Tema 8. El bienestar laboral y las organizaciones positivas

Introducción

En las organizaciones, tanto en México como en el mundo, se hace más visible la importancia hacia el bienestar de los colaboradores, así como de reconocer cómo las organizaciones están en una búsqueda constante de estrategias, políticas y procesos que les ayuden a fomentar las buenas prácticas para mantenerlos alejados del estrés.

En este tema podrás identificar diversos temas relacionados con la psicología organizacional, entre ellos la relación del estrés con el bienestar. Asimismo, podrás revisar algunas de las tendencias organizacionales, así como los temas más importantes relacionados con el bienestar organizacional y personal. Por último, aprenderás sobre los beneficios de aplicar técnicas relacionadas con lo positivo dentro de las organizaciones, su impacto y sus resultados.

Explicación

Cuando se habla del trabajo o de la vida laboral se puede pensar sobre los logros alcanzados o en todo lo que se ha obtenido. No obstante, el trabajo también implica factores como estrés o cansancio, etc., por lo que hay muchos aspectos relacionados al mismo.

La Organización Mundial de la Salud (2020) menciona que un **ambiente de trabajo saludable** es más que la ausencia de los riesgos psicosociales. Asimismo, la OMS (2020) indica que este ambiente es donde los empleadores y colaboradores tienen como prioridad el bienestar en la vida laboral, facilitando a su vez las condiciones que lo promueven.

La teoría de las demandas y recursos laborales

Siguiendo la definición de la OMS, acerca de la salud en las organizaciones, existe una teoría que ayuda a entender cómo aplicar esta definición en la vida real, la cual se denomina como la **teoría de las demandas y recursos laborales**. Esta teoría explica que los aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales interactúan constantemente entre sí, generando un impacto en el colaborador.

Bakker y Demerouti (2017) mencionan que, en un estudio realizado a más de 1,000 colaboradores de un instituto de educación superior, se encontraron dos cosas muy importantes:

- Que la sobrecarga laboral, las demandas emocionales y físicas del trabajo, así como los conflictos relacionados con el balance trabajo/casa, son factores de riesgo para el síndrome de *burnout* laboral.
- Que los recursos laborales como la autonomía, el apoyo social, la calidad de la relación con los superiores y la retroalimentación de desempeño son factores que ayudan al alivio del síndrome de burnout.

Para entrar en contexto de esta teoría, Bakker y Demerouti (2017) definen los conceptos centrales de su modelo:

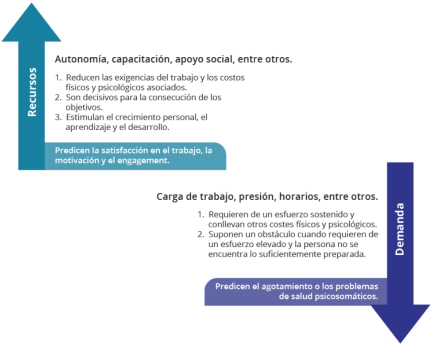
Demandas laborales

Son los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren de un esfuerzo (físico y psicológico) sostenido, los cuales se encuentran asociados con ciertos costos fisiológicos y psicológicos.

Recursos laborales

Son los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que son funcionales, los cuales ayudan a obtener logros laborales, reducen las demandas laborales (junto con los costos fisiológicos y psicológicos asociados) y estimulan el crecimiento personal, así como el aprendizaje y el desarrollo.

Dichos conceptos interactúan de la siguiente manera:



Autonomía, capacitación, apoyo social, entre otros.

1. Reducen las exigencias del trabajo y los costos físicos y psicológicos asociados.
2. Son decisivos para la consecución de los objetivos.
3. Estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

Predicen la satisfacción en el trabajo, la motivación y el engagement.

Carga de trabajo, presión, horarios, entre otros.

1. Requieren de un esfuerzo sostenido y conllevan otros costes físicos y psicológicos.
2. Suponen un obstáculo cuando requieren de un esfuerzo elevado y la persona no se encuentra lo suficientemente preparada.

Predicen el agotamiento o los problemas de salud psicosomáticos.

De la interacción de las demandas y los recursos pueden generarse diferentes tipos de respuestas: **deterioro en la salud** o un **proceso motivacional.**

Se ha encontrado que los recursos laborales atenúan el impacto que tienen las demandas, amplificando su efecto en la motivación y en el involucramiento (engagement) de los colaboradores, lo cual provoca que las personas generen más recursos personales, por ejemplo, mayor autoeficacia, y un aumento en la autoestima y en el optimismo. Por lo tanto, todo esto se convierte en un circuito positivo de motivación y generación de recursos.

La presencia de demandas laborales retadoras, la presión del tiempo, la sobrecarga de trabajo, así como las responsabilidades mayores se consideran como características positivas y necesarias para generar puestos activos y motivadores que fomenten el bienestar (Bakker y Sanz, 2013).

Por otro lado, cuando un colaborador experimenta mayores cantidades de estrés, estos perciben las demandas como algo más generalizado e impactante, por lo que aumentan las quejas y generan algunos comportamientos que al final generan una especie de circuito que termina generando más carga de trabajo.

La importancia de los recursos laborales no solo radica en que pueden reducir el impacto negativo de las demandas laborales, sino también en el papel motivacional que ejercen en el desarrollo de la salud integral de empleados, grupos y organizaciones (Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

Los recursos laborales tienen el poder de activar una serie de mecanismos psicológicos relacionados con conductas, esfuerzo, persistencia y consecución de metas, aunque aparezcan obstáculos a nivel individual y colectivo.

Algunas aplicaciones prácticas del modelo son las siguientes:

- Como parte de la capacitación de los colaboradores.
- Como un cuestionario electrónico en donde se pueden medir los resultados y el estado personal en torno a las demandas y recursos.
- Como parte de la evaluación y consultoría organizacional.

El estrés laboral y sus repercusiones al bienestar

El estrés también lo vivimos dentro de las organizaciones, ya que, si ponemos atención en cómo nos sentimos en nuestro trabajo, es probable que podamos identificar situaciones, actividades, proyectos, personas, procesos, etc., que nos producen estrés. Patlán (2019) comparte que, gracias a la presencia del estrés dentro de las organizaciones, se ha identificado la necesidad de conocer más sobre cómo impacta el estrés laboral en la salud física y mental de los colaboradores.

Estas son algunas de las definiciones del estrés laboral:

- "El estrés laboral es una **reacción** que presenta el trabajador ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus capacidades y recursos, y que **ponen a prueba su capacidad** para afrontar una situación" (Patlán, 2019).
- Según Siegrist, el estrés laboral surge de la **falta de equilibrio** entre el esfuerzo y la recompensa recibida por el trabajo

(Siegrist, 1996).

- También se dice que es el resultado de la interacción de la persona con su medio ambiente laboral, en donde el colaborador interpreta este ambiente como abrumador, dando como resultado una **falta de recursos** personales para afrontarlos (Patlán, 2019).

De acuerdo con estas diferentes definiciones del estrés laboral, se puede identificar la raíz de dicho estado emocional. Según Romani (2020), estas son algunas de las causas laborales que van saturando a la persona en el aspecto mental y físico:

- Un clima organizacional negativo.
- Exposición al peligro.
- Violencia o elementos de riesgo.
- Trabajo bajo presión y grandes exigencias.
- Falta de control sobre el trabajo que se realiza.
- Monotonía.
- Plazos muy cortos.
- Trabajo a alta velocidad.

El estrés laboral es la fuente de estrés emocional a la que atribuimos muchos de nuestros problemas, y que aparece cuando las exigencias del trabajo no se ven igualadas por las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador.

Aunado a esto, Patlán (2019) asegura que cuando se tiene una exposición prolongada al estrés laboral se puede tener una mayor prevalencia de trastornos musculoesqueléticos, depresión y agotamiento en el trabajo, además de que puede contribuir a tener distintas enfermedades que van desde afecciones cardiovasculares hasta el cáncer.

Es claro que el ambiente laboral es un entorno que plantea múltiples retos, por lo que se busca que sea un generador de estrés positivo para fomentar el crecimiento personal y profesional. Sin embargo, cuando una persona no emplea técnicas o estrategias para afrontar adecuadamente el estrés en el trabajo, se puede llegar a la fase de agotamiento, por lo que, en estos casos, es posible desarrollar el síndrome de burnout.

Clayton (2013) define este síndrome como una respuesta ante el estrés crónico laboral, a largo plazo y de forma acumulativa, que se presenta por el desgaste profesional. Se caracteriza por el cansancio emocional, la falta de realización personal en el trabajo y por la despersonalización.

Según Patlán (2019), durante los años setenta se realizaron numerosas investigaciones acerca del estrés, por lo que gracias a estas se pudieron identificar y estudiar los factores psicosociales que se convierten en factores estresantes dentro de las organizaciones. Se identificaron **dos tipos de factores estresantes** que están relacionados con las condiciones adversas en el trabajo:

Estresores de puesto

Estresores del trabajo

Dentro de los principales síntomas que se relacionan con el estrés laboral se encuentran los siguientes:

- Desánimo.
- Cansancio.
- Ansiedad.
- Síndrome de burnout.
- Disminución en la motivación.
- Presencia de distintas enfermedades.

En cuanto a los esfuerzos que las empresas están realizando en la actualidad para generar mayor bienestar y disminuir el estrés, Youn (2021) comparte algunas estrategias que distintas organizaciones con presencia global están tomando como medidas para apoyar a las personas dentro de las organizaciones, las cuales se enlistan a continuación:

- Aumento de las vacaciones.
- Servicios adicionales como guarderías, tutoría para los hijos, etcétera.
- Trabajo remoto.
- Horarios de trabajo flexibles.

El impacto que se busca al implementar dichas estrategias es disminuir el estrés para incrementar el bienestar.

El bienestar organizacional como tendencia global

Las organizaciones a nivel global cada vez presentan más retos que surgen en distintos contextos y que tienen un impacto en todos los niveles de la organización. Por lo tanto, no importa el giro, el tamaño o la edad de la organización, ya que es probable que se estén percatando de crisis y problemas.

Haciendo referencia a esto, Winters (2020) explica que existen movimientos sociales, problemas en la educación y en la salud, crisis económicas, etc. Todas estas dificultades generan otras como retrasos en proyectos, cancelaciones de proyectos, alta rotación y reducción del personal, lo cual genera un contexto en donde se comparte o se vive en estrés.

¿Y qué sucede con nosotros y los demás colaboradores que estamos en estas organizaciones? Este tipo de factores tienen un impacto en la salud física y mental, por lo que también impactan la manera en la que las personas nos comportamos en el trabajo y, por ende, en los resultados. Por esta razón, la tendencia a generar sistemas que promuevan el bienestar y la felicidad ha ido creciendo para buscar el éxito de la organización.

Cada año se publica un reporte llamado "World Happiness Report", en el cual se mide (entre otras cosas) la manera en la que las personas (en más de 150 países alrededor del mundo) evalúan su propia vida. En el marco de celebración de los 10 años que tiene de existir el reporte, Helliwell et al. (2021) mencionan que dentro de los avances en felicidad se puede ver que, cuando los gobiernos, académicos u organizaciones hacen el intento por definir la palabra progreso por medio de la creación de nuevos indicadores, es más frecuente que se incluya en ellos alguna medida de felicidad. Esto es un reflejo claro de cómo la tendencia a nivel global se basa en conceptualizar el progreso y el crecimiento de la disponibilidad de mediciones y de los datos relacionados con la felicidad.

Algunos beneficios que se han relacionado con el bienestar organizacional en el mundo son los siguientes:

- **Los colaboradores son más creativos y aumentan su capacidad para generar cambios.**
- **Menos rotación, mayor retención de talento.**
- **Se generan vínculos interpersonales más sólidos y confiables.**
- **Los colaboradores experimentan mayores niveles de pertenencia.**
- **Hay una mejora el clima organizacional.**
- **Hay una mejora en la gestión del estrés laboral.**

Estos beneficios pueden generar un impacto real dentro de las organizaciones y en sus colaboradores.

Un ejemplo de cómo se vive el bienestar organizacional a nivel global es Google, ya que es considerada como el lugar ideal para trabajar. Asimismo, en el 2014 fue elegida como la empresa mejor pagada de Estados Unidos (Burgos, 2020).

Google es una empresa altamente conocida por ser generadora de tendencias, por lo que, en cuanto al bienestar, ha implementado una cultura organizacional en donde se contempla la felicidad. A saber, estas son algunas prácticas que han implementado:

- Tienen un equipo de científicos del área social (People and Innovation Lab), con la finalidad de que investiguen a sus colaboradores para generar mejoras en las áreas.
- Políticas de recursos humanos novedosas e innovadoras. Por ejemplo, la ausencia por maternidad es de cinco meses con el 100% del salario.
- Mobiliario y espacios especiales: se consideran especiales, ya que no cuentan con cubículos, por lo que tienen espacios para el descanso y la relajación. Aunado a eso, tienen zonas de videojuegos, mesas de ping-pong, boliche, comida gourmet, etcétera.
- Incentivos, tal y como la formación para todos, ya sea en temas técnicos o de habilidades, así como ayuda en los costos legales para la adopción, aumentos en los días de vacaciones, entre otros.
- Los lugares de trabajo están diseñados para fomentar y generar vínculos interpersonales, así como para fomentar la comunicación y la reunión.
- Regla del 80-20: Google pide a sus colaboradores que el 20% del tiempo en el trabajo lo inviertan en proyectos personales. El resultado de esto es que terminan invirtiendo ese tiempo en problemáticas relacionadas con la compañía.

Revisando estas prácticas y otras más que tienen como organización, se puede apreciar que son una compañía que dedica esfuerzos reales para el bienestar de sus colaboradores, con excelentes resultados. Se puede observar cómo los esfuerzos por generar una cultura organizacional que rompe tendencias pueden generar mucho valor.

Características y resultados de las organizaciones positivas

Revisando diversos temas relacionados con las organizaciones positivas, se han podido identificar algunos aspectos interesantes relacionados con la felicidad y el bienestar, así como el impacto que estas tienen en el desempeño y productividad.

En la década de los años cuarenta, las organizaciones comenzaron a prestarle más atención a la prevención de enfermedades y de riesgos de seguridad para sus colaboradores. En el mundo organizacional, la definición de salud se puede referenciar de la siguiente manera:

- Lugar de trabajo saludable.
- Psicología de la salud organizacional.

Según la Organización Mundial de la Salud (2019), un lugar de trabajo saludable es donde los trabajadores y directivos tienen la responsabilidad de contribuir en el mejoramiento de los entornos laborales, lo cual se realiza por medio de los siguientes aspectos: promover y proteger su seguridad y salud, así como su bienestar en ellos mismos y en todos los colaboradores.

Por su parte, Bakker y Rodríguez (2012) definen la psicología de la salud organizacional como el estudio y la aplicación de condiciones y procesos que ayudan a la organización a tener un **funcionamiento óptimo**. Asimismo, la psicología de la salud organizacional examina cómo ciertos factores se pueden utilizar como medida de protección ante los riesgos que se presentan en el ambiente laboral, entre los cuales se encuentran: promover la salud y el desarrollo personal, así como el impacto de fenómenos positivos (recursos, fortalezas, virtudes, etcétera).

De todo esto surgen las organizaciones positivas, por lo que ambos puntos de vista se pueden considerar como puntos de partida para una organización positiva.

La psicología organizacional positiva 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 (Salanova et al., 2019). Algunas características de las organizaciones positivas, en donde se resalta el enfoque positivo en las personas, son las siguientes (Quinn, 2015):

Enfoque positivo

- Aceptan el bien común.
- Realizan contribuciones de manera espontánea.
- Construyen relaciones sociales y cultivan conexiones de alta calidad.
- Aceptan la retroalimentación.
- Afrontan y superan las limitaciones.

Oswald, Proto y Sgroi (2015) comparten que los colaboradores felices son aproximadamente un 12% más productivos (67% de los colaboradores, cuyos líderes manejan un enfoque en fortalezas, reportan mayor involucramiento en sus actividades) (Harter y Adkins, 2015). Además, los colaboradores altamente involucrados muestran mejoras importantes para la organización (Gallup, s.f.):

Incremento

- 21% en ganancias.
- 20% en ventas.
- 17% en la productividad.
- 10% las calificaciones de los clientes.

Reducción

- 70% de incidentes de seguridad.
- 59% de rotación (en organizaciones con baja rotación).
- 24% de rotación (en organizaciones con alta rotación).
- 41% de ausentismo.

Salanova et al. (2019) comparten que el punto álgido en el estudio de las organizaciones saludables es la salud de los colaboradores, sin embargo, también es el buen funcionamiento de la organización, considerando los beneficios económicos y sociales. Por lo tanto, se puede ver el impacto sistémico entre colaboradores, prácticas positivas y resultados.

Cierre

Como pudiste ver a lo largo del tema, existen ciertos comportamientos que ayudan a incrementar el bienestar o a generar una serie de comportamientos que pueden desencadenar estrés o alguna otra situación emocional, física o psicológica.

Buck (2018) comparte que la encuesta global “Working Well: A global survey of workforce wellbeing strategies”, reporta que un 40% de los empleadores ha identificado que su organización vive una cultura de bienestar; solo un 10% de quienes respondieron no considera valioso invertir en el bienestar y, del 50% restante, el 81% aspira a crear una cultura de bienestar.

Estos datos son relevantes ya que en la actualidad se ha visto el incremento del estrés, depresión y ansiedad alrededor del mundo. Por esta razón, es importante seguir manteniendo la búsqueda del bienestar como tendencia dentro de las organizaciones. Asimismo, los problemas globales definitivamente tienen un impacto en las personas, por lo que es necesario el conocimiento y la implementación de estrategias que ayuden en el afrontamiento de dichos problemas.

Una organización enfocada en encontrar la excelencia humana debe tener un plan con suficiente justificación para estudiar y construir procesos, políticas y valores como una medida para acercar el **bienestar a la organización**. Por ende, existe la necesidad e interés de las organizaciones por encontrar diferentes estrategias que desarrollen un entorno organizacional positivo. No obstante, dicho entorno debe estar basado en políticas y valores que promuevan el bienestar de quienes colaboran dentro de la organización para que puedan florecer, obteniendo lo mejor de ellos mismos.

Aunque el tema sigue en desarrollo, son indudables los beneficios que se tienen en las organizaciones en el proceso de búsqueda de una mejor vida para todas las personas, identificando y mejorando prácticas y estrategias positivas que tendrán un impacto definitivo en el bienestar.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender la teoría de las demandas y recursos laborales.
- Identificar el impacto que tiene el estrés en el área de trabajo.
- Conocer cómo el bienestar es una tendencia global en las organizaciones.
- Conocer las características y el impacto de las organizaciones positivas.

Referencias bibliográficas

- Bakker, A., y Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3).
- Bakker, A., y Sanz, A. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior, 83*.
- Bakker, A., y Rodríguez, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema, 24*(1). Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/727/72723431010.pdf
- Buck. (2018). *Working well: A global survey of workforce wellbeing strategies*. Recuperado de https://buck.com/working-well-a-global-survey-of-workforce-wellbeing-strategies/
- Burgos, T. (2020). *Caso Google*. Recuperado de https://www.scribd.com/document/488721224/CASO-GOOGLE
- Gallup. (s.f.). *State of the Global Workplace*. Recuperado de https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx
- Harter, J., y Adkins, A. (2015). *Employees Want a Lot More From Their Managers*. Recuperado de https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx
- Helliwell, R. Layar, J., Sachs, J., De Neve, A., y Wang, S. (2021). Overview in our tenth anniversary. In Helliwell, R. Layar, J., Sachs, J., De Neve, A. (Eds.), *World happiness report. sustainable development solutions network*.
- Organización Mundial de la Salud. (2019). *Salud mental en el lugar de trabajo*. Recuperado de https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Stress at the workplace*. Recuperado de https://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/
- Oswald, A., Proto, E., y Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics, 33*(4).
- Patlán, J. (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? *Salud Uninorte, 35*(1). https://doi.org/10.14482/sun.35.1.158.72
- Quinn, R. (2015). *The positive organization: Breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs*. Berrett-Koehler Publishers.
- Romani, L. (2020). *Estrés laboral y síntomas musculoesqueléticos en trabajadores del sector construcción evaluados en un establecimiento de salud ocupacional en la ciudad de Lima – Perú en el año 2017* (Tesis de maestría). Universidad Peruana, Perú. Recuperado de https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8925/Estres_RomaniChang_Lenin.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2019). *Organizaciones saludables* (1ª ed.).España: Aranzadi.
- Salanova, M., Martínez, I., y Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*.
- Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high effort-low rewards conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1). Doi: http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27
- Winters, M. (2020). *Equity and Inclusion: The Roots of Organizational Well-Being*. Recuperado de https://ssir.org/articles/entry/equity_and_inclusion_the_roots_of_organizational_well _being
- Youn, S. (2021). *America's workers are exhausted and burned out — and some employers are taking notice*. Recuperado de https://www.washingtonpost.com/business/2021/06/28/employee-burnout-corporate-america/

Para saber más – Recursos adicionales

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

Para conocer más sobre las **organizaciones saludables**, revisa al siguiente video:

- ICBF. (2020, 9 de diciembre). *Organizaciones saludables una mirada desde la psicología positiva. Marisa Salanova* [Archivo de video]. Recuperado de https://vimeo.com/489170664

Para conocer más sobre el **estrés**, revisa los siguientes videos:

- TED. (2013, 4 de septiembre). *Kelly McGonigal: Cómo convertir al estrés en tu amigo* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=RcGyVTAoXEU
- Alimentación Sana. (2014, 6 de mayo). *Como combatir el Estrés* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=gpnIWvNSHok

Lecturas

- Polo, J., Palacio, J., De Castro, A., Mebarak, M., y Velilla, J. (2013). Riesgos psicosociales: La psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. *Salud Uninorte, 29*(3). Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730431019

Podcast

Para conocer más sobre **cómo afecta el estrés**, revisa el siguiente podcast:

- Entiende Tu Mente. (2019, 18 diciembre). *¿Cómo nos afecta el estrés físicamente? - Podcast 117* [Archivo de audio]. Recuperado de https://podcasts.google.com/feed/aHR0cHM6Ly93d3cuc3ByZWFrZXIuY29tL3Nob3cvMjYzMDc3My9lcGlzb2Rlcy9mZWVk/episode/aHR0cHM6Ly9hcGkuc3ByZWFrZXIuY29tL2VwaXNvZGUvMjA0MDY1NTg?sa=X&ved=0CAUQkfYCahcKEwiQ_dissKj2AhUAAAAAHQAAAAAQAQ&hl=en-MX

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.