecidos, como la

multiplicidad de autoridades y criterios involucrados, dificultaban a los usuarios la protección de sus derechos e intereses (CONDUSEF, 2012).

Figura 4.1. Comisiones que antecedieron a la CONDUSEF.



Fuente: CONDUSEF (2011), *Curso de Inducción*, p.8.

Conforme al Manual de Organización General de la CONDUSEF (2012), ésta institución se constituía como la única autoridad encargada de la protección y defensa de los intereses del público en materia financiera, agrupando bajo un solo criterio las áreas de naturaleza jurídica, que por necesidad se formaron en dichas Comisiones, reduciendo la asimetría que existía en las relaciones entre entidades financieras y los usuarios.

El 29 de junio de 1999 se autorizaron las primeras plazas de alta responsabilidad de la estructura orgánica básica correspondiente a: Presidencia, Vicepresidencias Técnica, Jurídica, Delegaciones y, de Planeación y Administración, y las de Direcciones Generales; Operación de Delegaciones, Estudios Especiales y, Orientación y Atención a Usuarios. Para el 1 de septiembre de 1999 se autorizaron las plazas del Secretario de la Junta de Gobierno y del Prosecretario, así como la del titular del Órgano Interno de Control.



De esta manera la estructura orgánica funcional de la CONDUSEF quedó registrada ante las autoridades federales, con una cobertura en todo el territorio nacional al contar con 33 Delegaciones en las 32 entidades federativas, además de las oficinas centrales en el Distrito Federal.

Ante el incremento en la demanda de atención a usuarios y con propósito de optimizar los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone la CONDUSEF, en concordancia con las medidas de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestales establecidas por el Gobierno Federal, la Junta de Gobierno, en su Vigésima Quinta Sesión Ordinaria, celebrada el 8 de octubre de 2003, aprobó su reestructuración orgánica iniciándose las acciones para su autorización y registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.

El 12 de mayo y el 7 de junio de 2005, fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación reformas a la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, que comprendían la ampliación de algunas facultades de la CONDUSEF, al fortalecer el proceso de atención a usuarios de servicios financieros en sus fases de orientación, conciliación, arbitraje, dictaminación, substanciación del recurso de revisión y de defensoría legal gratuita, elevando con ello la calidad del servicio que proporciona la Institución (Manual de Organización General de la CONDUSEF,2012b).

El 15 de junio de 2007 se otorgaron mayores atribuciones a la CONDUSEF, al facultarla para elaborar programas educativos en materia de cultura financiera; crear y operar el Registro Público de usuarios que no deseen que su información sea utilizada para fines mercadotécnicos o publicitarios y publicar las comisiones más representativas o de relevancia a través de cuadros comparativos de carácter trimestral en medios masivos de comunicación.

El 25 de junio de 2009, en el Diario oficial de la Federación, se publicó el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley de

Instituciones de Crédito, la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros y la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.

Esta publicación amplió y otorgó atribuciones para regular la transparencia de las operaciones de instituciones financieras, la emisión de disposiciones de carácter general para requerir a las instituciones financieras que tomen medidas para combatir, detener o evitar prácticas que lesionen los derechos de los usuarios, promover nuevos o mejores sistemas y procedimientos que faciliten a los usuarios el acceso a los productos o servicios financieros, informar a los usuarios sobre las acciones u omisiones de las instituciones financieras, investigar hechos violatorios a la Ley de Instituciones de Crédito, en materia de protección a usuarios de servicios financieros, denunciar ante el Ministerio Público los hechos que puedan ser constitutivos de delitos, formular denuncias ante las autoridades por actos que constituyan violaciones administrativas en perjuicio de los derechos e intereses de los usuarios, acordar, de ser necesario, la práctica de diligencias que permitan acreditar los hechos constitutivos de las reclamaciones, atender dos nuevos procedimientos de imposición de multas, dos de recursos de revisión, publicar las sanciones impuestas a Instituciones de Crédito, entre otras (Manual de Organización General de la CONDUSEF, 2012b).

Como se ha expuesto con el pasar de los años, desde el establecimiento institucional de esta naciente institución, la CONDUSEF se ha ido posicionando como una institución gubernamental indispensable para el ritmo económico y social del país y por ello enseguida se describirán las acciones que en el día a día se emprenden y que dan vida a su estructura organizacional, en función de sus objetivos institucionales.

## 4.2 Acciones de la CONDUSEF

La CONDUSEF es una institución pública dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dedicada a dos tipos de acciones: (CONDUSEF, 2012c).

- Preventivas: orientar, informar, promover la educación financiera; y
- Correctivas: atender y resolver las quejas y reclamaciones de los usuarios de servicios y productos financieros.

Dentro de la Ley de la CONDUSEF (2010) se describe la diferencia entre usuario e institución financiera, las cuales a continuación se describen:

- Usuario: En singular o plural, es la persona que contrata, utiliza o por alguna operación o servicio recibido adquiere algún derecho ante la institución financiera;
- Institución Financiera: En singular o plural, se refiere a las sociedades controladoras, instituciones de crédito, sociedades financieras de objeto limitado y objeto múltiple, sociedades de información crediticia, casas de bolsa y de cambio, sociedades de inversión, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, sociedades de ahorro y préstamo, instituciones de seguros, sociedades mutualistas de seguros, instituciones de fianzas, administradoras de fondos para el retiro, empresas operadoras de la base de datos nacionales del sistema de ahorro para el retiro, y cualquier sociedad que requiera autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o de alguna de las Comisiones Nacionales para constituirse, funcionar y ofrecer un producto o servicio financiero.

### 4.3 Objetivos y funciones de la CONDUSEF

Los objetivos principales de la CONDUSEF, se describen de la siguiente manera:

- Apoyar, proteger y defender los derechos e intereses del usuario que utiliza o contrata algún producto o servicio financiero que las instituciones financieras que operan dentro del país ofrecen; proporcionando asesoría y orientación;
- Regular y supervisar a las instituciones financieras en materia de transparencia, protección y defensa al usuario de servicios o productos financieros (CONDUSEF, 2010a).

#### Funciones de la CONDUSEF

Dentro de las funciones que ofrece CONDUSEF, se encuentran dos grandes aspectos (Guía de Bienvenida, 2010a). Por un lado tenemos a la función preventiva y por otro a la función correctiva, las cuales veremos a continuación:

**Función preventiva:** Dar a conocer la existencia de CONDUSEF, por medio del fomento de la cultura financiera, destacando sus funciones y atribuciones, para lograr un reconocimiento de los usuarios de servicios financieros, difundiendo información financiera a través del conocimiento, del manejo y operación de los productos y servicios más utilizados.

Uso de diversas herramientas, con la intención de inculcar una educación financiera sólida a los usuarios, que permita tomar las mejores decisiones en beneficio del patrimonio familiar propiciando una mayor competencia entre los intermediarios, obligándolos a mejorar sus productos y servicios. CONDUSEF realiza acciones preventivas de carácter técnico: educación financiera, transparencia en la información, competencia entre instituciones, y mejora en el servicio.

Figura 4.2 Elementos que conforman a la Educación Financiera.



Fuente: CONDUSEF (2012), *Manual de organización general*, p. 32.

**Función correctiva.**-Resolución de controversias entre usuarios e instituciones financieras, buscando que la relación entre ambos se realice en términos de buen entendimiento y respeto mutuo, dando la razón a quien la tenga.

Al contratar algún producto o servicio con alguna institución financiera, se adquieren compromisos por ambas partes (usuario-institución) existiendo el riesgo de incumplimiento por alguna de las partes, generando algún conflicto que en muchas ocasiones la institución financiera no quiere resolver.

CONDUSEF (2012d) interviene con sus funciones correctivas, buscando el bienestar de los usuarios, aunque en algunas ocasiones el resultado sea negativo, dadas las circunstancias o elementos que se presenten durante todo el proceso. Así mismo la Institución ha fomentado un proceso de atención a usuarios homogéneo, logrando que la función correctiva permita desahogar en diversas etapas de carácter jurídico los asuntos presentados dentro del país; las áreas de atención a usuarios proporcionan el mismo servicio, bajo un marco normativo con enfoque a: la solución de controversias, privilegiar la conciliación, hacer más eficiente y moderno el servicio.

A continuación se presenta el proceso general de atención a usuarios, que ofrece la CONDUSEF:

Figura 4.3 Proceso general de atención a usuarios.



Fuente: CONDUSEF (2011), *Curso de Inducción*, p. 21.

#### **4.4 Filosofía institucional**

La filosofía institucional de la CONDUSEF se encuentra conformada por: Misión, Visión, Valores institucionales y Código de ética y conducta (CONDUSEF, 2012).

##### **Misión**

Promover y difundir la educación y la transparencia financiera para que los usuarios tomen decisiones informadas sobre los beneficios, costos y riesgos de los productos y servicios ofertados en el sistema financiero mexicano; así como, proteger sus intereses mediante la supervisión y regulación a las instituciones financieras y, proporcionarles servicios que los asesoren y apoyen en la defensa de sus derechos.

Consolidar al interior de la CONDUSEF una cultura institucional que fortalezca la transparencia, el combate a la corrupción y la construcción de condiciones que posibiliten la igualdad política, económica, social y cultural de mujeres y hombres.

##### **Visión**

Ser una institución pública especializada en materia financiera, que promueve entre la sociedad conocimientos y habilidades que le permiten tomar decisiones adecuadas para el ahorro constante y el pago responsable; y un organismo efectivo para la protección y defensa de los intereses y derechos de los usuarios ante las instituciones financieras, contribuyendo, de esta manera, al sano desarrollo del sistema financiero mexicano.

Tener arraigada una cultura institucional basada en la transparencia, el combate a la corrupción y la igualdad entre mujeres y hombres.

##### **Valores institucionales**

Pasando al área de los valores institucionales, encontramos una serie de elementos que lo comprenden, los cuales se describen a continuación:

Figura 4.3 Valores Institucionales de la CONDUSEF.

---

## VALORES INSTITUCIONALES

---

### Una sola CONDUSEF

- Mejorar la comunicación formal e informal.
- Mayor atención a delegaciones.
- Menos gasto, más ahorros.
- Mayor productividad.
- Transparencia.
- Horarios normales.



---

### Espíritu de Servicio

- Atención, rapidez y cortesía.
- El objetivo es servir.
- Trato amable a los demás.
- Cordialidad y respeto entre compañeros de trabajo.
- Desburocratizar y simplificar; facilitar el cumplimiento de requisitos.



---

### Educar

- Enfatizar en la cultura financiera.
- Servicio social, capacitar a los estudiantes que quieren superarse.
- Capacitación con recursos internos.





---

## Ejecutar

- Llevar a cabo lo planeado.



---

### Lemas institucionales:

- ¡La razón a quién la tenga!
- ¡La información es tú derecho!
- ¡Equidad entre usuarios e instituciones financieras!

---

Fuente: CONDUSEF (2010), *Guía de bienvenida*, p. 6.

## Código de ética y conducta

Por otro lado, se encuentra el código de ética y conducta el cual establece los elementos que a nivel insitucional debe realizar cada uno de los integrantes de CONDUSEF (CONDUSEF, 2011).

Figura 4.4 Código de Ética de la CONDUSEF.

---

## CÓDIGO DE ÉTICA

### Legalidad:

Actuar con apego a las leyes y normas establecidas.



### Justicia:

Promover la justicia como fruto del derecho.



---

## CÓDIGO DE ÉTICA

---

### **Veracidad:**



Profesar la autenticidad, tanto en palabras como en acciones.

---

### **Solidaridad:**



Compartir valores de equidad y entendimiento, vinculando el esfuerzo personal de todos.

---

### **Dignidad:**



Proceder con respeto a la singularidad que le es propia a cada quien, brindando atención sincera.

---

### **Responsabilidad:**



Desempeñar los actos personales de trabajo y servicio, comprometiendo siempre la voluntad, los conocimientos y la buena fe.

---

### **Lealtad:**



Desempeñar las tareas, realizando el esfuerzo personal con actitud abierta, positiva, con compañerismo y con espíritu de colaboración.

---

---

## CÓDIGO DE ÉTICA

---

### **Integridad en el servicio:**



Prestar los servicios, sin pretensión de recibir favores o beneficios personales y sin favorecer indebidamente a un usuario.

---

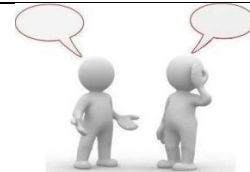
### **Eficiencia laboral:**



Comprometer la capacidad personal y profesional en el desempeño de las tareas institucionales, ejecutándolas en tiempo y forma.

---

### **Valorar el diálogo:**



Estimar el diálogo como carácter propio y privilegiado del servicio público.

---

### **Reserva y discreción:**



Respetar plenamente los asuntos y planteamientos que los usuarios y las Instituciones Financieras depositen en el organismo.

---

### **Honestidad:**



Utilizar los bienes, instalaciones, recursos humanos y financieros de la Institución, únicamente para cumplir con la misión.

---

---

## CÓDIGO DE ÉTICA

---

### **Informar a los usuarios:**

Atender y resolver las consultas que presente cualquier persona sobre los asuntos que competen a la Institución.



### **Promover la cultura financiera:**

Difundir los conocimientos que permitan a los usuarios tomar decisiones correctas en materia financiera.



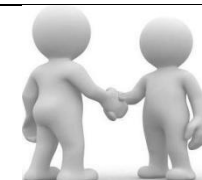
### **Atender y resolver reclamaciones:**

Recibir comedidamente toda reclamación que presenten los usuarios, aclarando cada caso por medio del procedimiento documentando.



### **Conciliar controversias:**

Contribuir con actitud imparcial y objetiva para ayudar a las partes en conflicto a igualar sus diferencias.



### **Arbitrar imparcialmente:**

Actuar con estricto apego a la ley y normas del proceso jurídico correspondiente.



---

## CÓDIGO DE ÉTICA

---

### Proporcionar orientación jurídica:



Informar a los Usuario sobre las instancias y procedimientos que requieran agotar para el debido ejercicio de sus derechos.

---

### Proporcionar defensoría legal:



Defender al Usuario según las bases y criterios establecidos al respecto, promoviendo, conforme a la ley, de manera capaz y especializada, sus intereses y derechos.

---

### Honradez:



El servidor público no deberá utilizar su cargo para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros.

---

### Transparencia:



Permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límites que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley.

---



### **Igualdad entre mujeres y hombres:**

Construir las condiciones que posibiliten una cultura de igualdad entre mujeres y hombres.

---

Fuente: CONDUSEF (2010), *Guía de bienvenida*, p. 19.

Es de suma importancia que las organizaciones cuenten con elementos como los que hasta ahora se han presentado de la CONDUSEF, de manera que los trabajadores tengan un panorama general de la misión, visión, filosofía, valores institucionales, código de ética etc, para que puedan ubicar cuales son los derechos y obligaciones que los rigen. No solo para exigir que se cumplan, sino para comprometerse con la visión de la Institución a base de los valores laborales.

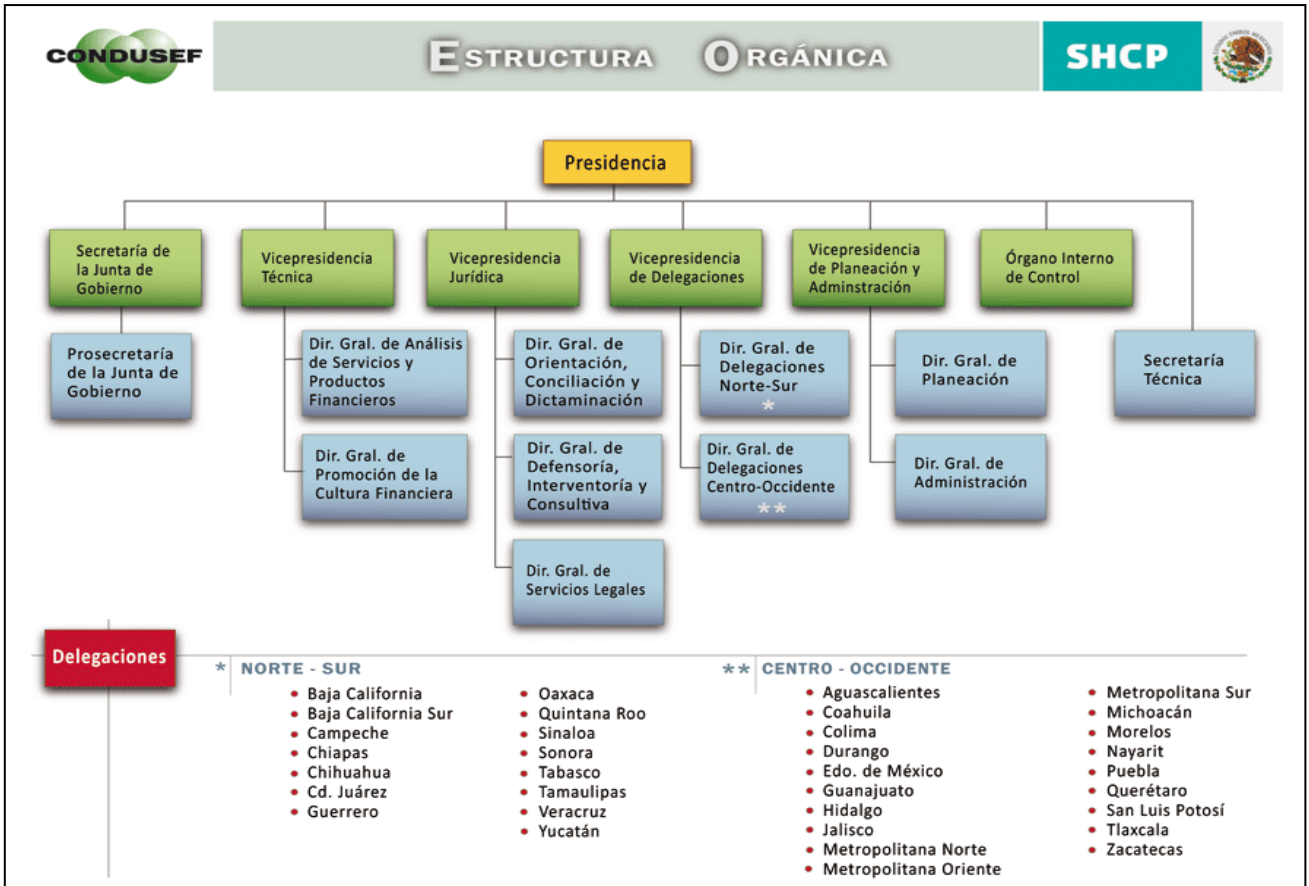
#### **4.5 Estructura organizacional de la CONDUSEF**

Desde un análisis teórico, y como antesala a la descripción propia de la estructura organizacional de la CONDUSEF, quisiera rescatar las aportaciones de Mintzberg (2000) a fin de entender aquello que se le conoce como estructura organizacional. Para Mintzberg (2005), la estructura organizacional es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. Complementando esta idea, Ackoff (1996), también experto en este tema, señala que la estructura organizacional es la manera en la cual el trabajo se encuentra dividido, es decir, cómo es que se asignan las responsabilidades, y cómo estas actividades separadas se coordinan e integran, sin olvidar la forma en la que se distribuye la autoridad.

Una vez entendida la razón de ser de una estructura organizacional, nos situaremos nuevamente en CONDUSEF, la cual estructuralmente se conforma por:

- La Presidencia;
- La Secretaria de la Junta de Gobierno;
- El Órgano Interno de Control y:
- 4 Vicepresidencias: Técnica, Jurídica, Delegaciones y Planeación y Administración.

Figura 4.5 Estructura Orgánica de la CONDUSEF.



Fuente: Estructura orgánica de la CONDUSEF (2012), *Manual de Organización General*, p.13.

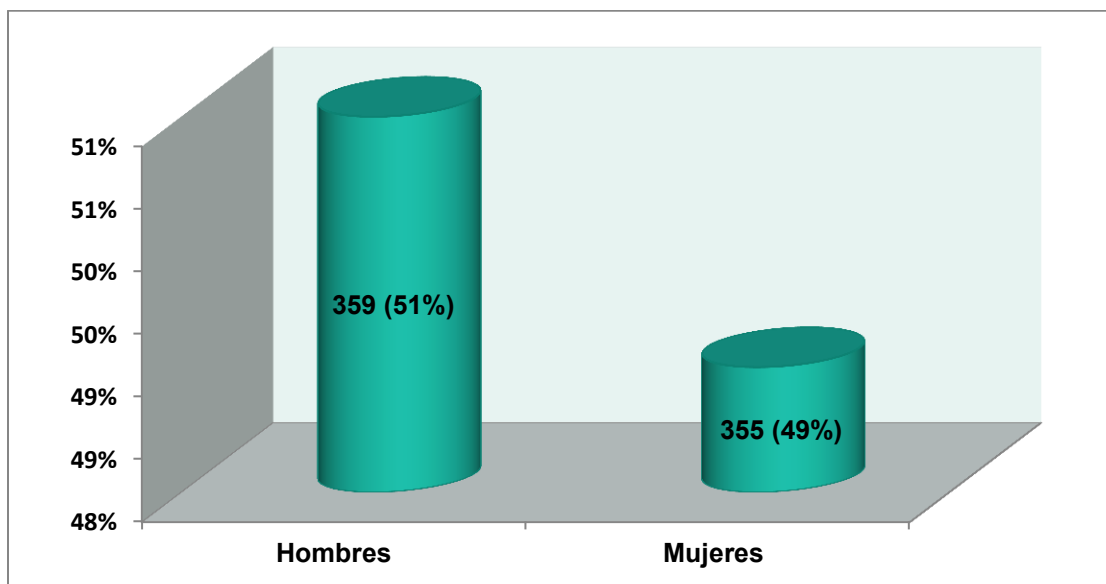
En la figura anterior se observan diversos niveles jerárquicos, los cuales al manejar grandes responsabilidades, tienen que distribuir o delegar gran parte de las actividades al resto del área correspondiente, a fin de obtener un resultado en equipo.



#### 4.5.1 Empleados de CONDUSEF

Con base a los datos recopilados de la Dirección de Administración de Personal de CONDUSEF (2014), se obtuvieron las cifras de todo este apartado. La CONDUSEF se encuentra integrada por 714 empleados, de los cuales 51% son hombres y 49% son mujeres. Este dato refleja la equidad que en términos de género coexiste dentro de la institución, tal y como lo muestra la siguiente gráfica.

Gráfica 4.1 Distribución total de empleados de acuerdo a su género.

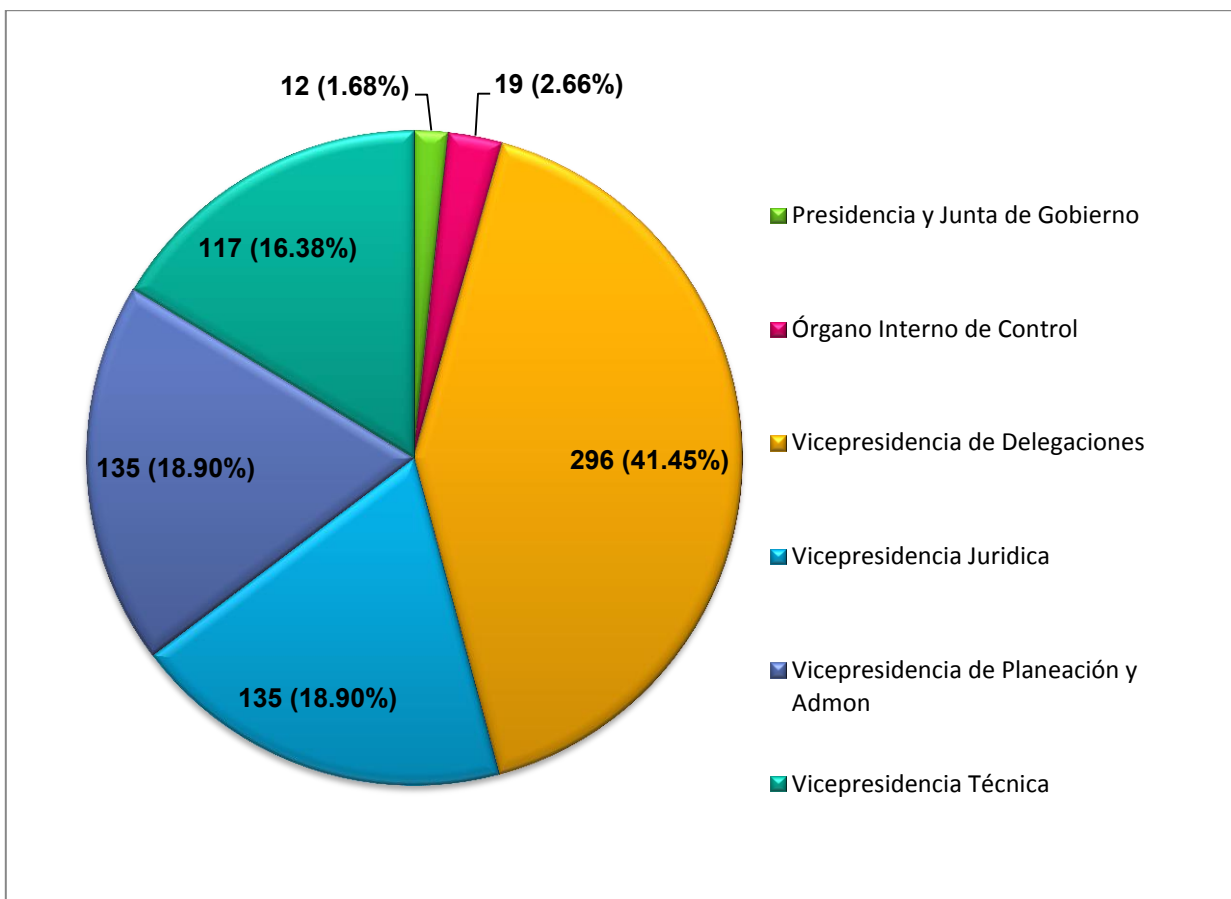


Fuente: CONDUSEF (2013), *Resultados ECCO*, p.6.

Haciendo referencia a la distribución total de empleados que laboran dentro de la CONDUSEF el número de personal operativo asciende a 492 (que corresponde al 69% del total), mientras que las filas de mandos medios y superiores se conforman de 222 puestos (representando el 31%).

Como ya se mencionó, CONDUSEF está conformada por las áreas de Presidencia, el Órgano Interno de Control y por 4 Vicepresidencias. La siguiente gráfica, muestra estos datos:

Gráfica 4.2. Distribución porcentual del personal por Área Administrativa.



Fuente: CONDUSEF (2012), *Resultados ECCO*, p.9.

Como se observo en este apartado, el número de empleados de la CONDUSEF es considerablemente grande, por lo que esto dificulta la interacción, la comunicación e incluso la distribución de las cargas de trabajo; en caso de que el trabajador presente alguna inconsistencia en los puntos anteriores, podría manifestar la presencia del estrés laboral.

## **CAPÍTULO 5**

### **Propuesta de intervención del estrés laboral provocado por la escasa justicia organizacional percibida por los trabajadores de CONDUSEF**

#### **5.1 Introducción**

La propuesta de intervención que a continuación se describe, se da con base a las necesidades que presentan los empleados, específicamente en el Área de Atención a Usuarios en CONDUSEF. Esto de acuerdo a las entrevistas de nuevo ingreso y a las terapias breves que se imparten dentro de la Organización; detectando que gran parte de los empleados mencionan la presencia de signos y síntomas relacionados con el estrés laboral; esto provocado por una escasa justicia organizacional.

La relevancia de la justicia organizacional radica en la percepción de los empleados sobre qué tan justo es el trato que reciben de su organización, o bien, de sus jefes, de esta forma este concepto tiene como fin principal acercar al empleado a las características que conforman un trabajo y un trato justo, en el cual se puedan desarrollar las capacidades que lo ayuden a tener un mayor compromiso con el trabajo y con ellos mismos. Bajo esta idea Topa et al. (2009) menciona que la justicia o ausencia de justicia, es un elemento importante al interior de las organizaciones, ya que determina ciertas actitudes y conductas de los trabajadores tales como: satisfacción laboral, compromiso organizacional entre otros. Aunado a esto la Dra. Alicia Omar y su equipo de investigación evidencian que la falta de ésta se relaciona directamente con el estrés laboral.

CONDUSEF cuenta con buenas condiciones laborales, prestaciones, servicio médico e incluso, un área que se encarga de recibir al personal que solicita apoyo psicológico, brindando terapias breves; sin embargo el trato y las oportunidades dentro del área de trabajo, no depende directamente de la Institución, sino del estilo de liderazgo del jefe. Por lo que se considera oportuno el diseño, la

aplicación e implementación de acciones que ayuden a mejorar el ambiente laboral, en términos de salud ocupacional; buscando que los trabajadores se desarrollen dentro y fuera de la CONDUSEF para lograr un bienestar óptimo.

## **5.2 Objetivo de la intervención**

Proporcionar a los trabajadores estrategias de afrontamiento del estrés laboral como consecuencia de una escasa justicia organizacional percibida, para prevenir su aparición, o bien, en caso de que esté presente, detener la evolución y reducir la prevalencia.

## **5.3 Primera etapa. Diagnóstico del estrés laboral como consecuencia de una escasa justicia organizacional**

Previo a la presentación de la intervención, el psicólogo evaluará a través de dos instrumentos al personal de la CONDUSEF para determinar la presencia del estrés laboral ocasionado por una escasa justicia organizacional y en caso de presentarlo, conocer el nivel de estrés para dirigir a los empleados a la prevención que corresponde de acuerdo a los síntomas que presenten; primaria, secundaria o terciara.

### **5.3.1 Muestra**

La muestra estará formada por 40 empleados que se encuentran en el Área de Atención a Usuarios; población que se encuentra constituida por 12 Hombres y 28 mujeres, con un rango de edad de 27 a 48 años. El nivel de escolaridad abarca, desde la carrera técnica con 8 empleados, licenciatura trunca con 20 empleados y finalmente licenciatura con título en 20 de los empleados.

**5.3.2 Definición conceptual de variables.** A continuación se presenta un esquema que representa lo dicho en líneas anteriores; observando cómo se relacionan ambas variables:

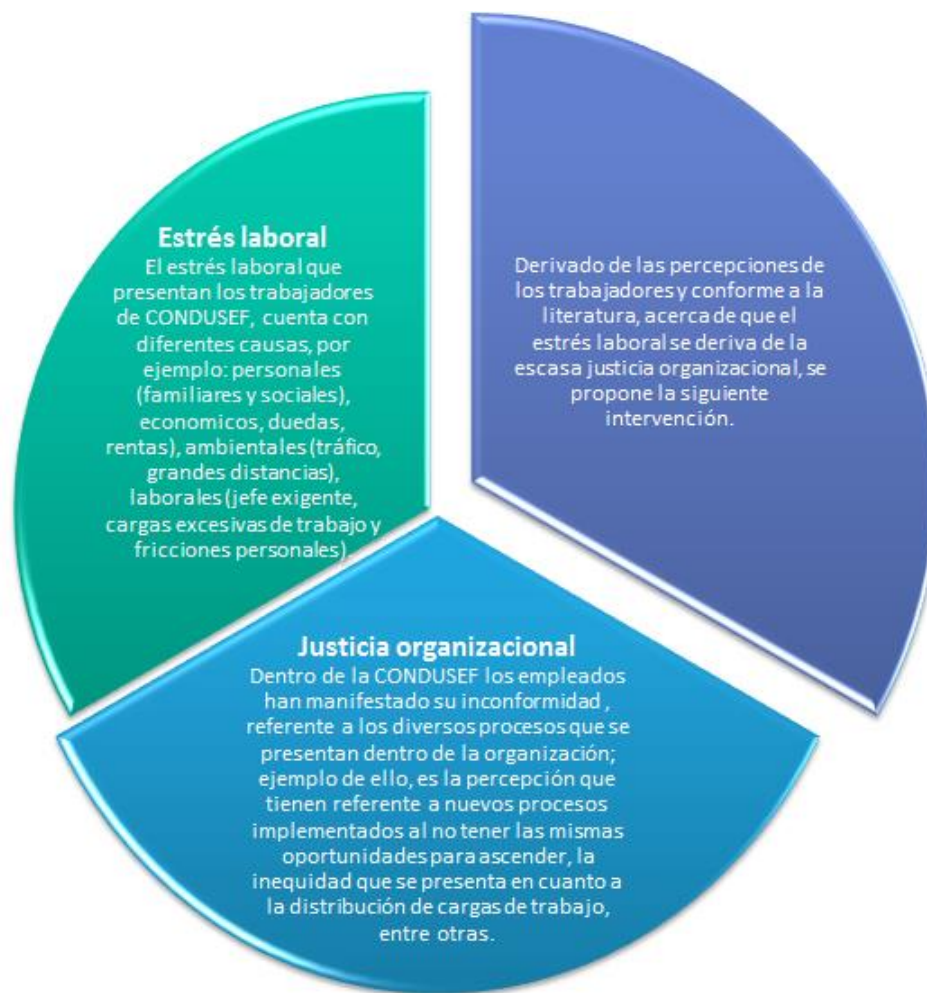
## Estrés laboral

El estrés laboral es la interacción entre las características organizacionales que se vuelven amenazadoras para el ser humano, sin olvidar la manera en que éstas impactan en la satisfacción general dentro y fuera del trabajo (Li y Shani, 1991).

## Justicia organizacional

La justicia organizacional se refiere a la concepción de los empleados sobre qué tan justo, o en algunos casos injusto, es el trato que reciben por parte de su organización (Hosmer y Kiewitz, 2005).

Figura 5.1 Integración de las variables: estrés laboral y justicia organizacional.



Fuente: Descripción de los niveles de intervención: elaboración propia.

## **5.4 Instrumentos de evaluación**

En el diagnóstico se utilizarán dos instrumentos de medición, uno para medir el estrés laboral y otro para medir la justicia organizacional.

### **5.4.1 Instrumento de estrés laboral**

Se considera conveniente aplicar el instrumento de estrés/apoyo SWS-Survey (Gutiérrez, Osterman, 1994) para medir el estrés. Es un instrumento de auto aplicación, lápiz-papel, con un tiempo de aplicación aproximado de 40 minutos. Tiene 200 reactivos que evalúan seis factores de estrés y apoyo en las áreas de Estrés Personal (EP), Apoyo Personal (AP), Estrés en el Trabajo (ET), Apoyo en el Trabajo (AT), Estrés Social (ES), Apoyo Social (AS), Salud Mental Deficitaria (SDM) y Salud Mental (SM). El cuestionario utiliza una escala likert con las opciones: A) Nunca, B) Casi nunca, C) Ocasionalmente, D) Frecuentemente y E) Muy frecuentemente.

Los ocho factores constan de 25 reactivos cada uno, a continuación se define cada uno:

- Estrés Personal (EP): Componentes que reflejan la disposición individual y comportamientos que generan culpa, fracasos e ineffectividad, y comportamientos socialmente inapropiados, como la evitación, proyección y reserva extrema;
- Apoyo Personal (AP): Reflejan la disposición individual y comportamental; consiste con actitudes de autoconfianza, habilidades para manejar y controlar eventos de vida (adecuadas y efectivas estrategias de enfrentamiento a los diversos estresores), satisfacción de ser uno mismo y tener perspectivas congruentes consigo mismo en la propia situación de vida;
- Estrés en el Trabajo (ET): Se refiere a los factores de estrés en el lugar de trabajo, debidos a la naturaleza de la ocupación, a sus condiciones, a los conflictos interpersonales, a una supervisión, gerencia o dirección ineficaz,

y a los conflictos entre trabajo, las obligaciones personales y las necesidades propias de autorrealización;

- Apoyo en el Trabajo (AT): Son los elementos que proporcionan plenamente el desarrollo de la potencialidad de la persona; trabajo con alto significado, buenas relaciones interpersonales de apoyo y en general condiciones de trabajo confrontables;
- Estrés Social (ES): Comprende situaciones y circunstancias que ocurren fuera del trabajo e incluyen condiciones de vida caóticas, peligrosas o insalubres, relaciones conflictivas en dinámica con la familia, con los amigos y los vecinos, responsabilidades abrumadoras etc;
- Apoyo social (AS): Se refiere a la ayuda proporcionada por amigos y parientes que le dan a la persona que está bajo situaciones de estrés, un confort tanto físico como psicológico. Comprende situaciones y circunstancias que ocurren fuera del ámbito de trabajo y que incluyen tanto relaciones compatibles, útiles y satisfactorias como condiciones de vida confortables y protegidas;
- Salud Mental Deficitaria (SMD): Incluye los síntomas clásicos y los reportes de dolencias físicas asociadas con la inestabilidad emocional, disminución del tono emocional y comportamiento socialmente inapropiado, dañino y perjudicial;
- Salud Mental (SM): Comprenden los comportamientos de un individuo, positivo, relajado, ecuánime, quien mantiene alta autoestima, buena salud física y actitud y porte apropiados con los demás.

El instrumento es diseñado para uso generalizado en países del aun llamado tercer mundo, aunque su aplicación se ha presentado en países desarrollados como Australia, Estados Unidos y Bélgica. En México, se validó por 90 jueces de la salud mental y de las respuestas al instrumento de 3152 trabajadores mexicanos (Gutiérrez, Osterman, 1994).

## Calificación del SWS

De acuerdo al Manual SWS-Survey (Desarrollo y criterios de aplicación) del Dr. Gutiérrez (1994) se logra comprender que un cuidadoso examen de los resultados personales de esta prueba, ayuda a desarrollar un plan de manejo del estrés, a evaluar el balance de salud global, a identificar problemas y puntos fuertes, a desarrollar un plan de acción como reducir el estrés severo y/o incrementar los apoyos disponibles.

Los resultados del SWS-Survey están divididos de acuerdo a factores de estrés y factores de apoyo. Estos factores incluyen situaciones, condiciones, actitudes, disposiciones, etc; que generan estrés o compensan el estrés. Dentro de ambos campos, estrés y apoyos existen tres dimensiones:

- Situacional: circunstancias de vida, familia, condiciones de vida, relaciones sociales, actividades sociales, entre otras;
- Trabajo: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, naturaleza del trabajo, entre otras;
- Personal: valores personales, actitudes, estilo de vida, competencia, entre otras.

En las escalas referentes a aspectos positivos (apoyos), una puntuación que tienda al valor mínimo de 0, estaría indicando que se percibe poco o ningún apoyo en el área a la que se refiere la escala. Una puntuación que tiende al valor máximo de 25 estaría indicando, por el contrario que el personal percibe mucho apoyo.

En cuanto a las escalas referentes a aspectos negativos (estresantes) una puntuación que tiende a 0 indica que el personal percibe ninguna o muy pocas situaciones de estrés, en el área a que se refiere la escala. Una puntuación cercana a 25 señala, por el contrario, que el sujeto percibe mucho estrés.

En las escalas de salud mental deficitaria y buena salud mental, la puntuación se da de la misma forma, cercana a 0 indica niveles bajos mientras que cercana a 25 señala niveles altos de estrés.



En general, las puntuaciones de estrés deberían ser bajas y las puntuaciones de apoyos deberían ser altas. En términos de balance global, el puntaje total de Apoyos debería ser más alto que el Total del puntaje de Estrés.

Tabla 5.1 Interpretación del puntaje de la prueba SWS-Survey

Las puntuaciones pueden ser interpretadas de acuerdo a los siguientes rangos:

<b>Puntaje (2 opciones)</b>	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Nivel medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
Total SWS:	15-22	23-37	38-52	53-67	68-75
Por dimensión	5-7	8-12	13-17	18-22	23-25

Fuente: Gutiérrez (1994), *Salud mental, estrés y trabajo en profesionales de la salud, Manual SWS*, p.41.

Cuando el puntaje total de Estrés es más alto que el de Apoyos, obviamente existe una situación potencial de crisis y se debe considerar inmediatamente. Cuando el puntaje total de Estrés es igual o sólo ligeramente más bajo que el de Apoyos, esto indica una situación de delicado balance en el que cualquier situación de estrés adicional (por ejemplo, un acontecimiento incontrolable), puede volcar severamente ese balance. Si existe cualquiera de estos dos patrones por un periodo prolongado de tiempo, puede causar efectos notables en la salud (física y/o emocional) y el apoyo de un psicólogo puede considerarse.

#### **5.4.2 Instrumento de justicia organizacional**

El instrumento que se sugiere para medir la presencia de escasa justicia organizacional dentro de los trabajadores de CONDUSEF, es la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) la cual se compone de tres factores: justicia distributiva, justicia de procedimientos y justicia interaccional.

- Justicia distributiva. Es la percepción de la equidad de los diferentes resultados del trabajo distribuidos a los empleados, incluyendo el nivel de remuneración, horario de trabajo, carga de trabajo y responsabilidades en el trabajo, entre otros;
- Justicia de procedimientos. Se refiere al grado en el cual las decisiones de trabajo incluyen mecanismos que garantizan el uso de información precisa e imparcial, la incorporación de los puntos de vista de los empleados, y la existencia de un proceso de apelación abierto para los trabajadores;
- Justicia interaccional. Es el grado en que los trabajadores perciben que sus necesidades fueron consideradas y han recibido la explicación adecuada con respecto a las decisiones de trabajo, así como el tipo de trato que perciben de sus superiores.

#### **Calificación escala de justicia organizacional**

Para efectuar la calificación de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993), se requiere sumar los puntajes de los reactivos (18) de cada factor (justicia distributiva, justicia, procedimental y justicia interaccional), los cuales se dividirán entre el número de reactivos de cada factor.

Tabla 5.2 Coeficientes de confiabilidad de los factores de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993).

Factores de la escala de justicia organizacional	Alpha de Cronbach
F1. Justicia distributiva (4 reactivos: n=1,266)	$\alpha=.733$
F2. Justicia procedimental (5 reactivos: n=1,266)	$\alpha=.881$
F3. Justicia interaccional (9 reactivos: n=1,266)	$\alpha=.947$
Global (18 reactivos: n=1, 266)	$\alpha=.951$

Fuente: Patlán (2014), *Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana*, p.112.

## 5.5 Procedimiento

Ambos instrumentos (SWS-Survey y escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman) serán enviados al correo institucional de los 40 empleados de Atención a Usuarios (anexo 1 y 2). Seguido de un pequeño cuestionario relacionado con la justicia organizacional (anexo 3). En el mismo correo se les indicará el periodo (5 días hábiles) que tendrán para responder los instrumentos. Los resultados que se obtengan de la aplicación de los instrumentos serán total y completamente confidenciales.

## 5.6 Análisis de datos

Para el análisis estadístico de los resultados se utilizará el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 17.0 para Windows XP.

Para la determinación de las características generales de la muestra se utilizará estadística descriptiva.

## **5.7 Criterios para canalizar al nivel de prevención correspondiente**

De acuerdo a la tabla 1 (interpretación del puntaje de la prueba SWS-Survey) se determina la prevención que requiere el personal; primaria, secundaria o terciaria.

- La prevención primaria se determinara de acuerdo a los resultados de la etapa de Diagnóstico.
- La prevención secundaria estará dirigida al personal que se encuentre dentro del rango Nivel medio;
- Finalmente para la prevención terciaria se considerarán los rangos Alto y Muy alto.

## **5.8 Segunda etapa. Prevención primaria**

Como parte de la intervención que se propone para abordar el estrés laboral dentro de la CONDUSEF, se impartirá el taller “Buscando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral” como parte de la prevención primaria.

### **5.8.1 Objetivo general de la prevención primaria**

Proporcionar la información necesaria a los trabajadores para que conozcan el concepto de estrés laboral como consecuencia de una escasa justicia organizacional para impedir la aparición o disminuir la probabilidad de padecer estrés.

### **5.8.2 Objetivos específicos**

- El participante identificará las principales características del estrés laboral y la justicia organizacional.
- El participante desarrollará técnicas y/o soluciones para reducir los efectos de la escasa justicia organizacional.

### **5.8.3 Niveles de la intervención**

A continuación se muestran y describen brevemente los tres niveles de la propuesta de intervención para el personal de la CONDUSEF.

Figura 5.2 Generalidades de la intervención.

Nivel de intervención	Objetivo	Enfoque	Descripción
Prevención primaria	Proporcionar la información necesaria a los trabajadores para que conozcan el concepto de estrés laboral como consecuencia de una escasa justicia organizacional.	Es la realmente preventiva, la cual se encarga de presentar la información necesaria para evitar la presencia del estrés laboral.	En la prevención primaria se busca informar al personal acerca del concepto y consecuencias del estrés laboral; planteando a la justicia organizacional como principal factor desencadenante del estrés laboral. Por lo que se consideró conveniente abordar conceptos generales del tema de justicia organizacional y sus dimensiones; esto a través de un taller llamado "Buscando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral", con una duración de 3 hrs 45 min.
Prevención secundaria	Brindar herramientas que permitan a los trabajadores afrontar los síntomas del estrés laboral como consecuencia de una escasa justicia organizacional.	En esta etapa el personal ya presenta síntomas del estrés laboral; por lo que se sugieren técnicas para su afrontamiento.	En la prevención secundaria se brindarán herramientas para el afrontamiento del estrés laboral como consecuencia de una escasa justicia organizacional; esto a través del taller "Reforzando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral", el cual busca promover el bienestar físico con la ayuda de técnicas de relajación, con duración de 3 hrs 15 min.
Prevención terciaria	Ofrecer a los trabajadores un tratamiento para minorizar los trastornos del estrés laboral provocado por una escasa justicia organizacional.	El personal presenta enfermedades crónicas del estrés laboral, por lo que se plantea un apoyo psicológico, o en un caso más grave, la intervención de un médico general.	Para la prevención terciaria se busca brindar apoyo a los empleados, primero de forma grupal y en segundo de manera personalizada, esto a través de dos etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La etapa uno constará del taller "Fortaleciendo tu bienestar dentro de tu ambiente laboral", el cual se dividirá en tres sesiones para la identificación de los síntomas del estrés laboral, con duración de 1 hr 15 min, en tanto que</li> <li>• La etapa dos se caracteriza principalmente por estar dirigida de modo personal a los empleados, los cuales serán valorados inicialmente por el psicólogo para que establezca terapias como parte del tratamiento y si así lo considera conveniente, se canalizará al empleado con un médico especialista para abordar las consecuencias físicas.</li> </ul>

Fuente: Descripción de los niveles de intervención: elaboración propia.

#### 5.8.4 Introducción

En la prevención primaria se busca informar al personal acerca del concepto de estrés laboral, como consecuencias del estrés laboral; planteando a la justicia organizacional como principal factor que desencadena la presencia del estrés laboral. Por lo que se consideró conveniente abordar conceptos generales del tema de justicia organizacional y sus dimensiones; esto a través de un taller llamado “Buscando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”, con una duración de 3 hrs 45 min.

#### 5.8.5 Personal a quien va dirigido

Esta prevención va dirigida a todo el personal del área de Atención a usuarios dentro de los rangos que nos indique la etapa de Diagnostico. Por lo que se propone el taller “Buscando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral” con duración de 3 hrs 45 min, el cual se dividirá en dos sesiones; la primera de 2 hrs con 15 minutos y la segunda 1 hora con 30 min aproximadamente.

A continuación se muestra un cuadro con las actividades que se presentarán durante el taller “Buscando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”.

Sesión	Actividad	Nombre de la actividad	Duración
1	1	Presentación y expectativas del taller “Buscando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”.	10 min.
1	2	¿Qué sabes del estrés?	20 min.
1	3	Tipos de estrés	10 min.
1	4	¿Mito o realidad?	15 min.
1	5	Identificando las consecuencias del estrés.	20 min.

1	6	Representa el “mejor papel”	30 min.
1	7	Leer, analizar y acertar	30 min.
2	1	Dame tu mejor solución	25 min.
2	2	Jefe justo y jefe injusto	20 min.
2	3	La solución ideal	20 min.
2	4	Bien-estar	10 min.
2	5	Cierre del taller	15 min.

### 5.8.6 Cartas descriptivas del taller: “Buscando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”

Las cartas descriptivas se presentan a continuación, las cuales son descritas con las actividades que se llevarán a cabo por día con sus respectivos objetivos de sesiones.

## Sesión 1. Actividad 1

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Presentación y expectativas del taller	El participante se integrará al grupo de aprendizaje e identificará los objetivos del taller.	Expositiva y promoción de ideas.	El psicólogo se presentará mencionando su nombre y dará la bienvenida al taller. Posteriormente anotará su nombre en un gafete y solicitará que cada participante haga lo mismo con el suyo. El psicólogo solicitará a los participantes que anoten en una hoja, las expectativas del taller, para que más adelante muestre los objetivos del curso indicando cuales de las expectativas mencionadas se podrán cubrir y cuales están fuera de los objetivos del taller.	Gafete por participante. Marcadores de colores. Hojas. Bolígrafos. Mobiliario en forma de U.	10 min	8:30 – 8:40



## Sesión 1. Actividad 2

---

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
¿Qué sabes del estrés?	El participante expondrá sus conocimientos sobre el estrés.	Interaccional y expositiva.	El psicólogo pedirá a los participantes que se dividan en tres grupos. Enumerando a cada uno de ellos, del 1 al 3 para que a su vez, se integren a su grupo correspondiente. Pedirá a los grupos que comenten todo lo relacionado con “el estrés”, para posteriormente, unificar sus puntos de vista en una sola definición y así, anotar en un rotafolio lo que saben del estrés.	Tres rotafolios. Marcadores de colores	20 min	8:40-9:00

## Sesión 1. Actividad 3

---

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Tipos de estrés	El participante comprenderá el concepto del estrés (positivo y negativo)	Expositiva con apoyos visuales	El psicólogo expondrá la definición y los tipos de estrés, de manera que los participantes clarifiquen sus conceptos de estrés en relación con la actividad anterior, Así los participantes podrán discriminar lo que es y lo que no es el estrés.	Laptop. Cañon. Presentación power point	10 min.	9:00-9:10

## Sesión 1. Actividad 4

---

<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>APOYO DIDACTICO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>HORARIO</b>
¿Mito o Realidad?	El participante identificará las características reales acerca del estrés.	Interaccional.	El psicólogo pedirá a los participantes que de acuerdo a la exposición anterior, pasen a anotar en los tres diferentes rotafolios que se desarrollaron durante la actividad 2, aquellas ideas que corresponden a Mitos o Realidades.	Rotafolios con definiciones de estrés. Marcadores de colores	15 min.	9:10-9:25

---

## Sesión 1. Actividad 5

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Identificando las consecuencias del estrés	El participante identificará las consecuencias del estrés laboral, principalmente la justicia organizacional.	Expositiva con apoyo visual.	<p>El psicólogo explicará y expondrá las consecuencias del estrés en un terreno personal y laboral. Abarcando las físicas, familiares, psicológicas y sociales, esto por el lado personal.</p> <p>Las laborales, en cuanto al rendimiento, satisfacción, motivación, rotación y ausentismo.</p> <p>Para que finalmente, se aterrice el concepto de justicia organizacional como consecuencia principal de la presencia del estrés laboral. Explicando este último concepto (justicia organizacional) con las tres dimensiones que lo conforman: justicia interaccional, justicia procedimental y justicia distributiva; esto acompañado de diversos ejemplos en el ambiente laboral.</p>	Laptop. Cañon. Presentación power point	20 min.	9:25-9:45

## Sesión 1. Actividad 6

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Representa el "mejor papel"	El participante tendrá su primer acercamiento con ejemplos visuales de las dimensiones de justicia organizacional.	Interaccional y de simulación	El psicólogo pedirá a los participantes que regresen a sus grupos iniciales, donde se elegirá un representante por cada uno. Él cual tendrá que pasar al frente a tomar un papel que contiene una de las tres dimensiones de justicia organizacional. A cada grupo se le pedirá que haga una simulación representando el concepto que les toco. Al finalizar la actividad, el psicólogo dará retroalimentación a cada grupo.	Frasco de vidrio. 3 papeles con las dimensiones de justicia organizacional. Sillas. Escritorio.	30 min.	9:45-10:15

## Sesión 1. Actividad 7

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Leer, analizar y ACERTAR	El participante identificará la diferencia entre cada una de las dimensiones de justicia organizacional.	Expositiva	El psicólogo pasará al lugar de cada uno de los participantes y les dará una hoja que contiene una pregunta (anexo 5), de una de las tres dimensiones de justicia organizacional. Donde al cabo de unos minutos, los participantes tendrán que ponerse de pie y leer al resto del grupo su pregunta en voz alta, para posteriormente decir a qué tipo de justicia organizacional pertenece y porque. Al finalizar cada una de las participaciones, el psicólogo dará una retroalimentación.	30 hojas con preguntas	30 min.	10:15-10:45

La segunda sesión de la prevención primaria se llevará a cabo en los próximos 10 días (después de la anteriormente presentada) de manera que los empleados aun recuerden lo visto durante la primera sesión.

## Sesión 2. Actividad 1

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Dame tu mejor solución	El participante dará soluciones de afrontamiento a diversos problemas presentados a causa de una escasa justicia organizacional	Resolución de problemas y expositiva.	El psicólogo pedirá a los participantes que se reúnan en sus grupos anteriores y les dará a cada uno de ellos, un caso práctico donde se plasma una problemática referida a una escasa justicia organizacional como consecuencias de estrés laboral, y les solicitará que propongan la manera en la cual ellos afrontarían dicha situación. Al finalizar la participación de cada uno de los tres grupos, el psicólogo dará una retroalimentación.	3 sobres blancos. 3 casos prácticos.	25 min.	8:30-8:55

## Sesión 2. Actividad 2

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Jefe justo y Jefe injusto	El participante identificará la aplicación de la justicia organizacional por parte de los jefes.	Simulación.	<p>El psicólogo dividirá al grupo en dos y cada uno elegirá a un representante. Los representantes se acercarán con el psicólogo; el cual les dará un folder con el Código de Ética y Conducta de la CONDUSEF, los Valores Institucionales y una descripción de un tipo de jefe. Habrán dos descripciones: la caracterizada por un jefe que sigue los lineamientos tanto Institucionales como personales conforme a sus valores, la segunda descripción será del jefe que deja de lado los puntos anteriores. A grandes rasgos, un jefe justo y uno injusto. Conforme a lo anterior, cada grupo tendrá que preparar una situación con el material dado, donde describa al tipo de jefe que les corresponde. Al finalizar la participación de los dos grupos, el psicólogo los retroalimentará.</p>	<p>Folders. Código de Ética y Conducta de la CONDUSEF. Valores Institucionales. Descripciones de jefes</p>	20 min.	8:55-9:15



## Sesión 2. Actividad 3

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
La solución ideal	El participante propondrá soluciones ante los casos de una escasa justicia organizacional.	Interaccional y participativa.	Retomando la descripción del “jefe injusto”, a cada grupo se les pedirá que elaboren soluciones mediatas e inmediatas de forma bilateral. En primera, se abordarán soluciones para el trabajador que presenta escasa justicia organizacional y en segunda, las acciones que los Mandos (nivel más alto de los jefes) pueden realizar para minorizar la escasa justicia organizacional. Una vez elaboradas las soluciones de los grupos, pasarán y escribirán en un rotafolio lo discutido en la sesión. Quedando dividido el rotafolio en: Soluciones para los Trabajadores y Soluciones para los Mandos. Una vez plasmadas las soluciones de los grupos, el psicólogo retroalimentará a los participantes.	2 rotafolios. Marcadores de colores.	20 min.	9:15-9:35

## Sesión 2. Actividad 4

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
BIEN-ESTAR	El participante integrará los conceptos que se vieron a lo largo del taller, para reconocer la importancia que tienen para su bienestar.	Expositiva.	<p>El psicólogo dará una explicación de la importancia de cuidar el bienestar biopsicosocial de los trabajadores y no solo a nivel personal, sino laboral, ya que el desajuste y desequilibrio provoca severos problemas de salud.</p> <p>Por lo que se hará recapacitar a los participantes para ejercer una activa asertividad en cuanto a la toma de decisiones y control de su cuerpo.</p> <p>A manera de conclusión, el psicólogo presentará un poster con las recomendaciones (anexo 6) sugeridas para conseguir un bienestar óptimo dentro de los participantes del taller.</p>	Poster de recomendaciones.	10 min.	9:35-9:45

## Sesión 2. Actividad 5

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Cierre del taller	El participante expresará sus conclusiones sobre el taller.	Participación individual.	El psicólogo pedirá a los participantes que compartan con el grupo lo aprendido durante el taller y si se cubrieron sus expectativas. Los participantes calificarán la evaluación del psicólogo con un pequeño cuestionario (anexo 7).	Evaluaciones del instructor.	15 min.	9:45-10:00

Una vez vista y presentada la prevención primaria se abordará el siguiente nivel de la prevención, la secundaria. En la cual se describirán los elementos y el taller que la conforman para ser aplicada al personal de Atención a Usuarios de la CONDUSEF.

## **5.9 Tercera etapa. Prevención secundaria**

Como parte de la intervención que se propone para abordar el estrés laboral dentro de la CONDUSEF, se impartirá el taller “Reforzando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral” como parte de la prevención secundaria.

### **5.9.1 Objetivo general de la prevención secundaria**

Brindar herramientas que permitan a los trabajadores controlar y manejar los síntomas del estrés laboral como consecuencia de una escasa justicia organizacional.

### **5.9.2 Objetivos específicos**

- El participante identificará el impacto que tiene la justicia organizacional en el estrés laboral y sus consecuencias en la salud y en el rendimiento laboral-personal.
- El participante desarrollará técnicas para reducir los efectos de la escasa justicia organizacional y del estrés laboral.

### **5.9.3 Introducción**

En la prevención secundaria se brindarán herramientas para el afrontamiento del estrés laboral como consecuencia de una escasa justicia organizacional; esto a través del taller “Reforzando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”, el cual busca promover el bienestar físico con la ayuda de técnicas de relajación, con duración de 3 hrs 15 min.

### **5.9.4 Personal a quien va dirigido**

La prevención secundaria va dirigida al personal del Área de Atención a Usuarios que se encuentra dentro del rango Nivel medio, tal y como se clasifica en el SWS-Survey. Donde las personas que se ubican dentro de este rango ya presentan síntomas físicos relacionados con el estrés laboral.

En este nivel de prevención se busca modificar la respuesta de los trabajadores frente a una situación de exigencias estresantes. Por lo que se propone el taller “Reforzando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral” con duración de 3 hrs 15

min, el cual será dividido en dos sesiones; la primera de 1 hr con 25 minutos y la segunda 1 hr 50 minutos aproximadamente.

A continuación se muestra un cuadro con las actividades que se presentarán durante el taller “Reforzando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”.

<b>Sesión</b>	<b>Actividad</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Duración</b>
1	1	Presentación y expectativas del taller “Reforzando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”	10 min.
1	2	Bien-estar	20 min.
1	3	Es mejor entre dos	15 min.
1	4	¿Soy yo o los demás?	20 min.
1	5	Pensando positivamente	20 min.
2	1	Aprende a tener el control de tu cuerpo	30 min.
2	2	Juego de la pelota	15 min.
2	3	Técnicas de uso personal	30 min.
2	4	Reír no cuesta nada	20 min.
2	5	Cierre del taller	15 min.

### 5.9.5 Cartas descriptivas del taller: “Reforzando tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”

Las cartas descriptivas se presentan a continuación, las cuales son descritas con las actividades que se llevarán a cabo por día con sus respectivos objetivos de sesiones.

## Sesión 1. Actividad 1

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Presentación y expectativas del taller	El participante se integrará al grupo de aprendizaje e identificará los objetivos del taller.	Expositiva y promoción de ideas	El psicólogo se presentará mencionando su nombre y dará la bienvenida al taller. El psicólogo anotará su nombre en un gafete y solicitará que cada participante haga lo mismo con el suyo. Posteriormente, solicitará a los participantes que anoten en una hoja, las expectativas del taller, para que más adelante muestre los objetivos del curso indicando cuales de las expectativas mencionadas se podrán cubrir y cuales están fuera de los objetivos del taller.	Gafete por participante. Marcadores de colores. Hojas. Bolígrafos. Mobiliario en forma de U.	10 min.	8:30-8:40

## Sesión 1. Actividad 2

---

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
BIEN-ESTAR	El participante reconocerá la importancia de una alimentación balanceada, de un buen descanso y de los beneficios de realizar ejercicio físico.	Expositiva y promoción de ideas.	El psicólogo fomentará una cultura de bienestar físico a través de una exposición; donde se abordarán temas acerca de una buena alimentación, descanso y ejercicio físico.	Laptop. Cañon. Presentación power point.	20 min.	8:40-9:00

## Sesión 1. Actividad 3

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Es mejor entre dos	El participante logrará socializar con uno de sus compañeros para la construcción del concepto de estrés laboral.	Interaccional y expositiva.	<p>El psicólogo pedirá a los participantes que se enumeren (1-2-1-2...) en pares, de manera que trabajen con personas desconocidas y fomenten la técnica de Socialización para la construcción del concepto de estrés laboral. Cada pareja tendrá que pasar al frente; uno de los dos participantes explicará el concepto de estrés laboral que elaboraron y el otro participante, enumerará los síntomas que lograron recabar en la actividad.</p> <p>Así cada pareja expondrá sus ideas a todo el grupo. Al finalizar la actividad el psicólogo dará una retroalimentación.</p>	Hojas blancas. Bolígrafos.	15 min.	9:00-9:15



## Sesión 1. Actividad 4

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
¿Soy YO o los demás?	El participante se proyectará en la dinámica para identificar bajo qué tipo de locus de control se maneja.	Proyectiva y expositiva.	El psicólogo expondrá a los participantes un caso práctico referente a una problemática dentro de un ambiente laboral, donde les pedirá que de manera individual analicen la situación e identifiquen el responsable de la problemática. Al finalizar la participación de los empleados, el psicólogo dará una explicación acerca de los tipos de locus de control y mencionará cuál de ellos es una herramienta para minorizar el estrés laboral.	Laptop. Cañon. Presentación power point	20 min.	9:15-9:35

## Sesión 1. Actividad 5

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Pensando positivamente	El participante aprenderá a detener el pensamiento distorsionado en emociones positivas.	Visual y participativa.	<p>El psicólogo proyectará un video donde ocurre un accidente automovilístico, seguido de la reacción negativa y explosiva del conductor.</p> <p>Una vez terminada la proyección visual, se les pedirá a los participantes que de forma individual propongan alternativas para cambiar la reacción del conductor, a un pensamiento y emoción positiva.</p> <p>Una vez recabado suficientes alterativas, el psicólogo recapitulará y retroalimentará al grupo.</p>	Video.	20 min.	9:35-9:55

La segunda sesión de la prevención secundaria se llevará a cabo en los próximos 10 días (después de la anteriormente presentada) de manera que los empleados aun recuerden lo visto durante la primera sesión.

## Sesión 2. Actividad 1

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Aprende a tener el control de TU CUERPO	El participante conocerá la existencia de diversas técnicas para afrontar el estrés laboral.	Expositiva con apoyo visual y presentación de un video.	<p>El psicólogo se adentrará en el concepto de afrontamiento para brindar técnicas ante la presencia del estrés laboral.</p> <p>*Es importante mencionar que la mayoría de las técnicas que a continuación se presentan, requieren de una asistencia profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas generales: Desarrollo de un buen estado físico, apoyo social, la distracción y el buen humor.</li> <li>• Técnicas cognitivas: Modificación de pensamientos</li> </ul>	Laptop. Cañon. Presentación power point. Video <i>"Ejercicios para disminuir el estrés laboral"</i> (13 min).	30 min.	8:30-9:00

			<p>automáticos y de pensamientos formulados.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Técnicas fisiológicas: Relajación física, control de respiración, meditación.</li><li>• Técnicas conductuales: Solución de problemas, autocontrol.</li></ul> <p>Para finalizar la actividad y a modo de resumen, el psicólogo presentará un video llamado "Ejercicios para disminuir el estrés laboral", de manera que los participantes puedan ponerlo en práctica.</p>			
--	--	--	---	--	--	--

## Sesión 2. Actividad 2

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Juego de la pelota	El participante resolverá sus dudas referente a las técnicas de afrontamiento.	Participativa y expositiva.	El psicólogo lanzará una pelota a los participantes y al que la atrape, tendrá que responder la pregunta que éste le haga. Las preguntas serán relacionadas a las técnicas expuestas en la actividad pasada, por ejemplo, ¿Podrías describirme la técnica de distracción y buen humor?, ¿Cuáles de las técnicas cognitivas recomiendas para tu área de trabajo y por qué? Al finalizar cada pregunta el psicólogo retroalimentara a los participantes.	Pelota. Hoja con preguntas.	15 min.	9:00-9:15

## Sesión 2. Actividad 3

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Técnicas de uso personal	El participante practicará técnicas de uso personal como medio de afrontamiento ante el estrés laboral.	Expositiva y participativa.	<p>El psicólogo explicará tres técnicas de uso personal, paso a paso; de manera que los participantes aprendan a dominar cada una y puedan emplearla cuando lo requieran.</p> <p>Las técnicas que se les enseñaran serán las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Placer.</b> Cierre los ojos, suelte los músculos. Sienta cómo pesan. Piense en un episodio agradable reciente o del pasado. Revívalo con todos sus detalles: olores, sensaciones, sonidos, etc. Tómese su tiempo hasta volver a vivir el placer que originalmente le provocó.</li> </ul>	Laptop. Cañon. Presentación power point. Mobiliario: las mesas se acomodaran junto a las paredes de la sala formando una U.	30 min.	9:15-9:45

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bostezo.</b>  Cierre los ojos. Aspire contando hasta 10 (o el tiempo que sea apropiado).  Sienta cómo se infla su estómago.  Suspire fuerte.  Haga con la boca y la nariz los movimientos que hace cuando bosteza.  El bostezo viene naturalmente.  No lo reprima; al contrario, amplíe los movimientos como lo hacen los niños.</li> <li>• <b>Descargar la cólera.</b>  (Ejecutarla sólo bajo supervisión profesional).  Cierre los ojos. Aíslese en calma.  Relaje su cuello volviendo la cabeza de izquierda a derecha varias veces seguidas.  Expire a fondo.  Cuenta hasta 5, aspire por la nariz contando hasta 8 (el tiempo puede variar dependiendo de cada persona).</li> </ul>			

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
			<p>Haga una mueca horrible.  Deje de contraer el rostro (afloje su cara).  Contráigase como si tuviera que levantar pesas, con la respiración bloqueada.  Relájese, sople. Sonría varias veces.  Tome conciencia de la calma que acaba de experimentar.</p> <p>El psicólogo supervisará y apoyará a los participantes para la correcta aplicación de la técnica.</p>			

**Información adicional:** Las técnicas de afrontamiento permiten aprender a relajar la ansiedad y las reacciones ante el estrés. Permiten mayor control frente a las situaciones que antes provocaban estrés. Ante una situación estresante no necesariamente tendríamos que sentirnos nerviosos, lo experimentamos porque así hemos aprendido a reaccionar ante esta situación. Las técnicas de afrontamiento permiten aprender otro tipo de respuestas para liberar la tensión. (Davis, 1981).



## Sesión 2. Actividad 4

---

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Reír no cuesta NADA	Ofrecer al participante los conocimientos teórico-prácticos de los beneficios de la risa y el buen humor, tanto a nivel físico como psicológico.	Expositiva y participativa.	El psicólogo explicará la técnica de Risoterapia como herramienta para minorizar la presencia del estrés laboral; seguido de una proyección audio visual con contenido gracioso, buscando provocar la risa dentro de los participantes.	Laptop. Cañon. Presentación power point. Video.	20 min.	9:45-10:05

## Sesión 2. Actividad 5

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Cierre del taller	El participante expresará sus conclusiones sobre el taller.	Participación individual.	El psicólogo pedirá a los participantes que compartan con el grupo lo aprendido durante el taller y si se cubrieron sus expectativas. Los participantes calificarán la evaluación del psicólogo con un pequeño cuestionario (anexo 7).	Evaluaciones del instructor.	15 min.	10:05-10:20

Una vez descrito el taller que se les brindará a los empleados para minorizar los síntomas o consecuencias producidas por el estrés, es importante que el apoyo no solo vaya dirigido al personal de la institución, sino también a los responsables de ellos; los mandos, ya que ellos están a cargo de numerosos empleados y son el principal ejemplo. Por esta razón se propone que se les capacite en los temas de liderazgo y trabajo en equipo.

Para el liderazgo es básico que manejen temas como: toma de decisiones, desarrollo de talento, mentalidad emprendedora, asertividad, empatía y motivación; esto para fortalecer la confianza e incluso autoestima de los trabajadores, a través de la retroalimentación y el reconocimiento.

La base para el tema de trabajo en equipo es que los mandos aprendan a relacionarse y a trabajar con sus compañeros dentro de su mismo nivel y con los subalternos. Fomentando la comunicación, la interacción, el apego a normas y el enfoque de resultados,

Sin dejar de lado la explicación tanto teórica como práctica de los diferentes estilos de liderazgo: Liderazgo acompañante, liderazgo democrático, liderazgo con autoridad y liderazgo dominante.

## **5.10 Cuarta etapa. Prevención terciaria**

Como parte de la intervención que se propone para abordar el estrés laboral dentro de la CONDUSEF, se impartirá el taller “Fortaleciendo tu bienestar dentro de tu ambiente laboral” como parte de la prevención terciaria.

### **5.10.1 Objetivo general de la prevención terciaria**

Ofrecer a los trabajadores un tratamiento para minimizar los trastornos del estrés laboral provocado por una escasa justicia organizacional.

### **5.10.2 Objetivos específicos**

- Mejorar las condiciones físicas y emocionales del empleado, como consecuencia del estrés laboral; tomando en cuenta el tiempo que llevan presentes los síntomas y el grado de afectación para proporcionar el tratamiento adecuado.
- Tratar y rehabilitar al empleado que ha sufrido daño, para evitar mayores complicaciones en su estado de salud.

### **5.10.3 Introducción**

Para la prevención terciaria se busca brindar apoyo a los empleados, primero de forma grupal y en segundo de manera personalizada, esto a través de dos etapas:

- La etapa uno constará del taller “Fortaleciendo tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”, el cual se dividirá en tres sesiones para la identificación de los síntomas del estrés laboral, con duración de 1 hr 15 min, en tanto que;
- La etapa dos se caracteriza principalmente por estar dirigida de modo personal a los empleados, los cuales serán valorados inicialmente por el psicólogo para que establezca terapias como parte del tratamiento y si así lo considera conveniente, se canalizará al empleado con un médico especialista para abordar las consecuencias físicas.

#### 5.10.4 Personal a quien va dirigido

Este tipo de prevención va dirigido especialmente al personal del Área de atención a usuarios que se encuentra dentro de los rangos Alto y Muy alto; tal y como se clasifica en el Manual SWS-Survey. Aquí los empleados han sufrido algún daño o enfermedad (física y/o psicológica), encontrándose en situaciones de trabajo con niveles altos de riesgo.

Por esta razón se propone el taller “Fortaleciendo tu bienestar dentro de tu ambiente laboral” con duración de 1 hora 15 min, el cual se dividirá en tres sesiones; la primera en 30 minutos, la segunda en 15 min y la tercera en 30 min aproximadamente.

A continuación se muestra un cuadro con las actividades que se presentarán durante el taller “Fortaleciendo tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”.

<b>Sesión</b>	<b>Actividad</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Duración</b>
1	1	Conoce los enemigos del estrés laboral, dentro del taller “Fortaleciendo tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”	30 min.
2	1	Localizando las consecuencias del estrés laboral en mi cuerpo	15 min.
3	1	Apoyo en el tratamiento de los síntomas del estrés laboral	30 min.

### 5.10.5 Cartas descriptivas del taller: “Fortaleciendo tu bienestar dentro de tu ambiente laboral”

A continuación se presenta la siguiente propuesta como parte del tratamiento al personal afectado por el estrés laboral.

Las cartas descriptivas son descritas con las actividades que se llevarán a cabo por día con sus respectivos objetivos de cada sesión.

## Sesión 1

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Conoce los enemigos del estrés laboral	Proporcionar a los trabajadores con síntomas del estrés laboral, la información para ubicar sus propias sintomatologías.	Informativa.	El psicólogo clasificará las consecuencias del estrés laboral provocado por la escasa justicia organizacional, en tres dimensiones: 1.- <b>Laborales:</b> Ausentismo, bajo rendimiento, menor productividad, entre otras. 2.- <b>Personales:</b> Psicológicas y emocionales. Depresión, ansiedad, insomnio; tristeza, enojo, ira, entre otras. 3.- <b>Fisiológicos:</b> Cuando el paciente ya presenta síntomas fisiológicos se	Laptop. Cañon. Presentación power point	30 min.	8:30-9:00

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
			canaliza con un médico general o un especialista. Lumbalgia, gastritis, hipertensión, migraña, entre otras.			

## Sesión 2

---

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Localizando las consecuencias del estrés laboral en mi cuerpo	El participante reconocerá sus síntomas físicos causados por el estrés laboral.	Participación individual.	El psicólogo proporcionará a cada uno de los participantes una hoja con una figura del cuerpo humano (anexo 4), y se les pedirá que marquen con una flecha las <b>áreas del cuerpo</b> donde presentan alguna reacción producida por el estrés, seguido de los <b>síntomas</b> que les produce.	Hojas con figuras del cuerpo humano.	15 min.	9:00-9:15

---

## Sesión 3

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
Apoyo en el tratamiento de los síntomas del estrés laboral	El participante recibirá la información personal correspondiente al tratamiento de sus síntomas provocados por el estrés laboral, para que sea atendido por el psicólogo, o bien, canalizado con un médico general.	Informativa.	El instructor proporcionará a los empleados la información sobre los <b>dos tipos de apoyo</b> como tratamiento al estrés laboral, con base a la información recabada la sesión anterior a través de la figura con los síntomas. Esto para cada uno de los participantes. Recapitulando los conceptos de la sesión 1, las consecuencias del estrés se ven afectadas en tres dimensiones: La primera se refiere a las consecuencias laborales, la segunda a las consecuencias personales y la tercera a las consecuencias fisiológicas, por lo que el instructor explicará la intervención directa del <b>psicólogo en el paso 1 y 2</b> , al ser tratamientos que se	Rotafolio.	30 min.	9:15-9.45

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	HORARIO
			encuentran dentro de su área; por otro lado, resaltará la importancia de canalizar al empleado con un <b>médico general o especialista</b> , cuando presente síntomas físicos ( <b>paso 3</b> ), sin embargo, la tarea del psicólogo no termina aquí, ya que este se verá comprometido a estar de cerca en el tratamiento del empleado.			

Como se mencionó anteriormente el apoyo inicial es por parte del psicólogo y en caso de que lo requiera el empleado y de acuerdo a los problemas de salud que manifieste, se recomienda acudir al segundo apoyo, un médico general o especialista.

En cuanto al apoyo terapéutico que llevará el psicólogo, se encargará de abordar principalmente los siguientes temas:

- Inteligencia emocional, asertividad, fomento de una buena autoestima, comunicación y socialización.
- Es importante resaltar que como parte del tratamiento, el empleado tendrá al menos cuatro sesiones con el psicólogo, antes de que este considere conviene canalizarlo con un médico general, de manera que existan los suficientes antecedentes clínicos para validar la intervención de un médico en la intervención.
- Esto aunado a una mejora de las prestaciones del servicio de salud ocupacional dentro de la CONDUSEF, por ejemplo, buscar la posibilidad de incrementar la red de médicos dentro de la Institución para generar una mayor seguridad medica en los empleados.



## **CAPÍTULO 6**

### **Conclusiones**

A lo largo de los cinco capítulos que conforman el presente trabajo, el objetivo máximo ha sido el proporcionar elementos que ayuden a las organizaciones inmersas en el mercado laboral actual a identificar, evitar y contrarrestar los múltiples efectos del estrés laboral, generando un ambiente de justicia organizacional con base en elementos teóricos y empíricos. Es de suma importancia que las organizaciones consideren no solo la prevención del estrés laboral, sino la evaluación y medición para determinar qué nivel de intervención es el conveniente de acuerdo a la situación actual de su empresa.

Aunado a la investigación documental se presenta el análisis particular del caso de la CONDUSEF, acompañado de las propuestas de intervención, el cual va dirigido de acuerdo a las necesidades y condiciones reales; capítulo que pretende nutrir el aún limitado acervo empírico que versa sobre los temas que se han abordado. Dado que el estrés laboral, la justicia organizacional y la salud ocupacional son elementos multifactoriales es necesario, para su entendimiento, encaminar esfuerzos multidisciplinarios para así generar soluciones y acciones integrales que aporten elementos valiosos para su análisis.

Indudablemente, en la medida en la que ocuparse y preocuparse por estos temas deje de ser una opción y se convierta en una necesidad para el día a día de las organizaciones, es cuando esfuerzos como el que aquí se han discutido tendrá beneficios incalculables. Procurar la generación de espacios laborales en donde todos y cada uno de los involucrados se relacionen de una manera más integral; dará paso al escenario idóneo para todas las organizaciones públicas y privadas, para todos los psicólogos laborales y para la sociedad en general.

Como bien se mencionó en líneas anteriores, factores psicosociales como el estrés laboral y la justicia organizacional son provocados por múltiples factores; viéndolo desde la perspectiva de un empleado estresado a causa de una escasa justicia organizacional, deduciríamos que alguna de las razones sería ocasionada

por el tipo de liderazgo que existe en esta relación laboral, siendo inadecuado al existir abuso de poder. Con mandos tan exigentes que llegan a ofender a sus colaboradores, aunado a prácticas fuera de la norma; así como actos de inequidad y desigualdad.

Es importante que evaluemos el tipo de liderazgo que emplean los mandos con sus colaboradores, ya que derivado de este tema, podrían prevenirse en mayor medida no solo problemas laborales, sino enfermedades, como el estrés laboral. Por lo que concluimos que a nivel general los colaboradores de las empresas, son elementos desvalorizados por parte de los directivos, debido a que no fomentan una adecuada salud ocupacional dentro de su área de trabajo y solo prestan atención cuando ya está presente el problema o la enfermedad. De ahí la importancia de implementar programas de prevención y no solo del estrés, sino de otros tantos factores psicosociales que afectan el desarrollo, desempeño y salud laboral de los trabajadores.

Si bien es cierto, este tipo de programas de prevención generan un costo a la Institución, sin embargo, es importante se destine presupuesto a esta necesidad laboral; viéndolo desde una perspectiva de costo-beneficio, siendo en realidad una inversión económica pero no solo en la salud de los trabajadores, sino también brindará beneficios a la Institución, ya que generará menores gastos en enfermedades laborales y como resultado tendremos trabajadores sanos, motivados y satisfechos, dispuestos a dar los resultados esperados. Es decir, de esta manera los empleados estarán menos estresados, más motivados, brindando índices de productividad y resultados más altos, todo esto por propuestas de intervención, en este caso para el estrés laboral.

La finalidad de esta investigación documental fue aportar herramientas para prevenir la aparición del estrés laboral; empezando desde conocer las características principales del estrés, clasificaciones del estrés y consecuencias del estrés; así como adentrarnos en el término justicia organizacional, mostrando principalmente los antecedentes al ser un concepto relativamente nuevo y más aún, dentro de América latina, aunado a las tres diferentes dimensiones: justicia

distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional. Llegando a la conclusión que sin duda alguna nuestras variables (estrés laboral y justicia organizacional) se relacionan directamente. Entendiendo que el estrés laboral es tan solo una de las consecuencias de una escasa justicia organizacional.

Como psicóloga laboral entiendo que la importancia de prevenir la presencia del estrés laboral es para lograr constituir una sociedad laboral que consiga que la vida profesional sea realmente satisfactoria para los empleados de la institución, de manera que les permita hacerse de una identidad personal y profesional como parte de su desarrollo. Un psicólogo laboral es especializado en el comportamiento de las personas; su rol general abarca el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano dentro de la organización. Como parte del apoyo integral de un psicólogo laboral dentro de una organización, es incluir actividades encaminadas a brindar una atención personal más especializada y dirigida a los empleados que requieran asesoría psicológica, así como se muestra en el planteamiento de la propuesta de intervención a la CONDUSEF.

A nivel general los datos plasmados como la propuesta de intervención servirán para que sean tomadas en cuenta en futuras investigaciones y así poder mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores.

## **CAPÍTULO 7**

### **Recomendaciones**

En términos generales y con base a los planteamientos de esta investigación, el desafío al que nos enfrentamos es, sin duda, importante pues habrá que eliminar paradigmas que han estado presentes dentro y fuera de las organizaciones por generaciones. Aquellos que actualmente ocupan las jerarquías más altas adquirieron prácticas y procedimientos que no contemplaron conceptos tales como estrés laboral y justicia organizacional. Por ello, uno de los retos es orientar a quienes lideran las organizaciones a actuar a favor de la justicia organizacional, partiendo de los requerimientos, necesidades y opiniones individuales de los trabajadores para diseñar acciones encaminadas a procedimientos que generen bienestar a la organización en su conjunto.

En un primer momento, la sugerencia sería comenzar con campañas de difusión que ayuden a distribuir información valiosa para concientizar a todos los integrantes de la organización. Valiéndose de carteles, trípticos o simplemente correos electrónicos, para lograr despertar el interés de la organización por la prevención e intervención del estrés laboral y así generar espacios donde la justicia organizacional y la salud ocupacional sean los estandartes que vistan a las organizaciones del país. Asumiendo un liderazgo con una posición ética, moral y de responsabilidad, no solo para seguir creciendo como organización, sino también para ofrecer condiciones laborales que realmente cubran las necesidades y competencias de los trabajadores.

En un segundo momento, focalizar esfuerzos y recursos que aporten el conocimiento y herramientas necesarias para que los directores, mandos medios y superiores, sean capaces de motivar, dirigir al personal que está a su cargo, delegar tareas de forma correcta y justa, identificar cuándo es oportuna la promoción del personal, cuándo es necesaria la capacitación para un área en específico, por mencionar algunos ejemplos. A su vez, los mandos medios y superiores deberán ser evaluados por el psicólogo laboral para darle seguimiento

a las acciones que de ellos dependan, para así garantizar que su ejecución y dirección estén debidamente encaminadas a perseguir una plena justicia organizacional que se apegue a principios éticos, de equidad y de respeto (de los derechos laborales y de los derechos humanos) para los trabajadores. Una justicia organizacional efectiva que en todo momento vele y se preocupe por el bienestar de sus integrantes sin importar el nivel ni el puesto de que se hable. Alcanzar este escenario es, por ende, el objetivo máximo de todo psicólogo laboral.

Una recomendación más es ofrecer condiciones laborales que permitan el desarrollo del trabajador, ofreciéndole una buena calidad de vida para él y para su familia; como resultado se incrementarán los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con el trabajo y con el logro de los objetivos organizaciones.

Particularmente para el tema de justicia organizacional se sugiere que en investigaciones futuras se analicen tanto las variables antecedentes de la justicia organizacional (liderazgo, clima organizacional, motivación), como las variables consecuentes (desempeño laboral, satisfacción laboral, compromiso organizacional) para tener más elementos y lograr comprender aún más el concepto de justicia organizacional.

Indudablemente, en la medida en la que ocuparse y preocuparse por estos temas deje de ser una opción y se convierta en una necesidad para el día a día de las organizaciones, es cuando aportaciones como las que se han presentado tendrán beneficios incalculables tanto para la organización como para los trabajadores.

### **Limitantes**

La mayoría de los estudios realizados de justicia organizacional se han hecho con muestras de trabajadores norteamericanos, asiáticos o europeos cuyas realidades económicas, laborales y socioculturales son bastante diferentes a las vivenciadas por los empleados latinoamericanos, como acertadamente lo menciona Ralston (1997). Circunstancias que han llevado a algunos autores (Smith y Bond, 1993) a enfatizar el estudios de muestras latinoamericanas a efecto de lograr una mayor generalización de los resultados obtenidos hasta el momento, es decir, como

medio para la formación de un cuerpo de conocimientos verdadera representativo de la realidad latinoamericana, así como para incorporar muestras contrastantes en cuanto a sus valores culturales básicos, a modo de reunir mayores evidencias acerca de cómo el contexto cultural modela las concepciones de justicia y el comportamiento organizacional de los trabajadores.

A nivel general, se hace necesaria la realización de estudios sistemáticos y controlados, que se propongan verificar la influencia de factores de orden individual, situacional y cultural en las concepciones de justicia en el ámbito laboral. Sin duda, los resultados de tales estudios contribuirían a implementar programas organizacionales orientados a aumentar el tratamiento justo y equitativo, capaz de promover el éxito individual y organizacional; y así producir beneficios para la sociedad.

## Referencias

- Adams, J. (1965) Inequity in social Exchange. En Berkowitz, L. (1965). *Avances in experimental psychology*. 86(3): 386-400.
- Aguilar, A. (2010). *¡Alto al estrés en el trabajo!*. México: Editores Mexicanos Unidos.
- Alonso, F. (2008). *¿Por qué trabajamos? El trabajo entre el estrés y la felicidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Anónimo. (Abril 2009), CONDUSEF 10 AÑOS 1999-2009 Al servicio de usted. *Revista Educación Financiera*, año 10, núm. 109. Recuperado de [www.condusef.gob.mx/Revista/phocadownload/2009/psd109.pdf](http://www.condusef.gob.mx/Revista/phocadownload/2009/psd109.pdf) el día 13 de septiembre de 2012.
- Anónimo. (2012), Lleva CONDUSEF Educación Financiera a millones de familias. *Revista Tiempo*. Recuperado de <http://www.tiempoedomex.com.mx/interior.php?id=30439> el día 2 de septiembre de 2012.
- Anónimo. (2012). Representante de la CONDUSEF. *Revista Tiempo*. Recuperado de <http://www.tiempoedomex.com.mx/interior.php?id=30439> el día 14 de septiembre de 2012.
- Arboleda, A. (2009). La actitud del consumidor según la percepción de justicia organizacional, Estudios gerencial. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc)*. Universidad ICESI, Colombia.
- Bakker, A.; Demerouti, E.; De Boer, E. & Schaufeli, W. (2003). Job demands and job resources and predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62:341-356.
- Baltazar, R (2003), *El trabajo grupal como una estrategia preventiva para disminuir el malestar docente en las y los educadores de personas jóvenes y adultas*.

Manuscrito inédito del Programa de Doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

Barquín, M. (2003). *Dirección de hospitales*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. Brasil, S. Paulo: Atlasa.

Colquitt, J. (2005). Justice at the milenium: A meta-analyticreview of 25 years of organizacional justice research. *Journal of Applied Psychology*.

CONDUSEF (Abril, 2009). CONDUSEF 10 años, 1999-2009 al servicio de usted. *Revista de Educación Financiera*. Año 10, núm. 109. Recuperada de [www.condusef.gob.mx/Revista/phocadownload/2009/psd109.pdf](http://www.condusef.gob.mx/Revista/phocadownload/2009/psd109.pdf) el día 22 de septiembre de 2012.

CONDUSEF. (2009). Presidentes de la CONDUSEF. *Revista de Educación Financiera*. Recuperado de [www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/.../educacion-financiera](http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/.../educacion-financiera) el día 24 de septiembre de 2012.

CONDUSEF. (2010). *Guía de Bienvenida*. Recuperado de: <http://intranet.condusef.gob.mx/sitio-web/Normatemas/guias/IndexGuias.html> el día 2 de septiembre de 2012.

CONDUSEF. (2011). *Curso de Inducción*. Recuperado de: [http://10.33.1.170/portal\\_capacitacion/c\\_institucional.php](http://10.33.1.170/portal_capacitacion/c_institucional.php) el día 28 de septiembre de 2012.

CONDUSEF. (2011). *Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros*. Recuperado de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/conoces-la-condusef/marco-juridico>

CONDUSEF. (2012). *Condiciones Generales de Trabajo, Prestaciones*. Recuperado de: [http://intranet.condusef.gob.mx/sitio-web/micro\\_prestaciones/inicio.html](http://intranet.condusef.gob.mx/sitio-web/micro_prestaciones/inicio.html) el día 27 de septiembre de 2012.



- CODUSEF. (2012). *Curricula de principales funcionarios*. Recuperado de <http://www.condusef.mx/index.php/conoces-la-condusef/curricula-de-principales-funcionarios>, el día 17 de septiembre de 2012.
- CONDUSEF. (2012). *Manual del Centro de Atención Telefónica (CAT)*. Recuperado de [http://intranet.condusef.gob.mx/sitio-web/micro\\_ss\\_pp/index.html](http://intranet.condusef.gob.mx/sitio-web/micro_ss_pp/index.html) el día 5 de octubre de 2012.
- CONDUSEF. (2012). *Manual de Organización General*. Recuperado de: [http://intranet.condusef.gob.mx/sitio-web/Normatemas/archivo\\_normateca/MOG\\_2012.pdf](http://intranet.condusef.gob.mx/sitio-web/Normatemas/archivo_normateca/MOG_2012.pdf) el día 16 de octubre de 2012.
- CONDUSEF. (2012). Resultado ECCO 2012. Recuperado de [http://intranet.condusef.gob.mx/sitioweb/pci/archivos/RESULTADOS\\_ECCO2012.pdf](http://intranet.condusef.gob.mx/sitioweb/pci/archivos/RESULTADOS_ECCO2012.pdf) el día 19 de octubre de 2012.
- CONDUSEF. (2012). *Video capsula Compromiso Social de la CONDUSEF*. Recuperado de [10.33.1.170/portal\\_capaciatacion/c\\_institucional.php](http://10.33.1.170/portal_capaciatacion/c_institucional.php) el día 21 de octubre de 2012.
- CONDUSEF. (2012). *Video capsula de Inducción*. Recuperado de [http://www.who.int/topics/occupational\\_health/es/](http://www.who.int/topics/occupational_health/es/) el día 11 de octubre de 2012.
- Costasur (2013). *Glosario en línea de Psicología*. Recuperado de <http://psicologia.costasur.com/es/reflejo.html>. el día 5 de julio de 2013.
- Costasur. (2013). *Proceso de estrés*. Recuperado de <http://psicologia.costasur.com/es/estres.html> el día 14 de julio de 2013.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, J. y Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.

- Definición.de (2012). *Definición de salud ocupacional*. Recuperado de <http://definicion.de/salud-ocupacional/> el día 13 de enero de 2012.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131–149.
- Domínguez, B., Valderrama, P., Olvera, Y., Pérez, S., Cruz, A. & González, I. (2002). Manual para el taller teórico-práctico del manejo del estrés. México: Plaza y Valdez.
- Elovainio, M.; Kivimaki, M. & Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. 92(1): 105-108.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 555-578
- European Academy of Occupational Health Psychology. (2012). Recuperado de: <http://www.ea-ohp.org/> el día 27 de Noviembre de 2012.
- Fernández, M. (2009). *La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados* Manuscrito inédito de Contabilidad y Negocios, Universidad de Concepción, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Chile.
- Flores, R. (2006), Cómo lograr la justicia organizacional, *La Revista del Tecnológico de Monterrey*. Monterrey, México.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fortin, M. (2008) Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10, 93-126.

Góngora, N. (2010). *Diagnóstico, Evaluación y Cambio Organizacional*. Manuscrito inédito de la Maestría de Políticas y Administración de la Educación de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, Santo Angelo, Brasil. Recuperado de [http://www.google.com.mx/#safe=active&scient=psy-ab&q=Norberto+G%C3%B3ngora+justicia+organizacional&oq=Norberto+G%C3%B3ngora+justicia+organizacional&gs\\_l=serp.3...8119.14157.1.14434.24.20.0.0.0.682.4142.23j3j1j3.10.0...0.0...1c.1.15.psyab.3HUV3PBPfJA&pbx=1&bav=on.2,or.r\\_qf.&fp=4d7946b3f5acd9e2&biw=1440&bih=805](http://www.google.com.mx/#safe=active&scient=psy-ab&q=Norberto+G%C3%B3ngora+justicia+organizacional&oq=Norberto+G%C3%B3ngora+justicia+organizacional&gs_l=serp.3...8119.14157.1.14434.24.20.0.0.0.682.4142.23j3j1j3.10.0...0.0...1c.1.15.psyab.3HUV3PBPfJA&pbx=1&bav=on.2,or.r_qf.&fp=4d7946b3f5acd9e2&biw=1440&bih=805) el día 15 de agosto de 2013.

Grau, E (2008), *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería: un estudio longitudinal*. Manuscrito inédito del Departamento de Psicología Social de las Organizaciones. Universidad de Valencia, España.

Greenberg, J. (2004). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 365-375.

Greenberg, J. & Scott, K. (1996). Why do employees bite the hand that feeds them? Employee theft as a social exchange p´rocess. *Research in organizational behavior*. (18):111-155.

Gutiérrez, R. & Osterman, R. (1994) *Escala SWS- Survey salud mental, estrés y trabajo*. México-EUA.

Gutierrez, R., Contreras, C. & Ito, M. (1994). *Salud mental, estrés y trabajo en Profesionales de la Salud*. México: UNAM.

Hernández, J., Pineda, C. y Romero, I. (2009). Estrés laboral como causante de riesgo laboral. (Monografía de Licenciatura). Facultad de trabajo social, Universidad Veracruzana, México.

Hobfoll, S.E., y Schröder, K.E.E. (2001). Distinguishing between passive and active prosocial coping: Bridging inner-city women's mental health and

AIDS risk behavior. *Journal of Social and Personal Relationships*, 18, 201-217.

Hogg, M. (2000). Social identify and social comparison. En J. Suls & L. Luheeler (eds), *Handbook of social comparison: theory and research*. (pp.401-422). New York: Klower Academic.

Honorable Congreso de la Unión. (1917). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: recuperada de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> el día 25 de julio de 2013.

Honorable Congreso de la Unión. (1970). Ley Federal de Trabajo. México: recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf> el día 17 de julio de 2013.

Houtman, I. (2008). *Sensibilización sobre el estrés laboral en los países en desarrollo*. OMS. Recuperado de [http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650\\_spa.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650_spa.pdf) el día 19 de junio de 2013.

Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche (ITESCAM). Teoría de la equidad. Recuperado de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57335.PDF> el día 14 de julio de 2013.

Judge, T. y Colquitt, J. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of Work-family conflicto. *Journal of applied Psychology*. 89(3): 395-404.

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*; 24: 285-309.

- Karasek, R., & Theorell, T. (1990) *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kiewitz, C. & Hosmer, L. (2005). Organizational Justice: A Behavioral science concept with Critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quartely*, 15, 1, 67-91.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, EUA: Springer publishing company.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona, España: Martínez Roca.
- Lemontagne, A.; Louie, A; Ostry, A. & Landsbergis, P. (2007). A Systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13: 268-280.
- Li, E. y Shani, A. (1991). Stress Dynamics of Information Systems Managers: A Contingency Model. *Journal of Management Information Systems*. 7 (4), 100-130.
- Linares, O. (2010). *Influencia del estrés, ansiedad y apoyo en el trabajo sobre malestar físico, satisfacción laboral y ausentismo en profesores*. Tesis doctoral, UNAM, México.
- Llorens, S.; Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *Do gain cycles of efficacy beliefs, possotive affect*.
- López, C., Larios, A., & Sánchez, M. (2010). Estrés laboral, calidad de vida y enfermedad. *Un enfoque psicosocial*. Simposio llevado a cabo en la Universidad Autónoma Metropolitana.

- Lopez Rossetti, D. (2000). *Estrés. Como entenderlo, entenderse y vencerlo*. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Martín, H. (1988). *Administración en salud pública*. México: Ediciones Científicas La Prensa Medica Mexicana.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructura de las organizaciones*. España: Ariel economía.
- Mladinic, A. & Isla, P. (2002). *Justicia Organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- Moreno, B. & Baez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). Recuperado de <http://www.cdc.gov/niosh/> el día 5 de julio de 2013.
- Nogareda. (2007). *Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales. Medidas preventivas*. Foment del Treball Nacional.
- Nolasco, D. (2011). Propuesta de un taller de relajación para el afrontamiento del síndrome de burnout. (Tesis de Licenciatura). Facultad de psicología, UNAM, México.
- Notimex. (7 de enero de 2013). Mario Di Costanzo queda al frente de la Condusef. *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/mario-di-costanzo> el día 29 de enero de 2013.
- Oliverio, L. (2010). *Cómo evitar la tensión en el ambiente laboral*. México: Editores Mexicanos Unidos.
- Omar, A. (2006). Justicia Organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud. Red de Revistas Científicas de América Latina*

y el Caribe, España y Portugal (Redalyc). Universidad Veracruzana, Xalapa.

Omar, A. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileñas. *Revista Mexicana de Psicología, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc)*. Distrito Federal, México.

OMS. Organización Mundial de la Salud. (1982). Síndrome del edificio enfermo. Recuperado de [http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/salud/contenidos/RiesgosProfesionales/RiesgosComunes/Sindromedeledificioenfermo/1159359478346\\_sindrome\\_del\\_edificio\\_enfermo.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/salud/contenidos/RiesgosProfesionales/RiesgosComunes/Sindromedeledificioenfermo/1159359478346_sindrome_del_edificio_enfermo.pdf) el día 5 de agosto de 2013.

OMS, Organización Internacional del Trabajo. (2013). *El programa del trabajo decente*. Recuperado de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang-es/index.htm> el día 25 de junio de 2013.

Organización Mundial de la Salud. (2012). *Preguntas frecuentes*. Recuperado de <http://www.who.int/suggestions/faq/es/index.html> el día 27 de julio de 2013.

OMS (2012). Prevención del suicidio (SUPRE). Recuperado de [http://www.who.int/mental\\_health/prevention/suicide/suicideprevent/es/](http://www.who.int/mental_health/prevention/suicide/suicideprevent/es/) el día 24 de marzo de 2013.

Patlán, J., Flores, R., Martínez, E. & Hernández, R. (2014) Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. 59(2), 97-120. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39530479005>

- Peiró, J. (1993). *El significado del trabajo: una revisión de la literatura en los jóvenes ante su primer empleo, los significados del trabajo y su medida*. NAU Gibbres.
- Perskins, W. (1938). *Cause and prevention of disease*. EUA: Lea and Febiger.
- Real Academia Española. (2012). *Definición de trabajo*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=trabajo> el día 25 de julio de 2012.
- Redondo, P. (2004). *Salud ambiental y ocupacional*. Manuscrito inédito de Caja Costarricense de Seguro Social Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISSS), Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://www.cendeiss.sa.cr/cursos/decimasaludocupacional.pdf> el día 28 de junio de 2013.
- Salanova, M.; Llorens, S. & Schaufeli, W.B. (2009). *Do Gain Cycles of Efficacy Beliefs, Positive Affect and Activity Engagement Exist? A Longitudinal and Multi-Sample Study*. Manuscrito sometido para su publicación
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Santa, I. (4 de febrero de 2013). En CONDUSEF estamos de lado de la gente, no de los bancos. *El Economista*. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/mario-di-costanzo> el día 16 de marzo de 2013.
- Secretaria de la Salud (2012) la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT). Recuperada de <http://ensanut.insp.mx/informes/ENSANUT2012ResultadosNacionales.pdf> el día 2 de mayo de 2013.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J Occup Health Psychol*, 1(1), 27-41.



- Torres, M. (2008). *Desarrollo de la Estructura Organizacional de un Área Académica a Nivel Posgrad, caso*. Manuscrito inédito del Área Académica de Ciencias de la Comunicación, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Pachuca.
- Topa, G., Palací, F. & Morales, F. (2006). *Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados*. Manuscrito inédito del Departamento de Psicología Social Y de las Organizaciones (UNED), Acción Psicológica, Madrid, España.
- Van de Bos, K. (2001). Uncertainty management. The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of personality an social psychology*. 80, 931-941.
- Van de Bos, K. y Lind, E. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgements. En M. Zanna (ed). *Advances in experimental social psychology*. Vol 34 (pp. 1-60). San Diego, EUA: Academic press.
- Vega, F., & García M. (1995). *Bases esenciales de la salud pública*. México: Ediciones científicas La Prensa Médica Mexicana.
- Vega, S. (2010). *Desgaste ocupacional y estrés en odontólogos de la ciudad de México*. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Wayne, S., Shore, L., Bommer, W. y Tetrick, L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Yang, J.; Peng, T.K.; & Mossholder, K. (2004). Procedural Justice, Climate and Group Power Distance Orientation: A case of Cross-Level Effects. *Department of Management, Louisiana State University, USA*.

# ANEXO 1 Escala para medir estrés, instrumento SWS



AVILADA POR LA FEDERACIÓN MEXICANA DE SALUD MENTAL (AFEM)

SWS—SURVEY—forma GP<sup>(C)</sup> ( México )  
 Copyright 1994, Roberto E. Guzmán & Robert F. Osseman

La finalidad de este cuestionario es establecer la relación entre factores personales, sociales y de trabajo. Es importante que conteste absolutamente todas las frases de una manera sincera. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano su valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 35 a 45 minutos).

NOMBRE: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_ D: \_\_\_\_\_ S: \_\_\_\_\_  
 - FOLIO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ EMPRESA: \_\_\_\_\_

### DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describe

- 1.- Mi sexo es: A) Masculino B) Femenino
- 2.- Mi edad es entre: A) 15-19 B) 20-29 C) 30-39 D) 40-49 E) más de 50
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Trabajo como: A) Obrero(a) B) Empleado(a) C) Vendedor(a) o comerciante D) Servicios E) Técnico F) Supervisor o G) Profesionalista H) Trabajador(a) y estudiante I) otro
- 5.- Mi escolaridad es: A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura F) Post
- 6.- Dependientes (hijos, hermanos u otros): A) Ninguno B) 1 a 3 C) 4 a 6 D) 7 a 9 E) Más de 9
- 7.- Mi turno de trabajo es: A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos
- 8.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs. B) 20-40 hrs. C) 41-60 hrs. D) 61-80 hrs. E) más de 80 hrs.
- 9.- Mi nivel económico es: A) Muy bajo B) Bajo C) Moderado D) Alto E) Muy alto
- 10.- Mi nacionalidad es: \_\_\_\_\_

### SWS—SURVEY

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A Nunca B Casi Nunca C Ocasionalmente D Frecuentemente E Muy Frecuentemente

#### EJEMPLO:

Voy a la farmacia a comprar arroz.....	X	B	C	D	E
Me tropiezo.....	A	B	C	D	E
Me duele el estómago.....	A	B	C	D	E
Llego a mi casa cansado(a).....	A	B	C	D	E
Voy al cine.....	A	B	C	D	E

Ahora, por favor lea con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción que, en general, refleja su situación.

#### SECCION I

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1.- Pienso que la gente que me rodea es agradable y considerada.....    | A | B | C | D |
| 2.- Disfruto fiestas y celebraciones.....                               | A | B | C | D |
| 3.- Siento que las cosas que andan mal, a la larga mejoran.....         | A | B | C | D |
| 4.- Me impaciento conmigo mismo(a) y con los demás.....                 | A | B | C | D |
| 5.- Sé que con mi trabajo contribuyo con algo valioso.....              | A | B | C | D |
| 6.- Tengo hábitos nerviosos (tics).....                                 | A | B | C | D |
| 7.- Lo que se tiene que hacer en el trabajo no tiene sentido.....       | A | B | C | D |
| 8.- Me es imposible ser lo que la gente espera de mí.....               | A | B | C | D |
| 9.- Siento que puedo manejar cualquier problema que se me presente..... | A | B | C | D |
| 10.- Es fácil congeniar conmigo.....                                    | A | B | C | D |
| 11.- Oigo voces e imagino cosas inexistentes.....                       | A | B | C | D |
| 12.- El trabajo me aleja de mi familia.....                             | A | B | C | D |
| 13.- Sigo las costumbres y rutinas socialmente aceptadas.....           | A | B | C | D |
| 14.- Soy valiente y atrevido(a).....                                    | A | B | C | D |
| 15.- Donde trabajo, mis errores podrían causar serios problemas.....    | A | B | C | D |
| 16.- Tan sólo hacer los trabajos rutinarios es un problema.....         | A | B | C | D |
| 17.- Me gustaría rendirme, pero no puedo.....                           | A | B | C | D |
| 18.- Siento que ayudo a mejorar el mundo con mi trabajo.....            | A | B | C | D |
| 19.- Si tengo problemas, los compañeros de trabajo me ayudarán.....     | A | B | C | D |
| 20.- En mi trabajo me resulta confuso lo que debo hacer.....            | A | B | C | D |
| 21.- Sueño despierto(a), me pierdo en fantasías.....                    | A | B | C | D |

R.E. Guzmán, Folsom, CA, Col. San Antonio, México D.F. CP 16430 MÉXICO Tel. (52-5) 568-8280 FAX (52-5) 568-8796 e-Mail: regu@comcast.com.mx  
 R.F. Osseman, 34 Fairview Avenue South Plainfield, New Jersey 07080 U.S.A. Tel. (201) 843-2673, (201) 843-2673, (201) 840-4896, Fax (201) 842-7330, e-mail: rfo@comcast.com

	A Nunca	B Casi Nunca	C Ocasionalmente	D Frecuentemente	E Muy Frecuentemente
22.- Mi trabajo se puede ajustar a mi vida familiar .....	A	B	C	D	E
23.- Encuentro muchas cosas interesantes que hacer .....	A	B	C	D	E
24.- La gente no está de acuerdo conmigo y me contradice .....	A	B	C	D	E
25.- Una de las cosas más importantes de mi vida es el trabajo .....	A	B	C	D	E
<b>SECCIÓN II</b>					
26.- Pienso que los demás me respetan .....	A	B	C	D	E
27.- Tengo amigos y compañeros buenos y leales .....	A	B	C	D	E
28.- Me preocupo por el trabajo aún cuando estoy en casa .....	A	B	C	D	E
29.- Me siento dividido(a) entre diversas responsabilidades sociales .....	A	B	C	D	E
30.- El trabajo me hace sentir importante y poderoso .....	A	B	C	D	E
31.- He perdido a alguien muy cercano a mí .....	A	B	C	D	E
32.- Tengo jaquecas, dolores de cuello/espalda por tensión .....	A	B	C	D	E
33.- Como, fumo o bebo café, en exceso .....	A	B	C	D	E
34.- Puedo ser castigado(a) sin razón .....	A	B	C	D	E
35.- Estoy de acuerdo en cómo se hacen las cosas en mi trabajo .....	A	B	C	D	E
36.- Le simpatizo y le agrado a la gente con quien trabajo .....	A	B	C	D	E
37.- Constantemente me quejo sin necesidad .....	A	B	C	D	E
38.- Tengo poco interés o placer por el sexo .....	A	B	C	D	E
39.- Soy firme y determinante en mis decisiones .....	A	B	C	D	E
40.- La gente en el trabajo sabe lo que hago y lo aprecia .....	A	B	C	D	E
41.- Me culpo a mí mismo(a), me disculpo, me justifico .....	A	B	C	D	E
42.- Tengo dificultad en empezar lo que tengo que hacer .....	A	B	C	D	E
43.- Impido que la gente se aproveche de mí y tome ventaja .....	A	B	C	D	E
44.- Tengo cambios de humor súbitos y frecuentes .....	A	B	C	D	E
45.- Evito algunos lugares, personas o actividades para no ser molesto(a) .....	A	B	C	D	E
46.- Me gusta hacer las cosas tan rápido como me es posible .....	A	B	C	D	E
47.- Considero que la vida en mi comunidad es ordenada y segura .....	A	B	C	D	E
48.- Tengo problemas de respiración, pulso o digestión .....	A	B	C	D	E
49.- Siento que haga lo que haga, no está bien hecho .....	A	B	C	D	E
50.- La gente en mi trabajo me encuentra defectos .....	A	B	C	D	E
<b>SECCIÓN III</b>					
51.- Por donde vivo, parece que no hay quien organice las cosas, no hay reglas .....	A	B	C	D	E
52.- Soy cuidadoso(a) y dedicado(a) con mi trabajo .....	A	B	C	D	E
53.- Mis actividades religiosas me dan fuerza .....	A	B	C	D	E
54.- El lugar donde trabajo es sucio, insalubre .....	A	B	C	D	E
55.- Alguien cercano a mí, morirá próximamente .....	A	B	C	D	E
56.- En el trabajo no obtengo respuesta, ni buena ni mala .....	A	B	C	D	E
57.- Tengo dificultad para poner atención o recordar .....	A	B	C	D	E
58.- Siento que en el trabajo las personas dependen de mí .....	A	B	C	D	E
59.- La gente me insulta y se burla de mí .....	A	B	C	D	E
60.- Hay mucho peligro, violencia, crimen, etc., donde vivo .....	A	B	C	D	E
61.- Veo el lado bueno de las cosas .....	A	B	C	D	E
62.- Participo y disfruto del entretenimiento .....	A	B	C	D	E
63.- Haga lo que haga en el trabajo, es insuficiente .....	A	B	C	D	E
64.- Siento que no hay nada realmente malo en mí .....	A	B	C	D	E
65.- Me es difícil desprenderme de pensamientos que me molestan .....	A	B	C	D	E
66.- Es difícil que me dé por vencido(a) fácilmente, busco el lado bueno de la vida .....	A	B	C	D	E
67.- Pienso que tengo problemas personales que no me atrevo a contar .....	A	B	C	D	E
68.- Soy muy desorganizado(a) y dejo muchas cosas sin terminar .....	A	B	C	D	E
69.- Me canso fácilmente, me inquieto y tengo dificultad para dormir .....	A	B	C	D	E
70.- Me encierro en mí mismo(a), y evito a los demás .....	A	B	C	D	E
71.- Tengo arranques emocionales, me enojo, grito .....	A	B	C	D	E
72.- Cuido de mi apariencia, me mantengo limpio(a) y saludable .....	A	B	C	D	E
73.- Perteneczo a un grupo que se preocupa por mi bienestar .....	A	B	C	D	E
74.- Camino con paso ligero y vivaz .....	A	B	C	D	E
75.- Me preocupo por cosas sin importancia .....	A	B	C	D	E
<b>SECCIÓN IV</b>					
76.- Ignoro lo que va a pasar en el trabajo .....	A	B	C	D	E
77.- La gente con quien trabajo, no se interesa por mí .....	A	B	C	D	E
78.- Es probable que los jefes me hagan daño .....	A	B	C	D	E
79.- Es inútil esperar que las cosas salgan todo el tiempo como quiero .....	A	B	C	D	E

Por favor continúe en la siguiente página

A Nunca	B Casi Nunca	C Ocasionalmente	D Frecuentemente	E Muy Frecuentemente
80.-Disfruto de helirme a mí mismo(a), o a otros	A	B	C	D
81.-Me rindo fácilmente y evado los conflictos	A	B	C	D
82.-Soy popular en mi comunidad	A	B	C	D
83.-Cuando hay problemas de trabajo, trato de resolverlos en equipo	A	B	C	D
84.-Me siento adaptado(a) a mi familia y amistades	A	B	C	D
85.-Mi trabajo es repetitivo, rutinario y aburrido	A	B	C	D
86.-Algunas personas con quienes trabajo, son mis mejores amigos	A	B	C	D
87.-Donde vivo las cosas van mal y no mejoran	A	B	C	D
88.-Investigo y ensayo cosas nuevas	A	B	C	D
89.-Me siento mal y sin esperanza de mejorar	A	B	C	D
90.-Mis problemas familiares van más allá de lo que puedo soportar	A	B	C	D
91.-Disfruto de cantar, silbar y/o bailar	A	B	C	D
92.-Pienso que en el trabajo fracaso porque tengo mala suerte	A	B	C	D
93.-Tengo que estar separado(a) de mi familia y de los que quiero	A	B	C	D
94.-Me es fácil relajarme, jugar y divertirme	A	B	C	D
95.-El trabajo me obliga a hacer cosas contrarias a mis principios	A	B	C	D
96.-Mi fe religiosa es muy fuerte	A	B	C	D
97.-Tengo confianza en mi habilidad	A	B	C	D
98.-El trabajo interfiere con mis otras responsabilidades	A	B	C	D
99.-Pertenezco a una familia unida	A	B	C	D
100.-El trabajo me hace sentir seguro(a)	A	B	C	D

SECCIÓN V

101.-Me siento atrapado(a)	A	B	C	D
102.-Pienso que la policía realmente me protege	A	B	C	D
103.-Me importa poco lo que pasa, me doy por vencido, quisiera huir	A	B	C	D
104.-Mis ideas y creencias difieren de la mayoría de la gente que conozco	A	B	C	D
105.-Me siento satisfecho con mi vida sexual en esta etapa de la vida	A	B	C	D
106.-Aún cuando no sea mi responsabilidad, tengo que hacerme cargo de algo	A	B	C	D
107.-Es fácil que ocurran accidentes o errores en el trabajo si no tengo cuidado	A	B	C	D
108.-Sin importar lo que pase, siento que Dios proveerá	A	B	C	D
109.-Es seguro y confortable donde trabajo	A	B	C	D
110.-Siento que recibo muchas felicitaciones de la gente	A	B	C	D
111.-Tengo buen apetito	A	B	C	D
112.-Puedo canalizar mi estrés al trabajo productivo	A	B	C	D
113.-Mi hogar está rodeado de cosas agradables y alegres	A	B	C	D
114.-Mi sueldo es adecuado	A	B	C	D
115.-Tengo miedo de perder el empleo	A	B	C	D
116.-Pienso que las dificultades que tengo, tienen una razón de ser	A	B	C	D
117.-En el trabajo no tengo oportunidad de descansar cuando me canso	A	B	C	D
118.-Tengo buena salud física	A	B	C	D
119.-Tengo demasiado trabajo que hacer	A	B	C	D
120.-Cuento con alguien que me ayuda	A	B	C	D
121.-Me recupero rápidamente de situaciones estresantes	A	B	C	D
122.-A veces finjo estar enfermo(a) para evitar cumplir con mi deber	A	B	C	D
123.-Hay tantos cambios en el trabajo que me confundo	A	B	C	D
124.-Tengo sueños y aspiraciones por una vida mejor	A	B	C	D
125.-Mi humor es equilibrado, no me molestan las altas y bajas de la vida	A	B	C	D

SECCIÓN VI

126.-Me pongo en guardia, controlo mis emociones	A	B	C	D
127.-En general me siento satisfecho(a) con mi vida	A	B	C	D
128.-Me siento triste, deprimido(a), lloro con facilidad	A	B	C	D
129.-Se necesita de mucho para lograr que me enoje	A	B	C	D
130.-Río, sonrío, me siento feliz y despreocupado(a)	A	B	C	D
131.-Cuando me enoja, presiono a los demás	A	B	C	D
132.-En el trabajo puedo arreglar las cosas a mi conveniencia	A	B	C	D
133.-Me mantengo en buen estado físico	A	B	C	D
134.-Me es fácil relajarme	A	B	C	D
135.-Me siento amado(a) y atendido(a)	A	B	C	D
136.-En el trabajo, tengo que luchar para salir adelante	A	B	C	D
137.-El trabajo me da la oportunidad de mejorar	A	B	C	D
138.-Siento que el mundo ha sido bueno conmigo	A	B	C	D
139.-El tipo de trabajo que hago es demandante y no es respetado	A	B	C	D
140.-Donde trabajo tengo la oportunidad de aprender y mejorar	A	B	C	D

Por favor continúe en la siguiente

	A Nunca	B Casi Nunca	C Ocasionalmente	D Frecuentemente	E Muy Frecuentemente
141.-Siento que puedo hacer realidad todos mis sueños .....	A	B	C	D	
142.-El trabajo me ayuda a mantenerme saludable .....	A	B	C	D	
143.-En el trabajo estoy contento(a) de hacer exactamente lo que tengo que hacer .....	A	B	C	D	
144.-Mantengo la compostura en situaciones de conflicto .....	A	B	C	D	
145.-Hay conflictos donde trabajo, la gente discute y pelea .....	A	B	C	D	
146.-La vida a mi alrededor es confusa y desordenada (caótica) .....	A	B	C	D	
147.-Tengo que mentir y engañar para lograr mis propósitos .....	A	B	C	D	
148.-Estoy decidido (a) a ser el (la) mejor todo el tiempo .....	A	B	C	D	
149.-Me he tenido que cambiar de diferentes lugares en donde he vivido .....	A	B	C	D	
150.-Pienso que no puedo hacer todo lo que tengo que hacer .....	A	B	C	D	

#### SECCION VII

151.-Puedo vivir solo(a) .....	A	B	C	D	
152.-Mi trabajo es divertido y disfruto haciéndolo .....	A	B	C	D	
153.-Evito que el trabajo gobierne mi vida .....	A	B	C	D	
154.-Siento que mis metas son realistas y alcanzables .....	A	B	C	D	
155.-La gente me está molestando .....	A	B	C	D	
156.-Pienso que el gobierno se interesa por mi bienestar social .....	A	B	C	D	
157.-Mis condiciones de vida no son saludables .....	A	B	C	D	
158.-Estoy constantemente preocupado(a) por mis problemas .....	A	B	C	D	
159.-En general, encuentro un lugar tranquilo y callado cuando lo deseo .....	A	B	C	D	
160.-La gente no reconoce mis esfuerzos, nunca aprecia lo que hago .....	A	B	C	D	
161.-A veces siento verdadero pánico y terror .....	A	B	C	D	
162.-Me acompaña el recuerdo de padres y/o hijos .....	A	B	C	D	
163.-Resuelvo mis problemas, pero estos persisten .....	A	B	C	D	
164.-Me siento contento(a) conmigo mismo(a); me gusta ser como soy .....	A	B	C	D	
165.-Realmente no hay nadie a quien quiera o quien me quiera .....	A	B	C	D	
166.-En mi casa hay demasiada gente .....	A	B	C	D	
167.-Tengo temor de que algo terrible vaya a pasar .....	A	B	C	D	
168.-Estoy en tratamiento médico por problemas cardíacos o gastrointestinales .....	A	B	C	D	
169.-El trabajo que hago me da satisfacción personal, dignidad y orgullo .....	A	B	C	D	
170.-Tengo un sentido muy claro del bien y del mal .....	A	B	C	D	
171.-Necesito que alguien me presione .....	A	B	C	D	
172.-Acepto y disfruto mis responsabilidades sociales .....	A	B	C	D	
173.-Endurezco los músculos faciales, frunzo el ceño .....	A	B	C	D	
174.-Hay fiestas y celebraciones donde trabajo .....	A	B	C	D	
175.-Tengo la oportunidad de ayudar a otros .....	A	B	C	D	

#### SECCION VIII

176.- Culpó a otros por mis problemas y fallas .....	A	B	C	D	E
177.- Pienso que en el trabajo es un gran reto hacer lo que parece "imposible" .....	A	B	C	D	E
178.- Debo trabajar aún cuando estoy enfermo(a) .....	A	B	C	D	E
179.- Me siento seguro en el vecindario o colonia .....	A	B	C	D	E
180.- Necesito mucho apoyo y estímulo .....	A	B	C	D	E
181.- Hay gente con quien puedo compartir mi vida con confianza .....	A	B	C	D	E
182.- Invento excusas para mis errores y fallas .....	A	B	C	D	E
183.- Puedo aceptar la presión cuando es necesario .....	A	B	C	D	E
184.- Tengo una relación sentimental intensa .....	A	B	C	D	E
185.- Me avergüenzo fácilmente .....	A	B	C	D	E
186.- Me muestro lleno(a) de energía y entusiasmo por la vida .....	A	B	C	D	E
187.- Sé que cualquier problema se resolverá de una manera u otra .....	A	B	C	D	E
188.- Disfruto las vacaciones y las fiestas .....	A	B	C	D	E
189.- Siento que mis condiciones de vida son buenas y mejoran constantemente .....	A	B	C	D	E
190.- Escondo mis decepciones y sentimientos de enojo .....	A	B	C	D	E
191.- Soy eficiente en mi trabajo y lo hago bien .....	A	B	C	D	E
192.- Me preocupo por las cosas por mucho tiempo, aunque sé que de nada sirve .....	A	B	C	D	E
193.- Reconozco que hay muchas cosas malas pero no me importa .....	A	B	C	D	E
194.- Mis juicios y decisiones determinan la mayor parte de mi vida .....	A	B	C	D	E
195.- Las cosas que hago con mis amigos me son muy estimulantes .....	A	B	C	D	E
196.- Puedo expresar mi malestar cuando algo me molesta .....	A	B	C	D	E
197.- Tengo una vida bien organizada y bajo control .....	A	B	C	D	E
198.- Me da pánico en las crisis y pierdo el control por un tiempo prolongado .....	A	B	C	D	E
199.- Me impongo metas muy altas y un ritmo acelerado, a veces audazmente .....	A	B	C	D	E
200.- La gente a mi alrededor es irritable, grita y pelea .....	A	B	C	D	E

!!!GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

## ANEXO 2 Escala para medir justicia organizacional

Reactivos	Media	Mediana	Desviación típica	Correlación con el factor	Correlación con el total	Valor de Alpha si se elimina el reactivo	Coficiente de Kappa
<b>F1. Justicia distributiva</b>							
1. Mi horario de trabajo es justo.	4.00	4.00	.93	.24**	.19**	.732	.45
2. Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo.	2.71	2.00	1.26	.73**	.55**	.663	.81
3. Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa.	3.25	4.00	1.24	.75**	.55**	.625	.82
4. En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas.	2.86	3.00	1.19	.77**	.64**	.627	.76
5. Yo siento que mis responsabilidades de trabajo son justas.	3.68	4.00	1.09	.73**	.59**	.625	.79
<b>F2. Justicia de procedimientos</b>							
6. Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de una manera imparcial.	2.95	3.00	1.22	.44**	.43**	.881	.36
7. Mi jefe se asegura de que todas las inquietudes del personal sean escuchadas antes de que las decisiones de trabajo se tomen.	2.90	3.00	1.26	.87**	.82**	.822	.98
8. Para tomar las decisiones de trabajo, mi jefe reúne información exacta y completa.	2.99	3.00	1.22	.86**	.82**	.825	1.00
9. Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal.	3.03	3.00	1.23	.86**	.79**	.827	1.00
10. Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todo el personal afectado o involucrado.	3.03	3.00	1.19	.73**	.66**	.854	.89
11. A los trabajadores se les permite impugnar o apelar las decisiones de trabajo tomadas por mi jefe.	2.86	3.00	1.23	.79**	.75**	.844	.84

Reactivos	Media	Mediana	Desviación típica	Correlación con el factor	Correlación con el total	Valor de Alpha si se elimina el reactivo	Coefficiente de Kappa
12. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe me trata con bondad y conserción.	3.26	4.00	1.25	.84**	.75**	.940	1.00
13. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe me trata con respeto y dignidad.	3.48	4.00	1.23	.84**	.79**	.940	1.00
14. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales.	3.06	3.00	1.28	.84**	.79**	.941	1.00
15. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe acorda conmigo de una manera honesta.	3.14	3.00	1.26	.87**	.79**	.939	1.00
16. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como trabajador.	3.01	3.00	1.31	.86**	.82**	.939	1.00
17. Con respecto a las decisiones hechas acerca de mi trabajo, mi jefe discute las implicaciones de las decisiones conmigo.	3.10	3.00	1.27	.77**	.72**	.945	.74
18. Mi jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones tomadas acerca de mi trabajo.	3.03	3.00	1.22	.86**	.81**	.939	1.00
19. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí.	3.19	3.00	1.23	.84**	.79**	.941	1.00
20. Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo.	3.08	3.00	1.27	.84**	.79**	.941	1.00

Nota: \*\* p < .01.

## ANEXO 3      Cuestionario para el diagnóstico de la justicia organizacional

### Cuestionario CONFIDENCIAL

#### Para el personal de Atención a Usuarios

Objetivo de la aplicación del cuestionario: Obtener información referente a una escasa justicia organizacional para brindar al personal correspondiente un taller para afrontar los síntomas del estrés.

#### ¿Sabes que es la justicia organizacional? y ¿Qué clasificaciones tiene?

La justicia organizacional se refiere a las percepciones de *justicia* en términos de lo que es **justo o equitativo** en la organización con respecto a:

- La distribución de procedimientos y decisiones a los trabajadores,
- El trato que reciben los empleados, y
- Las normas y políticas que establecen los procedimientos y decisiones relacionados con los trabajadores.

Y se clasifica en las tres siguientes dimensiones:

**Justicia distributiva:** percepción de justicia y equidad en los procedimientos y decisiones distribuidos a los trabajadores (por ejemplo, premios, sanciones, castigos, etc.).

**Justicia de procedimientos:** percepción de la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los empleados (por ejemplo, incrementos de sueldo, ascensos, promociones, etc.).

**Justicia interaccional:** percepción de justicia, equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los empleados por parte de sus superiores o autoridades de la organización.

Referente a la información antes mencionada, te pedimos contestes con toda sinceridad las siguientes preguntas; recordante que este cuestionario es completamente confidencial.

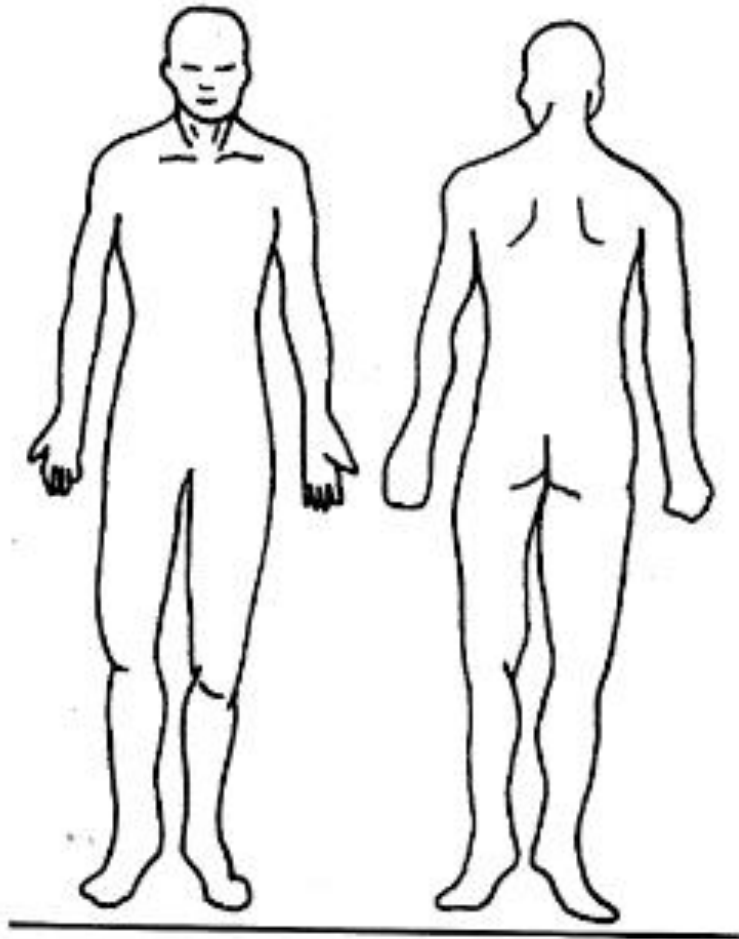
1. ¿Consideras que tu jefe directo es justo contigo? ¿Por qué?
2. ¿Podrías mencionar la dimensión de justicia que menos recibes por parte de tu jefe inmediato?
3. Que solución propondrías para minorizar una escasa justicia organizacional (injusticia).



## ANEXO 4 Identificación de síntomas del estrés, prevención terciaria

### Identificando sus síntomas personales de estrés

Marque con una flecha las áreas de su cuerpo en donde siente algunas reacciones producidas por el estrés; es decir, en dónde le “pega” el estrés.



Escriba los síntomas que le produce el estrés

---

---

---

## **Anexo 5 Preguntas para los tipos de justicia organizacional**

Mi horario de trabajo es justo.

Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo.

Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa.

En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas.

Yo siento que mis responsabilidades de trabajo son justas.

Las decisiones del trabajo son hechas por el director de manera imparcial.

Mi director se asegura de que todas las inquietudes de los empleados sean escuchadas antes que las decisiones laborales se tomen.

Para tomar las decisiones de trabajo, mi director reúne información exacta y completa.

Mi director clarifica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por los empleados.

Todas las decisiones del trabajo son aplicadas consistentemente a todos los empleados afectados o involucrados.

A los empleados se les permite objetar o apelar a las decisiones del trabajo hechas por el director.

Cuándo se toman decisiones acerca de mi trabajo, el director me trata con bondad y consideración.

Cuándo se toman decisiones acerca de mi trabajo, el director me trata con respeto y dignidad.

Cuándo se toman decisiones acerca de mi trabajo, el director es sensible a mis necesidades personales. .

Cuándo se toman decisiones acerca de mi trabajo, el director acuerda conmigo en una manera veraz.

Cuándo se toman decisiones acerca de mi trabajo, el director muestra preocupación para mis derechos como empleado.

Con respecto a las decisiones hechas acerca de mi trabajo, el director discute las implicaciones de las decisiones conmigo.

El director ofrece una justificación adecuada por las decisiones hechas acerca de mi trabajo.

Al hacer las decisiones acerca de mi trabajo, el director ofrece explicaciones que tienen sentido para mí.

Mi director explica muy claramente cualquier decisión hecha acerca de mi trabajo.

## ANEXO 6 Recomendaciones para lograr un bienestar óptimo



## ANEXO 7 Evaluación del taller

### EVALUACION DEL TALLER BUSCANDO TU BIENESTAR DENTRO DE TU AMBIENTE LABORAL

NOTA: ESTE FORMATO DEBE SER ENTREGADO AL FINALIZAR EL TALLER PARA MEDIR LA EFICACIA DEL MISMO

INSTRUCTOR		FECHA	
------------	--	-------	--

Marque una X el valor que mejor refleje su opinión frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta: 5= COMPLETAMENTE DE ACUERDO; 4= DE ACUERDO; 3= NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO; 2= EN DESACUERDO; 1= COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.

#### 1. EVALUACION DEL CONTENIDO:

1.1 Los objetivos del taller fueron presentados al inicio del mismo y éstos se han cumplido satisfactoriamente.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.2 Los contenidos del taller responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas del mismo.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.3 El nivel de profundidad de los contenidos del taller ha sido adecuado.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

#### 2. EVALUACION DE LA METODOLOGIA

2.1 El taller está estructurado de modo comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y práctico.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.2 La duración del taller ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos del mismo.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.3 El material entregado en el taller ha sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos del mismo.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

#### 3. EVALUACION DE UTILIDAD Y APLICABILIDAD

3.1 El taller le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.2 Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.3 El taller le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

#### 4. EVALUACION DEL FACILITADOR O DOCENTE

4.1 El instructor tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.2 El instructor ha expuesto los temas con claridad, reponiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.3 El instructor ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando su capacidad en salud ocupación.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

#### 5. OBSERVACIONES: