



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



## **Tesis**

**“Resiliencia y sobrecarga laboral en personal de atención  
a mujeres en situación de violencia de género:  
El caso de Puerta Violeta, San Luis Potosí, México”**

Que presenta:

**Daniela Varela Urbina**

Para obtener el grado de:

**Maestra en Gestión Pública**

Director de tesis:

**Dra. Aída Ortega Velázquez**

San Luis Potosí, S.L.P.

Marzo, 2022



Resiliencia y sobrecarga laboral en personal de atención a mujeres en situación de violencia de género: El caso de Puerta Violeta, San Luis Potosí, México por Daniela Varela Urbina se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) .



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



*Tesis:*

**“Resiliencia y sobrecarga laboral en personal de atención a mujeres en situación de violencia de género: El caso de Puerta Violeta, San Luis Potosí, México”**

*Que presenta:*

**Daniela Varela Urbina**

*Para obtener el grado de:*

**Maestra en Administración con Énfasis en Gestión Pública**

**Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa oral:**

**Dra. Aída Ortega Velázquez** \_\_\_\_\_

Directora

**Dr. Miguel Ángel Vega Campos** \_\_\_\_\_

Co-Director

**Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila** \_\_\_\_\_

Asesora

**San Luis Potosí, S.L.P.**

**Marzo de 2022**



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**

**Sistema de Bibliotecas**

**Dirección de Biblioteca Virtual**

Zona Universitaria, C.P. 78290 Tel. 8262306,

San Luis Potosí, S.L.P. México



La que suscribe Daniela Varela Urbina, en el carácter de autora y titular de la tesis que lleva por nombre: **Resiliencia y sobrecarga laboral en personal de atención a mujeres en situación de violencia de género: El caso de Puerta Violeta, San Luis Potosí, México**, en lo sucesivo “**La Obra**”, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P., a 1 de marzo de 2022

Atentamente

---

Daniela Varela Urbina



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



### **Aclaración**

El presente trabajo que lleva por título **“Resiliencia y sobrecarga laboral en personal de atención a mujeres en situación de violencia de género: El caso de Puerta Violeta, San Luis Potosí, México”**, se realizó entre de enero de 2021 y febrero de 2022, bajo la dirección de la Dra. Aída Ortega Velázquez.

### **Originalidad**

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos, sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándonos a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes, se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

La autora exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis en ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

---

Daniela Varela Urbina

## **Dedicatoria**

A mi mamá, quien fue mi primera maestra en dignidad, en solidaridad y en la búsqueda de la felicidad.

A todas las mujeres quienes, desde sus realidades, construyen una vida libre de violencia para todas, especialmente aquellas con quienes he tenido la gran fortuna de cruzar mi andar. Que el amor, la ternura, el cuidado, la dignidad y la alegre rebeldía siempre encuentren un espacio en las batallas cotidianas.

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradezco a mi familia, mi mamá, mi abuelo, mi tía, en quienes siempre encuentro los pilares para alcanzar mis sueños. Ustedes me inspiran todos los días, son mi ejemplo constante de disciplina y perseverancia.

Quiero agradecer al H. Ayuntamiento de San Luis Potosí 2018-2021 y a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, por el compromiso con un servicio público digno para las y los potosinos, a través de la profesionalización de servidores y generar un convenio de colaboración para el estudio de la Maestría en administración con énfasis en gestión pública.

Mi agradecimiento a la Dra. Aida Ortega Velázquez, quien ha sido luz y guía en el trabajo académico. Gracias por su paciencia, tiempo, entrega y generosidad al compartir sus conocimientos conmigo.

Gracias a las y los profesores que acompañaron mi formación. Reconozco su enorme esfuerzo para transmitir su sabiduría a través de las pantallas, no esperábamos terminar una maestría durante una pandemia.

Finalmente, agradezco a mis amistades y compañeros de maestría quienes alentaron la continuidad de este trabajo y en quienes siempre encontré un apoyo académico y emocional.

## Resumen

El propósito de este trabajo fue explicar la relación entre resiliencia y sobrecarga laboral en personal de atención a mujeres en situación de violencia de género que laboran en la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México. La resiliencia resulta un importante recurso en organizaciones de atención a la violencia de género, como Puerta Violeta, en las que existe alta demanda del servicio, sobrecarga de trabajo y desgaste profesional. La metodología usada fue cualitativa y para ello se llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo. Se realizaron entrevistas a profundidad a 15 trabajadoras de la organización de diferentes áreas de especialidad y turnos. Los resultados obtenidos muestran que las trabajadoras identifican una sobrecarga laboral, por el tiempo que disponen para el trabajo, la sobredemanda del servicio por usuarias y el esfuerzo mental y emocional que requieren sus actividades diarias. Además, las trabajadoras reconocieron características de resiliencia tanto en lo personal como en el programa. A su vez, se detectaron factores de riesgo psicosocial en el trabajo que deben atenderse. A partir de esos resultados se proponen diversas estrategias para controlar los factores de riesgo en Puerta Violeta, así como para fomentar factores protectores y prácticas organizacionales.

Palabras clave: *resiliencia, sobrecarga laboral, psicología organizacional positiva, violencia de género.*

## Contenido

<b>Capítulo I: Introducción</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Problemática .....	2
1.3. Preguntas de investigación .....	3
1.4. Objetivos de la investigación.....	4
1.4.1. Objetivo general	4
1.4.2. Objetivos específicos	4
1.5. Justificación.....	5
1.6. Delimitación del objeto de estudio .....	5
<b>Capítulo II: Marco teórico</b>	<b>9</b>
2.1. Psicología organizacional positiva .....	9
2.2. Resiliencia .....	10
2.2.1. Concepto de resiliencia.....	10
2.2.2. Teorías sobre el estudio de la resiliencia .....	12
2.2.3. Niveles de resiliencia.....	15
2.2.3.1. Resiliencia individual .....	16
2.2.3.2. Resiliencia colectiva.....	16
2.2.3.3. Resiliencia organizacional.....	17
2.3. Factores de riesgos psicosociales en el trabajo.....	22
2.3.1. Clasificación de los riesgos psicosociales en el trabajo .....	25
2.3.2. Modelos de los factores de riesgo psicosocial.....	27
2.4. Sobrecarga laboral y fatiga.....	30
2.5. Relación entre resiliencia y sobrecarga de trabajo .....	31
<b>Capítulo III: Metodología</b>	<b>35</b>
3.1. Enfoque metodológico.....	35
3.2. Tipo de estudio .....	36



3.3. Tipo de diseño .....	36
3.4. Población y muestra de análisis.....	37
3.5. Procedimiento.....	37
3.6. Recolección de datos y medidas.....	38
3.7. Técnica de análisis de la información.....	40
<b>Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados</b>	<b>42</b>
4.1. Análisis de datos cualitativos .....	42
4.1.1. Sobrecarga de trabajo en Puerta Violeta, San Luis Potosí, México	44
4.1.2. Factores de riesgo en el trabajo de Puerta Violeta, San Luis Potosí, México	49
4.1.3. Factores protectores y resiliencia individual en trabajadoras de Puerta Violeta, San Luis Potosí, México	52
4.1.4. Factores protectores y resiliencia organizacional en Puerta Violeta, San Luis Potosí, México	57
<b>Capítulo V: Conclusiones</b>	<b>63</b>
5.1. Respuestas a las preguntas de investigación .....	63
5.2. Propuesta de mejora.....	66
5.2.1. Controlar factores de riesgo en la organización	66
5.2.2. Fomentar factores protectores y prácticas organizacionales	68
<b>Referencias</b>	<b>70</b>
<b>Anexo</b>	<b>76</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Los pilares de la resiliencia.	15
<b>Tabla 2.</b> Verbalizaciones para el desarrollo de la resiliencia organizacional.	18
<b>Tabla 3.</b> Clases de preguntas en entrevistas en general.	40
<b>Tabla 4.</b> Datos descriptivos de la población.	43

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations Model).	21
<b>Figura 2.</b> Proceso cualitativo.	35

## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Antecedentes

La violencia de género es una problemática que cada vez adquiere mayor visibilidad y ante el aumento de las tasas de feminicidios, requiere mayor atención por parte del sector público. En respuesta a este problema público, los gobiernos nacionales y locales han creado organizaciones y diseñado programas para la atención integral de mujeres víctimas de violencia. Estos espacios de atención a la violencia han tenido una creciente demanda, lo cual genera una sobrecarga laboral, que puede hacer deficiente el servicio y, en consecuencia, ser revictimizante para las mujeres y distar de resolver la situación de violencia. Bajo ciertas condiciones estructurales, organizativas y funcionales, se puede detectar una serie de riesgos psicosociales, que tienen la capacidad potencial de causar un daño a la salud de sus profesionales, considerada desde los puntos de vista físico, mental y social (Lopez y Gil, 2015).

Las áreas de recursos humanos, deben adoptar un rol en las políticas y cultura organizacional, aunado al desarrollo de salud laboral, prevención de riesgos laborales, psicología del trabajo, riesgos psicosociales, etc. Así bien, resulta primordial estudiar detalladamente conceptos como la resiliencia y el estrés sobre su influencia, desde sus niveles originarios como el comportamiento de las personas, hasta sus consecuencias o niveles superiores, como son los resultados organizacionales (Herrera, 2008).

La palabra resiliencia deriva desde el latín *resilire*, término que significa ‘volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar’. Es un concepto que procede de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora.

A lo largo de los años, en el ámbito de la psicología, la resiliencia ha sido definida de maneras diferentes por parte de distintos autores, pero la mayoría de las definiciones coinciden en resaltar la capacidad o el proceso de adaptación frente a factores perturbadores, de estrés o adversidades (Meneghel, Salanova y Martí, 2013).

La resiliencia empresarial es una de las áreas que en los últimos años ha despertado el interés de numerosos investigadores y profesionales. Tal y como se mencionó anteriormente, su interés va en aumento, sobre todo a partir del año 2001, tras los ataques terroristas a las Torres Gemelas en los Estados Unidos de América y parece que la tendencia es que continúe en aumento, debido a la gran dinamicidad del entorno en el que las empresas operan actualmente (Sanchis, 2017).

## **1.2. Problemática**

La violencia de género comporta graves consecuencias para la salud física y psicológica de quienes la padecen, que son las mujeres y sus hijos e hijas. Los niños y niñas van a sufrir de manera importante por el hecho de convivir en el ambiente de violencia hacia su madre. Aunque no experimenten malos tratos directamente, incluso aunque no los presencien, los(as) niños(as) viven el impacto y las consecuencias que estos malos tratos dejan en su madre, por eso siempre se les considera víctimas directas. Los(as) profesionales tienen la responsabilidad de trabajar la prevención de la violencia hacia la mujer, su detección en la práctica diaria y ayudar en el tratamiento y en la orientación del problema, siempre coordinándose con otros profesionales implicados. A menudo, a las mujeres se las revictimiza y se quiere dirigir su proceso, con el consiguiente sentimiento de frustración de los(as) profesionales, cuando la mujer no sigue las indicaciones y los protocolos (Sánchez, 2015).

Desde noviembre de 2019, Puerta Violeta del Sistema DIF Municipal de San Luis Potosí, ha atendido a más de dos mil mujeres y actualmente tiene un promedio de atención de más de 40 denuncias de mujeres víctimas de violencia de género a la semana (Plano Informativo, 2021). Las profesionistas que atienden a las mujeres están expuestas a una sobrecarga de trabajo, lo cual puede afectar su desempeño laboral y generar revictimización en las mujeres en situación de violencia de género.

### **1.3. Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es la relación entre la resiliencia individual y la sobrecarga laboral en el personal que trabaja en la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México?
2. ¿Qué percepción tienen el personal que trabaja en la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México acerca de la sobrecarga laboral?
3. ¿Cómo define el personal que trabaja en la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México el concepto de resiliencia organizacional e individual?
4. ¿Qué factores protectores implementa la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México para evitar el impacto negativo de la sobrecarga laboral en su personal?
5. ¿Qué acciones realiza el personal de Puerta Violeta de San Luis Potosí, México de forma individual para evitar el impacto negativo de la sobrecarga laboral?

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Explicar la relación entre resiliencia y sobrecarga laboral en personal que atiende a mujeres en situación de violencia de género en la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la relación entre la resiliencia individual y la sobrecarga laboral en el personal que trabaja en la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México.
- Examinar la percepción tienen el personal que trabaja en la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México acerca de la sobrecarga laboral.
- Examinar la definición el concepto de resiliencia organizacional e individual que tiene el personal que trabaja en la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México.
- Evaluar los factores protectores que implementa la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México para evitar el impacto negativo de la sobrecarga laboral de su personal.
- Evaluar las acciones que realiza el personal de Puerta Violeta de San Luis Potosí, México de forma individual para evitar el impacto negativo de la sobrecarga laboral.

## **1.5. Justificación**

El trabajo abordó las variables de resiliencia y sobrecarga laboral en empleadas del sector público, específicamente en el Programa Puerta Violeta del Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia en San Luis Potosí, México.

La mayor comprensión de las condiciones de trabajo permitirá la elaboración de planes y protocolos de intervención específicos adaptados a cada circunstancia, lo cual hará posible la consecución de mejoras más significativas que repercutirán positivamente sobre la seguridad y salud de los trabajadores, situación que, en último término, puede traducirse en una reducción de los indicadores de absentismo y de enfermedades profesionales paralela a un incremento en los niveles de rendimiento y eficacia individual y organizacional, consiguiendo de este modo una mayor competitividad (Lopez y Gil, 2015).

## **1.6. Delimitación del objeto de estudio**

“Puerta Violeta” surgió en septiembre de 2018 (Gobierno del Estado de Nuevo León, 2018) en el municipio de Escobedo, Nuevo León, como una estrategia de atención para mujeres víctimas de violencia, así como sus hijos e hijas. Esta iniciativa fue creada en alianza entre el gobierno municipal de Escobedo, Nuevo León, encabezado por la alcaldesa Clara Luz Flores y la organización “Alternativas Pacíficas”, cuya presidenta entonces era Alicia Leal Puerta. Alternativas Pacíficas es una organización de la sociedad civil nuevoleonense con 23 años trabajando bajo un modelo de protección y atención especializado hacia las mujeres en situación de violencia.

En Escobedo, el modelo fue diseñado para una intervención psicosocial las 24 horas del día, para mujeres en situación de violencia brindando apoyo especializado exclusivamente por mujeres profesionistas en las áreas de trabajo social, psicología y



derecho. Además, la estrategia tiene una naturaleza multiagencial, ya que involucra la participación de la organización Alternativas Pacíficas, A.C., el Instituto de las Mujeres y la Unidad de Atención a Víctimas de Seguridad Pública de Escobedo. El nombre “Puerta Violeta” proviene del color violeta como representativo de las mujeres sobrevivientes de la violencia y es una puerta, ya que es una primera instancia para el ingreso a las mujeres a un refugio, en casos de violencia extrema y alto riesgo de feminicidio.

Del éxito de la estrategia “Puerta Violeta”, fue retomada a nivel federal por la entonces Secretaria de Gobernación, Olga Sánchez Cordero, como parte del Plan Emergente para garantizar la Integridad, la Seguridad y la Vida de las Mujeres y las Niñas en México, presentado el 6 de marzo de 2019 (Gobierno de México, 2019), en el que el Estado asume como deber jurídico la rectoría de esta política pública y busca construir capacidad de respuesta desde los gobiernos locales para prevenir y atender las violencias contra mujeres, niñas, niños y adolescentes. El gobierno federal, invitó a la entonces presidenta de Alternativas Pacíficas, Alicia Leal Puerta, para encabezar esta estrategia a nivel federal y lograr su implementación en los gobiernos locales, principalmente en los municipios con Declaratoria de Alerta de Violencia de Género vigente.

La estrategia fue presentada a los municipios el 30 de agosto de 2019, en la Segunda Asamblea Ordinaria de la conferencia Nacional de Seguridad Pública, en la cual participó personal operativo y directivo del municipio de San Luis Potosí.

En consecuencia, el gobierno municipal de San Luis Potosí, municipio contemplado en la Declaratoria de Alterna de Violencia de Género vigente en el Estado desde el 21 de junio de 2017, preocupado por la grave situación de violencia contra las mujeres y las altas tasas de feminicidio, se dio a la tarea de diseñar y asignar recursos para la implementación

de la estrategia multiagencial Puerta Violeta a nivel local para ser inaugurada el 25 de noviembre de 2019. Cabe mencionar que, al momento de su inauguración, San Luis Potosí se convirtió en el tercer estado en tener una puerta Violeta, después de Nuevo León y el Estado de México.

En el municipio de San Luis Potosí, la estrategia tiene ciertas particularidades y prácticamente fue planteada desde cero ya que, como estrategia nacional, hasta la fecha no se han diseñado ni difundido lineamientos o protocolos generales; mucho menos existe un presupuesto asignado. En primer orden, la estrategia multiagencial “Puerta Violeta” San Luis Potosí, México involucra tres entes: el Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia (SMDIF), la Unidad Especializada de Atención a la Violencia Familiar y de Género de la Dirección General de Seguridad Pública Municipal y la organización de la sociedad civil Otra Oportunidad A.C. El personal operativo de atención depende directamente del SMDIF y está dentro de la estructura de la Coordinación de Apoyo a la Comunidad. La Unidad Especializada de Policía Municipal se encarga de brindar auxilio a las mujeres que lo solicitan y las traslada a la sede de Puerta Violeta, y a su vez, brinda acompañamiento en las diligencias realizadas por el personal operativo; la organización Otra Oportunidad, desde hace más de 20 años opera un refugio para mujeres en el estado y brinda este apoyo para las mujeres cuando éstas presentan un alto riesgo de feminicidio. Por otro lado, en San Luis Potosí, la estrategia innovó, ya que además de trabajo social, psicología y derecho, se insertaron otras áreas: criminología y medicina, que han permitido brindar un servicio mucho más integral al poder dar una intervención médica de primer nivel o detectar la necesidad inmediata de atención hospitalaria; el área de criminología se volvió indispensable para

detectar los niveles de riesgo, perfiles victimológicos y sistematizar la información de los casos para generar política pública y mejorar las intervenciones futuras.

## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1. Psicología organizacional positiva

La psicología organizacional positiva (POP) se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva (Polo, Palacio, De Castro, Mebarak y Velilla, 2013).

El término de psicología organizacional positiva es empleado para identificar un nuevo enfoque en la gestión de los recursos humanos y para diferenciarlo de otros enfoques, se ha establecido un conjunto de criterios que se deben cumplir: estar basados en la teoría y la investigación; ser medidos a través de instrumentos válidos y confiables; tener un impacto positivo sobre la satisfacción y el nivel individual de rendimiento laboral; y, sobre todo, más que rasgos fijos, ser estados susceptibles de cambio y desarrollo. En la actualidad, los constructos que cumplen con tales criterios de inclusión son los siguientes: identificación con la empresa, justicia organizacional, comportamiento de ciudadanía organizacional, confianza en la empresa, compromiso organizacional, satisfacción laboral y capital psicológico (Omar, 2015).

La Psicología Organizacional Positiva es opuesto al enfoque tradicional de la psicología de las organizaciones y del trabajo, donde algunos de los temas de estudio como el conflicto organizacional, el absentismo y el estrés laboral se derivan del paradigma negativo de enfermedad que ha caracterizado al campo de la psicología por muchos años (Ortega y Peñarroja, 2020).

En ese sentido, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) ha identificado tres elementos de un entorno de trabajo saludable: la salud del empleado se incorpora generalmente a la definición de salud (física, mental y social) de la OMS y va más allá de la ausencia de afectación física; un entorno de trabajo saludable es también una organización próspera desde el punto de

vista de su funcionamiento y de cómo consigue sus objetivos; y un entorno de trabajo saludable debe incluir protección a la salud y promoción de la salud (Ortega y Peñarroja, 2020).

## **2.2. Resiliencia**

Las etapas de vida tienen elementos que forman personalidad, carácter, pensamientos y estilos. La historia individual de la persona adulta está marcada por acontecimientos familiares e interacción con otras personas: estilos de vida, formación y separación de parejas, nacimientos, enfermedades, muertes, migraciones, entre otras; en un tiempo histórico y social cambiante. Poco a poco el individuo se transforma, adquiere nuevas ideas y edifica su historia. Las experiencias positivas dan resultados adaptativos; los factores protectores, por su parte, manifiestan sus efectos ante la adversidad, modificando la respuesta del sujeto en un sentido comparativamente más adaptativo que el esperable (Benítez y Barrón, 2018).

### **2.2.1. Concepto de resiliencia**

El vocablo resiliencia deriva desde el latín *resilire*, término que significa ‘volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar’. El concepto proviene de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora (Meneghel, Salanova y Martí, 2013).

El concepto de resiliencia ha sido analizado en numerosas disciplinas: psicología, ciencia de materiales, redes computacionales, técnicas de liderazgo, sociología, etc. (Sanchis, 2017).

Particularmente, en el ámbito de la psicología, a lo largo de los años, la resiliencia ha sido definida de maneras diferentes por parte de distintos autores, pero la mayoría de las definiciones coinciden en resaltar la capacidad o el proceso de adaptación frente a factores perturbadores, de estrés o adversidades (Oviedo y Marrero, 2020).

El avance de los estudios sobre resiliencia permite identificar a dos pioneros del concepto: Werner y Rutter. La primera refiere su análisis desde un enfoque conductista, pragmático y centrado en lo individual; identifica la resiliencia con la capacidad de enfrentar adversidades y de autocontrolar sus emociones, lo que evita la reactividad y genera respuestas proactivas, lo que se considera la libertad de elegir y dar un sentido positivo a la situación. Rutter (1985), en cambio, señala evidencias de resiliencia en términos del análisis de la interacción recurrente entre las personas y el medio ambiente; además destacó el papel activo de los individuos frente a lo que les ocurre (Benítez y Barrón, 2018).

La Asociación Americana de Psicología ha definido la resiliencia como el proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como: problemas familiares, las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero. La resiliencia se puede considerar como la habilidad de adoptar medidas tanto reactivas como proactivas frente a las adversidades. Por un lado, reactivas, porque la resiliencia reconoce que los fracasos, los traumas e incluso los acontecimientos positivos pueden tener un impacto destructivo, incluso en las personas más optimistas y positivas y de ahí la necesidad de recuperarse. Así, la capacidad de resiliencia promueve el reconocimiento de este impacto, lo que permite que la persona afectada dedique tiempo, energía y recursos para recuperarse, rebotar y volver a un punto de equilibrio. Por otro lado, la resiliencia favorece también una preparación de tipo más proactivo de cara a las dificultades, más potencial que responsiva, que tiene el objetivo de anticipar, estructurar y minimizar el impacto de los acontecimientos estresantes que se puedan (Oviedo y Marrero, 2020).

De acuerdo con Grotberg (1995), la resiliencia es la “capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e inclusive, ser transformado por ellas”, definición,

a diferencia de la dada por autores norteamericanos, implica un crecimiento postraumático (cambio beneficioso o mejoría) y fue otorgada por autores europeos, especialmente franceses. Los autores norteamericanos describen a la resiliencia como un proceso de adaptación positiva, que mantiene a la persona intacta frente al trauma, sin pérdida del equilibrio (Cossío, Ortega y Padrón, 2017).

### **2.2.2. Teorías sobre el estudio de la resiliencia**

Melillo y Suárez (2001) han propuesto ocho enfoques y descubrimientos a partir del concepto de resiliencia:

1. La resiliencia está ligada al desarrollo y el crecimiento humanos, incluyendo diferencias etarias y de género.
2. Promover factores de resiliencia y tener conductas resilientes requieren diferentes estrategias.
3. El nivel socioeconómico y la resiliencia no están relacionados.
4. La resiliencia es diferente de los factores de riesgo y factores de protección.
5. La resiliencia puede ser medida; además es parte de la salud mental y la calidad de vida.
6. Las diferencias culturales disminuyen cuando los adultos son capaces de valorar ideas nuevas y efectivas para el desarrollo humano.
7. Prevención y promoción son algunos de los conceptos en relación con la resiliencia.
8. La resiliencia es un proceso: hay factores de resiliencia, comportamientos resilientes y resultados resilientes.

Sobre lo anterior, resulta interesante rescatar cuatro categorías de factores resilientes: “Yo tengo” (apoyo); “yo soy” y “yo estoy” (atañe al desarrollo de fortaleza intrapsíquica); “yo puedo”

(remite a la adquisición de habilidades interpersonales y de resolución de conflictos) (Melillo y Suárez, 2001).

Yo tengo

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

Yo soy

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

Yo estoy

- Dispuesto a responsabilizarme de mis actos.
- Seguro de que todo saldrá bien.

Yo puedo

- Hablar sobre cosas que me asustan o me inquietan.
- Buscar la manera de resolver los problemas.
- Controlarme cuando tengo ganas de hacer algo peligroso o que no está bien.
- Buscar el momento apropiado para hablar con alguien o actuar.
- Encontrar alguien que me ayude cuando lo necesito.



Aunado a lo anterior, Melillo (2004) identifica los protectores y los denomina “pilares de la resiliencia”, a saber:

- Autoestima consciente: es parte de las vivencias que se desarrollan en la niñez, de los cuidados que le fueron otorgados y que en la edad adulta emergen cuando se observa cómo se relaciona con los demás seres. El sujeto se siente seguro de sí mismo en cualquier contexto.
- Introspección: Es la capacidad de comunicación del individuo consigo mismo y se representa cuando el sujeto es capaz de identificar sus estados de ánimo.
- Creatividad: Inicia con la imaginación, a través de ideas, de pensamientos que le dan al individuo la capacidad de innovación, de crear, de mejorar.
- Iniciativa: Es la capacidad que desarrolla el ser humano en la toma de decisiones.
- Pensamiento crítico: Permite el análisis de las causas de la adversidad para concientizar la forma en que se toman decisiones.
- Independencia: Es la capacidad del ser humano de establecer límites consigo mismo y con el contexto que le rodea. Implica mantener distancia ante situaciones adversas sin caer en la reclusión.
- Capacidad de relacionarse: Identificada como la capacidad humana de establecer relaciones sociales, de crear lazos, de mantenerse en contacto, de recibir reconocimiento para mantener en equilibrio la necesidad de pertenencia.
- Humor: Encontrar una sonrisa en la tristeza, rescatar de las pérdidas ganancias; es decir, desarrollar la capacidad de mirar la parte positiva de la adversidad.

- **Moralidad:** La capacidad de comprometerse con los valores, teniendo en cuenta que en cada contexto se mira diferente la adversidad y lo que es bueno para unas personas no es bueno para otras.

En lo que respecta al desarrollo de modelos teóricos existen un buen número de publicaciones que tratan de comportar un modelo teórico que englobe los aspectos más importantes del constructo de resiliencia. Sarkar y Fletcher (2013), al estudiar a los deportistas, dividen la narrativa acerca de este constructo en tres importantes aspectos como son la adversidad, la adaptación positiva y los factores protectores a ese primer potencial estímulo estresante, al que como deportista se tiene que estar haciendo frente de manera irregular, pero, a la vez, constante durante toda la carrera profesional (García, 2019).

### 2.2.3. Niveles de resiliencia

Existen niveles de resiliencia, que es necesario analizar y en cada una se pueden identificar pilares: a nivel individual, a nivel comunitario y a nivel organizacional (Cossío, Ortega y Padrón, 2017).

En la **Tabla 1**, Cossío, Ortega y Padrón (2017) proponen los pilares de la resiliencia en diferentes niveles.

**Tabla 1. Los pilares de la resiliencia.**

<b>Resiliencia individual</b>	<b>Resiliencia comunitaria</b>	<b>Resiliencia organizacional</b>
Interacción/relación	Solidaridad	Confianza
Espiritualidad	Sentido de pertenencia	Comunicaciones internas
Humor	Identidad cultural	Identidad organizacional
Introspección/perspiciacia	Humor social	Humor
Iniciativa	Honestidad estatal	Ética
Creatividad	Autoestima colectiva	
Moralidad		
Independencia/autonomía		

Fuente: Cossío, Ortega y Padrón (2017).

### **2.2.3.1. Resiliencia individual**

Para sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos. Hoy en día, las personas se enfrentan a cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar. Se plantea que las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, así como están más abiertas hacia las nuevas experiencias, son más flexibles ante las demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes. En el ámbito laboral, por ejemplo, la resiliencia puede ayudar a los trabajadores a cumplir con las necesidades del cliente para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían perderse, y para actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y de crisis (Oviedo y Marrero, 2020).

### **2.2.3.2. Resiliencia colectiva**

Debido a que las personas constituyen el contexto más tangible e inmediato para examinar las fortalezas personales, los pasos iniciales en el estudio de la resiliencia se han llevado a cabo principalmente a nivel individual. Sin embargo, teniendo en cuenta que los individuos están inevitablemente insertos en relaciones sociales, es razonable pensar que pueden experimentar una influencia importante por parte de algunos procesos grupales (Meneghel, Salanova y Martí, 2013).

Además, hoy en día, los equipos o grupos de trabajo se han convertido en una pieza central de la estructura organizacional, porque el trabajo colaborativo y en equipo es cada vez más importante de cara al desempeño global de la organización (West, Patera y Carsten, 2009). Por eso resulta interesante indagar el rol y la importancia de la resiliencia en los grupos y equipos de

trabajo. En el contexto grupal, la resiliencia es definida como el proceso fundamental para proveer al equipo de las capacidades necesarias para rebotar ante fracasos, retrasos, conflictos o cualquier otra amenaza al bienestar del mismo equipo (West, Patera y Carsten, 2009).

La resiliencia colectiva puede, por lo tanto, ser considerada una capacidad positiva significativa, puesto que ayuda en la reparación y recuperación de los grupos y equipos cuando se enfrentan a situaciones muy demandantes. Por eso es comprensible que en la investigación reciente se haya hecho hincapié en la necesidad de explorar el papel de las variables que pueden afectar el rendimiento del equipo en situaciones de crisis, sobre todo haciendo referencia al estudio de la resiliencia (Kaplan, LaPort y Waller, 2013).

### **2.2.3.3. Resiliencia organizacional**

El desarrollo de la resiliencia organizacional no es fácil, pero en un entorno turbulento e inestable como el actual, la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo (Oviedo y Marrero, 2020).

La resiliencia organizacional se refiere entonces a la búsqueda de oportunidades durante una crisis, a fin de emerger con mayor fortaleza y en mejores condiciones a las prevalecientes antes del hecho crítico (Medina, 2012), aunado a la “construcción de un espacio laboral donde la gestión diaria se transforme en un estado de gozo constante, sin tensiones o agotamientos, fluyendo en una emocionalidad optimista, entusiasta y en apertura” (Véliz, 2014).

De las verbalizaciones que aplican para la resiliencia individual (yo soy, yo estoy, yo tengo, yo puedo, Véliz (2014) propone una quinta verbalización, basado en la autora Kotliarenko, la cual es: nosotros podemos.

Al respecto, en la Tabla 2, Cossío, Ortega y Padrón (2017) muestran las distintas verbalizaciones para la resiliencia organizacional.

**Tabla 2. Verbalizaciones para el desarrollo de la resiliencia organizacional.**

<b>Verbalizaciones para accionar la resiliencia organizacional</b>	
Yo tengo (Soporte social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una organización que me cuida y me acompaña.</li> <li>• Líderes que contribuyen a mi desarrollo profesional y humano.</li> <li>• Un equipo de trabajo que funciona, emprende y aspira a más.</li> <li>• Jefes que me retroalimentan desde la objetividad.</li> </ul>
Yo soy (Fortaleza interna)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un ser humano reconocido en mi institución.</li> <li>• Una persona que emprende el trabajo con una actitud resuelta.</li> <li>• Uno más dentro de un equipo cohesionado, carismático y motivado.</li> <li>• Un colaborador alineado a las políticas de la institución; con opinión propia y autónomo.</li> </ul>
Yo estoy (Fortaleza interna)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atento a mejorar mi forma de crear equipo con otros.</li> <li>• Dispuesto a co-construir con mis ideas y entusiasmo.</li> <li>• Atento a los aprendizajes que me faltan y a los que tengo.</li> <li>• Dispuesto a trabajar de manera sustentable y ética.</li> </ul>
Yo puedo (Habilidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar ideas que sean escuchadas e implementadas.</li> <li>• Tener diferencias con mi equipo, siempre con respeto.</li> <li>• Asumir desafíos porque mi equipo me apoyará.</li> <li>• Equivocarme en el trabajo y asumir las consecuencias de ello.</li> </ul>
Nosotros podemos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar en conjunto metas y sueños mayores.</li> <li>• Mejorar nuestro trabajo, basándonos en la confianza y el aprendizaje de equipo.</li> <li>• Evitar la accidentalidad desde una conciencia atenta.</li> <li>• Dar una mayor sustentabilidad al modelo.</li> </ul>

Fuente: Cossío, Ortega y Padrón (2017).

Bardoel refiere que las organizaciones han valorado la resiliencia y desde el área del manejo de los Recursos Humanos ya se señalan algunas estrategias para fomentarla en los empleados (Cossío, Ortega y Padrón, 2017):

- Desarrollo de apoyo social en el trabajo.
- Prácticas de conciliación trabajo y familia.
- Programas de asistencia para los empleados.
- Programas de entrenamiento en resiliencia para los empleados.

- Un sistema flexible de trabajo de beneficios y recompensas.
- Sistemas de seguridad y salud ocupacional.
- Sistemas de manejo de crisis.
- Diversidad en la administración.

Además de las medidas anteriores, es necesario evaluar la resiliencia en los empleados y en la organización para de esta forma tener un parámetro y poder implementar planes de mejora más exitosos (Cossío, Ortega y Padrón, 2017).

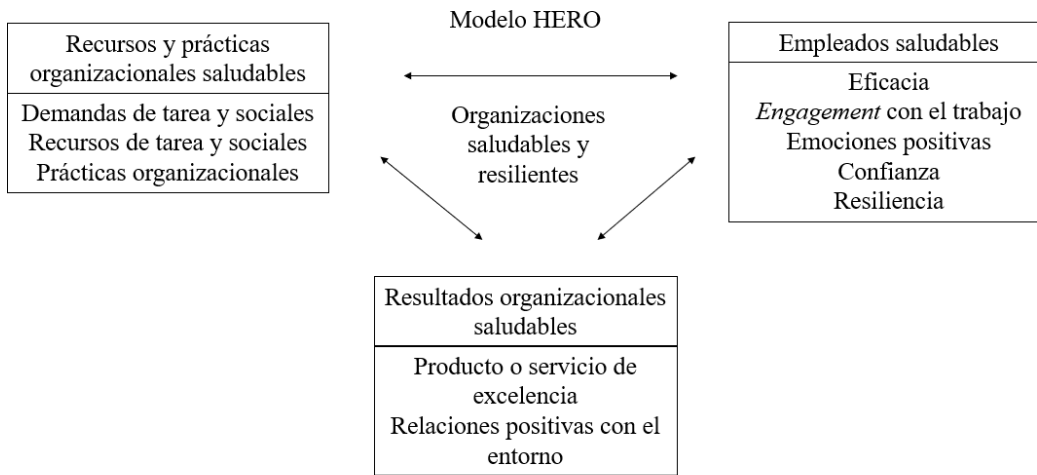
Por otra parte, desde la Psicología de la Salud Ocupacional se mantiene que las organizaciones “resilientes” son aquellas capaces de aprender de la adversidad y salir fortalecidas, por lo que corren con más ventajas a la hora de afrontar las crisis. Además, promueven un cambio cultural, de valores, de ideas y de creencias básicas en relación con la salud, el trabajo y la mejora continua del capital humano, social, psicológico y económico (Salanova, 2009). Salanova, Llorens y Martínez (2012) señalan que las organizaciones saludables y resilientes se caracterizan por tener puestos de trabajo saludables que promueven el bienestar y el compromiso con el trabajo por parte de los empleados, es decir, tratar de optimizar su salud y no solo disminuir el malestar de los empleados y sus equipos de trabajo.

Para fundamentar lo anterior, proponen un modelo heurístico de organizaciones saludables y resilientes: Modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations Model). El modelo define a las organizaciones Hero como “aquellas que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados de sus empleados y de la organización. Estos esfuerzos se relacionan con los recursos y prácticas organizacionales y con las características del trabajo a tres niveles: 1) nivel de tarea (por ejemplo, rediseño de tareas para mejorar la autonomía, feedback); 2) nivel del ambiente social (por ejemplo, liderazgo), y 3) nivel organizacional (por ejemplo,

estrategias organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación familia-trabajo” (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013).

Cossío, Ortega y Padrón (2017) proponen un esquema del modelo HERO, que se aprecia en la Figura 1. Se observan las prácticas saludables que sirven para estructurar y gestionar los procesos de trabajo. Cada organización debería desarrollar su propio menú de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategia y objetivos organizacionales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económicos-financieros. En segundo lugar, se encuentran los empleados. La investigación ha puesto de manifiesto que las prácticas organizacionales están relacionadas con los empleados saludables, esto es, están vinculadas con el bienestar de los empleados, que a su vez es el mecanismo psicológico por el cual las organizaciones saludables consiguen sus resultados saludables (se entienden como tales aquellas organizaciones que cuidan de sus empleados) y ese cuidado tiene que ver con el mantenimiento y la amplificación de su bienestar psicosocial, que es el capital psicológico de la organización, con dos conceptos clave: autoeficacia y engagement o vinculación psicológica con el trabajo. Finalmente, se encuentran los resultados organizacionales saludables, que quizás son los menos tratados en la investigación; sin embargo, se ha señalado una relación, no demasiado fuerte pero positiva y significativa, entre determinados indicadores de bienestar en empleados saludables y resultados organizacionales, como el desempeño en el trabajo y la excelencia organizacional (Salanova, 2009).

**Figura 1. Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations Model).**



Fuente: Cossío, Ortega y Padrón (2017) adaptado de Salanova (2012).

Cuando es resiliente, la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa (Oviedo y Marrero, 2020).

Oviedo y Marrero (2020) identifican las tres características de las personas y las organizaciones resilientes:

- Aceptan la realidad: existe la falsa creencia de que es la gente optimista la que supera las dificultades. En realidad, el optimismo sistemático sólo conduce a continuos choques de realidad. Las organizaciones y personas resilientes son las que saben ver la realidad tal y como es, a menudo en toda su crudeza. En cuanto al liderazgo, implica comunicar con transparencia, informar de la situación real.
- Encuentran sentido: saber extraer lecciones existenciales de las situaciones más comprometidas. Es importante que la organización cuente con un sistema de valores



sólidos. Los valores generan sentido porque ofrecen maneras de interpretar y encauzar los acontecimientos. Las organizaciones más resilientes son las que cuentan con los sistemas de valores más estables y compartidos.

- Son capaces de improvisar: saber hacer el máximo con lo que se tiene a mano. Ver posibilidades donde los demás sólo ven confusión. Ahora bien, la improvisación más efectiva es la que se elabora sobre la base de unas normas y unas rutinas sólidamente fijadas.

### **2.3. Factores de riesgos psicosociales en el trabajo**

La Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 (Diario Oficial de la Federación, 2018) sobre Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención, define los factores de riesgo psicosocial como aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a ciertos acontecimientos traumáticos severos o a algunos actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. La citada norma añade que comprenden las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno, así como turno nocturno sin períodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, y el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo.

Los conceptos con los cuales se fue analizando lo que actualmente se denominan “riesgos psicosociales en el trabajo” (RPST) fueron evolucionando desde la crisis de la década de

1970. En la década de los ochenta se difunde el concepto de estrés enunciado varias décadas antes por Selye (1956) y luego el de coping, inspirado en el modelo transaccional de Lazarus y Folkman (1986, pág. 64) que lo definen como «el conjunto de esfuerzos cognitivos y comportamentales destinados a controlar, reducir o tolerar las exigencias internas o externas que amenazan o superan los recursos de un individuo» (Neffa, 2015).

En la década de 1990 fueron verificados y validados empíricamente nuevos modelos: el enfoque formulado por Dejos de la psicopatología del trabajo primero y posteriormente de la psicodinámica del trabajo, que pone el acento en las estrategias defensivas, el sufrimiento y el placer en el trabajo; el análisis psicológico y moral de M. F. Hirigoyen sobre el acoso moral; y los modelos ahora clásicos de Karasek-Johnson-Theorell (confrontando las exigencias de la demanda psicológica del empleador con la autonomía y el margen de control que dispone el trabajador para ejecutar la tarea contando, o no, con el apoyo técnico de la jerarquía y el apoyo social de los compañeros de trabajo que pueden moderar aquellas exigencias) y de Siegrist (que se basa en el desequilibrio entre intensidad del esfuerzo laboral y la recompensa recibida a cambio) (Neffa, 2015).

El término «psicosocial» se emplea hoy, de forma general, para referirse a la interacción entre varios factores que provocan perturbaciones en los mecanismos psíquicos y mentales: los factores de riesgo psicosociales en relación con la condición de empleo, la organización de la empresa y su entorno social, las relaciones sociales y laborales con los compañeros de trabajo, los subordinados y la jerarquía, así como con otras instancias: 1) con la empresa u organización pero sin prestar servicios en el lugar de trabajo, 2) los clientes o usuarios del servicio, y 3) personas ajenas a la empresa u organización pero que actúan sobre ellas (familiares, amigos, o personas desconocidas) (Neffa, 2015).

Para los epidemiólogos los factores de riesgo son aquellos que han demostrado un efecto sobre la salud a partir de estudios etiológicos. Esa es la base de los modelos de Karasek-Johnson-Theorell y de Siegrist. Son estudios cuantitativos, mediante encuestas que analizan las causas de muerte, de enfermedades y los cuidados de salud, ponen de relieve la relación entre la organización y el contenido del trabajo y diferentes aspectos de la salud. Se trata de estudios longitudinales complejos, que requieren mucho tiempo y recursos. Los psiquiatras definen los RPST a partir de la lista de síndromes psiquiátricos establecidos en la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIM versión 10) o en el Manual DSM-IV que se utilizan para la investigación en psiquiatría (Neffa, 2015).

Los psicólogos sitúan el problema de los RPST en un plano más amplio y al referirse a la violencia, el acoso moral u hostigamiento y el acoso sexual, señalan su naturaleza moral, el daño psíquico que provoca el acosador, quien a menudo es finalmente víctima de sus características de personalidad (Neffa, 2015).

Para el Comité Mixto OIT-OMS (1984), “los factores de riesgo psicosocial en el trabajo abarcan las interacciones entre el medio ambiente laboral, las características de las condiciones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores y la organización, las características del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo”. Recientemente, el Programa sobre Seguridad, Salud y Medioambiente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que está realizando una investigación en el nivel mundial específicamente sobre el estrés relacionado con el trabajo, lo define de esta manera: “El estrés relacionado con el trabajo puede definirse como la respuesta negativa que los individuos pueden tener cuando sus habilidades y destrezas no se corresponden adecuadamente con las exigencias de su trabajo y no reciben ningún apoyo ante ello. El estrés relacionado con el trabajo

puede experimentarse, por lo tanto, cuando las exigencias y presiones del trabajo exceden las habilidades de un trabajador para enfrentarse con ellas o cuando sus habilidades y destrezas están infrautilizadas, por ejemplo, en el caso de asumir trabajos monótonos o aburridos (Neffa, 2015).

La OIT (1997) define los factores psicosociales laborales como las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte y las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, por otra parte. Todo esto mediado por las percepciones y experiencias que pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción del trabajador. Por esta razón, es apropiado iniciar la comprensión de los factores psicosociales desde una perspectiva amplia, que permita tener en cuenta las diferentes influencias y consecuencias que estos tienen. Además, las consecuencias pueden ser consideradas como algo que influye tanto de manera favorable o positiva como de forma negativa sobre la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Cuando se menciona que los factores psicosociales pueden tener influencia positiva, podemos decir que cumplen una función de protectores del bienestar y la salud del trabajador y se originan cuando las condiciones de trabajo y los factores humanos están en equilibrio. El trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación y la capacidad de trabajo. Es decir, hay satisfacción general y mejora de la salud (OIT, 1997) (Toro, Londoño, Sanín y Valencia, 2010).

### **2.3.1. Clasificación de los riesgos psicosociales en el trabajo**

La interrelación dinámica de las condiciones del trabajo (tecnológica, organizacional, económica, social y administrativa) y las de la persona (motivos, emociones, saberes, experiencias, creencias, valores) tienen el potencial de producir efectos positivos o negativos sobre la salud, el bienestar, el desempeño o el crecimiento personal. Es decir, pueden mantener o propiciar efectos positivos en cuyo caso se pueden entender como factores psicosociales protectores o preventivos.

También pueden propiciar o mantener efectos inconvenientes, en cuyo caso se entienden como riesgos psicosociales. Los efectos de la presencia de factores psicosociales se manifiestan típicamente, tal como lo expresa la definición, en la salud, el bienestar, el desempeño y el desarrollo de las personas. El término salud hace referencia tanto a la ausencia de disfunciones como a la existencia de equilibrios positivos tanto en lo físico como en lo psicológico y lo social (OMS, 2006). Por bienestar se entiende la valoración positiva que una persona hace de realidades del trabajo que le producen, como consecuencia, satisfacción, complacencia o felicidad. El desempeño es actuación laboral de la persona, que suele valorarse en términos de eficiencia, eficacia y productividad (Toro, Londoño, Sanín y Valencia, 2010).

Toro, Londoño, Sanín y Valencia (2010) proponen definición más precisa y comprensiva del riesgo y del protector psicosocial. Riesgo psicosocial es, por tanto, un factor psicosocial presente en el trabajo de una persona o de una colectividad laboral que puede afectar negativamente su salud, bienestar, desempeño y también su desarrollo personal. Protector psicosocial (PP): Es, por tanto, una condición psicosocial presente en el trabajo de una persona o de una colectividad laboral que minimiza o elimina un riesgo psicosocial y puede además afectar positivamente su salud, bienestar, desempeño y su desarrollo personal.

Existen instrumentos para medir los factores de riesgo psicosociales. Resulta relevante mencionar el Método de Evaluación de Factores Psicosociales del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, cuyo objetivo es la obtención de información a partir de la percepción de los trabajadores, está compuesto por 75 ítems, e indaga acerca de 7 factores de riesgo psicosocial: carga mental, autonomía temporal, contenido del trabajo, supervisión y participación, definición de rol, interés por el trabajador y relaciones interpersonales. Estas dimensiones se valoran en una

escala que va desde cero (0) a diez (10), según las siguientes variables: situación satisfactoria, situación nociva y situación intermedia (Charria, Sarsosa y Arenas, 2011).

### **2.3.2. Modelos de los factores de riesgo psicosocial**

Para la identificación de factores de riesgo psicosocial se han desarrollado diferentes instrumentos a partir de la integración de modelos que explican los mecanismos de generación de estrés o tensión psíquica asociada al trabajo (Charria, Sarsosa y Arenas, 2011).

Blanch, Sahagún y Cervantes (2010; citados en Charria, Sarsosa y Arenas, 2011) señalan que los instrumentos para evaluar factores psicosociales en el trabajo pueden ser agrupados en tres categorías.

En la primera categoría, se encuentran aquellos que se derivan del enfoque tradicional de la higiene industrial y que brindan información general sobre las condiciones del trabajo. En esta categoría se destaca el ejemplo, for the Fifth European Survey on Working Conditions y el Cuestionario Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, aplicado en España por el Ministerio de Trabajo e Inmigración. Estos instrumentos identifican factores de riesgo desde la dimensión objetiva de los mismos (tiempos de exposición, probabilidades, efectos específicos) y tiene en cuenta la influencia de entornos materiales y circunstancias normativas (contratos, puestos, remuneraciones, horarios). Sin embargo, desatienden las realidades tácitas e informales de las organizaciones que hacen parte de la experiencia del trabajador, y variables mediadoras como la personalidad, la percepción, la valoración o aspectos sociodemográficos (Charria, Sarsosa y Arenas, 2011).

En la segunda categoría, se destacan instrumentos que proporcionan información sobre algún efecto particular de la exposición a factores psicosociales; se destacan aquellos que se orientan al estrés ocupacional, el síndrome de quemarse en el trabajo (sqt o burnout), satisfacción

laboral, engagement, violencia, acoso, entre otros. Son ejemplos las de Apreciación del Estrés EAE, el Cuestionario para la Evaluación del Estrés, que hace parte de la batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial publicada por el Ministerio de la Protección Social en Colombia, el Maslach Burnout Inventory y la Escala de Desgaste Ocupacional para evaluar síndrome de quemarse en el trabajo (burnout); la Utrecht Work Engagement Scale, que evalúa la experiencia de engagement y bienestar y el Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (ivapt-pando), el Cuestionario para la Vigilancia de la Violencia Laboral, utilizado en el estudio de la Universidad de Antioquia y el Ministerio de la Protección Social sobre formas y consecuencias de la violencia en el trabajo (Charria, Sarsosa y Arenas, 2011).

En la tercera categoría, los instrumentos asumen el formato de cuestionarios de autoinforme. Esta categoría considera indispensable la percepción del trabajador para la comprensión de los procesos generadores de estrés; algunos buscan captar la experiencia laboral del trabajador, considerando la relación entre aspectos individuales, sociales y laborales para la comprensión de la relación salud – enfermedad. En esta categoría, los modelos con una mayor validez predictiva al comprobar la relación entre dimensiones del entorno laboral y problemas en la salud de los trabajadores, son el modelo Demanda – Control y el modelo Desequilibrio Esfuerzo – Recompensa. El modelo Demanda – Control explica el estrés en función de la interacción entre las características específicas del puesto de trabajo, las demandas psicológicas y el grado de control sobre las tareas. Así, plantea cuatro grupos: alta tensión (altas demandas y bajo control) baja tensión (bajas demandas y alto control), trabajadores activos (altas demandas y alto control) y pasivos (bajas demandas y bajo control). Además, integra el apoyo social como un elemento moderador de la relación entre las anteriores variables (Charria, Sarsosa y Arenas, 2011).

Por su lado, López (2005) ha hecho referencia a la teoría bifactorial de Herzberg que sugiere que los factores implicados en producir satisfacción (y motivación) en el trabajo son algo separado y distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa. Sin embargo, el autor afirma que en las investigaciones recientes se ha tipificado el entorno de la organización, el que posee cuatro características (personal, interpersonal, de dirección y de organización) que pueden servir de fuentes de resultados motivacionales y asimismo, el medio ambiente en general distingue el medio ambiente externo del medio ambiente interno; en el primero, la eficacia se considera como el principal elemento para evaluar la relación entre la organización y el medio ambiente, y en el segundo, para incrementar la eficiencia se requiere utilizar la responsabilidad colectiva y el espíritu de cooperación. Y en general:

- El trabajo mismo puede proporcionar resultados intrínsecos o a través de las tareas.
- Las políticas y prácticas de personal referidas a las recompensas, constituyen una fuente de resultados.
- Las relaciones interpersonales con el supervisor y la medida en que éste reconozca los logros del individuo y le permita participar, son también fuentes de resultados.
- Los compañeros de trabajo son habitualmente una fuente de resultados.



## **2.4. Sobrecarga laboral y fatiga**

La carga mental ha sido definida como el grado de esfuerzo intelectual que debe realizar el trabajador para hacer frente al conjunto de demandas que recibe el sistema nervioso en el curso de la realización del trabajo (Cañas, 2004).

Las altas exigencias de tipo cognitivo pueden suponer problemas relacionados con la fatiga o agotamiento en distintas intensidades, fruto de la tensión impuesta por la propia actividad en caso de que no sea acompañada de periodos de descanso adecuados, también pueden darse problemas de salud como, por ejemplo, cefaleas, trastornos de sueño, sensación de irritabilidad, problemas de memoria y dificultad para mantener la atención fuera del entorno de trabajo (Rubio, Díaz, Martín y Luceño, 2010). Otro inconveniente derivado de las elevadas exigencias cognitivas prolongadas es la baja auto percepción de la salud, que puede disminuir el rendimiento del individuo desde el punto de vista organizacional e incrementar la accidentabilidad (Lopez y Gil, 2015).

Se considera que hay sobrecarga cuantitativa cuando el tiempo disponible es escaso en relación a las cargas de trabajo, de forma que para hacer frente a estas cargas, el trabajador se ve obligado a intensificar el tiempo de trabajo o ampliar la jornada laboral más allá de lo establecido, con el consiguiente riesgo para su bienestar físico, psicológico y social (Villar, 2015).

La sobrecarga cualitativa hace referencia las situaciones en las que la actividad conlleva una alta dificultad o complejidad desde el punto de vista físico (trabajo con materiales pesados, actividades que provocan fatiga física, exceso de jornada sin descansos), mental (actividades que requieren una excesiva actividad cognitiva) o emocional (trabajos que exigen una alta implicación con otras personas o en los que se toman decisiones que afectan a los demás) (Villar, 2015).

## **2.5. Relación entre resiliencia y sobrecarga de trabajo**

Las condiciones laborales no tienen un efecto inmediato y lineal sobre nuestra salud y nuestra calidad de vida, en función de su adversidad. Ello dependerá también de la utilización por parte del individuo y de los grupos, de una serie de mecanismos psicosociales que aumentarán o disminuirán el peligro o la amenaza que representan dichas condiciones laborales adversas (León-Rubio, Cantero y León-Pérez, 2010; Sánchez, Guillén, & León-Rubio, 2006; citado en Villar, 2015). Algunos de estos mecanismos podrían ser la resiliencia y la autoeficacia que forman parte de los principales tópicos de la denominada Psicología Positiva (Villar, 2015).

Las investigaciones han encontrado que la resiliencia disminuye la vulnerabilidad al burnout (Peña, 2009; Stratta et al., 2013; Ornelas, 2016, citados en Gambarte, 2019), siendo la capacidad de afrontamiento a los estresores una de las tendencias claves de la resiliencia. Es decir, el uso de estrategias de afrontamiento constructivas centradas en el problema (como la búsqueda de apoyo social instrumental, la reinterpretación positiva y la aceptación), previene el desarrollo del síndrome (Alarcón, 2018; citado en Gambarte, 2019); mientras que el uso de estrategias de afrontamiento pasivas centradas en la emoción (desahogo, negación y búsqueda de apoyo social emocional), facilita su aparición (Aldás, 2017; Verduzco y Hernández, 2018; todos citados en Gambarte, 2019). El burnout aparece cuando las estrategias de afrontamiento están más centradas en la emoción y la evitación. Asimismo, los estudios confirman la influencia que emociones positivas como la felicidad, el optimismo, la asertividad y la autoestima, tienen en la construcción del proceso resiliente (Zuluaga, Hincapié y Carmona, 2016; citados en Gambarte 2019). En suma, los profesionales optimistas son persistentes, no dudan ni vacilan ante condiciones adversas y esperan obtener buenos resultados, aunque las cosas se pongan difíciles (Pulido y Herrera, 2018; citados en Gambarte, 2019).

Guerra, Gutiérrez, Villalpando, Pérez, Montana, Reyes y Rosas (2011); citados en Quintero, Martínez, Herrera, y Sierra, (2020) afirman que los cuidadores son propensos a sufrir problemas de salud y deterioro en su calidad de vida como causa del continuo desgaste al que se ven sometidos diariamente, este desgaste, se encuentra estrechamente ligado al alto nivel de dependencia en el que se encuentra el enfermo, lo cual indica que a mayor nivel de dependencia, las demandas de atención y cuidado serán mayores, ocasionando altos niveles de sobrecarga en el cuidador, poniendo en riesgo su calidad de vida y salud.

En consecuencia, los efectos negativos de la sobrecarga emocional se ven reflejados en altos niveles de ira, ansiedad, depresión, menores niveles de bienestar subjetivo y autoeficacia, así como una mayor probabilidad de padecer alteraciones en el sistema cardiovascular e inmune como consecuencia del impacto ocasionado ante la exposición prolongada al estrés (Crespo y Fernández, 2011; citados en Quintero, Martínez, Herrera, y Sierra, 2020). Motivo por el cual, es necesario tomar en consideración el impacto de la enfermedad y las demandas de esta en el cuidador, con el fin de preservar su salud y bienestar.

Al proporcionarles este tipo de estrategias al cuidador, éste podrá desempeñar su rol de una manera más adecuada permitiéndole llevar una vida más sana, con menos niveles de sobrecarga y mejorando su calidad de vida, al fortalecer la resiliencia en el cuidador, se evitan posibles enfermedades de tipo orgánico y emocional (Rivas y Ostiguin, 2011; citados en Quintero, Martínez, Herrera, y Sierra, 2020).

En el caso de las organizaciones encargadas de la salud, la resiliencia representa un recurso valioso debido a la cantidad de problemas que tienen que enfrentar diariamente este tipo de organizaciones (alta demanda del servicio, rotación de personal, falta de motivación, sobrecarga

de trabajo, desgaste profesional, falta de presupuesto y de insumos, etc.) (Ortega y Peñarroja, 2020).

A través de la evidencia científica presente en la literatura se ha determinado que la resiliencia es identificada como una característica esencial para las enfermeras en su entorno laboral. Los principales estresores que se identifican son los conflictos interprofesionales, carga de trabajo y falta de participación en la toma de decisiones (Paino, 2019).

No todos los factores de la resiliencia actúan significativamente como mediadores ni tienen el mismo poder predictivo en la sobrecarga, pues solo los factores autoconfianza y satisfacción personal tuvieron un efecto significativo (Seperak, 2016).

Existen dos aspectos inseparables en la construcción de la resiliencia: las fortalezas internas y propias del ser humano, con una base sólida de autoestima y despliegue de potencialidades hacia el bien común como fin principal, y la necesidad de redes de apoyo en la familia y en la sociedad; aspecto que todavía carece del abordaje multidisciplinario necesario por parte de los órganos gubernamentales (Seperak, 2016).

Para Block & Block (1980; citados en Pazos, 2021), quienes están enfocados en tratar el concepto de resiliencia como característica personal, existe un concepto llamado ego-control en el cual los individuos son capaces de modificarlo, lo cual puede suceder en aquellas personas que presentan una mayor resiliencia en situaciones ambientales exigentes, toda vez que en circunstancias estresantes se espera un comportamiento adaptado y exitoso. Para estos autores la resiliencia psicológica se manifiesta como la habilidad para recuperarse del estrés y tener un comportamiento flexible y persistente ante los retos que se puedan presentar; también significa ser tolerante a pesar de los errores y ante emociones negativas, y tomar acciones para poder revertir la situación estresante (Oginska-Bulik y Michalska, 2020; citados en Pazos, 2021).

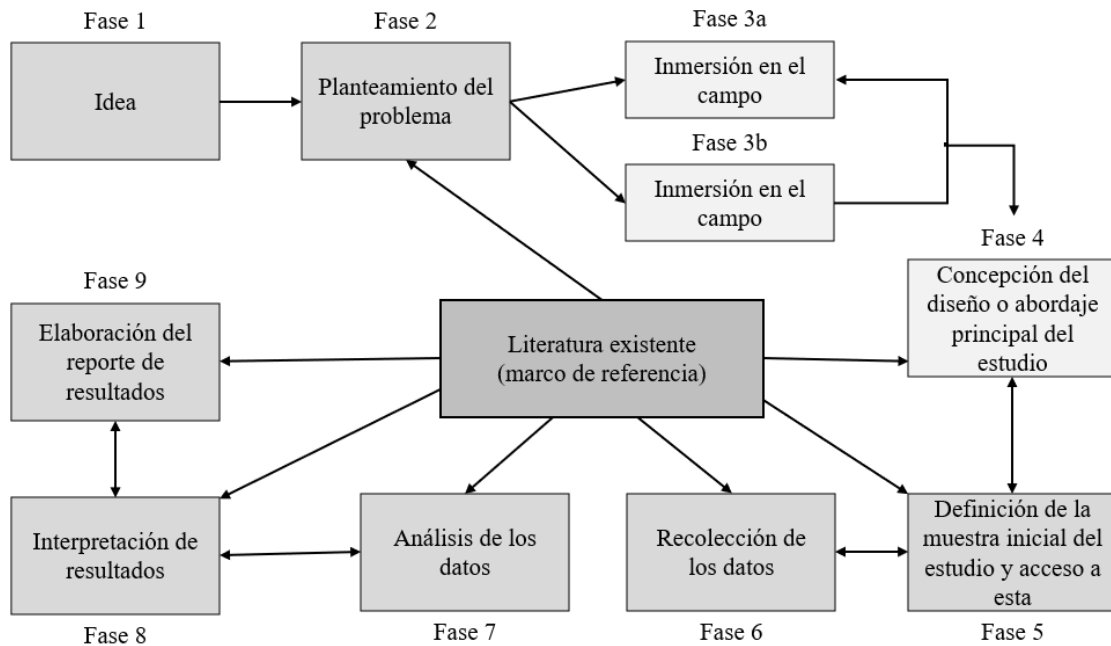
La resiliencia es un atributo importante para sobrevivir y adaptarse a entornos laborales estresantes, y que la persona que los posee pueda adaptarse a ellos y al mismo tiempo, tomar estas experiencias para que así puedan generar crecimiento positivo, lo cual permite desarrollarse profesionalmente y mejorar su salud mental (Hart, 2014; citado en Franco, Barberán, Calderón y Ramírez, 2021).

## Capítulo III: Metodología

### 3.1. Enfoque metodológico

Este trabajo optó por una metodología de tipo cualitativa, el término cualitativo tiene su origen en el latín “*qualitas*”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010 citado en Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). La metodología cualitativa resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). La figura 2 representa la ruta del proceso cualitativo, en ésta, aunque obviamente se efectúa una revisión inicial de la literatura, esta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de resultados (la vinculación entre la teoría y las etapas del proceso se representan mediante flechas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

**Figura 2. Proceso cualitativo.**



Fuente: Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

La investigación cualitativa es muy útil para las ciencias sociales y administrativas, ya que permite observar el contexto social de una realidad y conocer cómo influye ésta en los individuos (Escudero y Cortez, 2018).

### **3.2. Tipo de estudio**

El tipo de estudio utilizado en esta investigación fue de tipo descriptivo. De acuerdo Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de estudios tiene como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado.

### **3.3. Tipo de diseño**

El diseño de la presente investigación fue de tipo fenomenológico, cuyo propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La fenomenología es una corriente filosófica originada por Edmund Husserl, a mediados de 1890; se caracteriza por centrarse en la experiencia personal, en vez de abordar el estudio de los hechos desde perspectivas grupales o interaccionales (Álvarez-Gayou, 2003).

El enfoque fenomenológico de investigación surge como una respuesta al radicalismo de lo objetivable. Se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida respecto de un suceso desde la perspectiva del sujeto. Este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo cuantificable (Fuster, 2019).

De acuerdo con Mertens (2015) y Álvarez-Gayou (2003) citados en Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el diseño fenomenológico se fundamenta en las siguientes premisas:

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.

- Se basa en el análisis del discurso y temas, así como en las búsquedas de sus posibles significados.
- El investigador confía en la intuición, imaginación y en las estructuras universales para lograr aprender la experiencia de los participantes.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (momento en que sucedieron) espacio (lugar en el que ocurrieron) y corporalidad (las personas que lo vivieron) y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias).

### **3.4. Población y muestra de análisis**

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de muestreo/análisis (si se trata de individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de muestreo/análisis se delimita la población. Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. La población o universo se refiere al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En la investigación cualitativa también se hace una selección de muestra o participantes de acuerdo al objeto de estudio. En este caso, las participantes corresponden a las distintas áreas de especialidad y turnos, a fin de contar con información representativa.

### **3.5. Procedimiento**

El procedimiento de recolección se llevó a cabo en dos fases:



Fase 1. Se estableció contacto de manera directa con la dirección de la institución Puerta Violeta, explicándoles el objetivo del proyecto, solicitando autorización para realizar las entrevistas y señalándoles la importancia de sensibilizar al personal para que participaran en el proyecto.

Fase 2. Posteriormente se hizo un calendario para realizar las entrevistas con el personal.

### **3.6. Recolección de datos y medidas**

Uno de los puntos críticos en el desarrollo de la investigación es la adecuada recolección de datos. Los métodos más clásicos en el enfoque cualitativo corresponden a las entrevistas individuales o grupales, los grupos de discusión o la observación. Esta elección va a depender de las metas que presente la investigación, la metodología utilizada y el tipo de información que se necesite. Además, se deben considerar los recursos humanos y materiales que se presenten para el desarrollo del proyecto (Troncoso y Amaya, 2017). En esta investigación se optó por el método de la entrevista a profundidad, la cual se describe a continuación:

La entrevista a profundidad se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De acuerdo con Troncoso y Amaya (2017), existen algunos aspectos a considerar en el registro escrito de protocolo para aplicación de una entrevista y son los siguientes:

- a) Lugar donde se realizará la entrevista, debe ser en un ambiente que le entregue comodidad al entrevistado y al entrevistador, como el domicilio del sujeto o algún sitio que estime conveniente.
- b) Presentación del investigador y metas del estudio, en donde el primero se identifica con nombre, lugar de procedencia, etc., y sirve para identificar la temática y los objetivos del estudio con claridad.
- c) Lectura del consentimiento informado, revisado por el sujeto. Si la persona tiene problemas para la lectura del documento, ya sea orgánica o funcional, el investigador lo hará por él en presencia de un testigo seleccionado por el sujeto de estudio.
- d) Firma del consentimiento informado, dada después de que este se haya leído. Se pregunta al potencial entrevistado por su voluntad de participar en la investigación; si la respuesta es afirmativa, se le solicita que firme dos copias de este documento, uno para el investigador y otra copia para el participante; si la respuesta es negativa, se agradece la atención prestada hasta el momento.
- e) Inicio de entrevistas. Si la entrevista puede ser realizada, se solicita un lugar cómodo para iniciar la ronda de preguntas.
- f) Registro de la entrevista mediante equipo audiovisual o similar para grabar la entrevista y poder comenzarla.
- g) Finalización de la entrevista, tras lo cual se apaga el equipo utilizado para la recolección de la conversación investigativa.
- h) Agradecimiento del entrevistador por la gentileza y voluntad de participar de la persona investigada, seguido de una despedida.

Las clases de preguntas de la entrevista en profundidad se pueden observar en la tabla 3.

**Tabla 3. Clases de preguntas en entrevistas en general.**

Clase	Características	Ejemplos
<i>Preguntas generales (gran tour)</i>	Parten de planteamientos globales para dirigirse al tema que interesa. Propias de entrevistas abiertas.	¿Qué opina de la violencia familiar? ¿Cuáles son sus metas en la vida? ¿Cómo ve usted la economía del país? ¿Cómo es la vida aquí en Barranquilla?
<i>Preguntas para ejemplificar</i>	Sirven como disparadores para exploraciones más profundas. Se le solicita al entrevistado que proporcione un ejemplo de un evento, suceso o categoría.	Usted ha comentado que la atención médica es pésima en este hospital, ¿podría proporcionarme un ejemplo? ¿Qué personajes históricos han tenido metas claras en su vida? ¿Qué situaciones le generaban ansiedad en la guerra cristera?
<i>Preguntas de estructura o estructurales</i>	El entrevistador solicita al entrevistado una lista de conceptos a manera de conjunto o categorías.	¿Qué tipos de drogas se venden más en este barrio? ¿Qué clase de problemas tuvo al construir este puente? ¿Qué elementos toma en cuenta para decir que la ropa de una tienda departamental tiene buena calidad?
<i>Preguntas de contraste</i>	Al entrevistado se le cuestiona sobre similitudes y diferencias respecto a ciertos temas y se le pide que clasifique símbolos en categorías.	Hay personas a las que les gusta que los dependientes de la tienda se mantengan cerca y al tanto de sus necesidades, mientras que otros quieren que se presenten solamente si se les solicita, ¿usted qué prefiere? ¿Cómo es el trato que recibe de las enfermeras del turno matutino, en comparación con el trato de las enfermeras del turno nocturno? ¿Qué semejanzas y diferencias encuentra?

Fuente: Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

### 3.7. Técnica de análisis de la información

De acuerdo con Ruíz (2012), el análisis de contenido no es otra cosa que una técnica para leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos y, más concretamente (aunque no exclusivamente) de los documentos escritos. Estos escritos o textos pueden ser:

- Un texto propio o ajeno. Uno de los datos más sorprendentes consiste en el hecho de que, cuando un investigador observa o entrevista a alguien para obtener información, tiene buen cuidado de anotar y grabar todo aquello que observa o escucha, de manera que su investigación analítica acaba convirtiéndose en un análisis de contenido de textos previamente escritos o grabados por el propio investigador. Este se transforma en un analista de sus propios escritos y sólo en ocasiones específicas el investigador analiza

textos ajenos (como cuando estudias unas memorias ajenas, un diario, un periódico, un discurso, o cualquier otro texto).

- Un texto espontáneo o preparado previamente y orientado para su análisis. La toma de notas efectuada a lo largo de la observación y la entrevista efectuada por el propio investigador o por alguno de sus colaboradores se constituye en el objeto del análisis posterior constituyendo un texto previamente orientado a este cometido. No se trata de un texto espontáneo, ni orientado primariamente a otros fines ajenos a la investigación. La inmensa mayoría de los análisis cualitativos se llevan a cabo sobre textos propios preparados previamente por el propio investigador en forma de notas, resúmenes, grabaciones o transcripciones para su análisis ulterior.
- Un documento (escrito por motivos personales más que oficiales tales como diarios, cartas, notas...) o una Ficha Cumplimentada para testimoniar algún acto oficial, tales como certificado de nacimiento o matrimonio, permiso de conducir, testamentos...),

## **Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados**

### **4.1. Análisis de datos cualitativos**

Las características de la muestra analizada para las entrevistas se resumen de la siguiente manera (ver tabla 4): en total se realizaron 15 entrevistas, todas dirigidas a mujeres, ya que el personal operativo de la organización es exclusivamente femenino. Cabe destacar que el personal de Puerta Violeta es mayoritariamente joven, de las 15 entrevistadas, 12 son menores de los 35 años. Igualmente, la mayoría de las mujeres se caracterizan por ser solteras, ya que únicamente 3 están casadas, y una de ellas refirió encontrarse en unión libre.

En cuanto al nivel educativo, todas las personas de las áreas de especialidad cuentan al menos con grado universitario, de éstas, 10 con Licenciatura, 2 cursando Maestría, y una ya cuenta con grado el de maestría. Particularmente, las personas de las áreas de recepción y mantenimiento/limpieza cuentan con grado de preparatoria y secundaria, respectivamente.

Las entrevistadas pertenecen a diversas áreas de Puerta Violeta, una jefa administrativa y abogada, 2 abogadas, 5 trabajadoras sociales, 3 criminólogas, una psicóloga, una médico, una personal de limpieza y una recepcionista. Por otro lado, al ser un programa de reciente creación, la antigüedad máxima que han tenido las participantes en el programa es de 2 años, es un programa joven.

Debido a que el personal podía participar de manera voluntaria en la investigación, no fue posible entrevistar mayor cantidad de trabajadoras por cada área. Cabe señalar que algunas de las personas entrevistadas ya no se encontraban laborando en el programa, debido al cambio de administración municipal.

**Tabla 4. Datos descriptivos de la población.**

<b>Informante</b>	<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Puesto en Puerta Violeta</b>	<b>Turno</b>	<b>Tiempo laborado en Puerta Violeta</b>
1	Femenino	27	Soltera	Licenciatura (cursa Maestría)	Abogada	Matutino	6 meses
2	Femenino	29	Casada	Licenciatura	Criminóloga	Vespertino	1 año y 7 meses
3	Femenino	33	Soltera	Maestría	Psicóloga	Vespertino	1 año y 8 meses
4	Femenino	29	Soltera	Licenciatura	Trabajadora Social	Vespertino	1 año y 8 meses
5	Femenino	28	Soltera	Licenciatura	Trabajadora social	Nocturno (fines de semana)	2 años
6	Femenino	29	Soltera	Licenciatura	Jefa administrativa y abogada	Matutino	6 meses
7	Femenino	27	Soltera	Licenciatura	Trabajo social	Diurno (fines de semana)	2 años
8	Femenino	42	Casada	Licenciatura	Abogada	Matutino	2 años
9	Femenino	35	Soltera	Licenciatura	Trabajo social	Nocturno	2 años
10	Femenino	61	Casada	Licenciatura	Médico	Matutino	1 año y 6 meses
11	Femenino	51	Soltera	Secundaria	Mantenimiento/ Limpieza	Matutino	2 años
12	Femenino	32	Soltera	Licenciatura	Criminóloga	Diurno (fines de semana)	1 año y 9 meses
13	Femenino	28	Unión Libre	Licenciatura	Trabajo Social		2 años
14	Femenino	24	Soltera	Licenciatura (cursa Maestría)	Criminóloga		2 años
15	Femenino	23	Soltera	Preparatoria (cursa Licenciatura)	Recepcionista		2 años

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se exponen los resultados de las entrevistas realizadas a partir de las siguientes categorías de análisis:

1. **Sobrecarga de trabajo en Puerta Violeta:** La categoría de análisis evalúa la percepción de las trabajadoras de la dificultad que tiene su trabajo, el tiempo que le dedican y si lo consideran un trabajo demandante. Asimismo refleja los malestares físicos y emocionales que las trabajadoras han padecido debido a la sobrecarga laboral.
2. **Factores de riesgo en el trabajo de Puerta Violeta:** Esta categoría de análisis muestra los factores de riesgo en el trabajo percibidos por las trabajadoras de Puerta Violeta, que consideran ponen en riesgo su propio bienestar psicosocial, entre las que se encuentran las condiciones laborales.
3. **Factores protectores y resiliencia individual en trabajadoras en Puerta Violeta:** La categoría permite conocer las características individuales de las trabajadoras que les permiten adaptarse al trabajo y que son útiles para cultivar la resiliencia individual en situaciones laborales y personales.
4. **Factores protectores y resiliencia organizacional en Puerta Violeta:** Esta categoría enfatiza las prácticas y características organizacionales en Puerta Violeta percibidas como positivas por las trabajadoras que permiten cultivar la resiliencia en las trabajadoras.

#### **4.1.1. Sobrecarga de trabajo en Puerta Violeta, San Luis Potosí, México**

En las personas entrevistadas, la percepción de la sobrecarga de trabajo tuvo variación según el área y el turno ocupado por cada empleada.

La mayoría de las trabajadoras entrevistadas consideró que el trabajo es demandante por la propia temática que trata el programa, la cual consiste en atención a víctimas de violencia de género y que se involucra tiempo, sentimientos y reflejan experiencias propias.

Particularmente, algunas entrevistadas consideraron que al no tener el control de la cantidad de personas que llegan y solicitan el servicio, la afluencia de usuarias suele ser excesiva, por lo que la jornada resulta sumamente demandante. Algunas entrevistadas consideraron que falta mayor personal. Por el contrario, las trabajadoras del turno nocturno consideraron que no es un trabajo demandante, tal vez porque en ese turno hay menor afluencia de usuarias. En el mismo sentido, las áreas de medicina, recepción y mantenimiento, consideraron que el trabajo no resulta demandante.

Sobre lo demandante del trabajo, algunas informantes lo atribuyeron a un compromiso personal con el mismo, más que una exigencia de sus superiores. Una de las entrevistadas refirió que ella se involucra y siente la responsabilidad de dar solución al caso, ya que si no lo hace, regresa a su casa con angustia, pero ello es un compromiso propio, porque refiere que puede decir que es su hora de salida y se retira. Sin embargo, una trabajadora manifestó que uno de los aspectos que le desagradan del trabajo, es tener que estar pendiente las 24 horas del día, los 7 días de la semana, aunque no se esté de manera presencial.

Específicamente, el personal del área de jurídico coincidió en señalar que el trabajo es demandante y que tienen que disponer de más horas de las asignadas a su jornada laboral. Entre lo referido, está el tipo de responsabilidad que se tiene, que hay términos legales que vencen y que tienen que atender esas urgencias, igualmente, que se requiere estar en constante preparación y estudio, para lo cual utilizan tiempo personal.



Con relación a la sobrecarga de trabajo, todas las trabajadoras coincidieron en que el trabajo requiere dar soluciones inesperadas.

Un tema recurrente fueron las personas pacientes psiquiátricas, mencionado por 9 de las entrevistadas. En ese sentido, coincidieron que las personas pacientes psiquiátricas que acuden o son canalizadas al programa, requieren mayor tiempo y cuidado en su atención, ya que deben ser canalizadas a una clínica psiquiátrica, recibir contención emocional por el personal de psicología, atención médica que a veces no cuenta con los insumos necesarios y, en ocasiones, solicitar el apoyo de elementos de seguridad. Caso similar fueron las personas que se encuentran en situación de adicción o bajo los efectos de alguna droga, así como las personas en situación de calle, donde se tienen que localizar redes de apoyo que en muchas ocasiones no se cuenta con ellas. Mencionaron que en diversas ocasiones, las personas con estas características que acuden a Puerta Violeta no tienen el perfil de atención, es decir, no son propiamente víctimas de violencia de género.

Adicional a esos perfiles, el personal de jurídico manifestó que todos los casos requieren una atención especial y diseñar una estrategia jurídica particular, que no se daba abasto para dar seguimiento a los casos y no podían dividirse. Dos de las entrevistadas refirieron el caso de recuperación de menores de edad que habían sido sustraídos por el padre, por lo que tuvieron que pensar en alternativas y requerir apoyo de elementos de policía.

Como consecuencia de la sobrecarga de trabajo, 14 de las entrevistadas refirieron que sí han tenido malestares físicos. Los malestares más enunciados fueron migraña o dolor de cabeza, malestar estomacal, dolor de espalda, dolor de cuello, colitis y cansancio excesivo. Algunas de las trabajadoras mencionaron padecer problemas en la piel. Las trabajadoras del turno nocturno señalaron que tuvieron cambios en sus hábitos de sueño y por el mal dormir, han tenido dolor

de cabeza. Una trabajadora mencionó malestar estomacal debido a no poder comer algo durante el turno.

Una de las trabajadoras atribuyó su malestar directamente al trabajo. Refirió que tenía dolores de cabeza y niveles bajos de presión, lo cual en su vida cotidiana no ocurría y se dio cuenta que salía del trabajo con una sensación de presión en la cabeza que duraba 30 minutos aproximadamente y después se le quitaba solo.

El caso más severo revelado por las entrevistadas, fue el de una trabajadora que refirió haber desarrollado una crisis de ansiedad, hace un año aproximadamente. Señaló que después de atenderla, llegó pálida a su casa, comenzó a ser muy aprehensiva, se le dormía la pierna, no podía hablar, tenía dolor de garganta, le salían ronchas en la piel. Añadió que tenía ataques de ansiedad en la noche, escuchaba gritos y le zumbaba el oído. Derivado de eso recibió atención psicológica y comenzó a aplicar técnicas de respiración.

Todas las trabajadoras reconocieron agotamiento emocional derivado del trabajo y el ejercicio emocional que realizan al atender a las usuarias, independientemente del área de que se trate. Las trabajadoras coincidieron que al atender ciertos casos de violencia se sentían agotadas emocionalmente.

El desgaste por empatía como estado de agotamiento y disfunción biológica, psicológica y relacional, resultado de la exposición prolongada al estrés por compasión, como el resultado final del proceso progresivo y acumulativo consecuencia del contacto prolongado, continuado e intenso con clientes o pacientes, el uso de uno mismo y la exposición al estrés. El mantenimiento del desgaste puede derivar en cuadros severos típicos de traumatización secundaria o en el inicio del Síndrome del Profesional Quemado (Burnout) (Vidal, Castañer y Riera, 2016).

Una de las entrevistadas refirió que se involucra mucho para dar una atención integral, que la empatía le causaba desgaste. Otra de las entrevistadas respondió particularmente que se agota emocionalmente cuando las usuarias no siguen una ruta jurídica que se propone, que ya se les han explicado las consecuencias y que no quieren realizar alguna acción legal, lo cual le preocupa y se cuestiona a sí misma si hizo bien su trabajo, siente frustración y preocupación, y ruega que no le vaya a pasar algo a la usuaria. En una lógica contraria, una de las trabajadoras dijo que sentía agotamiento cuando el trabajo se volvía repetitivo, por lo que se sentía desmotivada, pero se motivaba cuando se atendían casos extraordinarios que hacían salir de la rutina laboral, señaló igualmente el agotamiento cuando no tomaba vacaciones.

En cuanto a la forma de manifestar ese desgaste emocional, las trabajadoras refirieron principalmente llanto, irritabilidad, angustia y frustración.

Llama la atención que algunas entrevistadas refieren que se sintieron reflejadas en las usuarias. Una de ellas externó que en algún momento, se comenzó a preguntar “por qué a mí no me ha pasado” y a tener ideas si quizá su pareja la violenta en algún momento o quizá su mamá la saca de la casa, se preguntaba “¿qué me hace diferente? ¿me va a pasar?”. De manera similar, otra de las entrevistadas refirió que se dio cuenta que estaba emocionalmente agotada en una ocasión que estaba con su pareja y le preguntó si él la violentaría, él dijo que no, pero ella se quedó pensando.

Paralelamente, una de las entrevistadas señaló que se sintió agotada emocionalmente derivado de los comentarios y actitudes de una compañera, que la hicieron sentir “poca cosa”, por lo que pensó en renunciar. Sin embargo, al tomar terapia psicológica reconsideró la idea y continuó laborando en el programa.

#### **4.1.2. Factores de riesgo en el trabajo de Puerta Violeta, San Luis Potosí, México**

Los factores de riesgo psicosocial como aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado.

Las trabajadoras coincidieron al señalar que la naturaleza del trabajo las expone a acontecimientos traumáticos, como son los relatos de las mujeres víctimas de violencia que acuden a Puerta Violeta. En ese mismo sentido se encuentra la sobrecarga de trabajo que se abordó en la categoría anterior.

Otro de los factores que tienen que ver con las jornadas laborales, son los turnos nocturnos y el turno de fin de semana. Por un lado, las trabajadoras que laboran en un turno nocturno refirieron alteraciones en los hábitos de sueño, lo cual además se manifestó en malestares físicos como dolor de cabeza. Particularmente, una de ellas refirió que le es difícil compensar las horas de sueño ya que, al terminar su jornada laboral, debe atender labores domésticas y de cuidado. Igualmente, las personas del turno de fin de semana refirieron que al ser su turno de 12 horas seguidas lo hace pesado y al terminar su jornada, después de estar expuestas a casos de violencia, únicamente quieren llegar a dormir.

Otro de los factores de riesgo que identifican las trabajadoras es que existen muchos factores fuera de su control, lo cual genera estrés. Por ejemplo, refirieron que no pueden controlar cuántas usuarias llegan al programa y que en un periodo corto deben atender a muchas personas. En ese sentido, personal de jurídico manifestó una dificultad para atender actividades en juzgados simultáneamente, además de atender a usuarias de primera vez, algunas de las

cuales requieren atención urgente. Adicionalmente, manifestaron que los casos que salen de su control son las usuarias pacientes psiquiátricas, que requieren atención particular e inmediata, igual que las usuarias bajo los efectos de alguna droga. Una trabajadora comentó que en ocasiones refieren casos que no son de su competencia, como pacientes psiquiátricos o niños solos, gente perdida, lo cual es un riesgo si tienen alguna crisis y eso se traduce a un riesgo para las propias trabajadoras. Incluso, una trabajadora hizo mención de la situación de contingencia sanitaria y la necesidad de dar una solución inesperada en el caso de una usuaria, cuyos hijos tenían síntomas de COVID-19.

Igualmente, un factor que refirieron como detonante de estrés es la falta de insumos para brindar alimentos a las usuarias o insumos en general para las labores diarias. Una de las trabajadoras señaló que le desagrada el espacio y la infraestructura, ya que es muy pequeña para las atenciones que se dan.

En ese sentido, señalan que existe una sobredemanda de usuarias. Una de las trabajadoras señaló que le desagradan las limitantes, ya que es un programa municipal y hay demanda de mujeres de municipios aledaños, para lo cual no pueden dar respuesta. Igualmente, una trabajadora del área de psicología refirió que lo que le desagrada del programa es que no hay tanta capacidad para atender citas durante el mes, por lo que el proceso terapéutico de las usuarias no tiene tanto seguimiento en caso de que se pierda una cita. Adicionalmente, una trabajadora del área de recepción observó que existe una saturación en el área de psicología y que algunas compañeras de otros turnos empalmaban en la agenda a usuarias, lo que generaba un disgusto en las usuarias.

En otro aspecto, mencionaron que existen riesgos en las diligencias. Una de las entrevistadas manifestó que tienen riesgos específicamente en la madrugada al realizar traslados y al ir a colonias peligrosas, así como en ocasiones los choferes no dimensionan el riesgo.

Con respecto a los factores de riesgo, un grupo de entrevistadas externaron la existencia malas relaciones entre compañeras de trabajo, en general y en específico, rivalidades entre turnos y áreas de especialidad. Una trabajadora manifestó que el ambiente laboral es complicado, en un inicio que ella se integró a laborar, la dinámica con las compañeras, más que con jefes. Otra entrevistada, que trabaja en un turno nocturno, señaló que no existía empatía entre compañeras, que había comentarios de compañeras de otros turnos que minimizan su trabajo; en ese mismo sentido externó otra trabajadora del turno nocturno. Finalmente, una trabajadora dijo que existe competitividad entre las áreas, unas imponen su punto de vista o ideas, o quieren que se les rinda cuentas, sin tener una jerarquía.

Sobre el sueldo, existen opiniones encontradas. Un grupo de trabajadoras consideró que la remuneración es buena, de ese grupo, la mayoría coincide que era su primer trabajo como profesionistas en su área de especialidad. Una de ellas incluso manifestó “para mí es como si no fuera un trabajo, me gusta tanto que me pagan por eso y les digo a mis hijas ’tienen que estudiar lo que les guste, eso hace que disfruten””. Igualmente, otras manifestaron que es una buena remuneración considerando el horario. Sin embargo, otras trabajadoras manifestaron que es poca la remuneración para la carga de trabajo y el tipo de responsabilidad, además del tiempo adicional que dedican. Paralelamente, una de las entrevistadas señaló que existe una disparidad entre especialidades desproporcional a la carga de trabajo “creo que a las doctoras les pagan un poco más que a nosotras y nosotras hacemos más cosas, es ir a hospitales, a casa de usuarias, a fiscalía, nos deberían pagar más”.

Finalmente, algunas trabajadoras señalaron una situación de inestabilidad laboral, principalmente con el cambio de administración municipal, lo cual generó un estrés adicional. En ese tenor, una de las entrevistadas externó que en ese periodo de cambio de administración tuvo temblor en el ojo. Otra de ellas externó que al ver situaciones de inestabilidad laboral, tuvo gastritis, insomnio y “cuadros francos de angustia”.

#### **4.1.3. Factores protectores y resiliencia individual en trabajadoras de Puerta Violeta, San Luis Potosí, México**

Cada una de las trabajadoras entrevistadas reconoció en sí misma, actitudes y características que le han ayudado a hacer frente a situaciones difíciles en su labor en Puerta Violeta.

Una de las características más recurrida fue la empatía, mencionada por 7 trabajadoras. Una de las trabajadoras mencionó que la empatía le ha ayudado a hacer frente a las situaciones difíciles, verse reflejada en las mujeres, ya que ha vivido situaciones personales similares ella misma o alguien de su familia.

Igualmente, un gran grupo de trabajadoras mencionó la importancia de no tomar las cosas personales, no engancharse y tener la inteligencia emocional para saber separar las cuestiones laborales de las personales. Ello lo manifestaron tanto con el trato a las usuarias, como con cuestiones entre compañeras. Una de las entrevistadas respondió “para mí es importante separar el trabajo de la vida personal, no llevar cosas a casa. No soy seca o fría, trato de no tomarme las cosas personales, sé que no puedo solucionar al 100% el problema que existe, trato de tener un carácter neutral o frío en el trabajo”. De manera similar, otra de las trabajadoras externó “En el trato con usuarias, había compañeras que se aferraban más a que la usuaria hiciera lo que ellas querían para estar bien, no obligándola pero insistiendo, diciendo ‘tienes que

hacerlo', no puedes obligar, aunque una vía es la correcta, no debes obligar; a veces había personas que se aferraban, está bien que ames tu trabajo, que quieras hacer un bien, pero hasta cierto punto sin imponer, sin llegar a ser inquisitivo; ellas sí se llevaban el trabajo a lo personal, yo no quiero estar cargando cosas tristes toda la semana y estar pensando que habría sido de esa persona, no está padre cargar, eso te puede afectar personalmente". Adicionalmente, una de las trabajadoras respondió "yo no me tomo personal las cosas; yo trato de hacer mediación de conflictos entre compañeras, despersonalizo a las usuarias y separo cuando sé que me afectan las actitudes negativas, trato de entender el contexto, cuando hay mucha tensión o se desborda la usuaria; no digo 'me está violentando a mí', a mí me toca no permitir que eso me lastime; yo comento con mis compañeras que dejemos el trabajo ahí, ya salimos y ya regresando retomamos el caso".

Otras de las características resilientes que reconocieron fue la disposición, la actitud de servicio, de colaborar y proponer soluciones. En ese sentido, una de las entrevistadas compartió "durante el tiempo ahí, siempre ha habido situaciones inesperadas o que hay que resolver, situaciones difíciles sin contar con todo lo necesario, no nos quedamos sentadas. El grupo, todas levantamos la mano para actuar, hay un trabajo en equipo. En general el equipo está adaptado, hay personas que les cuesta más trabajo, en parte se debe a las vivencias personales y a la disponibilidad de 'batallar' en el trabajo, les cuesta entrar a un rol donde la mayoría esté luchando".

Adicionalmente, las trabajadoras mencionaron como características que les permiten hacer frente, la paciencia y el saber escuchar. Una de ellas mencionó "yo soy muy tranquila y paciente, eso me ayuda a enfrentar las urgencias; ser paciente y siempre tratar de ser abierta, no prejuiciosa, de aceptar o recibir las cosas." Una trabajadora caracterizó la paciencia "puede



haber compañeras que en el momento quieren hacer todo, eso es apurar a la usuaria y a denunciar, yo pensaba es hasta que la usuaria decida”.

La experiencia previa también fue señalada como una característica importante, ya sea por experiencias personales o profesionales. Dos de las trabajadoras mencionaron su edad como una ventaja que les permite enfrentar las adversidades. Otras mencionaron como característica positiva el haber trabajado previamente con víctimas; una de ellas comentó “yo ya me documentaba en casos de violencia hacia las mujeres, por mi carrera, ya tenía un poco de teoría en feminismo” y una entrevistada respondió “La edad, la experiencia, a veces experiencia personal, me han dado herramientas para tener mayor capacidad de tratar a la gente”.

El saber pedir ayuda y trabajar en equipo fueron mencionadas como actitudes para sacar adelante el trabajo en el programa. En comunicación directa, una de las trabajadoras señaló “siempre tengo que hacer el trabajo, aunque no sea relacionado a mi área, no digo ‘eso no me toca’, ser un equipo con las demás, si no trabajamos igual no va a salir el trabajo”.

Entre otras de las características que se señalaron fueron el profesionalismo, la tolerancia, saber trabajar bajo presión y el sentido del humor. Una de las trabajadoras mencionó explícitamente la resiliencia y la adjudicó a “temas y experiencias personales, casos que ya había vivido, manejando con profesionalismo, resiliencia y empatía, por el contacto diario y directo con las usuarias”.

Sobre las herramientas que utilizan cuando se presentan situaciones difíciles, todas respondieron acerca de la importancia de trabajar en equipo, ello con la confianza de la una con la otra. Una de las trabajadoras respondió “yo pregunto a mis compañeras, confiamos en la otra y sabemos que tomarán una decisión objetiva y ayudar de verdad, confío en el compromiso de la otra, un compromiso personal”. Otra de ellas dijo “con una usuaria, por ejemplo, pido apoyo

a mi compañera de psicología si es necesario dar contención; también pido apoyo a mis compañeras de jurídico.” Adicionalmente, otra entrevistada explicó “Por ejemplo, cuando no sabemos bien cómo atender un caso específico, lo hablamos con diferentes áreas, psicología, criminología, llegamos a una propuesta, siempre trabajar en equipo”.

Igualmente, mencionaron sobre la consulta con la coordinadora para la resolución de problemas.

Otro de los elementos importantes para la resiliencia individual es la red de apoyo, al ser cuestionadas sobre el apoyo de familia y amistades en el trabajo, la mayoría mencionó que sí existe un apoyo. Una de las trabajadoras compartió “Recibo mucho apoyo de mi familia y amigos, cuando estoy mal emocionalmente, preocupada o pensativa por el trabajo, cuando no tenía una solución, hablarlo con ellos me ayuda a que las ideas salgan de mi sistema y lo escucho; yo les platico y ellos me dicen ‘qué padre lo que estás haciendo’, saben del alcance de mi trabajo, del programa y su importancia”. Otra de las trabajadoras refirió que se volvió un referente para su familia “En mi familia cuando alguien sabe de alguna situación de violencia, me piden consejo para saber cómo ayudar; ellos saben que ayudo a mujeres y que es un tema fuerte actualmente, me dicen ‘estás haciendo algo bueno, das tu tiempo a las personas’ y ven mi esfuerzo físico y mental”. Asimismo, otra trabajadora compartió el reconocimiento por parte de familia y amistades “me preguntan cómo me siento y mi carga de trabajo; ellos han escuchado o mandado gente para atención en el programa, el caso de alguna vecina o amiga y me dicen ‘(esa persona) me dijo que hubo buen servicio’; casi siempre me reconocen ‘no cualquiera se avienta ese paquete’”.

En entrevista, externaron que familiares les hicieron ver cómo el trabajo cruzó positivamente con su vida personal. Una de las trabajadoras manifestó “yo logré afrontar

problemas personales gracias a mi trabajo en Puerta Violeta y mi familia me lo hizo saber”. Igualmente, otra de las trabajadoras explicó “Recibo apoyo principalmente de mi mamá; vengo de una familia que vivió violencia y el que yo esté ahí, mi mamá me dice que me dé cuenta, que tengo más valor personal, que tengo que motivarme para no pasar por las mismas circunstancias; para mí era un trabajo más pero me dejó muchas cosas”.

Contrariamente, una de las trabajadoras manifestó que por parte de su familia no recibe mucho apoyo, ya que consideran que no es un trabajo real, ya que es únicamente fines de semana. Otra de ellas señaló que sus hijos no están de acuerdo con su trabajo, debido a su edad, creen que debería estar en un trabajo tranquilo, pero ella no está de acuerdo. En ese sentido, otra de las entrevistadas señaló que no recibe apoyo por parte de algunos miembros de su familia, pero de otros sí.

Algunas de las trabajadoras también consideraron que existe un reconocimiento a su trabajo por parte de personas en su medio profesional. Una de ellas sostuvo “Recuerdo a una compañera de la universidad, la vi en el juzgado, no éramos tan cercanas, pero estábamos ese día en la fila del juzgado, me habló y platicamos y después me agarró el brazo y me preguntó ‘¿estás en Puerta Violeta?’ pero su cara me dijo con mucha expresión, y me dijo ‘la verdad es mucha chamba para ustedes y no cualquier persona lo puede hacer’; entonces que alguien te diga esto, alguien con quien no has tenido mucha comunicación y que sepa lo que estás haciendo, es bien padre”.

Sobre las prácticas personales, acerca de cuando sentían agotamiento físico o emocional, las entrevistadas mencionaron respuestas diversas. La mayoría de las trabajadoras manifestaron que están o estuvieron recibiendo terapia psicológica, algunas tomaron la decisión directamente por el trabajo, otras por temas personales distintos. Incluso, algunas no manifestaron estar

recibiendo atención psicológica pero que recurren por ayuda con sus propias compañeras del área de psicología o amistades con formación en psicología.

Adicionalmente, las trabajadoras mencionaron otras prácticas:

- Platicar con las mismas compañeras.
- Pasar tiempo con amigos y familia; incluso tener comunicación por mensajes con ellos cuando ocurría una situación difícil.
- Pasar tiempo a solas.
- Dormir bien.
- Realizar actividades recreativas en sus tiempos libres, como leer o armar rompecabezas.
- Realizar actividad física.
- Meditar.
- Tener fe en Dios.

#### **4.1.4. Factores protectores y resiliencia organizacional en Puerta Violeta, San Luis**

##### **Potosí, México**

Todas las trabajadoras entrevistadas reconocieron aspectos agradables en el trabajo, lo cual constituye un factor protector en el trabajo en Puerta Violeta.

La gran mayoría coincidió en reconocer como una característica que les agrada del trabajo en Puerta Violeta lo referente al objeto mismo del programa, el sentido de servicio, apoyar a mujeres en situación de violencia. Una trabajadora opinó “me agrada poder ayudar a la otra persona, escuchar, comprender, poner ese granito de arena que puede cambiar la vida a esa persona”. Adicionalmente, otra trabajadora señaló “es gratificante trabajar con usuarias, ver avances en ellas, que reconozcan las violencias que viven; de una plática o dos sesiones se ven

con ánimos de querer salir de la situación de violencia y tienen confianza en su red de apoyo”. Igualmente, una trabajadora manifestó “me agrada sentir que apoyo a mujeres y que ellas no tienen que desembolsar dinero para la representación o asesoría que reciben”.

En ese sentido, trabajadoras entrevistadas consideraron que Puerta Violeta es un programa distinto a otros programas gubernamentales, lo cual les agrada. Una de las entrevistadas reconoció “Me gusta que en Puerta Violeta se ayuda a las mujeres, antes había instituciones, pero que, si no iban golpeadas, no procedía ayudar a las mujeres”. Otra de ellas externó “me agrada el objetivo del programa, que es útil para las víctimas, diferente a otros programas o instituciones existentes, que tiene objetivos reales”. Una tercera trabajadora sostuvo “de trabajar en Puerta Violeta me gusta poder atender a usuarias que necesitan apoyo en el momento, saber que hay un programa que está 24 horas cuando más necesitamos como mujeres y no tenemos a donde ir, que hay personas que apoyan”. Una de las trabajadoras señaló que le da satisfacción trabajar en un equipo de puras mujeres, en un trabajo formal, distinto a una colectiva, por ejemplo.

Otro aspecto agradable reconocido por las trabajadoras es el trabajo en equipo y el apoyo entre compañeras, reconocieron la ventaja del trabajo multidisciplinario. Una trabajadora mencionó “me agrada el compañerismo con compañeras del turno, hemos dicho con ellas que somos un equipo muy bonito, no nos atacamos, nos apoyamos, al analizar un caso, nuestros puntos de vista, lo que yo no sé, la otra me apoya”. Una de las entrevistadas señaló “me agrada el ambiente laboral con compañeras, no tuve ningún roce, el convivir con usuarias”. Sin embargo, como se vio en apartados anteriores, no es una percepción generalizada, ya que hay trabajadoras que observaron una rivalidad entre compañeras, principalmente por áreas y turnos.

Incluso, algunas rescataron como algo positivo que gracias al programa, entablaron buenas amistades con compañeras.

Igualmente, es notable que se reconocieron como aspectos positivos el horario y la ubicación céntrica de las instalaciones del programa.

Otro aspecto positivo en las prácticas organizacionales fue la disponibilidad de jefas inmediatas o coordinadoras. Una de las trabajadoras entrevistadas declaró “es positivo que la jefa esté disponible de manera inmediata y podemos dar una respuesta inmediata a la persona”.

Resulta interesante que algunas trabajadoras mencionaron como aspecto positivo en el trabajo, que puedan aplicar directamente su carrera o especialidad, ya que en otros trabajos no lo pueden hacer. Un grupo de las entrevistadas consideró que el trabajar en Puerta Violeta les ha permitido crecer profesionalmente y adquirir mayor conocimiento en su área y en otras disciplinas.

Asimismo, reconocieron satisfacción personal al recibir una certificación en atención a violencia de género, así como ser parte del proceso de elaboración de protocolos, al ser un programa de nueva creación.

Las trabajadoras externaron orgullo y satisfacción al realizar sus labores y un aspecto positivo recurrente fue el contacto con las mujeres usuarias, quienes expresan su agradecimiento. Entre las experiencias gratificantes con las usuarias, las trabajadoras compartieron:

- “En muchas ocasiones me sentí orgullosa. A veces había detalles de gratificación de las usuarias y yo decía ‘mi estrés valió la pena’. Recuerdo el caso de una chica menor de edad, entre la trabajadora social y yo indagamos e interactuamos con ella, nos dio más

datos, contactamos a redes de apoyo para que acudieran por ella, nos dio cartas que decían nuestras características buenas”.

- “Recuerdo varias situaciones que me hicieron sentir orgullosa, logros en juicios principalmente. Una situación es un caso de una señora que se divorció, solicitamos medidas de protección de desalojo de la casa del agresor, una pensión para ella y para que el señor no se acercara, yo le expliqué la resolución del juez y ella lloró de felicidad; se me hizo la piel chinita, ella era una mujer adulta mayor. Otro caso, de guarda y custodia que el agresor no contestó a la demanda, era un juicio de guarda y custodia; cuando salió la sentencia favorable, le comenté a la usuaria y ella lloró, le había costado tanto llegar a ese momento. Aprendí mucho, a tener perseverancia, afrontar las adversidades”.
- “Ver el impacto en las personas me hace sentir orgullosa. El que me digan ‘ya me salí de vivir con el agresor’, ‘ya renté’, ver que ponían límites, que tenían logros significativos personales, para ellas era mucho. Recuerdo una usuaria que tenía muchas dependencias de pareja y se independizó, nos decía gracias. Una usuaria una vez me dijo ‘gracias por su tiempo’. Yo pensaba ‘qué padre que sí les sirve, que es algo bueno”.
- “Una vez fui sola a la recuperación de un niño, con policía. Me tocaron intervenciones fuera de horario, pero yo llegaba a casa con satisfacción. Por ejemplo, a una usuaria la tuvimos que trasladar a San Miguel de Allende y regresé por la madrugada, pero yo tenía la seguridad de que ella estaba en un hogar”.
- “Recuerdo cuando una usuaria me dijo que se sentía muy agradecida, había tratado de denunciar en Fiscalía previamente, y la última vez que fue le habían dicho que a qué iba, y en Puerta Violeta encontró el camino o la salida, estaba muy agradecida con nosotras

y ella veía el apoyo que nosotras dábamos. Me da gusto cuando van usuarias que no eran tan conscientes de la violencia y la aceptaban, después agradecen por hacerles ver esa violencia y es bonito ver cómo cambiaban ese chip”.

- “Cuando una usuaria regresa a psicología o a seguimiento, ya la veo muy cambiada a un inicio. Recuerdo una usuaria de un caso complicado, en entrevista inicial yo le expliqué el programa y algo de lo que le dijimos le hizo bien y empezó a superarse, en una ocasión posterior, ya no la reconocía del cambio que tuvo”.
- “En un acompañamiento a usuaria y me pidió un abrazo y me agradeció, y eso te enorgullece haber contribuido a que ella esté tranquila y sienta el acompañamiento. Se siente bonito”.
- “Desde el momento que hay usuarias que te hacen saber ‘me ayudaste, estoy bien, ya tengo un trabajo’, ver el cambio en ellas. Recuerdo dos usuarias que atendimos, en el momento que llegaron yo pensaba ‘le va a dar algo’ de lo mal que se veía, pero unas semanas después hasta tenían mejoría física. No es algo tuyo, sino de la persona, pero algo de lo que hice o dije le hizo bien”.
- “Una persona nos consultó diciendo que una conocida estaba en riesgo y que la iba a ver, no sabía cómo ayudarle para sacarla del domicilio. Le apoyamos a generar una estrategia y al momento de salir del domicilio ya estaba ahí la policía. Se logró sacar a la persona privada de la libertad con sus hijos. Hay más casos que se han salido del domicilio o logran sacar del domicilio al agresor de la casa o tener la guarda y custodia”.
- “Un caso de una chica con discapacidad, estaba privada de la libertad por una persona, su padrastro vino por ella a San Luis, les di acompañamiento a Fiscalía, al hotel que les



dio la Comisión de Atención a Víctimas, se regresó con él a su lugar de origen. Se comunicaron después para agradecerme por haber tenido paciencia”.

Como se puede observar en la información proporcionada, existe un sentimiento generalizado de satisfacción de trabajar en el programa.

## **Capítulo V: Conclusiones**

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación realizada a partir del análisis de los resultados cualitativos; para esto, se responde a las preguntas de investigación y se realizan recomendaciones y una propuesta de mejora.

### **5.1. Respuestas a las preguntas de investigación**

La primera pregunta de investigación fue: ¿Cuál es la relación entre la resiliencia individual y la sobrecarga laboral en el personal que trabaja en la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México? Ortega y Peñarroja (2020) identifican a la resiliencia como un recurso valioso en organizaciones en las que hay alta demanda del servicio, rotación de personal, falta de motivación, sobrecarga de trabajo, desgaste profesional, falta de presupuesto y de insumos, como es el caso de Puerta Violeta que atiende a mujeres víctimas de violencia de género. Estas situaciones fueron externadas en las entrevistas a trabajadoras, quienes señalaron sus propias cualidades para hacer frente a las dificultades del trabajo. A su vez, Seperak (2016) reconoce dos aspectos en la construcción de la resiliencia: las fortalezas internas y propias del ser humano, y la necesidad de redes de apoyo en la familia y en la sociedad. Las trabajadoras reconocieron fortalezas internas propias, tales como la paciencia, la empatía, la inteligencia emocional, las experiencias previas personales y profesionales. Por otro lado, la mayoría de ellas manifestaron tener redes de apoyo en su familia y amistades, quienes reconocen su trabajo; incluso coincidieron en una red de apoyo entre mismas compañeras en la organización.

Retomando lo propuesto por Oviedo y Marrero (2020), quienes identifican las tres características de las personas y las organizaciones resilientes: aceptan la realidad, encuentran sentido y son capaces de improvisar. En ese sentido, las trabajadoras entrevistadas reconocen en sí mismas esas tres cualidades, lo cual les ayuda a enfrentar las dificultades.

La segunda pregunta de investigación planteada fue: ¿Qué percepción tiene el personal que trabaja en la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México acerca de la sobrecarga laboral? Existe un consenso en las trabajadoras de una sobrecarga laboral, en cuanto a las horas que disponen, en cuanto a la saturación de usuarias que hay en ciertos momentos y sobre el esfuerzo mental y emocional que en ocasiones requiere el trabajo.

La mayoría de ellas coincide en que tienen que disponer de mayor tiempo al de su jornada laboral, sea para realizar traslados, atender llamadas de compañeras de otros turnos, atender acciones con término legal. La excepción a esta opinión son las trabajadoras del turno nocturno, quienes refieren no tener una sobrecarga, sin embargo, por el horario de su jornada han visto afectados sus hábitos de sueño. En ese sentido, todas las trabajadoras reconocen que su trabajo requiere una gran responsabilidad y que el tema que trabajan es delicado, lo cual lo hace más pesado. Igualmente, todas las entrevistadas manifestaron haber desarrollado malestares físicos o emocionales derivado a la sobrecarga de trabajo.

La pregunta de investigación tercera fue: ¿Cómo define el personal que trabaja en la organización Puerta Violeta de San Luis Potosí, México el concepto de resiliencia organizacional e individual? Si bien las trabajadoras no mencionaron explícitamente sus conceptos de resiliencia individual y organizacional, reconocieron características de estos niveles resiliencia tanto en lo personal como en el programa. Retomando los pilares de la resiliencia en diferentes niveles propuestos por Cossío, Ortega y Padrón (2017), estos fueron reconocidos por las trabajadoras. A nivel individual las trabajadoras identifican en ellas mismas cierta espiritualidad (fe en Dios, prácticas de meditación), sentido del humor, iniciativa para resolver los problemas, la independencia para la toma de decisiones y la atención, la capacidad de introspección, habilidades para la interacción o entablar relaciones con las usuarias y entre

compañeras. A nivel organizacional, las trabajadoras entrevistadas distinguen que en Puerta Violeta existe confianza en lo que se realiza, existen comunicaciones internas (al menos entre las compañeras del mismo turno y con superiores jerárquicos), existe una identidad organizacional, ya que todas se identifican en el equipo exclusivo de mujeres, se identifican con el objetivo del programa y tienen convicción, lo cual está a la par del pilar de ética, ya que reconocen que el programa tiene un sentido de servicio.

La cuarta pregunta de investigación propuesta fue: ¿Qué factores protectores implementa la organización Puerta Violeta, San Luis Potosí, México para evitar el impacto negativo de la sobrecarga laboral en su personal? Para responder a esta pregunta es necesario retomar la satisfacción en el trabajo en Puerta Violeta y las condiciones de la organización.

Las trabajadoras entrevistadas coinciden en señalar que el trabajo en Puerta Violeta indudablemente les ha dado satisfacciones, por el sentido del servicio, el observar los resultados de su trabajo en la vida de las mujeres y como un plus, tener el agradecimiento de las usuarias en ocasiones, se resalta que el contacto directo con las usuarias es muy relevante. Todas las entrevistadas compartieron al menos una experiencia satisfactoria en su trabajo. Esto constituye un factor protector.

Adicionalmente, las trabajadoras reconocieron aspectos positivos de la organización como el horario y la ubicación céntrica. En cuanto al sueldo, hubo opiniones encontradas, unas que consideraron la remuneración suficiente y otras no, por lo que es un factor ambiguo.

En ese sentido, reconocieron como una condición positiva el trabajo en equipo multidisciplinario y la disponibilidad de jefas inmediatas para la resolución del problema, que permite dar una respuesta inmediata a las usuarias.

Finalmente, la quinta pregunta de investigación fue: ¿Qué acciones realiza el personal de Puerta Violeta, San Luis Potosí, México de forma individual para evitar el impacto negativo de la sobrecarga laboral? Sobre esta pregunta, como ya se mencionó en el capítulo anterior, gran cantidad de las entrevistadas expresó estar recibiendo atención psicológica o platicar de manera informal con algún psicólogo o psicóloga. Ellas adicionalmente reconocieron otras prácticas como platicar con compañeras, pasar tiempo con seres queridos, tener tiempo a solas, hábitos saludables como dormir bien y realizar actividad física, realizar actividades recreativas, así como prácticas espirituales como meditar o prácticas de fe.

## **5.2. Propuesta de mejora**

Al haber realizado este análisis podemos concluir que las trabajadoras de Puerta Violeta, San Luis Potosí, México tienen una sobrecarga de trabajo y que es necesario fomentar resiliencia a nivel individual y organizacional. A continuación, se realiza una propuesta para ese propósito a través de controlar los factores de riesgo y fomentar factores protectores.

### **5.2.1. Controlar factores de riesgo en la organización**

Resulta importante controlar los factores de riesgo, a fin de evitar la sobrecarga laboral.

1. Mayor personal para áreas y turnos saturados. De acuerdo con lo externado en las entrevistas, existen áreas saturadas en ciertos turnos, para lo cual se propone dotar de mayor personal en dichas áreas o, de ser posible, estudiantes de servicio social o prácticas profesionales. A fin de detectar las actividades específicas saturadas, se podría realizar un estudio posterior para su optimización.
2. Procurar que horarios y vacaciones se respeten. Generar prácticas organizacionales para que las trabajadoras terminen su jornada laboral en el horario establecido, lo cual se

vincula con el punto 1. En ese mismo sentido, fomentar que se tomen vacaciones periódicamente.

3. Estabilidad laboral. Dentro de lo manifestado por las trabajadoras que en tiempo reciente detonó estrés fue la falta de garantía laboral, para lo cual se propone repensar el régimen laboral de las trabajadoras de Puerta Violeta, a fin de no generar un estrés adicional a la propia carga de trabajo, sobre la incertidumbre de su continuidad en el trabajo.
4. Procurar que los casos canalizados cumplan con el perfil de atención. Dentro de las situaciones referidas por las trabajadoras que detonan estrés, que requieren soluciones inesperadas y salen de su control son las usuarias que no cumplen el perfil de atención, como lo son personas pacientes psiquiátricas, personas en situación de consumo de sustancias y personas en situación de calle. Para ello, se propone informar a instituciones que canalizan sobre el perfil de atención y generar rutas claras con otras instituciones que sí atienden ese tipo de perfiles.
5. Disponibilidad de superior jerárquico. Las trabajadoras reconocieron como un aspecto positivo la disponibilidad de jefas inmediatas cuando se presentaban situaciones extraordinarias, lo cual ocurre por ser un programa que trabaja las 24 horas, por lo que se propone reforzar la disponibilidad de superiores jerárquicos.
6. Fomentar relaciones laborales sanas y compañerismo. Algunas de las trabajadoras manifestaron que existen comentarios negativos entre compañeras. Se propone fomentar dinámicas de integración y cohesión entre compañeras de distintos turnos y áreas de especialidad, resaltando la importancia del trabajo de cada una de ellas.

### **5.2.2. Fomentar factores protectores y prácticas organizacionales**

1. Institucionalizar la atención psicológica individual o grupal. Las trabajadoras han manifestado los beneficios al recibir terapia psicológica, por lo que se propone institucionalizar la atención psicológica para las trabajadoras de Puerta Violeta, sea de manera individual o grupal.
2. Brindar talleres de autocuidado. Como organización es importante cuidar a las trabajadoras, por lo que se propone brindar talleres de autocuidado para las trabajadoras, que tengan como insumo un plan de autocuidado individual, con prácticas que promuevan el bienestar integral, revisado periódicamente.
3. Institucionalizar prácticas de retroalimentación y propuestas de mejora. La resiliencia de una organización también reside en la posibilidad de trabajadores de generar ideas innovadoras y ser escuchadas. Se propone realizar reuniones en equipo institucionalizadas en las que retroalimente, se expresen necesidades, se detecten áreas de oportunidad y las trabajadoras puedan hacer propuestas de mejora, que sean escuchadas e implementadas por superiores jerárquicos.
4. Promover actividades recreativas en el espacio de trabajo. Las trabajadoras externaron que prácticas que les sirven son actividades como leer, armar rompecabezas o hacer ejercicio. Es importante fomentar las actividades recreativas y la activación física dentro y fuera del trabajo. Destinar espacios en el horario laboral para tomar pausas para las trabajadoras a fin de que puedan realizar una actividad distinta al trabajo como meditar, actividad artística o cognitiva breve o actividades físicas. Igualmente, incentivar actividades recreativas y físicas fuera del horario laboral, realizando convenios con otras instituciones para clases o membresías para las trabajadoras.

5. Uso de tecnologías para el autocuidado. Existen aplicaciones que están destinadas para el autocuidado en general y en específico para trabajadores, tales como “Headspace” “Calm” y “Thrive” para las cuales se pueden gestionar membresías para ser usadas por las trabajadoras.

Si bien, las limitaciones presupuestales y organizacionales dificultan la implementación de las propuestas vertidas, sin embargo, la implementación de algunas de ellas sería de gran utilidad para el bienestar laboral de las trabajadoras y por ende por el bienestar y el respeto a los derechos humanos de las mujeres víctimas de violencia en el municipio de San Luis Potosí.



## Referencias

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 107-120.
- Alvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós.
- Benítez, L., & Barrón, M. C. (2018). Análisis cualitativo de resiliencia en estudiantes de posgrado. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*, 22, 1-21.
- Cañas, J. (2004). *Personas y máquina. El diseño de la interacción desde la ergonomía cognitiva*. Madrid: Pirámide.
- Charria, V. H., Sarsosa, K. V., & Arenas, F. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública*, 380-391.
- Cossío, P. E., Ortega, A., & Padrón, A. (2017). Importancia de la resiliencia organizacional en el personal de salud. En *Nuevos retos de las organizaciones encargadas de la salud en México* (págs. 31-45). Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Diario Oficial de la Federación. (23 de octubre de 2018). *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Obtenido de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)
- Escudero, C. L., & Cortez, L. A. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala, Ecuador: Machala : Universidad Técnica de Machala.
- Franco, J. A., Barberán, J. M., Calderón, L. G., & Ramírez, T. (2021). La resiliencia en la profesión de enfermería durante la crisis provocada por la Covid 19. *Polo del Conocimiento.*, 872-883.
- Fuster, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y representaciones.*, 201-229.

- Gambarte, M. I. (2019). Liderazgo pedagógico en educación secundaria: aportaciones desde la evaluación de burnout-resiliencia en docentes. *Management*, 104-134.
- García, X. (2019). *Influencia de la resiliencia y el optimismo disposicional en las estrategias de afrontamiento y los niveles de estrésrecuperación en deportistas*. León, España: Universidad de León.
- Gobierno de México. (6 de marzo de 2019). *Instituto Nacional de las Mujeres*. Obtenido de <https://www.gob.mx/inmujeres>
- Gobierno del Estado de Nuevo León. (28 de Septiembre de 2018). *Gobierno del Estado de Nuevo León*. Obtenido de Inaugura Bronco “Puerta Violeta” en Escobedo: <https://www.nl.gob.mx/noticias/inaugura-bronco-puerta-violeta-en-escobedo>
- Grotberg, E. (1995). *The Internacional Resilience Project: Promoting Resilience in Children*. Wisconsin: Universidad de Wisconsin.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- Herrera, N. (2008). *Tesis Resiliencia y estrés laboral*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- J., B., M., S., & G., C. (2010). Estructura factorial del cuestionario de condiciones de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 175-189.
- Kaplan, S., LaPort, K., & Waller, M. J. (2013). The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. *Journal of Organizational Behavior*, 473-491.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1986). Cognitive theories of stress and the issue of circularity. *Dynamics of stress*, 63-80.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*, 25–36.

- Lopez, J., & Gil, P. R. (junio de 2015). Sobrecarga laboral y de gestión del personal docente en el entorno universitario actual en España. (U. d. Valencia, Ed.) *Arxius de ciències socials*.
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 29-39.
- Melillo, A. (2004). Sobre la necesidad de especificar un nuevo pilar de la resiliencia. *Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida*, 77-91.
- Melillo, A., & Suárez, N. R. (2001). Descubriendo las propias fortalezas. *Resiliencia*, 18-31.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martí, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 13-24.
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. . Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET.
- Oficina Internacional del Trabajo -OIT. (1997). *Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, Incidencia y Prevención*. . México: Alfaomega.
- OIT/OMS. (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Informe del comité mixto OIT/OMS sobre medicina del trabajo*. Ginebra: OIT/OMS.
- Omar, A. (2015). Constructos Fundacionales de la Psicología Organizacional Positiva. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 75-87.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2006). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud. Documentos Básicos*. . Ginebra: OMS.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo*. Ginebra: Ediciones de la OMS.
- Ortega, A., & Peñarroja, V. (2020). Un Análisis Exploratorio de la Relación entre Prácticas Organizacionales, Resiliencia y Aprendizaje Organizacional. *Acta de Investigación Psicológica*, 10(3), 7-19. doi:<https://doi.org/10.22201/fpsi.20074719e.2020.3.353>

- Oviedo, Y., & Marrero, M. d. (2020). La Resiliencia organizacional. Un constructo para empoderar a las empresas. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 66-72.
- Paino, N. G. (2019). *Resiliencia y Síndrome burnout*. Morrisville: Lulu.com.
- Pazos, J. (2021). *Relación entre resiliencia y estrés en personal de la salud*. Lima: Universidad de Lima.
- Plano Informativo. (8 de agosto de 2021). Puerta Violeta atiende hasta 40 denuncias por semana. San Luis Potosí, San Luis Potosí, México. Obtenido de <https://planoinformativo.com/804835/puerta-violeta-atiende-hasta-40-denuncias-por-semana-/#>
- Plano Informativo. (7 de Agosto de 2021). *Puerta Violeta ha atendido a más de 2 mil mujeres*. Obtenido de <https://planoinformativo.com/804699/puerta-violeta-ha-atendido-a-mas-de-2-mil-mujeres-/>
- Polo, J. D., Palacio, J. E., De Castro, A. M., Mebarak, M. R., & Velilla, J. L. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. *Salud Uninorte*, 561-575.
- Quintero, K., Martínez, M., Herrera, M., & Sierra, M. (2020). *Sobrecarga y resiliencia en cuidadores de niños con cáncer*. Armenia: Universidad de San Buenaventura.
- Rubio, S., Díaz, E. M., Martín, J., & Luceño, L. (2010). La Carga Mental Como Factor De Riesgo Psicosocial. Diferencias Por Baja Laboral. *Ansiedad y Estrés*, 271-282.
- Ruíz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British Journal of Psychiatry*, 598-611.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 18.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 785-822.

- Sánchez, L. (2015). Resiliencia en violencia de género. Un nuevo enfoque para los/las profesionales sanitarios/as. *Journal of Feminist, Gender and Women Studies*, 103-113. Obtenido de <https://revistas.uam.es/JournalFeminist>
- Sanchis, R. (2017). *Propuesta de una Herramienta y Metodología para el Análisis y Mejora de la Resiliencia Empresarial*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Sarkar, M., & Fletcher, D. (2013). How Should We Measure Psychological Resilience in Sport Performers? *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 264-280.
- Selye, H. (1956). What is stress. *Metabolism*, 525-530.
- Seperak, R. A. (2016). Influencia de la resiliencia en la sobrecarga subjetiva de madres de niños con Trastorno de Espectro Autista. *Revista Psicológica*, 6(1), 25-48.
- Toro, F., Londoño, M. E., Sanín, A., & Valencia, M. (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 95-137.
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina.*, 329-332.
- Véliz, F. (2014). *Resiliencia organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida para las empresas*. México: Editorial Gedisa.
- Vidal, J. F., Castañer, M. E., & Riera, J. A. (2016). Cuidado profesional y mecanismos paliativos del desgaste por empatía. *Respuestas transdisciplinarias en una sociedad global: aportaciones desde el Trabajo Social.*, 132.
- Villar, J. I. (2015). *Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral en profesionales de la salud: el papel modulador de la resiliencia y la autoeficacia, sobre el síndrome de burnout y el engagement*. Sevilla: Universidad de Sevilla. Departamento de Psicología Social.
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 249-267.



# **Anexo**

## Guía de entrevista a personal que labora en Puerta Violeta

### Preguntas Básicas:

Edad:

Estado Civil:

Escolaridad:

1. ¿Cuál es su puesto o cargo en Puerta Violeta?
2. ¿Cuántos años ha trabajado en Puerta Violeta?
3. ¿Cuáles son los aspectos que más le agradan de su trabajo en Puerta Violeta?
4. ¿Cuáles son los aspectos que más le desagradan de su trabajo en Puerta Violeta?

### Preguntas de enfoque:

1. ¿Qué actitudes pensamientos y/o características de usted mismo considera que le han ayudado hacer frente a situaciones difíciles en el desempeño de su trabajo?
2. ¿Qué aspectos considera le pueden diferenciar de otras personas que no se hayan adaptado fácilmente al trabajo que se realiza en Puerta Violeta?
3. Alguna vez se sintió orgullosa de haber sorteado alguna situación difícil en su trabajo, podría detallarla.
4. Qué acciones realiza cuando se presenta una situación difícil en su trabajo.
5. Considera que su familia o amigos valoran su trabajo.
6. Su trabajo requiere que usted disponga de más horas de las establecidas en su jornada laboral.
7. ¿Considera que su trabajo es demandante? ¿En qué sentido? De ejemplos:
8. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado? Si? No? y porque?
9. ¿Ha tenido malestares físicos derivados de la carga de trabajo? De ejemplos.
10. ¿Su trabajo exige dar soluciones inesperadas? De algún ejemplo:
11. ¿Se ha sentido agotado emocionalmente en su trabajo? ¿Por qué motivo?
12. ¿Qué satisfacciones le ha dado su trabajo en Puerta Violeta?