

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION



EVALUACION DEL SINDROME DE BURNOUT
EN SERVIDORES PUBLICOS DE LA
PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR

PROYECTO DE INVESTIGACION DE CAMPO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA

LIC. JOSE LUIS SOTO RIVERA

SINODALES

PRESIDENTE: MTRO. MARIO ACUÑA GARCIA
SECRETARIO: DRA. MA. CONCEPCION RODRIGUEZ NIETO
VOCAL: DR. FRANCISCO TREVIÑO ELIZONDO

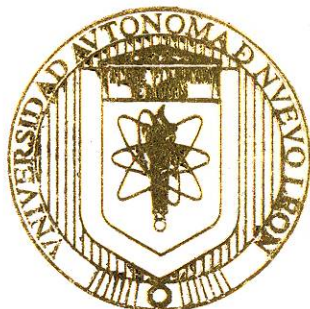
MONTERREY, N. L., MEXICO, ENERO DE 2010



1080204561

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION



EVALUACION DEL SINDROME DE BURNOUT
EN SERVIDORES PUBLICOS DE LA
PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR

PROYECTO DE INVESTIGACION DE CAMPO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA
LIC. JOSE LUIS SOTO RIVERA

SINODALES

PRESIDENTE: MTRO. MARIO ACUÑA GARCIA
SECRETARIO: DRA. MA. CONCEPCION RODRIGUEZ NIETO
VOCAL: DR. FRANCISCO TREVIÑO ELIZONDO

MONTERREY, N. L., MEXICO, ENERO DE 2010



Profeco

**EVALUACIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT
EN SERVIDORES PÚBLICOS DE LA
PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR**

Salmo de David
-XXIII-

El Señor me pastorea, nada me faltará.

El me ha colocado en lugar de pastos; me ha conducido junto a unas aguas que restauran y recrean.

Convirtió mi alma. Me ha conducido por los senderos de la justicia, para gloria de su Nombre.

De esta suerte, aunque camine yo por las sombras de la muerte, no temeré ningún desastre; porque tú estás conmigo. Tu vara y tu báculo han sido mi consuelo.

Aparejaste delante de mí, una mesa abundante, a la vista de mis perseguidores. Bañasté de óleo o perfumaste mi cabeza. ¡Y cuán excelente es el cáliz mío que santamente embriaga!

Y me seguirá tu misericordia todos los días de mi vida; a fin de que yo more en la casa del Señor por largo tiempo.

Con especial dedicatoria a:

Mis papas: Luis y Chela

Por su apoyo siempre incondicional, por hacerme objeto del amor más puro y sincero que un ser humano puede sentir hacia alguien más.

Mis hermanos: Chela y José, Ana y Orlando, Laura y Toño

Por su cariño, por sus consejos, por los domingos.

Mis sobrinos: Alejandra, Anasol, Orlando, Alfredo, Alberto, Gael y Roberto

Por las risas, por los juegos.

Mi más sincero agradecimiento a:

Mi asesor, Mtro. Mario Acuña García
Por sus acertadas recomendaciones e involucramiento en este humilde proyecto.

Mi alma mater
Mis maestros
Mis amigos y compañeros de maestría
Mis amigos y compañeros en Profeco
Por los buenos momentos.

INDICE

I. Introducción.....	17
II. Planteamiento del problema.....	19
2.1 Objetivo general.....	20
2.2 Objetivos específicos.....	20
2.3 Preguntas de investigación.....	20
2.4 Justificación de la investigación.....	21
2.5 Viabilidad de la investigación.....	21
2.6 Limitaciones de la investigación.....	21
III. Marco teórico y conceptual.....	22
Capítulo 1. Organizaciones.....	22
1.1 Concepto de organización.....	22
1.2 Tipos de organización.....	24
1.2.1 Organización formal.....	24
1.2.2 Organización informal.....	24
1.3 Teorías para entender el funcionamiento de la organización.....	25
1.3.1 Teoría mecánica.....	25
1.3.2 Teoría orgánica.....	25
1.3.3 Teoría antropológica.....	25
1.4 Clasificación de las organizaciones.....	25
1.4.1 Por su actividad.....	26
1.4.2 Por la naturaleza de su capital.....	26
1.4.3 Por su magnitud.....	27
1.5 Organigrama.....	27

1.5.1 Criterios para elaborar un organigrama.....	28
1.5.2 Clasificación de los organigramas.....	29
1.5.2.1 Por su naturaleza.....	29
1.5.2.2 Por su ámbito.....	29
1.5.2.3 Por su contenido.....	29
1.5.2.4 Por su presentación.....	30
Capítulo 2. Cultura organizacional.....	31
2.1 Concepto de cultura organizacional.....	31
2.2 El papel de los valores en la cultura organizacional.....	31
2.3 Generalidades de la cultura organizacional.....	33
2.3.1 Características de la cultura organizacional.....	34
2.3.2 Funciones de la cultura organizacional	36
2.3.3 Formación de la cultura organizacional.....	37
2.3.4 Mantenimiento de la cultura organizacional.....	39
2.3.4.1 Reacciones frente incidentes y crisis.....	40
2.3.4.2 Modelamiento, enseñanza y asesoría.....	40
2.3.4.3 Asignación de recompensas y estatus.....	40
2.3.5 Cambios de la cultura organizacional.....	41
2.3.6 La cultura como desventaja	42
2.3.6.1 Barrera contra el cambio.....	42
2.3.6.2 Barrera hacia la diversidad.....	43
2.3.6.3 Barreras contra las fusiones y adquisiciones.....	44
2.3.7 Transmisión de la cultura a los empleados.....	46
2.3.7.1 Historias.....	46

2.3.7.2	Rituales.....	46
2.3.7.3	Símbolos materiales.....	46
2.3.7.4	Lenguaje.....	46
2.3.8	Mantener viva la cultura organizacional.....	47
2.3.8.1	Selección.....	47
2.3.8.2	Alta gerencia.....	48
2.3.8.3	Socialización.....	48
2.3.8.4	Mantenimiento de la cultura a través del tiempo.....	48
Capítulo 3.	Comportamiento organizacional.....	50
3.1	Definición de comportamiento organizacional.....	50
3.2	Disciplinas del comportamiento organizacional.....	51
3.3	Variables del comportamiento organizacional.....	51
3.3.1	Variables dependientes.....	51
3.3.2	Variables independientes.....	54
3.4	Niveles del Comportamiento organizacional.....	54
3.4.1	Comportamiento individual.....	55
3.4.1.1	El Proceso perceptivo.....	56
3.4.1.2	Motivación.....	56
3.4.1.2.1	Jerarquía de necesidades de Maslow.....	57
3.4.1.2.2	Teoría ERC de Alderfer.....	57
3.4.1.2.3	Teoría de los dos factores de Herzberg.....	57
3.4.1.2.4	Teorías de las necesidades aprendidas de McClelland.....	58
3.4.2	Grupos y equipos.....	58

3.4.2.1 Naturaleza de los grupos.....	58
3.4.2.2 Etapas de desarrollo de los grupos.....	59
3.4.2.3 Características de los grupos.....	60
3.4.3 Procesos de las organizaciones.....	61
3.4.3.1 Poder, política y facultamiento.....	61
3.4.3.1.1 Concepto del poder.....	61
3.4.3.1.2 Poder personal.....	61
3.4.3.1.3 Poder estructural.....	62
3.4.3.1.4 Facultamiento.....	63
3.4.3.1.5 Usar el poder para administrar bien.....	63
3.4.3.2 Estructura y diseño de las organizaciones.....	63
3.4.3.2.1 Diseño de una estructura organizacional.....	63
3.4.3.2.2 División del trabajo.....	64
3.4.3.2.3 Delegación de autoridad.....	64
3.4.3.2.4 Bases departamentales.....	65
3.4.3.2.5 Dimensión de estructura.....	66
3.4.3.2.6 Modelos de diseño organizacionales.....	66
3.4.3.3 Diseño del puesto.....	66
3.4.3.4 Toma de decisiones.....	69
3.4.3.4.1 Tipos de decisiones.....	69
3.4.3.4.2 Un proceso racional en la toma de decisiones.....	69
3.4.3.4.3 Toma de decisiones administrativas.....	70
3.4.3.4.4 Toma de decisiones intuitivas.....	70

3.4.3.4.5 Influencias del comportamiento en la toma de decisiones.....	71
3.4.3.5 Liderazgo.....	71
3.4.3.5.1 Modelos conductuales.....	72
3.4.3.5.2 Modelos situacionales.....	72
3.4.3.5.3 Otras perspectivas de liderazgo.....	73
3.4.3.6 Comunicación organizacional.....	74
3.4.3.6.1 El Flujo de la comunicación organizacional.....	75
3.4.3.6.2 Perspectivas de la comunicación organizacional.....	76
Capítulo 4. Estrés laboral.....	77
4.1 Definición de estrés.....	77
4.2 Componentes y bases del estrés.....	79
4.3 Generalidades del estrés laboral.....	81
4.3.1 El estrés laboral como factor desencadenante.....	82
4.3.2 Tipos de estrés laboral.....	82
4.4 Causas del estrés laboral.....	83
4.5 Síntomas, efectos y consecuencias del estrés laboral.....	85
4.6 Control y prevención del estrés laboral.....	87
4.6.1 Control con base en el individuo.....	88
4.6.2 Normas básicas para prevenir el estrés.....	89
Capítulo 5. Síndrome de burnout.....	91
5.1 Concepto del síndrome.....	91
5.2 Variables predictivas del burnout.....	93
5.2.1 Variables intrapersonales predictoras de burnout.....	94

5.2.1.1 Locus de control externo.....	94
5.2.1.2 Indefensión aprendida.....	94
5.2.1.3 Interés social.....	95
5.2.1.4 Personalidad resistente.....	95
5.2.1.5 Sexo.....	95
5.2.1.6 Edad.....	95
5.2.1.7 Demandas emocionales.....	95
5.2.1.8 Estrategias de afrontamiento inadecuadas.....	96
5.2.1.9 Autoeficacia.....	96
5.2.1.10 Patrón de personalidad tipo A.....	96
5.2.1.11 Autoconcepto.....	96
5.2.1.12 Expectativas personales.....	96
5.2.1.13 Estado civil.....	96
5.2.2 Variables predictoras de burnout del contexto organizacional.....	97
5.2.2.1 Negativa dinámica del trabajo.....	97
5.2.2.2 Inadecuación profesional.....	97
5.2.2.3 Exigencias del trabajo.....	97
5.2.2.4 Realización en el trabajo.....	98
5.2.2.5 Interacción trabajador-cliente.....	98
5.2.2.6 Conflicto y ambigüedad de rol.....	98
5.2.2.7 Participación en la toma de decisiones.....	98
5.2.2.8 Recompensas.....	98
5.2.2.9 Apoyo organizacional.....	98
5.2.2.10 Expectativas en el trabajo.....	99

5.2.2.11 Relaciones con los compañeros.....	99
5.2.2.12 Rigidez organizacional.....	99
5.2.2.13 Estresores económicos.....	99
5.2.2.14 Satisfacción laboral.....	99
5.2.2.15 Adicción al trabajo.....	99
5.2.2.16 Desafío en el trabajo.....	99
5.2.2.17 Autonomía en el trabajo.....	100
5.2.2.18 Compromiso con el trabajo.....	100
5.2.2.19 Horario laboral.....	100
5.2.2.20 Antigüedad profesional.....	100
5.2.2.21 Sobrecarga laboral.....	100
5.2.2.22 Salario.....	101
5.2.3. Variables predictoras de burnout del contexto ambiental.....	101
5.2.3.1 Apoyo social.....	101
5.2.3.2 Relaciones interpersonales.....	101
5.2.3.3 Comunicación.....	101
5.2.3.4 Actitudes de familiares y amigos.....	101
5.2.3.5 Satisfacción vital.....	101
5.2.3.6 Exigencias vitales.....	102
5.2.3.7 Problemas familiares.....	102
5.2.3.8 Recursos de afrontamiento familiares.....	102
5.2.3.9 Cultura.....	102
5.3 Procesos de desarrollo del burnout.....	102
5.3.1 Modelo de Edelwich y Deodsky.....	102

5.3.2 Modelo de Chernis.....	103
5.3.3 Modelo de Farber.....	103
5.3.4 Modelo procesual de Leiter.....	104
5.3.5 Modelo de Gil-Monte y Cols.....	104
5.4 Consecuencias del burnout.....	105
5.4.1 Consecuencias intrapersonal del burnout.....	105
5.4.1.1 Problemas psicosomáticos.....	105
5.4.1.2 Actitudes negativas hacia sí mismo.....	105
5.4.1.3 Depresión.....	105
5.4.1.4 Sentimientos de culpabilidad.....	105
5.4.1.5 Ansiedad.....	106
5.4.1.6 Cólera.....	106
5.4.1.7 Aburrimiento.....	106
5.4.1.8 Baja tolerancia a la frustración.....	106
5.4.1.9 Abuso de drogas.....	106
5.4.2 Consecuencias del burnout en el contexto organizacional.....	106
5.4.2.1 Disminución del rendimiento.....	106
5.4.2.2 Actitudes negativas hacia el trabajo y falta de motivación.....	107
5.4.2.3 Actitudes negativas hacia el cliente.....	107
5.4.2.4 Incapacidad para realizar adecuadamente el trabajo.....	107
5.4.2.5 Rotación.....	107
5.4.2.6 Intención de abandonar el trabajo o abandono real.....	107
5.4.2.7 Ausentismo, retrasos y largas pausas durante el trabajo.....	107
5.4.2.8 Insatisfacción en el trabajo.....	107

5.4.2.9 Disminución con el compromiso.....	107
5.4.3 Consecuencias del burnout en el contexto ambiental.....	108
5.4.3.1 Actitudes negativas hacia la vida en general.....	108
5.4.3.2 Disminución de la calidad de vida personal.....	108
5.5 Estrategias de intervención sobre el burnout.....	108
5.5.1 Adecuada comunicación.....	108
5.5.2 Abordar los procesos inconscientes relacionados con el burnout.....	108
5.5.3 Inoculación de estrés.....	109
5.5.4 Rotación.....	109
5.5.5 Terapia racional emotiva.....	109
5.5.6 Programa de intervención amplio.....	110
5.6 Instrumentación de medida del burnout: Maslach Burnout Inventory.....	110
5.6.1 Presentación de la herramienta Maslach Burnout Inventory.....	112
IV. Historial de la Procuraduría Federal del Consumidor.....	115
4.1 Identidad corporativa de la Procuraduría Federal del Consumidor.....	115
4.1.1 Nombre oficial de la Profeco.....	115
4.1.2 Giro de la Profeco.....	115
4.1.3 Slogan de la Profeco.....	115
4.1.4 Visión de la Profeco.....	115
4.1.5 Misión de la Profeco.....	115
4.1.6 Valores institucionales de la Profeco.....	115
4.1.7 Objetivos de la Profeco.....	115
4.1.8 Logotipo de la Profeco.....	116
4.2. Asuntos que atiende la Profeco.....	116

4.3. Atribuciones con las que cuenta la Profeco.....	117
4.4. La presencia de la Profeco en la República Mexicana.....	117
4.4.1 Organigrama de delegaciones de la Profeco.....	119
4.5 El caso Nuevo León.....	120
4.5.1 Servicios al consumidor.....	120
4.5.1.1 Atención telefónica.....	121
4.5.1.2 Conciliación y arbitraje.....	122
4.5.1.2.1 Conciliación inmediata.....	122
4.5.1.2.2 Conciliación personal.....	123
4.5.1.3 Arbitraje.....	124
4.5.1.4 Contratos de adhesión.....	124
4.5.2 Verificación y vigilancia.....	125
4.5.3 Educación y divulgación.....	128
4.5.3.1 Estudios económicos.....	128
4.5.3.2 Divulgación.....	128
4.5.3.3 Organización de consumidores.....	129
V. Marco metodológico de la investigación.....	130
5.1 Muestra.....	130
5.2 Herramienta.....	131
5.3 Análisis de resultados.....	133
VI. Conclusiones y recomendaciones.....	139
6.1 Prevalencia del síndrome de burnout.....	139
6.2 Recomendaciones.....	143
VII. Glosario.....	146

VIII. Fuentes y bibliografía.....148

IX. Anexos.....151

Anexo A. Herramienta de evaluación

INTRODUCCIÓN

La terminación y presentación de este proyecto significa para el realizador del mismo un gran logro personal y la consolidación de uno de los proyectos de vida más importantes de cualquier ser humano: la conclusión de estudios de maestría y obtención del grado académico correspondiente.

No obstante, el propósito principal de la investigación radica, por un lado, en presentar las funciones de una dependencia gubernamental controvertida en el sentido de su utilidad en el entorno social; y por otro, aportar a esa misma organización un elemento que le permita mejoramiento en sus procedimientos de trabajo y sus relaciones con sus públicos externos.

Dicha institución es la Procuraduría Federal del Consumidor de la cual se cuestiona en el ámbito público sus aportaciones y contribuciones a la sociedad mexicana. En el desarrollo de esta investigación conoceremos más de los diferentes servicios que ofrece Profeco, su composición organizacional y analizaremos cuales son sus fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad. Se destaca que se prestará una especial atención y enfoque a una de las tres áreas de las cuales esta compuesta la Profeco: Servicios al Consumidor; las otras dos son Estudios Económicos, Educación y Divulgación y Verificación y Vigilancia, de las cuales también se describirán sus funciones.

Se eligió a Servicios al Consumidor como eje central del trabajo debido a que es en este departamento donde se efectúan los procedimientos del que es, quizás, el servicio más conocido de la institución: la recepción-atención de quejas; pero de igual forma, el más problemático y cuestionable respecto a su veracidad y eficacia. Uno de los factores que contribuyen a la falta de confianza en los procesos conciliatorio

realizados por Profeco es la falta de preparación del personal del área ya mencionada en materia de atención al público.

Pensando en esta problemática, la aportación de esta labor es una investigación que reúne material bibliográfico; que contiene temas sobre la dinámica de los grupos y organizaciones, y la aplicación de una herramienta que permitirá realizar un diagnóstico de clima organizacional, así como la prevalencia del síndrome de Burnout en los servidores públicos de la dependencia federal.

Los elementos anteriores nos permitirán crear una relación de ayuda con la institución para determinar sus problemáticas y dar opciones de solución.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las dependencias gubernamentales son conocidas por sus servicios y condiciones de atención que no satisfacen del todo a los derechohabientes ya que se tiene la idea que motivados o desmotivados por efecto de la burocratización, los servidores públicos no actúan dignamente frente al ciudadano que solicita el apoyo gubernamental. Se considera que esta problemática surge de la falta de capacitación y de la carencia de programas y manuales que le indiquen a los servidores como proyectar una imagen positiva ante las solicitantes. No obstante, es importante mencionar que en nuestro país las condiciones de trabajo del “burócrata” no es la mejor, se presentan una serie de situaciones en los niveles organizacionales más bajos como lo son: falta de prestaciones adecuadas, malas condiciones en el lugar de trabajo, mobiliario poco ergonómico, entre otros. Además que no se le dota de las herramientas adecuadas para dar una atención de calidad al ciudadano, ni programas constantes de capacitación que signifiquen un crecimiento profesional del empleado.

Todas las anteriores, en conjunto con otras variables que serán objeto de estudio durante el desarrollo teórico del presente, son posibles causales del síndrome de burnout, el cual pueden presentarse en quién ejerza cualquier tipo de profesión en la que haya un contacto directo de atención hacia las personas.

Enfocándonos a la institución que se estudia en esta investigación, la Procuraduría Federal del Consumidor es una dependencia dónde se da atención a un gran número de gente, y esta condición es más notoria en el área de Servicios al Consumidor, la cual se caracteriza por su naturaleza problemática, ya que es allí donde se les da trámite a las quejas y denuncias de consumidores irritados por no haber obtenido la calidad esperada en productos y servicios solicitados o por tener que

afrontar el incumplimiento de su proveedor. Sin duda alguna, una institución donde sus empleados están sometidos a fuertes cargas de estrés y propensos a sufrir los síntomas del síndrome de burnout

2.1 Objetivo general

Efectuar una intervención en el departamento de Servicios al Consumidor, de la Procuraduría Federal del Consumidor, a fin de evaluar la prevalencia del síndrome de burnout en los servidores públicos de esta dependencia.

2.2 Objetivos específicos

- Descubrir el grado en que el síndrome de burnout prevalece en los servidores públicos de la Procuraduría Federal del Consumidor.
- Determinar las causas que provocan la presencia del síndrome de burnout en los empleados de la dependencia objeto de estudio de esta investigación.
- Establecer las consecuencias del síndrome de burnout en el contexto organizacional de la organización que es objeto de estudio en la presente investigación.

2.3 Preguntas de investigación

- a) ¿En que grado se presenta la prevalencia del Síndrome en los individuos que fueron objeto de estudio en esta investigación?
- b) ¿Cuáles son las causas de la prevalencia del síndrome de burnout en los empleados de la Procuraduría Federal del Consumidor?
- c) ¿Cuáles son las consecuencias de la presencia de los síntomas propios de este síndrome en los servidores públicos de la dependencia federal antes mencionada?

2.4 Justificación de la investigación

La realización de la presente investigación resulta sumamente conveniente, ya que le proporcionará a la institución una serie de datos y estadísticas sobre los niveles de insatisfacción laboral y estrés presentes en los empleados de la misma; así como las causas y efectos del síndrome de burnout, de comprobarse su prevalencia. Lo anterior resulta sumamente ventajoso si se decidiera implementar acciones de mejora del ambiente laboral, ya que se tendría plena conciencia de cuales son las problemáticas del clima organizacional.

2.5 Viabilidad de la investigación

Cabe aclarar que la realización de este proyecto resulta viable, ya que se cuenta con los recursos necesarios y el tiempo suficiente para su elaboración. Otro factor que determina la viabilidad del presente es que el realizador cuenta con el apoyo necesario por parte de las autoridades competentes de la Procuraduría Federal del Consumidor, así como la buena disposición del personal de la dependencia.

2.6 Limitaciones de la investigación

- La muestra elegida para la realización de la presente es de tan sólo 27 individuos, ya que la dependencia con la que se estableció la relación de ayuda es una organización pequeña.
- Debido a la naturaleza de la presente investigación, los resultados obtenidos no pueden generalizarse ni aplicarse a la realidad y problemáticas de otras organizaciones.

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Capítulo 1. Organizaciones

1.1 Concepto de organización

Son incontables los investigadores que han expresado una definición para el concepto de organización, mencionaremos a continuación algunas de estas definiciones:

Organización “es un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit e implica que se cuente con una estructura intencional de funciones”. (Koontz y Weihrich, 1998, Pág. 7).

Pérez López (2000), citado por Castillo y Juárez (2008, Pág.15), nombran a la Organización como “un conjunto de personas cuyos esfuerzos – cuyas acciones – se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes... Para que exista organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen – coordinen su actividad – ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar”.

Finalmente “designamos la Organización como sistema social, y como tal un sistema complejo, en el cual se potencia al máximo el diseño y tratamiento individual de las personas, de las relaciones entre las personas, que se tienen en cuenta como factor principal de las funciones, de la estructura, de los procesos de trabajo, de las políticas y las estrategias, de la comunicación y la información, factores consustanciales a las relaciones interpersonales que condicionan todas las decisiones referidas a los individuos, grupos, a los actos y acciones que se llevan a cabo, en la consecución de la

eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan”(Alhama, 2004, Pág. 12).

Alhama (2004, Pág.12) aporta lo siguiente al citar a Mosher y Cimmino (1961) al decirnos que “la organización es aquel fenómeno en el que las acciones de dos o más personas se realizan en colaboración y coordinados consciente y sistemáticamente hacia la realización de un fin o de un conjunto de fines”.

Prieto y Suárez (1993), citados por Castillo y Juárez (2008, Pág. 16) opinan que “el objetivo de toda organización consiste en “satisfacer necesidades que la sociedad demanda, y que concuerda con los ambientes económicos, políticos, culturales, tecnológicos y sociales del entorno en que se desenvuelven”.

De igual manera, “una función organizacional será posible y posee significado para los individuos si cuenta con objetivos verificables, una idea clara de los principales deberes o actividades implicadas y un área de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas” (Koontz y Weihrich, 1998, Pág. 246).

Lo anterior, es avalado por Pérez López (2000) quien nos menciona que la organización se constituye de tres elementos esenciales:

- Acciones humanas.
- Necesidades humanas.
- Una fórmula o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades.

Y afirman que se necesitan tres cosas para que de verdad exista y opere una organización:

- a) Definición operacional del propósito, “consiste en la formulación de unos resultados a alcanzar que puedan ser efectivamente conseguidos por la aplicación del sistema productivo-distributivo, y cuyo logro permitiese aplicar el sistema de incentivos de modo tal que las personas quedasen satisfechas, es decir, recibiesen efectivamente aquello que esperaban obtener por el hecho de formar parte de la organización” (Castillo y Juárez, 2008, Pág.16).
- b) Estructuración del propósito, “en el cual se determinan las actividades para que las personas que actúan sepan y sean capaces de hacer lo que el sistema productivo-distributivo les pide que hagan” (Castillo y Juárez, 2008, Pág. 16,17).
- c) Puesta en práctica del propósito, “en el cual se busca asegurar la motivación para que las personas de la organización quieran efectivamente hacer lo que se indica en el punto anterior” (Castillo y Juárez, Pág. 17).

1.2 Tipos de organización

Koontz y Weihrich (1998) distinguen entre dos tipos de Organizaciones: Formal e Informal.

1.2.1 Organización formal.

Se refiere a la “estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. La organización debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales” (Koontz y Weihrich, 1998, Pág. 247).

1.2.2 Organización informal.

David (1985) nos menciona que “es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas” (Koontz y Weihrich, 1998, Pág. 248).

1.3 Teorías para entender el funcionamiento de la organización.

Así como se ha hablado dos tipologías de organización, Castillo y Juárez (2008) resaltan tres teorías para estudiar y entender el funcionamiento de las organizaciones.

Estas teorías son:

1.3.1 Teoría mecánica.

Entienden a la organización como un sistema técnico, esto es, “la organización se contempla como una simple coordinación de acciones humanas cuya finalidad es la de producir y distribuir una serie de objetos y/o servicios” (Pérez López, 2000) citado por Castillo y Juárez (2008, Pág. 18).

1.3.2 Teoría orgánica.

Estudian a la organización como un organismo, se “trata de explicar la coordinación de acciones para la satisfacción de motivaciones actuales, es decir, de las motivaciones que actualmente sienten las personas que componen la organización.” (Pérez López, 2000) citado por Castillo y Juárez (2008, Pág. 18).

1.3.3 Teoría antropológica.

Ve a la organización como una institución, “analiza la coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales (o, lo que es lo mismo, motivaciones potenciales) de los miembros de la organización.” (Pérez López, 2000) citado por Castillo y Juárez (2008, Pág. 18).

1.4 Clasificación de las organizaciones

Prieto y Suárez (1993), retomados por Castillo y Juárez (2008, Pág. 18), nos presenta la siguiente clasificación de las organizaciones:

1.4.1 Por su actividad.

En este tipo de clasificación las organizaciones se conforman en tres grupos:

- a) Las empresas industriales que se caracterizan por la transformación de elementos naturales en otro tipo de producto, o bien, a la transmutación de elementos físicos o químicos a otros. Estas se subdividen en extractivas y de transformación.
- b) Las empresas comerciales que se caracterizan por la sola labor de comprar y vender, es decir, no necesitan alterar los productos que compran. Las empresas comerciales llegan a constituirse en grandes escaparates, por decirlo así, de una variedad de artículos que sería difícil que llegase a desplazar una sola industria.
- c) Las empresas de servicio que son aquellas que proporcionan un beneficio a la sociedad. Estas compañías han proliferado en las últimas dos décadas, debido principalmente, a la gran demanda de nuevas actividades, que tal vez a principios de este siglo ni se conocían.

1.4.2 Por la naturaleza de su capital.

Castillo y Prieto (1993), citados por Castillo y Juárez (2008, Pág. 19), afirman que si se considera el tipo de inversión que tienen las organizaciones las organizaciones se agrupan en:

- a) Inversión de carácter privado, con el concurso de varias personas que aportan un patrimonio para constituir las.
- b) Inversión de carácter público en las que el Estado tiene la total participación en ellas.

- c) Coparticipación, se realiza cuando las aportaciones son tanto de nacionales como de extranjeros.
- d) Inversión de carácter mixto, cuyo capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas. Dentro de este grupo también se pueden clasificar las organizaciones dependiendo del origen de su capital.
 - Capital nacional, consiste en las aportaciones hechas por los nacionales dentro de su país.
 - Capital extranjero, son las aportaciones hechas por los de otras nacionalidades.

1.4.3 Por su magnitud.

Castillo y Juárez (2008) presentan la siguiente clasificación determinada por la relación existente entre sus ventas y el número de empleados con el que cuenta.

- a) Las micro o caseras, se caracterizan por que el dueño está generalmente dedicado a la producción y dedica muy poco tiempo a la administración.
- b) Las pequeñas, cuentan con algún tipo de división del trabajo, en las que el gerente o el empresario generalmente no participan directamente en el proceso de producción.
- c) Las medianas, presentan algún tipo de organización formal de las actividades y una especialización en la administración”.
- d) Las grandes, se caracterizan por tener una organización formal y especialización por norma.

1.5 Organigrama

“El organigrama es un instrumento con el cual se representa gráficamente la estructura orgánica de una organización, es el método más sencillo para expresar la

estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” su función es “plasmear y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.” Y le reconoce cuatro utilidades distintas: (Franklin, 2001) citado por Castillo y Juárez (2008, Pág. 22):

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Constituye una fuente de consulta oficial.
- Facilita el conocimiento de una organización, y sus relaciones de jerarquía.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

1.5.1 Criterios para elaborar un organigrama.

Franklin (2001), citado por Castillo y Juárez (2008, Pág. 22) distingue de cinco criterios que tienen que ser tomados en cuenta en la elaboración de un organigrama, son los siguientes:

- a) Precisión, lo que puede traducirse como la importancia de que las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- b) Sencillez, el organigrama debe ser lo más simple y posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.
- c) Uniformidad, es decir, resulta conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- d) Presentación, su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por la que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.

- e) Vigencia; el organigrama debe mantenerse actualizado. Es recomendable que se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

1.5.2 Clasificación de los organigramas.

Franklin (2001), citado por (Castillo y Juárez, 2008, Pág. 23) y nos dicen que los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

1.5.2.1 Por su naturaleza.

- a) Microadministrativos: corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.
- b) Macroadministrativos: involucran a más de una organización.
- c) Mesoadministrativos: contemplan a todo un sector administrativo, a dos o más organizaciones de un mismo sector.

1.5.2.2 Por su ámbito.

- a) Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.
- b) Específicos: muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

1.5.2.3 Por su contenido.

- a) Integrales: es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- b) Funcionales: incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades.
- c) De puestos, plazas y unidades: indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o

necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

1.5.2.4 Por su presentación.

- a) **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.
- b) **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.
- c) **Mixtos:** La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- d) **De bloque:** Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

Capítulo 2. Cultura organizacional

2.1 Concepto de cultura organizacional

“Existen múltiples y diferentes definiciones sobre Cultura Organizacional pero todos coinciden en que es un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, o en una Organización entendido como Grupo, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado.” (Alhama, 2004, Pág. 123)

La Cultura Organizacional “incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes “(Alhama, 2004, Pág. 130):

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social de la Organización.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas por todos para la toma de decisiones.

2.2 El Papel de los valores en la cultura organizacional.

Los valores organizacionales tales como: “la confianza y apoyo, igualdad de poder, participación, colectivismo, desarrollo del potencial ilimitado, orientación al futuro, autorrealización, asunción de riesgos hay que reforzarlos al máximo. Debido a que, los valores junto con la visión y la misión constituyen el marco de referencia mayor que define la Cultura Organizacional y enrumba la estrategia de la organización, convirtiéndose estos en lineamientos que permiten una gestión consistente a través de toda la organización, a cualquier nivel”(Alhama, 2004, Pág. 127).

Alhama (2004) nos menciona que los valores para ser inculcados deben:

- Ser comprendidos cabalmente ya que sólo entonces es posible identificar las conductas y comportamientos que serán necesario promover y clarificar en el grupo de trabajo.
- Convertirse en algo cercano de manera que pueda hablarse de ellos de forma cotidiana.
- Aclararse las conductas que los refuerzan.
- Recompensar y reforzar las conductas alineadas con los valores.
- Asegurar que sus colaboradores difundan y promuevan los valores a otros niveles.

“Los valores constituyen la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar las diferentes situaciones, comportamientos, y personas dentro de la misma. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización, y como tales son el eje central para el desarrollo de la Cultura Organizacional, por tanto, definen el éxito en términos concretos para los trabajadores y establecen normas para la organización” (Alhama, 2004. Pág. 130).

“Como esencia de la filosofía que tenga la Organización para alcanzar la eficacia y la efectividad, los valores proporcionan un sentido de alineamiento común para todos los trabajadores estableciendo un sentido de compromiso y de responsabilidad” (Alhama, 2004. Pág. 130).

“El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la Organización, por lo tanto, son acordados entre todos. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para

la evaluación y el desarrollo del personal que integra la Organización” (Alhama, 2004. Pág. 132).

“Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión, así como la expresión de los valores y la cultura de las personas, y esta es la vía para una Dirección Integral Colaborativa y la Dirección Por Valores” (Alhama, 2004. Pág. 132).

2.3 Generalidades de la cultura organizacional

Como ya se ha mencionado con anterioridad y en diversas ocasiones, la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Pero a decir de Amorós (2007), la cultura organizacional incluye:

- Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la calidad del diseño.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- Las reglas del juego, para llevarse bien en la organización.
- El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Resalta que “ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional que existe en diversos niveles” (Amorós, 2007, Pág. 230).

“El nivel mas profundo es el de las suposiciones compartidas básicas, que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas” (Amorós, 2007, Pág. 230).

“El siguiente nivel de cultura es el de los valores culturales, que representen creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas, etc. Los valores culturales son muy diferentes en compañías distintas, en alguna los empleados estarán muy interesados en el dinero, mientras que en otras lo estarán en la innovación tecnológica o el bienestar del empleado. Estos valores tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización” (Amorós, 2007, Pág. 230).

“El siguiente nivel es el de la conducta compartida, que incluye normas es mas visible y, en cierta forma, mas fácil de cambiar que los valores. La razón, al menos en parte, es que la gente tal vez no se halle consciente de los valores que la une” (Amorós, 2007, Pág. 230).

“El nivel más superficial de cultura organizacional está integrado por símbolos culturales que son palabras, además e imágenes u otros objetos físicos con un significa particular dentro de una cultura” (Amorós, 2007, Pág. 230).

2.3.1 Características de la cultura organizacional.

Amorós (2007) sugiere que hay siete características primarias que captan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y toma de riesgos
- Atención al detalle
- Orientación a los resultados
- Orientación hacia las personas
- Orientación al equipo
- Energía
- Estabilidad

“Cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características, permite bosquejar un cuadro mezclado de la cultura de la organización” (Amorós, 2007, Pág. 230)

Por otro lado, Newstrom y Davis (1993), citados por Vargas Hernández (2007, Pág. 174, 175) mencionan que “la cultura de cualquier organización muestra ciertas características comunes, también llamados rasgos culturales”.

- a) Es única y distintiva, es decir, cada organización tiene su cultura propia que la distingue de las demás organizaciones. No existe un tipo de cultura "mejor" para todas las organizaciones.
- b) Es implícita. Los miembros de una organización en muy raras ocasiones explicitan su cultura.
- c) Integrada en un conjunto de elementos consistentes entre sí, como si fueran partes de un rompecabezas.
- d) Estabilidad-dinamicidad relativa. En la mayor parte de las ocasiones, sus modificaciones y cambios son lentos.
- e) Es una representación simbólica de los elementos culturales.

- f) Tendencia a la perpetuidad, ya que las organizaciones atraen al mismo tipo de personas que tienen sistemas de valores y creencias similares.
- g) Es intangible, pero se manifiesta en todas las partes y elementos de la organización, a la que afecta.
- h) Aceptación y observancia por la mayor parte de los miembros de una organización.
- i) Es un sistema abierto y por tanto en estrecha comunicación con su entorno.

2.3.2 Funciones de la cultura organizacional

- Posee un papel de definición de fronteras; es decir crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. 5.- Sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

(Gámez Gastélum (2007) nos dice que la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización:

- a) Tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás.
- b) Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- c) Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

d) Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

Complementando con las aportaciones de Amorós y Gámez Gastélum, respecto a las funciones de la cultura organizacional, Vargas Hernández (2007, Pág. 97) retoma las ideas de Robbins (2004) quien nos expresa lo siguiente:

- Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- Da un sentido de identidad a las organizaciones.
- Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
- Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

Por su parte, Newstrom y Davis (1993) señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización, las siguientes:

- a) Da una identidad organizacional a los empleados.
- b) Define la visión de lo que la organización representa.
- c) Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- d) Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
- e) Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
- f) Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
- g) Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.
- h) Atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares.
- i) Identifican los modelos de comportamientos a emular.

2.3.3 Formación de la cultura organizacional.

“La cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización: 1) adaptación externa y la supervivencia y 2) la integración interna” (Amorós, 2007, Pág. 232).

“La adaptación externa y la supervivencia se relacionan con el modo en el que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y la supervivencia incluyen resolver los siguientes temas” (Amorós, 2007, Pág. 232):

- Misión y estrategia: Identificar la misión principal de la organización; seleccionar estrategias para conseguir esa misión.
- Metas: Establecer metas específicas.
- Medios: Determinar la forma de lograr las metas; los medios, incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.
- Medición: Establecer criterios para medir cuan bien logran las metas las personas y los equipos.

“La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivos entre los integrantes de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas” (Amorós, 2007, Pág. 232).

- a) Lenguaje y conceptos: Identificar métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- b) Límites de grupo y de equipo: Establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- c) Poder y estatus: Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.

- d) Recompensar y castigos: Desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

2.3.4 Mantenimiento de la cultura organizacional.

“Las formas en las que opera y se administra una organización tendrán efectos, intencionales como intencionales sobre el mantenimiento o el cambio de la cultura organizacional. La organización contrata personas que en apariencia se adaptan a la cultura organizacional; luego, la organización mantiene su cultura despidiendo a los empleados que de manera sostenida o evidente se desvían de la conducta y actividades aceptadas” (Amorós, 2007, Pág. 233, 234)

“Sin embargo, los métodos específicos para mantener la cultura organizacional son mucho más complejos que sólo contratar a las personas adecuadas y despedir a las que no se acoplan. Los reforzados más poderosos de la cultura de la organización son” (Amorós, 2007, Pág. 234):

- Que los directivos y los equipos presten atención, evalúen y controlen.
- Las forma en que los directivos reaccionen a los incidentes críticos y a las crisis organizacionales.
- Modelar, enseñar y capacitar para las funciones administrativas y de equipos.
- Selección, ascenso y despido de la organización.
- Ritos, ceremoniales e historias organizacionales.

“Uno de los métodos más poderosos de mantener la cultura organizacional incluye los procesos y comportamientos a los que prestan atención los directivos y equipos, es decir, los acontecimientos que se observan y comentan. Resolver los asuntos en forma sistemática trasmite a los empleados señales poderosas sobre lo que es importante y lo que se espera de ellos” (Amorós, 2007, Pág. 234).

2.3.4.1 Reacciones frente incidentes y crisis.

“Cuando una organización se enfrenta a una crisis, su manejo por parte de los directivos y los empleados revela mucho sobre la cultura. La forma en que se hace frente a la crisis refuerza la cultura existente o provoca el surgimiento de nuevos valores y normas que cambien la cultura” (Amorós, 2007, Pág. 234).

2.3.4.2 Modelamiento, enseñanza y asesoría.

“Algunos aspectos de la cultura organizacional se comunican a los empleados por la forma en que los directivos desempeñan sus funciones. Además, los gerentes y equipos incorporan de manera específica mensajes culturales importantes a los programas de capacitación y a la asesoría cotidiana en el trabajo” (Amorós, 2007, Pág. 234).

2.3.4.3 Asignación de recompensas y estatus.

“Los empleados también aprenden sobre su cultura organizacional a través del sistema de recompensas. Las recompensas y los castigos asociados a los diversos comportamientos transmiten a los empleados las prioridades y valores, lo mismo de los directivos como individuos que de la organización. El sistema de estatus de la organización mantiene ciertos aspectos de su cultura” (Amorós, 2007, Pág. 234).

“La distribución de privilegios demuestra que funciones y conductas considera la organización más valiosas. Sin embargo, es posible que una organización use las recompensas y los símbolos de estatus en forma ineficaz e incoherente, si es así, pierde una gran oportunidad de ejercer influencia sobre su cultura, porque las prácticas de recompensas y la cultura se hallan vinculadas en la mente de sus integrantes. Algunas autoridades creen que el método más eficaz para influir sobre la cultura organizacional es a través del sistema de recompensas” (Amorós, 2007, Pág. 234).

“Contratación, selección, ascensos y despidos de las formas básicas en que mantienen las organizaciones una cultura consiste en el proceso de contratación” (Amorós, 2007, Pág. 234).

“Los ritos y ceremonias organizacionales son actividades o rituales organizados y planeados con significado cultura importante. Los ritos y ceremonias que respaldan la cultura organizacional incluyen los de transición, descenso de posición, refuerzo e integración” (Amorós, 2007, Pág. 234).

“Muchas de las creencias y valores fundamentales de la cultura de una organización se expresan en forma de leyendas e historias que se convierten en parte de sus tradiciones. Estas historias y leyendas transmiten la cultura existente de los empleados mas antiguos a los nuevos, dan preeminencia a los aspectos importantes de esa cultura. Algunas historias permanecen largo tiempo” (Amorós, 2007, Pág. 234).

2.3.5 Cambios de la cultura organizacional.

“Los mismos métodos básicos utilizados para mantener la cultura de una organización pueden emplearse para cambiarla” (Amorós, 2007, Pág. 235). La cultura se cambia mediante:

- Cambio de la forma en la que se enfrentan las crisis.
- Cambio de los criterios para contratar nuevos integrantes.
- Cambio de los criterios para ascensos dentro de la organización.
- Cambio de los criterios para asignar recompensas.
- Cambio de los ritos y ceremonias organizacionales.
- Cambios de las cosas a las que los directivos y equipos prestan atención.

“El cambio de la cultura de la organización puede ser difícil y por lo menos dos preocupaciones justifican la precaución. Ha puesto en duda el hecho de que los valores

muy enraizados, fundamentales de la cultura organizacional sean susceptibles de cambio. En este punto de vista, concentrar esfuerzos administrativos para cambiar conductas y procedimientos ineficaces tiene más sentido que intentar cambiar la cultura organizacional. Además que el cambio en el comportamiento sólo operará si se base en la cultura ya existente” (Amorós, 2007, Pág. 235).

“Una segunda preocupación que justifica la precaución en el cambio cultural se refiere a las dificultades para evaluar con exactitud la cultura organizacional. La mayor parte de las organizaciones grandes y complejas en realidad cuenta más de una cultura” (Amorós, 2007, Pág. 235).

2.3.6 La cultura como desventaja.

“Desde el punto de vista del empleado la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les dice a los empleados como hacer las cosas y lo que es importante. Pero aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, en la eficacia de la organización” (Amorós, 2007, Pág. 236, 237).

2.3.6.1 Barrera contra el cambio.

“La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada” (Amorós, 2007, Pág. 237).

Gómez Gastélum (2007, Pág. 106) nos dice que “las culturas fuertes se convierten en barreras contra el cambio cuando ya no es eficaz -hacer las cosas como siempre-. Para muchas organizaciones con culturas fuertes, las prácticas que propiciaron

a los éxitos anteriores pueden conducir al fracaso si es que ya no se ajustan bien a las necesidades ambientales”.

2.3.6.2 Barrera hacia la diversidad.

“La contratación de nuevos empleados que a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, crea una paradoja. La gerencia quiere que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la cultura de la organización. De otra manera, no es probable que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que estos empleados traen al lugar de trabajo” (Amorós, 2007, Pág. 237).

“Las culturas fuertes imponen una presión considerable para que se ajusten los empleados. Limitan El rango de valores y estilos que son aceptables.

Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos pro las fortalezas alternativas que esta gente trae al lugar de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diversas probablemente disminuyan en las culturas fuertes conforme la gente trata de ajustarse. Las culturas fuertes, por tanto, pueden ser desventajas cuando en efecto eliminan aquellas fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta la organización. Además, las culturas fuertes pueden ser también una desventaja cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente” (Amorós, 2007, Pág. 237).

“Las culturas fuertes pueden ser también una desventaja cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente. Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las

considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas, su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura” (Gámez Gastélum, 2007, Pág. 106)

2.3.6.3 Barreras contra las fusiones y adquisiciones.

“En años recientes, la compatibilidad cultural se ha vuelto el interés principal. Aunque un estado financiero favorable una línea de productos pudieran ser la atracción inicial de una posible adquisición, el hecho de que realmente funcione la operación o no parece que sobre todo tiene que ver con la forma como se integran las culturas de las organizaciones” (Amorós, 2007, Pág. 237).

Respecto a las ideas de Amorós respecto a la cultura como desventaja, Vargas Hernández nos habla de la influencia disfuncional de la cultura organizacional. Y nos menciona que “no siempre la cultura organizacional representa una fortaleza para las organizaciones. La cultura organizacional se torna disfuncional cuando los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización,” Robbins (1993) citado por Vargas Hernández (2007, Pág. 104) “como cuando la turbulencia de un medio ambiente dinámico, es muy alta, a tal grado que los valores y creencias de la organización se han arraigado profundamente y se resisten a los cambios profundos , a tal grado que no dan respuestas adecuadas” Vargas Hernández (2007, Pág. 104).

Vargas Hernández (2007) nos habla de las siguientes disfunciones:

- a) Las culturas organizacionales fuertes se vuelven dogmáticas y tienden a ser intolerantes y a rechazar otros valores y creencias que no son los propios.

- b) El conjunto de creencias y valores que forman la cultura organizacional, sólo proporciona muchas de las veces, recursos muy limitados de interpretación y manejo de todos los asuntos que importan a la organización.
- c) Las culturas corporativas tienden a la obsolescencia organizacional al estabilizarse con un conjunto de creencias y valores que se arraigan en las tradiciones y en el pasado, desatendiendo los nuevos retos que presenta el medio ambiente a los cuales tiene que estar ajustándose mediante procesos de cambio.
- d) Las culturas organizacionales pueden generar fuerzas negativas que producen efectos perversos y provocan dificultades y conflictos al no poder dar satisfacción a nuevos requerimientos y demandas de las estructuras del poder.
- e) Cuando desde los inicios de una organización y hasta que ésta alcanza la etapa de la madurez, la cultura corporativa es muy fuerte, se obstaculizan y se dificultan los procesos de transición en las organizaciones, ya que los miembros de la cultura tradicional no verían con agrado y simpatía las nuevas manifestaciones culturales. Mintzberg (1991) cita como ejemplo la transición de la configuración misionera a la maquinal de sistema cerrado, en donde se presentan confrontaciones furiosas entre "los miembros de una organización que siguen fieles a las normas de la ideología tradicional..." y "...los tipos administrativos que tratan de rutinizarla, a incrementar su propio poder formalizado a expensas del sistema de creencias establecido."
- f) Una cultura organizacional fuerte se encierra en sí misma para protegerse de los embates externos, provocándose un " amurallamiento" que la aísla y la resguarda de los cambios que se producen en su entorno, se limita en sus contactos hasta que finalmente muere.

2.3.7 Transmisión de la cultura a los empleados.

Gámez Gastelum (2007) nos aclara que la cultura se transmite a los empleados de diversas maneras; entre las cuales las más poderosas son:

2.3.7.1 Historias.

Son relatos que circulan en muchas organizaciones. Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de las organizaciones, la ruptura de las reglas, éxito de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de los empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente con el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

2.3.7.2 Rituales.

Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y cual no lo es.

2.3.7.3 Símbolos materiales.

Los símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento (por ejemplo, buscador de riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, social) que es apropiado.

2.3.7.4 Lenguaje.

Muchas organizaciones usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

Con el tiempo las organizaciones desarrollan términos particulares para describir equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio. Pero, una vez asimilada, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura determinada.

2.3.8 Mantener viva la cultura organizacional

2.3.8.1 Selección.

“La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Suele suceder puesto dado. La decisión final sobre quien es el contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule quien tome la decisión sobre lo bien que se integrarán los candidatos a la organización. Este intento de asegurar un acoplamiento adecuado, ya sea propósito o inadvertidamente, dará como resultado la contratación de personas que tiene los valores que en esencia son consistentes con aquellos de la organización, o cuando menos con una parte de esos valores, el proceso de selección proporciona información a los candidatos acerca de la organización, y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, o cuando menos con una buena parte de esos valores” (Amorós, 2007, Pág. 238).

“El proceso de selección proporciona información a los candidatos acerca de la organización, y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden eliminarse ellos mismos del grupo de solicitantes, la selección, por tanto candidato anular el matrimonio si parece que habrá incompatibilidad. De esta manera, el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al sacar aquellos

individuos que pudieran atacar o minar sus valores centrales” (Amorós, 2007, Pág. 236, 238).

2.3.8.2 Alta gerencia.

“Las acciones de alta gerencia también tienen un gran impacto en la cultura de la organización. Con lo que dicen y con su forma de comportarse los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia a bajo a través de la organización” (Amorós, 2007, Pág. 238).

2.3.8.3 Socialización.

“Los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse su cultural. Este proceso de adaptación se denomina socialización

La socialización puede conceptualizarse como un proceso formado por tres etapas: prearribo, encuentro y metamorfosis” (Amorós, 2007, Pág. 238).

“La primera etapa abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En la segunda, el nuevo empleado ve como es en realidad la organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser divergentes. En la tercera etapa, tienen lugar los cambios de larga duración. El empleado nuevo domina las habilidades requeridas para su trabajo, lleva a cabo con éxitos sus nuevos papeles y realiza los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo. Este proceso de tres etapas tiene efecto en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y decisión final de quedarse en la compañía” (Amorós, 2007, Pág. 238).

2.3.8.4 Mantenimiento de la cultura a través del tiempo.

Gómez Gastélum (2007) Menciona que el mantenimiento de la cultura a través del tiempo se logra utilizando uno, o un conjunto de los siguientes mecanismos:

- Declaraciones formales de la filosofía, visión, misión y valores y además de materiales organizacionales de reclutamiento, selección y socialización.
- Diseño del espacio físico, ambiente de trabajo y edificios.
- Slogan, lenguaje, acrónimos y expresiones.
- Modelado de papeles deliberados, programas de capacitación y enseñanzas y coaching por los administradores y supervisores.
- Retribuciones, símbolos de estatus y criterios de promoción explícitos.
- Relatos, leyendas y mitos acerca de personas y acontecimientos clave.
- Actividades, procesos o resultados organizacionales que son objeto de atención, medición y control por los líderes.
- Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales.
- Flujo del trabajo y estructura organizacional.
- Sistemas y procedimientos organizacionales.
- Objetivos organizacionales y los criterios acompañantes de reclutamiento, selección, desarrollo, promoción, despido y jubilación de empleados.

Capítulo 3. Comportamiento organizacional

3.1 Definición de comportamiento organizacional

“Lo podemos definir como el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización” (Amorós, 2007, Pág. 7).

Gibson (2006) nos dice que es el campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

Amorós (2007) resalta algunas creencias populares acerca del Comportamiento de los individuos en las Organizaciones:

- Los trabajadores felices son los trabajadores más productivos en la organización.
- Si el jefe es amistoso, genera confianza y es accesible a la discusión de ideas a favor de la empresa, los subordinados a su vez son más productivos.
- Los mejores líderes son los que muestran un comportamiento consistente (unidad de vida).
- Las entrevistas constituyen herramientas eficaces y eficientes de selección, para obtener empleados con mejor rendimiento.
- Todos los individuos que forman parte de la organización, se caracterizan por desear un trabajo que le planteos nuevos retos a lo largo del tiempo.
- Se debe atemorizar a los subordinados para que desarrolle eficaz y eficientemente su trabajo.

- Los individuos trabajan más duro cuando se les pide hagan su mejor esfuerzo.
- Todos los individuos en la organización se encuentran motivados por el dinero.
- La mayor parte de la gente se interesa más por lo que ellos recibirán de sueldo que por el de los demás.
- Casi todos los grupos de trabajo eficaces no poseen conflictos.

3.2 Disciplinas del comportamiento organizacional

“Una forma común de comprender el Comportamiento Organizacional consiste en analizar las disciplinas que fundamentan la ciencia del comportamiento, sus aportaciones y unidades especiales de análisis. De acuerdo a esto se podría concluir que el Comportamiento Organizacional se ha adjudicado ideas, conceptos, métodos y conclusiones de otras disciplinas, especialmente de la Economía, la Psicología y la Sociología, la Administración, la Política Social, las Relaciones industriales, las internacionales y de la Ciencia de la Computación. Sin embargo muchas disciplinas académicas aún siguen contribuyendo al desarrollo del CO, esto por la cantidad de temas y problemas que ella abarca” (Amorós, 2007, Pág. 16).

3.3 Variables del comportamiento organizacional

Amorós (2007) distingue dos tipos de variables: Dependientes e Independientes.

3.3.1 Variables dependientes.

“Se refiere a los factores claves que usted quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores” (Amorós, 2007, Pág. 17, 18). Las variables dependientes son:

- a) Productividad: Se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto la productividad implica

entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. El primer término se refiere a cumplir con las metas trazadas en la organización. La eficiencia es la relación existente entre el resultado eficaz y el insumo que se requiere para obtenerlo.

Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr las metas de manera eficiente. Entre las medidas de tal eficiencia se encuentran el rendimiento sobre la inversión, las ganancias por ventas y la producción por hora de trabajo. Las medidas de productividad deben considerar también los costos incurridos en lograr la meta trazada, es decir aquí es donde entra a tallar la eficiencia.

- b) Ausentismo: Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación. Los niveles de ausentismo por encima de los aceptables, afectan en la eficacia y eficiencia de toda la organización; pero en determinadas ocasiones las ausencias no se convierten en algo negativo para las organizaciones, por ejemplo cuando un empleado no asiste al trabajo por algún malestar grave, exceso de tensión, entre otros, es preferible que haya hecho esto porque de lo contrario su asistencia puede perjudicar su producción normal, esto se da en raros casos, generalmente las organizaciones se ven beneficiadas ante tasas de ausentismo bajas.

- c) Rotación: Se refiere al retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

Todas las organizaciones poseen determinada rotación, que hasta en algunos casos podría ser positiva porque se puede presentar la ocasión de reemplazar un individuo de bajo rendimiento por alguien que se encuentre mejor preparado, que tenga mejores habilidades, que posea una mayor motivación, etc. Actualmente un nivel adecuado de rotación de empleados nuevos facilita la flexibilidad organizacional y la independencia del empleado y hasta se puede disminuir la necesidad de nuevos despidos. Aunque esto sería lo ideal, la rotación generalmente se encuentra relacionada con el despido de gente que la organización requiere, obstruyendo así su eficacia.

- d) Satisfacción en el trabajo: Es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que se posee que los empleados satisfechos son más productivos que los que no lo son ha sido creencia básica de los gerentes por largo tiempo. Es mucha la evidencia que debate esta relación, pues no solamente las sociedades deberían interesarse por la cantidad de vida, es decir por la alta productividad y adquisiciones de materiales; sino también por la calidad de vida. La satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que

también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

3.3.2 Variables independientes.

- a) Variables del nivel individual: La gente que entra a las organizaciones lo hace con determinadas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, tales como las características biográficas, las características de la personalidad, ciertos valores y actitudes y niveles de habilidad. Todas estas se encuentran por lo general intactas al momento del ingreso del individuo a la fuerza laboral, la gerencia casi no puede hacer nada para cambiarlas, no obstante tienen un impacto grande en el comportamiento del empleado.
- b) Variables a nivel de grupo: El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente.
- c) Variables a Nivel de Sistemas de Organización: El CO logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una estructura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. Las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran.

3.4 Niveles del comportamiento organizacional

Amorós (2007) identifica tres niveles en los procesos del comportamiento organizacional:

- Nivel individual
- Nivel grupal
- Nivel organizacional

De igual forma, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006), consolidando los tres procesos del comportamiento organizacional propuesto por Amorós, nos habla de un modelo para la administración de las organizaciones que consiste en analizarlas desde un punto de vista de tres niveles en que puede ser dividido el comportamiento organizacional:

- Comportamiento individual
- Grupos y equipos
- Procesos de las organizaciones.

3.4.1 Comportamiento individual.

“Las diferencias individuales son importantes por una razón fundamental: ejercen un efecto directo en el comportamiento. Cada persona es única en virtud de sus antecedentes, características individuales, necesidades y forma de percibir el mundo y a los demás” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 77).

“Una forma de reflexionar acerca de la influencia que ejercen las diferencias individuales del comportamiento en el trabajo es mediante el marco de atracción-selección-desgaste (ASD), que sostiene que la atracción a una organización, la selección que ésta realiza y el desgaste que produce son las causas de que haya determinados tipos de personas en la organización” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 77).

“Los factores demográficos como la edad, raza y género, influyen en las diferencias individuales. Además, la influencia genética repercute en las diferencias individuales como el temperamento. El comportamiento de una persona en el trabajo, escuela u hogar es una interacción compleja de variables como personalidad, percepción, actitudes y comportamiento en el trabajo” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 77).

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) enlistan las siguientes diferencias individuales y conceptos relacionados que influyen en el comportamiento en el trabajo:

- Factores hereditarios
- Capacidades y habilidades
- Inteligencia emocional
- Actitudes
- Personalidad
- Locus de control
- Autoeficacia
- Creatividad, entre muchos otros.

3.4.1.1 El proceso perceptivo.

“Percepción es definida como el proceso cognoscitivo por el cual un individuo selecciona, organiza y da significado a estímulos del entorno. A los individuos se les bombardea todo el tiempo con estímulos que influyen en sus sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. Los estímulos exactos en los que se enfoca una persona se basa en aquello a lo que elige prestar atención en un momento determinado” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 110).

3.4.1.2 Motivación.

“Las necesidades son deficiencias que experimenta el individuo en un determinado momento, estas deficiencias pueden ser fisiológicas, psicológicas y sociológicas; a la par, se ha descubierto que la motivación es un factor importante que influye en tres áreas importantes: aspectos organizacionales, aspectos laborales y relacionados con el liderazgo” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 139).

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) aseguran que las teorías de motivación de contenido, se refieren a los factores internos de las personas que dirigen, sostienen y determinan el comportamiento. Son los autores ya mencionados quienes a continuación consideran cada una de ellas:

3.4.1.2.1 *Jerarquía de necesidades de Maslow.*

Supone que las necesidades forman una jerarquía y se clasifican de la siguiente forma: Fisiológicas, salud y seguridad, pertenencia social y amor, estima y autorrealización.

3.4.1.2.2 *Teoría ERC de Alderfer.*

Asume que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía. Sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone sólo comprende tres conjuntos de necesidades: Existencia, relaciones y crecimiento.

3.4.1.2.3 *Teoría de los dos factores de Herzberg.*

Los dos factores se denominan insatisfactores – satisfactores e higiénicos-motivacionales. Estos factores de insatisfacción o factores de higiene son necesarias para mantener al menos un nivel de “no insatisfacción. Algunos factores son: Salario, seguridad en el trabajo, condiciones laborales y sociales, entre otras.

En segundo lugar, un conjunto de condiciones intrínsecas cuando están presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Algunas de estas condiciones son: logro, reconocimiento, responsabilidad, etc.

Es importante mencionar que la teoría de los dos factores de Herzberg, destaca varias repercusiones importantes para la administración:

- Ausencia de insatisfacción en el trabajo, satisfacción en el trabajo elevada.

- Ausencia de insatisfacción en el trabajo, insatisfacción en el trabajo.
- Insatisfacción elevada en el trabajo, insatisfacción en el trabajo.

3.4.1.2.4 *Teorías de las necesidades aprendidas de McClelland.*

Considera que muchas necesidades se adquieren de la cultura. Tres de estas necesidades aprendidas son las necesidades de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Afl) y la necesidad de poder (n Pod).

Con base en los resultados de las investigaciones, McClelland desarrolló un conjunto descriptivo de factores que reflejan una gran necesidad de logro. Estos son: A la persona le gusta asumir la responsabilidad en la resolución de problemas, La persona tiende a establecer metas de logro moderadas y se inclina a asumir riesgos calculados y La persona desea retroalimentación sobre el desempeño.

3.4.2 *Grupos y Equipos*

3.4.2.1 *Naturaleza de los grupos.*

“Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan para lograr una meta en común. Para que exista un grupo deben presentarse tres requisitos mínimos: Debe haber dos o más individuos, deben interactuar de alguna manera y lograr una meta en común” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 323).

Respecto a los tipos de grupos, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) nos dicen los siguiente:

Los grupos pueden dividirse en formales e informales: Un grupo formal esta formado por la dirección para lograr las metas de la organización. Un grupo informal es formado por individuos que se desarrollan en torno a intereses y amistades comunes, y no en torno a un diseño deliberado.

Los formales se dividen a su vez en grupos de mando, tarea o equipo; por otro lado, los informales se dividen en grupos de intereses y de amistad:

- a) Grupos de mando: Grupo de subordinados que reportan a un determinado gerente constituye el grupo de mando. El grupo de mando se especifica en función del organigrama formal de la organización.
- b) Grupo de tarea: Grupo de individuos que trabajan como una unidad en la consecución de un proyecto o una labor.
- c) Grupo de interés: Se forma por algún interés especial. En general, cuando el interés disminuye o se alcanza la meta, el grupo se desintegra.
- d) Grupo de amistad: Se establece en el lugar de trabajo debido a alguna característica en común de sus integrantes, y que puede extender la interacción de sus miembros e incluir actividades fuera del lugar de trabajo.

3.4.2.2 *Etapas de desarrollo de los grupos.*

“Los grupos atraviesan por lo menos cinco etapas de desarrollo: Formación, adaptación, regulación, desempeño y desintegración” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 326).

- a) Formación: Se caracteriza por incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo.
- b) Adaptación: Suele ser de conflicto y enfrentamiento. Etapa emocionalmente intensa que puede comprender competencia entre los miembros por tareas deseadas y desacuerdos sobre los comportamientos y responsabilidades.
- c) Regulación: Se caracteriza por la cooperación y la colaboración. También es la etapa en que empieza a desarrollarse en forma significativa la cohesión del grupo.

- d) Desempeño: El grupo es por completo funcional. Se establece la estructura del grupo, y se entienden las funciones de cada integrante.
- e) Desintegración: Supone la terminación de las actividades del grupo. Muchos grupos son permanentes y nunca llegan a esta etapa.

3.4.2.3 Características de los grupos.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) nos mencionan algunas de las más importantes son la composición, la condición en la jerarquía, las funciones, las normas, el liderazgo y la cohesión.

- a) Composición: Se relaciona con el grado de semejanza entre los miembros del grupo. Existen grupos homogéneos y heterogéneos.
- b) Condición en la jerarquía: La condición asignada a una determinada posición suele ser consecuencia de ciertas características que diferencian una posición de otra.
- c) Funciones: Cada posición en la estructura del grupo tiene una función asociada que consiste en los comportamientos que cabe esperar de quien ocupa esta posición.
- d) Normas: Criterios de comportamiento que comparten los integrantes de un grupo.
- e) Liderazgo: La función del líder es básica en los grupos, pues éste influye en los demás integrantes. En el grupo formal, el líder ejerce legítimamente un poder sancionador.
- f) Cohesión: Así se le denomina a un comportamiento y un desempeño cercano o común entre los miembros tanto de grupos formales e informales.

“Existen numerosas fuentes de atracción a un grupo” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 333):

- Las metas del grupo y los miembros son compatibles.
- El grupo tiene un líder carismático.
- La reputación del grupo indica que cumple con éxito las tareas.
- El grupo es lo bastante pequeño para que sus integrantes hagan que los demás escuchen y evalúen sus opiniones.
- Los integrantes son atractivos en cuanto a que se apoyan entre sí y se ayudan a superar los obstáculos y las barreras al crecimiento y desarrollo personal.

3.4.3 Procesos de las organizaciones

3.4.3.1 Poder, política y facultamiento.

3.4.3.1.1 Concepto del poder.

“El poder representa la capacidad de hacer que alguien haga algo; la influencia es el ejercicio de esa capacidad. Otra manera de enunciar la distinción es decir que el poder es el potencial para influir mientras que la influencia es poder en acción” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 387, 388).

Dos categorías importantes del poder en la organización son el poder personal y el estructural, cada uno procedente de diversas fuentes.

3.4.3.1.2 Poder personal.

French y Raven (1959) en Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, Pág. 388) postulan cinco bases del poder personal: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y referente.

- a) El poder legítimo: Se refiere a la capacidad de influir derivada del puesto del administrador en la jerarquía de la organización. Los subordinados creen que su deber es obedecer.
- b) Este poder formal es lo que llamamos autoridad que es la capacidad de influir en los demás, basadas en el poder percibido de la posición y la función en la organización. La autoridad organizacional tiene las características siguientes: Esta investida en la posición de una persona, es aceptada por lo subordinados, la autoridad se ejerce en sentido vertical.
- c) El poder de recompensa: Se basa en la capacidad de una persona de premiar a un subordinado por obedecerla.
- d) El poder coercitivo: Se considera lo contrario del poder de recompensa ya que se refiere al poder de castigar. Los seguidores obedecen por miedo.
- e) Poder experto: Es cuando una persona posee una habilidad especial que reviste mucho valor.
- f) Poder referente: Esta relacionado con el carisma de una persona, muchos individuos se identifican y se dejan influir por una persona por su personalidad o su comportamiento.

3.4.3.1.3 Poder estructural.

A menudo, la estructura de la organización confiere poder. Kanter, en Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, Pág. 391) afirma de manera muy convincente que el poder se deriva 1) del acceso a los recursos, información y apoyo, y 2) de la capacidad de conseguir la cooperación para hacer el trabajo necesario. También se define el poder de decisión en que los individuos o unidades inciden en la toma de decisiones es señal del poder que adquirieron.

Algunos expertos consideran que el conocimiento es más poderoso que cualquier otro componente de la estructura de una organización. El conocimiento se define como una conclusión o análisis derivado de datos e información.

3.4.3.1.4 Facultamiento.

Conger y Kanungo (1988), retomados por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, Pág. 394), definieron el facultamiento como “un proceso para cultivar los sentimientos de eficacia de los miembros de la organización por medio de la identificación de las condiciones que favorecen la impotencia, para eliminarla tanto con normas formales de la organización como por técnicas informales para ofrecer información sobre esa eficacia.

3.4.3.1.5 Usar el poder para administrar bien.

Pfeffer (1992), citado por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, Pág. 407), identifica varias consideraciones importantes para ejercer el poder y administrar bien:

- Acepte que hay numerosos intereses en prácticamente toda organización.
- Sepa qué postura relevante sostienen individuos y grupos respecto de los temas importantes para usted.
- Comprenda que para que se hagan las cosas debe tener poder y que, en el caso de quienes se le oponen debe tener más poder que ellos.
- Reconozca las estrategias y tácticas con que se adquiere y ejerce el poder en las organizaciones.

3.4.3.2 Estructura y diseño de las organizaciones.

3.4.3.2.1 Diseño de una estructura organizacional.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) nos dicen que el Diseño organizacional estructura organizacional específica que resulta de las decisiones y acciones de los administradores.

Las decisiones reales del diseño organizacional son las siguientes:

- Los administradores deciden cómo dividir la tarea general en trabajos sucesivamente más pequeños.
- Los administradores determina las bases para agrupar los empleos individuales.
- Los administradores determinan el tamaño apropiado del grupo que se reporta con cada supervisor.
- Los administradores distribuyen la autoridad entre los empleos.

3.4.3.2.2 División del trabajo.

“Proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización. La división del trabajo ocurre de tres formas diferentes: Especialidades personales, secuencia natural del trabajo, plano vertical” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 533, 534).

3.4.3.2.3 Delegación de autoridad.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) enlistan las razones para descentralizar la autoridad.

- Las organizaciones que descentralizan la autoridad habilitan a los administradores para que tomen decisiones significativas, adquieran habilidades y avancen dentro de la compañía.
- La alta delegación de autoridad favorece un clima competitivo dentro de la organización.
- Los administradores con autoridad relativamente alta ejercen más autonomía y así satisfacen sus deseos de participar en la solución de problemas.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) enlistan las razones para centralizar la autoridad.

- Se tiene que capacitar a los administradores para que tomen las decisiones que va con la autoridad delegada y los programas formales de capacitación son muy costosos.
- Muchos directores están acostumbrados a tomar decisiones y se resisten a delegar autoridad a sus subordinados.
- Se incurre en costos administrativos porque es preciso llevar sistemas de contabilidad nuevos o modificaciones para proporcionar información a la alta dirección acerca de los efectos de las decisiones de sus subordinados.

3.4.3.2.4 Bases departamentales.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) resaltan las bases departamentales en la organización:

- a) **Departmentalización:** Forma en que se divide estructuralmente una organización. Algunas definiciones más divulgadas son por función, territorio, producto, cliente y proyecto.
- b) **Departmentalización Funcional:** Su principal ventaja radica en su eficiencia, tener un departamento integrado por expertos en un ramo en particular, la dirección crea unidades eficientes.
- c) **Margen de control:** Cantidad de subordinados que se reportan con un supervisor. El margen de control es un factor que afecta la forma y altura de una estructura organizacional. Para determinar el margen de control óptimo, al menos tres factores parecen importantes: Contacto requerido, Grado de especialización, Capacidad de comunicación.

3.4.3.2.5 Dimensión de estructura.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) nos hablan a continuación de la dimensiones de la estructura organizacional.

- a) Formalización: Dimensión de la estructura organizacional que se refiere a la medida en que se redactan y obligan a cumplir las reglas, procedimientos y otras guías de acción.
- b) Centralización: Dimensión de la estructura organizacional que se refiere al grado en que la alta dirección retiene la autoridad para tomar decisiones.
- c) Complejidad: Dimensión de la estructura organizacional que se refiere al número de puestos y/o unidades de trabajo diferentes dentro de una organización.

3.4.3.2.6 Modelos de diseño organizacionales.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) resaltan los siguientes modelos de diseño organizacional:

- Modelo mecanicista: Tipo de diseño organizacional que destaca la importancia de la producción y en la eficiencia. Es muy formalizado, centralizado y complejo.
- Modelo Orgánico: Diseño organizacional que destaca la importancia de la adaptabilidad y el desarrollo. Es relativamente informal, descentralizado y sencillo.
- Modelo de Matriz: Diseño organizacional que supone un diseño basado en producto o proyecto sobre un diseño basado en la función.

3.4.3.3 Diseño del Puesto.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) enlistan los siguientes conceptos relacionados referentes al diseño de puestos:

- a) Calidad de vida laboral: Es una filosofía de la administración que mejora la dignidad de todos los trabajadores; introduce cambios en la cultura de la organización, y mejora el bienestar físico y emocional de los empleados, los programas de CVL tiene por objetivo aumentar la confianza, participación y resolución de problemas por parte de los empleados a fin de incrementar tanto la satisfacción de los trabajadores como la efectividad organizacional.
- b) Modelo conceptual del diseño del puesto: Incluye los diversos términos y conceptos que aparecen en los estudios actuales, estos conceptos describen los determinantes importantes del desempeño laboral y la efectividad organizacional.
- c) El desempeño laboral abarca varios resultados: Resultados objetivos, resultados conceptuales personales, resultados intrínsecos y extrínsecos; y, resultados de satisfacción en el puesto.
- d) Análisis del puesto: Es una descripción de cómo difiere un puesto en relación con otro en términos de exigencias y habilidades necesarias.
- e) Contenido del Puesto: Se refiere a las actividades que exige el puesto, hay un método de análisis llamado Análisis Funcional del Puesto, que centra la atención en las actividades, métodos, máquinas y producción específicos.
- f) Requisitos del puesto: Se refiere a la educación, experiencia, títulos y otras características personales que se espera de un individuo para que cumpla con el contenido del puesto; para esto hay un método muy socorrido llamado

Cuestionario de Análisis de Puesto el cual toma en cuenta al ser humano, la tarea y los factores tecnológicos y clases los puestos.

g) Contexto del Puesto: Se refiere a factores como exigencias físicas y condiciones laborales y el grado de responsabilidad social y laboral, el grado de supervisión necesaria o ejercida, y las consecuencias de errores.

h) Diseños de puesto: Los resultado de su análisis, Especifican tres características: rango, profundidad y relaciones.

- Rango del puesto: Cantidad de operaciones que realiza quién ocupa un puesto para cumplir una tarea.
- Profundidad del puesto: Cantidad de control de un individuo para alterar o influir en el puesto y el entorno.
- Relaciones entre puesto: Se determinan por las decisiones que toman los directivos respecto de los fundamentos de la departamentalización y de los rangos de control.

i) La percepción del contenido del puesto: Se refiere a las características de un puesto que definen su naturaleza general según la percepción de quién lo ocupa.

Existen estrategias que generaran un mayor rango del puesto al aumentar las actividades necesarias. Dos de estos modelos son la rotación de puestos y la ampliación del puesto.

1. Rotación de puestos: Esta práctica consiste en rotar por igual a gerentes y empleados de un puesto a otro. Con ello, se espera que el individuo realice más actividades de trabajo, pues cada puesto implica diferentes tareas. La rotación de puestos supone aumentar el rango de puestos y la percepción de variedad en su contenido.

2. Ampliación del puesto: Las estrategias de ampliación de puesto se centran en lo contrario a la división de trabajo: son una forma de eliminar la especialización, o aumentar la cantidad de tareas que realiza un empleado.
3. Administración de la calidad total y diseño de puesto: Filosofía que mediante el empleo de procedimientos de control de procesos estadísticos y resolución de problemas establece la mayor prioridad de estándares de calidad y mejora continúa.

3.4.3.4 Toma de Decisiones.

3.4.3.4.1 Tipos de decisiones.

Herber Simon (1960), según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, Pág. 459), distingue de dos tipos de decisiones:

- a) Decisiones programadas: Aquellas que son repetitivas y de rutina, y en que se ha desarrollado un procedimiento definido para abordarla.
- b) Decisiones no programadas: Son nuevas e inestructuradas. No hay procedimiento específico para tratar el problema, ya sea porque no ha aparecido ante la misma manera o por que es complicado o en extremo importante.

3.4.3.4.2 Un proceso racional en la toma de decisiones.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) definen a las decisiones como medios para lograr un resultado o resolver un problema. Resultado de un proceso en el que influyen muchas fuerzas y resaltan el proceso racional de la toma de decisiones, descrito a continuación.

- Revisar establecimiento de metas y objetivos específicos y medición de resultados.

- Revisar identificación y definición del problema.
- Revisar establecimiento de prioridades.
- Revisar consideración de causas.
- Revisar desarrollo de soluciones alternativas.
- Revisar selección de solución.
- Revisar instrumentación.
- Revisar seguimiento.

Huber (1980), citado por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, Pág. 462), nos aclara que hay ciertos factores que suelen presentar dificultades para identificar el problema con exactitud, algunos de ellos son:

- Problemas preceptuales.
- Definición de los problemas en términos de solución.
- Identificación de los síntomas como problemas.

3.4.3.4.3 Toma de decisiones administrativas.

March y Simon (1958), en Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, Pág. 466), ofrecen un método descriptivo que se define como el modelo administrativo de toma de decisiones. En este modelo, quienes toman decisiones operan con información incompleta y se ven afectados por sus capacidades cognoscitivas y por factores psicológicos y sociológicos. Los administradores suelen utilizar lo que se llámale enfoque de racionalidad limitada, que parte del supuesto de que la toma de decisiones no es un proceso perfectamente racional, si no que está lleno de constricciones y limitaciones.

3.4.3.4.4 Toma de decisiones intuitivas.

“La toma de decisiones intuitiva se produce con frecuencia porque: Puede haber altos niveles de incertidumbre acerca de un problema, de las meta y de los criterios de decisión. No hay historia o experiencias de los cuales aprovechar nociones. Las premuras son intensas. Es difícil analizar a conciencia una cantidad excesiva de opciones” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 467).

3.4.3.4.5 *Influencias del comportamiento en la toma de decisiones.*

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) enuncian tres factores que influyen en el proceso de toma de decisiones, son los siguientes:

- a) Valores: Pautas y creencias por las que se guía una persona cuando se ve en una situación en la que debe elegir.
- b) Potencial de Disonancia: Los científicos de la conducta centran su interés en la aparición de la ansiedad posdecisión.

“Tal ansiedad se relaciona con lo que Festinger, (1957) llama disonancia cognoscitiva que se refiere a un estado mental de ansiedad que se presenta cuando hay un conflicto entre diversas cogniciones de un individuo después de tomar una decisión” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 471).

- c) Aumento del Compromiso: Adhesión creciente a una decisión previa cuando un encargado racional de decidir optaría por la retirada.

3.4.3.5 *Liderazgo.*

“Uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, Pág. 342).

Warren Bennis (1997), en Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, Pág. 342), concluye que todos los líderes de grupos eficientes comparten cuatro características:

- Le dan dirección y significado a la gente que dirigen.
- Generan confianza.
- Favorecen la acción y la aceptación de riesgos.
- Son proveedores de esperanza.

3.4.3.5.1 Modelos conductuales.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006)), reconocen los modelos conductuales que a continuación se describen:

- a) Líder centrado en el empleo: Se concentra en animar a los empleados a llevar a cabo la tarea y aplica estrecha supervisión para que hagan sus tareas según procedimientos aceptables y oportunos.
- b) Líder centrado en el empleado: Se concentra en las personas que hacen el trabajo y cree en la delegación de la toma de decisiones y la ayuda a los empleados para que satisfagan sus necesidades, en un ambiente que los apoye.
- c) Consideración: Se refiere al comportamiento de amistad, confianza mutua, respeto, calidez y empatía entre líder y seguidores.

3.4.3.5.2 Modelos situacionales.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), reconocen los modelos situacionales que a continuación se describen:

- a) Teorías situacionales del liderazgo: Sostienen que la efectividad del líder es una función de diversos aspectos de la situación de liderazgo.
- b) Modelo del liderazgo de contingencia de Fiedler (1967) en Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, Pág. 498).

- Relaciones líder-miembro: Factor en el modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al grado de confianza y respeto de los seguidores hacia el líder.
 - Estructura de la Tarea: Factor en el modelo de contingencia de Fiedler que se refiere a cómo está estructurada la tarea en la relación con los requisitos, opciones de solución de problemas y retroalimentación sobre la corrección con que se efectuó la tarea.
 - Poder del puesto: Factor en el modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al poder inherente a la posición de liderazgo.
- c) Modelo de liderazgo de Vroom-Jago (1973) en Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, Pág. 500): Especifica los procedimientos de toma de decisiones de liderazgo más eficaces en cada una de las varias situaciones diferentes. Dos de los estilo de liderazgo propuestos son autocráticos; dos son consultivos; y uno se orienta a la decisiones conjuntas.
- d) Modelo de liderazgo camino-meta: Teoría que sostiene que el líder necesita influir en la percepción que tengan sus seguidores de las metas de trabajo y de desarrollo personal, así como en las rutas para lograr esas metas.
- e) Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard: Método de liderazgo que sostiene que los líderes entienden su propio comportamiento. Hershey y Blanchard (1969), retomados por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006, Pág. 504), desarrollaron cuatro estilos de liderazgo más disponibles para los administradores: Indicador, Vendedor, Participativo, Delegativo.

3.4.3.5.3 Otras perspectivas de liderazgo.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) nos hablan de otras perspectivas del liderazgo:

- a) Líder carismático: Es el que crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores.
- b) Líder transaccional: Líder que ayuda al seguidor a identificar lo necesario para lograr los resultados deseados y procura que los empleados tengan los recursos para hacerlo.
- c) Líder de transformación: Motiva a los seguidores a trabajar por metas en lugar del interés propio de corto plazo, y por el logro y la autorrealización en lugar de la seguridad; es capaz de expresar una visión clara y a inspirar a los demás para que se esfuercen por lograrla.
- d) Método de intercambio entre líder y miembro: Reconoce que no existe el comportamiento uniforme de un líder hacia los subordinados. El líder crea un lazo y relación personales con cada empleado.

3.4.3.6 Comunicación organizacional.

Respecto al proceso organizacional de la comunicación cuando se aplica en las organizaciones Fernández Collado (1999) no dice que es denominada comunicación organizacional.

Fernández Collado (1999) menciona que esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Fernández Collado (1999) se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

3.4.3.6.1 El Flujo de la comunicación organizacional.

Katz y Kahn (1999) reconocen las siguientes direcciones en la comunicación organizacional:

- a) Comunicación Descendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir
- b) Comunicación Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
- c) Comunicación Horizontal: Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

- d) Comunicación Diagonal: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

3.4.3.6.2 *Perspectivas de la comunicación organizacional.*

Fernández (1999) identifica algunas actividades hacia las que esta enfocada la comunicación organizacional:

- a) Comunicación interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- b) Comunicación externa: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- c) Relaciones públicas: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- d) Publicidad: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- e) Publicidad institucional: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Capítulo 4. Estrés laboral

4.1 Definición de estrés

El término estrés tiene varios significados según el ámbito; por ejemplo en la física y en la arquitectura se refiere a la fuerza aplicada sobre un objeto que puede deformarlo o romperlo. Melgosa (1999) citado en Campos (2006) señala que estrés es un término adaptado al castellano que proviene de la voz inglesa 'stress', palabra aparecida inicialmente como 'distress' proveniente del antiguo término francés 'desstresse'. Cano (2002) señala que en la psicología, estrés usualmente se refiere a ciertos acontecimientos que ocurren cuando nos encontramos en situaciones que implican fuertes demandas para el individuo, las cuales pueden agotar todos los recursos de afrontamiento.

El término estrés ha causado controversia desde que fue introducido por el fisiólogo canadiense Hans Selye al campo de la psicología, quien lo definió como una respuesta generalizada del organismo ante cualquier estímulo o agente estresor, y a cualquier situación estresante (Campos, 2006). Ahora, desde el punto de vista de la psicología, el estrés ha sido entendido desde los tres enfoques siguientes: (Cano, 2002)

- Como estímulo: El estrés es capaz de provocar una reacción o respuesta por parte del organismo.
- Como reacción o respuesta: El estrés se puede evidenciar en cambios conductuales, cambios fisiológicos y otras reacciones emocionales en el individuo.
- Como interacción: El estrés interactúa entre las características propias de cada estímulo exterior y los recursos disponibles del individuo para dar respuesta al estímulo.

Entonces, el estrés puede definirse como un proceso o secuencia de etapas, el cual comienza cuando el individuo recibe un conjunto de exigencias impuestas por el medio, y a las cuales el individuo debe adaptarse para dar una respuesta adecuada y rápida usando todos los recursos disponibles a su disposición, provocando que el individuo realice un esfuerzo agotador para lograr tal respuesta.

Esto es justamente lo que ocurre actualmente, no hay nadie que sea ajeno a este trastorno ya que diariamente estamos sometidos a situaciones tensionantes que nos afectan en todos los aspectos de nuestra vida, siendo el estrés aumentado por el determinismo ambiental orientado a aumentar los problemas en lugar de solucionarlos. Entonces al actuar así lo que se consigue es estresarse aún más en lugar de solucionar los problemas.

El estrés se presenta de distinta manera según el tipo de individuo, pero en forma general es posible reconocer dos tipos de estrés: Eustrés (estrés positivo) y Distrés (estrés negativo). Santos (2004), al respecto señala que:

El eustrés es el estrés positivo, el cual es una respuesta a una situación adecuada; se considera la sal de la vida, ya que constituye con frecuencia una alternativa frente al aburrimiento e indiferencia, proporciona motivación y energía para enfrentar los obstáculos que podrían dañar la felicidad y autoestima. Y el distrés es el estrés negativo, en el que la reacción de excitación es mantenida cuando no es necesaria, ya que existe la amenaza real.

Cuando las personas reaccionan de una manera afirmativa y positiva frente a las exigencias, resolviéndolas objetivamente hablamos de eustrés. Pero, caso contrario, cuando la reacción es negativa debido a demandas excesivas y falta de recursos para

solucionarlas estamos frente al distrés o estrés negativo, el responsable de que generemos emociones negativas.

4.2 Componentes y bases del estrés

Según Melgosa (1999 citado en Campos, 2006) el estrés tiene dos componentes básicos: los agentes estresantes o estresores y la respuesta al estrés.

Los llamados agentes estresores son todas las situaciones que ocurren a nuestro alrededor y que nos producen estrés, siendo estas situaciones provocadas por personas, grupos o conjuntos de grupos.

Al respecto, Santos (2004) llama estresores a todos los factores que originan estrés y es enfático en que el nivel de activación del individuo se estima como el nivel inicial de una condición de estrés.

Según Peiró (1992), los estresores se pueden identificar en las siguientes categorías:

- Estresores del ambiente físico: Ruido, vibración, iluminación, etc.
- Demandas estresantes del trabajo: Turnos, sobrecarga, exposición a riesgos.
- Contenidos del trabajo: Oportunidad de control, uso, habilidades, variedad de tareas, feedback, identidad de tarea, complejidad del trabajo.
- Estrés por desempeño de roles: Conflicto, ambigüedad y sobrecarga.
- Relaciones interpersonales y grupales: Superiores, compañeros, subordinados, clientes.
- Desarrollo de carrera: Inseguridad en el trabajo, transiciones, estresores en diferentes estadios.
- Nuevas tecnologías: Aspectos ergonómicos, demandas, adaptación a cambios, implantación.

- Estructura organizacional.
- Clima organizacional.
- Estrés por la relación trabajo y otros ámbitos de la vida (familia, etc.): Parejas en las que los dos trabajan.

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

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

Como se definió anteriormente, el estrés es un proceso, y como tal implica una secuencia de etapas o fases para que se desarrolle totalmente y llegue a su máxima expresión implicando muchas consecuencias negativas. Cabe mencionar que el estrés puede detenerse en cualquiera de estas etapas, lo que implica que el estrés puede aliviarse o empeorarse hasta alcanzar su pleno desarrollo.

Según Melgosa (1999 citado en Campos, 2006) las fases por las que pasa estrés son las siguientes:

- a) Fase de Alarma: fase donde ocurre el aviso o se detecta la presencia de un agente estresor.

- b) Fase de Resistencia: fase generada cuando el sujeto enfrenta y trata de resolver la situación que produce el estrés. Si el sujeto logra resolver la situación el estrés no logra concretarse.
- c) Fase de Agotamiento: fase producida cuando el sujeto no logra resolver la situación de estrés, causando una disminución en la capacidad de respuesta y en el organismo del sujeto principalmente fatiga, ansiedad y depresión.

4.3 Generalidades del estrés laboral

“El estrés en el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control” (Banchs, González & Morera, 1997).

Entonces, ¿qué es el estrés laboral? Cano (2002) señala que “hablamos de estrés cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente, y los recursos de la persona para hacerles frente”. El estrés es una respuesta adaptativa por parte del individuo, que en un primer momento nos ayuda a responder más rápida y eficazmente a situaciones que lo requieren.

Nuestro cuerpo se prepara para un sobreesfuerzo, somos capaces de procesar más información sobre el problema y actuamos de forma rápida y decidida. El problema es que nuestro cuerpo tiene unos recursos limitados y aparece el agotamiento.

Relacionado con el estrés laboral, aparece el Síndrome de Burnout o “estar quemado”. Éste ha sido entendido como una respuesta emocional y cognitiva a ciertos factores laborales e institucionales, o como consecuencia del estrés (Cano, 2002).

Es posible que la preparación de un determinado grupo de profesionales para afrontar el estrés no siempre es suficiente para resolver situaciones habituales de su trabajo, dando lugar a la aparición de dificultades emocionales y conductuales que

conlleven un sentimiento de fracaso personal e/o incapacidad para el ejercicio de la profesión.

4.3.1 El estrés laboral como factor desencadenante.

El estrés, en su forma de estrés laboral, es capaz de causar en los trabajadores muchas consecuencias que quizá en los individuos nunca se habían presentado, hasta que entraron al mercado laboral y éste comenzó a exigir más y más recursos causando un desequilibrio.

Desde este punto de vista, puede considerarse al estrés laboral como el factor que desencadena o libera efectos tanto físicos (consecuencias físicas) como psicológicos (consecuencias psicosociales) en los individuos.

El estrés laboral desencadena cambios en: la percepción, las respuestas emocionales y afectivas, la apreciación primaria y secundaria, las respuestas de afrontamiento (Peiró, 1992).

4.3.2 Tipos de estrés laboral.

Dependiendo del trabajador o individuo, y según como sea su carácter y otras características personales, así será la respuesta que presentará ante una situación de estrés y este estrés será diferente para cada individuo, ya que ciertas situaciones muy estresantes para unos pueden ser poco estresantes para otros.

Según Slipack (1996, citado en Campos, 2006) existen dos tipos de estrés laboral:

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

b) El crónico, que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones:

- Ambiente laboral inadecuado.
- Sobrecarga de trabajo.
- Alteración de ritmos biológicos.
- Responsabilidades y decisiones muy importantes

El estrés crónico es aquel que se presenta varias veces o frecuentemente cuando un trabajador es sometido a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no afronte esa exigencia de recursos el estrés no desaparecerá.

4.4 Causas del estrés laboral

“En la actualidad, el estrés es considerado como un proceso interactivo en los que influyen tanto los aspectos de la situación (demandas) como las características del sujeto” (Cano, 2002). Cuando las demandas superan a los recursos la tendencia será a producir una situación de estrés en la que, para cubrir las demandas, el sujeto intentará producir más recursos llegando el estrés en ocasiones hasta su fase final que es el agotamiento del sujeto.

Esta situación de demandas – recursos está directamente relacionada con los factores psicosociales que inciden en el estrés laboral. Estos factores psicosociales se consideran en múltiples acepciones: como riesgos, consecuencias, fuentes de vulnerabilidad, recursos y estrategias o barreras para la prevención (Peiró & Salvador, 1992). Entonces, al considerarse estos factores psicosociales como fuente de riesgos, producen consecuencias psicosociales que afectan directamente al individuo.

Entonces, como causa directa del estrés laboral se tienen los factores psicosociales íntimamente relacionados por un lado con el tipo de trabajo, actividad, o

profesión que el individuo ejerza y por otro lado con el ambiente laboral que rodea al individuo y la cantidad de recursos que se demanden a cada trabajador. Esto puede afectar a cada trabajador de distinta forma, ya que las exigencias son dictadas para todos independientemente de sus diferencias individuales.

“Algunos ejemplos de exigencias en los trabajos de hoy en día son: prisa, inmediatez, exactitud, precisión, gran esfuerzo físico, gran esfuerzo mental, gran responsabilidad en el sentido de que las consecuencias de un error pueden ser vitales, etc.” (Cano, 2002). Las exigencias varían según el trabajo, por lo que se puede deducir de lo anterior que existen profesiones más estresantes que otras.

Cano (2002) señala que cualquier situación o condición que presiona al individuo en su actividad laboral puede provocar la reacción de estrés. En consecuencia, aunque se hiciera un muy detallado y exhaustivo listado de factores psicosociales que pueden causar estrés, este listado siempre será incompleto.

Algunos factores psicosociales que causan estrés laboral son: (Cano, 2002)

- Exceso y falta de trabajo.
- Tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio para nosotros y para los demás.
- Ausencia de una descripción clara del trabajo, o de la cadena de mando.
- Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral.
- No tener oportunidad de exponer las quejas.
- Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones.
- Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni apoyan.

- Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.
- Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición laboral.
- Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión.
- Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones.
- Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas.
- No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales.
- Posibilidad de que un pequeño error o una inatención momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas.
- Cualquier combinación de los factores anteriores.

4.5 Síntomas, efectos y consecuencias del estrés laboral,

El estrés supone una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. La mayor parte de los cambios biológicos que se producen en el organismo cuando está sometido a una reacción de estrés no son perceptibles para el ser humano y se precisan procedimientos diagnósticos para determinar el nivel de la reacción. Sin embargo, a nivel psicológico muchos síntomas producidos por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está sufriendo dichos cambios. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

Cano (2002) establece que los síntomas de ansiedad más frecuentes son:

a) A nivel cognitivo-subjetivo:

- Preocupación,
- Temor,

- Inseguridad,
- Dificultad para decidir,
- Miedo,
- Pensamientos negativos sobre uno mismo,
- Pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros,
- Temor a que se den cuenta de nuestras dificultades,
- Temor a la pérdida del control,
- Dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.

b) A nivel fisiológico:

- Sudoración,
- Tensión muscular,
- Palpitaciones,
- Taquicardia,
- Temblor,
- Molestias en el estómago,
- Otras molestias gástricas,
- Dificultades respiratorias,
- Sequedad de boca,
- Dificultades para tragar,
- Dolores de cabeza,
- Mareo,
- Náuseas,
- Tiritar, etc.

c) A nivel motor u observable:

- Evitación de situaciones temidas,
- Fumar, comer o beber en exceso,
- Intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.),
- Ir de un lado para otro sin una finalidad concreta,
- Tartamudear,
- Llorar,
- Quedarse paralizado, etc.

El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza-depresión, y otras reacciones emocionales, que también podemos reconocer.

Pero además de estas reacciones emocionales podemos identificar claramente otros síntomas producidos por el estrés, como son el agotamiento físico, la falta de rendimiento, etc.

Finalmente, si el estrés es muy intenso y se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir enfermedades físicas y desórdenes mentales; en definitiva problemas de salud.

4.6 Control y prevención del estrés laboral

El énfasis en el control y la prevención de riesgos psicosociales incorpora una nueva consideración del tiempo en la investigación sobre el tema del estrés.

Según Peiró (1992) la apreciación del estrés no se debería estudiar solo desde una aproximación presentista, sino como una perspectiva anticipatoria y orientada al futuro. Se debe analizar además de las demandas, las amenazas, las oportunidades y los retos que conlleva.

Es importante continuar la investigación sobre el estrés como vía más productiva para mejorar la actuación profesional competente en prevención y control del mismo.

Para la prevención de riesgos psicosociales, es necesario seguir ciertos aspectos importantes propuestos por Peiró (1992) como son:

- Necesidad de identificar tipos de estresores, en especial los emergentes.
- Importancia de distinguir facetas del eustrés y del distrés en el análisis de los riesgos laborales.
- Aportaciones de la investigación sobre los procesos de actuación de un estresor.
- La consideración del estrés compartido y colectivo
- Necesidad de una aproximación previsor y preventiva.
- Importancia de continuar la investigación sobre el estrés como vía más productiva para mejorar la actuación profesional competente en prevención.

4.6.1 Control con base en el individuo.

Esta intervención se lleva a cabo con mayor frecuencia y consiste en entrenar individuos para que puedan manejar y controlar el estrés mejorando sus recursos y habilidades.

Se pretende además con este método desarrollar técnicas que permitan a las personas controlar y reducir sus actitudes de ira y ansiedad.

Este método planteado por Cano (2002) consiste en una presentación inicial individual y una evaluación pre-tratamiento; posteriormente se pasa a una sesión informativa o educativa donde se da información al individuo sobre el estrés laboral, el síndrome de burnout, las posibles respuestas emocionales y físicas, la ansiedad y la ira; luego se pasa a técnicas de relajación muscular progresiva basadas en la técnica de Jacobson en la versión arreglada de Wolpe, unidas a un entrenamiento en respiración abdominal; se pasa a una reestructuración cognitiva detectando y cambiando las creencias, ideas y pensamientos irracionales que provocan estados emocionales

negativos como la ansiedad, la ira y la depresión; luego se dan autoinstrucciones dirigidas a implantar ideas y verbalizaciones racionales adecuadas para un afrontamiento adoptivo; llegando a este punto se pasa a la solución de problemas entrenando en cinco pasos sistemáticos a dar para buscar soluciones eficaces; el siguiente paso es controlar la ira y la asertividad cambiando las respuestas negativas de la ira en expresiones adecuadas de sentimientos de desagrado mediante las técnicas de relajación aprendidas; después como último paso se realiza la evaluación post-tratamiento al individuo, comparando ésta con la evaluación pre-tratamiento y estableciendo la mejora lograda en el individuo luego de culminar el tratamiento.

4.6.2 Normas básicas para prevenir el estrés.

A decir de Banchs (1997), algunas medidas preventivas son:

- Facilitar una descripción clara del trabajo que hay que realizar, de los medios materiales de que se dispone y de las responsabilidades.
- Asegurarse de que las tareas sean compatibles con las capacidades y recursos de los individuos.
- Controlar la carga de trabajo.
- Establecer rotación de tareas y funciones en actividades monótonas y en las que entrañan una exigencia de producción muy elevada
- Proporcionar el tiempo que sea necesario para realizar la tarea de forma satisfactoria, evitando prisas y plazos de entrega ajustados.
- Favorecer iniciativas de los individuos en cuanto al control y el modo de ejercer su actividad.
- Explicar la función que tienen el trabajo de cada individuo en relación con toda la organización

- Diseñar horarios laborales que no entren en conflicto con las responsabilidades no relacionadas con el trabajo
- Evitar ambigüedades en cuestiones como la duración del contrato de trabajo y el desarrollo de la promoción profesional
- Fomentar la participación y la comunicación en la empresa a través de los canales que sean más idóneos para cada organización.

Capítulo 5. Síndrome de burnout

5.1 Concepto del síndrome

“Se trata de un Síndrome clínico descrito en 1974 por Freudenberg, psiquiatra, que trabajaba en una clínica para toxicómanos en Nueva York. Observó que al año de trabajar, la mayoría de los voluntarios sufría una progresiva pérdida de energía, hasta llegar al agotamiento, síntomas de ansiedad y de depresión, así como desmotivación en su trabajo y agresividad con los pacientes” (Almendro y De Pablo, 2001)

Almendro y De Pablo (2001) nos dicen que es en las mismas fechas, la psicóloga social Cristina Maslach, estudiando las respuestas emocionales de los profesionales de ayuda, calificó a los afectados de “Sobrecarga emocional” o síndrome del burnout (quemado).

Esta autora lo describió como “un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas” (Maslach, 1991).

En su forma más común, se considera que el burnout abarca tres dimensiones fundamentalmente:

- a) El agotamiento emocional. Es debido a una reducción de los propios recursos emocionales y al sentimiento de que no tenemos nada que ofrecer a los demás; acompañado de manifestaciones somáticas y psicológicas, como el abatimiento, la ansiedad y la irritabilidad.
- b) La despersonalización. Se refiere al desarrollo de actitudes negativas y de insensibilidad hacia los usuarios o receptores de servicios, así como también hacia los colegas. Esto conduce a la idea de que “los demás” son la verdadera fuente de los problemas. Se asocia con una actitud un tanto cínica

e impersonal, con el aislamiento, con el etiquetamiento despectivo para calificar a los otros y con intentos de culpabilizarlos de la frustración y el fracaso propio en el cumplimiento de los compromisos laborales.

- c) La falta de realización personal. Es la percepción de que las posibilidades de logro en el trabajo han desaparecido, junto con vivencias de fracaso y sentimientos de baja autoestima. Generalmente, afecta al rendimiento laboral sobre la base de una autoevaluación negativa, a veces encubierta con una actitud de "omnipotencia" que hace redoblar los esfuerzos aparentando interés y dedicación aún mayores, que, a la larga, profundizan el burnout.

A estas tres dimensiones se añadiría un conjunto de síntomas físicos de estrés, como cansancio y malestar general.

Otros autores destacan que “es la expresión patológica del individuo que se quema por el trabajo o que sufre un desgaste psicológico importante por el desempeño del mismo. Así pues, lo podemos considerar como un grado extremo de estrés laboral o, mejor dicho, como un fallo en los mecanismos adaptativos a este estrés. La sensación de estrés es subjetiva y parece depender de la capacidad de afrontamiento que tenga cada persona pero, en todo caso, parece claro que el estrés es un factor predisponente del burnout, pero no la causa. Se podría hablar de burnout como la respuesta al estrés laboral crónico que se caracteriza por sufrir agotamiento emocional, que se producirá en unas personas y en otras no, a pesar de soportar el mismo estrés laboral, en función de factores como la personalidad, la educación, el nivel cultural, la capacidad de responder a demandas emocionales” (García de la Rubia, 2005)

Garcés del Los Fayos Ruiz (2003) menciona varios aspectos que nos ayudarán a delimitar el concepto del síndrome del burnout:

Parece claro que el burnout será consecuencia de eventos estresantes que disponen al individuo a padecerlo. Estos eventos serán de carácter laboral, fundamentalmente, ya que la interacción que el individuo mantiene con los diversos condicionantes del trabajo son la clave para la aparición del burnout.

Es necesaria la presencia de unas interacciones humanas trabajador-cliente, intensas y/o duraderas para que el síndrome aparezca. En este sentido, se conceptualiza el burnout como un proceso continuo que va surgiendo de una manera paulatina y que se va instaurando en el individuo hasta provocar en éste los sentimientos propios del síndrome.

No hay acuerdo unánime en igualar los términos burnout y estrés laboral, pero sí cierto consenso en asumir la similitud de ambos conceptos; sin embargo, algunas definiciones parecen indicar que existen matices que les hace difícilmente iguales.

5.2 Variables predictivas del burnout

Garcés de los Fayos Ruiz. (2003) nos menciona que variables predictoras son aquellas variables que anteceden a la ocurrencia del burnout y pueden ayudarnos a comprender mejor el origen del mismo. Las formas de acceder a la identificación y análisis de las mismas pueden ser diversas que van desde planteamientos eminentemente teóricos hasta los estrictamente empíricos. Las escalas, inventarios y cuestionarios utilizados han sido variados y han medido locus de control, ambigüedad y conflicto de rol, patrón de personalidad tipo A, características de personalidad "clásicas", como la ansiedad, la extroversión, el neuroticismo, etc..., distintas variables sociodemográficas, compromiso organizacional, y estresores laborales diversos, entre otras.

El listado es amplio y permite entender que las variables a analizar se han enfocado desde varias perspectivas: variables más relacionadas con aspectos puramente personales del individuo, con características propias del contexto laboral, o con aspectos relacionados con circunstancias externas al trabajo.

Garcés de los Fayos Ruiz. (2003) divide las variables predictoras en tres categorías:

- Intrapersonales: Son variables propias del individuo y hacen referencia a aspectos de su personalidad, sus sentimientos y pensamientos, sus emociones, sus actitudes, etc.
- Profesionales u organizacionales: Son variables intrínsecas a la organización que pueden por sí mismas generar situaciones aversivas, o bien juegan un papel importante en la interacción continua trabajador-puesto de trabajo.
- Interpersonales o ambientales: Son variables no relacionadas con el contexto laboral y sí con otros ámbitos que pueden originar fricciones importantes: familia, amigos, estilos de vida, etc.

5.2.1 Variables intrapersonales predictoras de burnout.

Garcés de los Fayos Ruiz. (2003) nos enuncia algunas variables intrapersonales predictoras de, burnout, estas son:

5.2.1.1 Locus de control externo.

Cuanto menos control de la situación cree tener el individuo mayores posibilidades habría que apareciera el síndrome, sobre todo ante situaciones ambiguas, difíciles o novedosas, en las que la persona cree tener poca o ninguna posibilidad de controlar.

5.2.1.2 Indefensión aprendida.

Relacionada con el nulo control de la persona sobre la situación o evento aversivo.

5.2.1.3 Interés social.

Interés activo en fomentar el bienestar humano, conforme decrece el interés social en la persona aumenta la probabilidad de padecer burnout.

5.2.1.4 Personalidad resistente.

Este patrón de personalidad se caracteriza por un sentimiento de compromiso hacia sí mismo y el trabajo, por una percepción de control del ambiente, así como una tendencia a acercarse a los cambios de la vida con una actitud de desafío antes que de amenaza, que suponen las tres dimensiones que configuran este tipo de personalidad (compromiso, control y desafío).

5.2.1.5 Sexo.

Las mujeres presentan más conflicto de rol, sintomatología depresiva, conflictos familia-trabajo, entre otras, por lo que serán más propensas a presentar el síndrome. Almendro y De Pablo (2001) creen que sería principalmente las mujeres el grupo más vulnerable, por razones diferentes como podrían ser, la doble carga de trabajo que conlleva la práctica profesional y la tarea familiar así como la elección de determinadas especialidades profesionales que prolongarían el rol de mujer.

5.2.1.6 Edad.

La edad aparece como una variable que puede mediatizar en el proceso del síndrome en el contexto laboral, de tal manera que a mayor o menor edad también se debe encontrar una correspondencia en experiencia y madurez y en la forma de afrontar las diferentes presiones que afectan al individuo.

5.2.1.7 Demandas emocionales.

A mayores demandas mayor probabilidad de padecer el síndrome. Normalmente estas exigencias estarían asociadas con peticiones laborales excesivas, sin embargo no siempre ocurre así. Aquí el aspecto fundamental es el hecho de percibir el individuo que se le hacen dichas demandas emocionales que él considera abrumadoras.

5.2.1.8 Estrategias de afrontamiento inadecuadas.

Lo que supone que el individuo está empleando unas estrategias de afrontamiento que no son acertadas para hacer frente a la situación, que hace que aumente la posibilidad de padecer burnout.

5.2.1.9 Autoeficacia.

La autoeficacia es entendida como la percepción que tiene el individuo de sentirse eficaz con las tareas que realiza, fundamentalmente con aquellos aspectos donde se requiere "comprobar" la valía personal del individuo.

5.2.1.10 Patrón de personalidad tipo A.

Este patrón caracteriza a los individuos con altos componentes de competitividad, esfuerzo por conseguir el éxito, agresividad, prisa, impaciencia, inquietud, hiperrresponsabilidad.

5.2.1.11 Autoconcepto.

Planteado como el concepto personal general que la persona tiene de sí mismo; aquí incluiríamos el concepto que el individuo tendría acerca de su actuación profesional.

5.2.1.12 Expectativas personales.

Se refiere a aquellas expectativas que el individuo tiene hacia cualquier evento vital.

5.2.1.13 Estado civil.

Almendro y De Pablo (2001) establecen que aunque se ha asociado el Síndrome más con las personas que no tienen pareja estable, tampoco hay un acuerdo unánime; parece que las personas solteras tienen mayor cansancio emocional, menor realización personal y mayor despersonalización, que aquellas otras que o bien están casadas o conviven con parejas estables. En este mismo orden la existencia o no de hijos hace que estas personas puedan ser más resistentes al síndrome, debido a la tendencia generalmente encontrada en los padres, a ser personas más maduras y estables, y la implicación con la familia y los hijos hace que tengan mayor capacidad para afrontar problemas personales y conflictos emocionales; y ser más realistas con la ayuda del apoyo familiar.

5.2.2 Variables predictoras de burnout del contexto organizacional.

Garcés de los Fayos Ruiz. (2003) nos enuncia algunas variables predictoras de burnout del contexto organizacional, estas son:

5.2.2.1 Negativa dinámica del trabajo.

Interacciones mal conducidas con compañeros o supervisores, de planteamientos directivos descendentes poco claros, de un mal establecimiento de los roles a desempeñar, etc.

5.2.2.2 Inadecuación profesional.

No adaptarse el perfil profesional y personal del individuo al perfil del puesto de trabajo que desempeña, no tanto por sí mismo como por el hecho de tener que seguir trabajando en un puesto con el que objetivamente no está adecuado profesionalmente.

5.2.2.3 Exigencias del trabajo.

Referidas a las exigencias del trabajo que sobrepasan las racionalmente aceptables, y que suelen ir acompañadas de exceso de tareas que no son agradables.

5.2.2.4 Realización en el trabajo.

En este contexto, la realización en el trabajo se entiende como realización real que es valorada mediante métodos objetivos y percepción de la realización que entra dentro de la subjetividad del trabajador.

5.2.2.5 Interacción trabajador-cliente.

Múltiples autores señalan que en tanto que dicha interacción da lugar a fricciones y conflictos cotidianos, aparece como una variable predictora del burnout.

5.2.2.6 Conflicto y ambigüedad de rol.

La ambigüedad de rol tiene más relación con la incontrolabilidad de ese rol que el trabajador desempeña, y con la necesidad de conocer mejor cuáles son sus funciones en el puesto de trabajo. El conflicto de rol está relacionado con el conflicto existente entre lo que el trabajador espera del desempeño de su puesto de trabajo y lo que los otros (compañeros y supervisores) esperan que desempeñe.

5.2.2.7 Participación en la toma de decisiones.

Esta participación condiciona aspectos tales como seguridad personal, responsabilidad, realización personal, ya que permite al individuo tomar decisiones que van a tener una repercusión en el trabajo.

5.2.2.8 Recompensas.

Según múltiples estudios revelan que la falta de recompensas (tanto las económicas como las sociales, consecuentes a un trabajo bien realizado, o a una trayectoria profesional relevante) predicen la aparición del burnout.

5.2.2.9 Apoyo organizacional.

Entendido como apoyo recibido en la dinámica propia del trabajo por parte de los supervisores y/o compañeros.

5.2.2.10 Expectativas en el trabajo.

Tienen que ver con el hecho de que se cumplan en el trabajo aquellas metas que la persona se forjó hacia él, que exista el éxito constatable que el individuo persigue.

5.2.2.11 Relaciones con los compañeros.

Dichas relaciones son decisivas en la dinámica que se genera y, por tanto, en cuanto al clima laboral resultante.

5.2.2.12 Rigidez organizacional.

Esta rigidez se da en aquellas organizaciones excesivamente normativas en las que prácticamente todo está previamente definido, y las posibilidades de improvisar o de tomar decisiones están muy restringidas.

5.2.2.13 Estresores económicos.

Cuando existe inseguridad económica (contrato inestable, ausencia del mismo, insuficiencia económica, previsiones negativas sobre el futuro del puesto de trabajo, etc...) aumenta la vulnerabilidad al burnout.

5.2.2.14 Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral está provocada por los diversos componentes del trabajo, e influyen en el individuo que lo desempeña.

5.2.2.15 Adicción al trabajo.

El término se ha aplicado a aquellos individuos que presentan una absoluta dedicación al trabajo, por encima de otras actividades familiares o personales.

5.2.2.16 Desafío en el trabajo.

Se refiere a la circunstancia que a veces se da en los trabajadores, dentro del contexto laboral, de tener que estar continuamente demostrando su capacidad para desarrollar adecuadamente el desempeño laboral.

5.2.2.17 Autonomía en el trabajo.

Libertad de acción, dentro de unas normas establecidas por la organización, de que dispone el individuo para desarrollar adecuadamente su trabajo.

5.2.2.18 Compromiso con el trabajo.

Cuando un trabajador puede comprometerse con su trabajo y con la organización que lo representa, dedicando sus esfuerzos e ilusiones para lograr un aumento de su realización laboral, existen menos posibilidades de que aparezca el síndrome.

5.2.2.19 Horario laboral.

Almendo y De Pablo (2001) dicen que en profesiones que conllevan un horario de trabajo, como lo son médicos y enfermeras presentan mayor influencia para padecer el síndrome.

5.2.2.20 Antigüedad profesional.

Almendo y De Pablo (2001) encuentran que una relación positiva con el síndrome manifestado en dos periodos, correspondientes a los dos primeros años de carrera profesional y los mayores de 10 años de experiencia, como los momentos en los que se produce un menor nivel de asociación con el síndrome. Algunos autores encuentran una relación inversa debido a que los sujetos que más burnout experimentan acabarían por abandonar su profesión, por lo que los profesionales con más años en su trabajo serían los que menos burnout presentaron y por ello siguen presentes.

5.2.2.21 Sobrecarga laboral.

Almendo y De Pablo (2001) menciona que factor produciría una disminución de la calidad de las prestaciones ofrecidas por estos trabajadores, tanto cualitativa como cuantitativamente. Sin embargo no parece existir una clara relación entre el número de

horas de contacto con las personas que solicitan algún servicio y la aparición de burnout.

5.2.2.22 Salario

Almendro y De Pablo (2001) piensan que este factor también afectaría al desarrollo de burnout en las profesiones de servicios existenciales.

5.2.3. Variables predictoras de burnout del contexto ambiental.

Garcés de los Fayos Ruiz. (2003) nos enuncia algunas variables predictoras de burnout del contexto ambiental, estas son:

5.2.3.1 Apoyo social.

Este factor está centrado fundamentalmente en el apoyo que la persona recibe de familiares y amigos, en relación a su desempeño laboral y las circunstancias que su trabajo le deparan.

5.2.3.2 Relaciones interpersonales.

Son las relaciones mantenidas con familiares y amigos, fundamentalmente, que condicionan que el ambiente habitual de la persona sea agradable o no.

5.2.3.3 Comunicación.

Cuando los flujos comunicativos se deterioran más en el ambiente social del individuo, la aparición de burnout aumenta.

5.2.3.4 Actitudes de familiares y amigos.

Está muy condicionada por las relaciones interpersonales pero, en este caso, se refiere al sentido positivo o negativo de las actitudes que familiares y amigos tienen hacia la persona.

5.2.3.5 Satisfacción vital.

Esta variable describe la sensación de felicidad y agrado que el individuo presenta con su estilo de vida y las interacciones producidas como consecuencia de él.

5.2.3.6 Exigencias vitales.

Las demandas intensas y los requerimientos de un compromiso completo en los diversos aspectos de la vida (matrimonio, familia, amistades, etc.) pueden derivar en burnout.

5.2.3.7 Problemas familiares.

Problemas familiares que estén distorsionando el funcionamiento normal de las dinámicas del hogar, predispone a la persona a sufrir burnout.

5.2.3.8 Recursos de afrontamiento familiares.

Plantea que cuando la familia facilita la puesta en marcha de diversos recursos para afrontar las situaciones que pueden dar lugar a burnout, la persona presenta menor vulnerabilidad a su padecimiento.

5.2.3.9 Cultura.

El burnout no afecta de la misma manera a individuos pertenecientes a una cultura u otra, debido fundamentalmente a que ésta marca no sólo la forma de entender el desempeño laboral, sino también la manera de entender las relaciones sociales y los diferentes apoyos que la persona puede recibir.

5.3 Procesos de desarrollo del burnout

Ciancaglini (2005) nos dice que el burnout es un estado que se desarrolla secuencialmente, en lo referente a la aparición de rasgos y síntomas globales. Es un proceso de respuesta a la experiencia cotidiana de ciertos acontecimientos, y todo ese proceso que engloba el burnout. En cierta medida varía de una persona a otra.

5.3.1 Modelo de Edelwich y Deodsky.

Para Edelwich y Brodsky (1980), en Ciancaglini (2005), mencionan que el desarrollo del síndrome de burnout tiene cuatro etapas en profesiones de ayuda: la primera es el entusiasmo ante el nuevo puesto de trabajo acompañado de altas expectativas; luego aparece el estancamiento como consecuencia del incumplimiento de las expectativas; la tercera etapa es la de frustración; y por último la cuarta etapa es la apatía como consecuencias de la falta de recursos personales del sujeto para afrontar la frustración. La apatía implica sentimientos de distanciamiento y desimplicación laboral, y conductas de evitación e inhibición de la actividad profesional.

5.3.2 Modelo de Cherniss.

Cherniss (1982), a decir de Ciancaglini (2005) postula que el burnout se da en un proceso de adaptación psicológica entre el sujeto estresado y un trabajo estresante, en el cual el principal precursor es la pérdida de compromiso. El proceso lo describe en tres fases: fase de estrés, fase de agotamiento y fase de afrontamiento defensivo.

- a) Fase de estrés: Esta fase consiste en un desequilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos de los que dispone el individuo para hacer frente a esos acontecimientos.
- b) Fase de agotamiento: Se refiere a la respuesta emocional inmediata del sujeto ante dicho desequilibrio, es decir que el trabajador presentará sentimientos de preocupación, tensión, ansiedad, fatiga y agotamiento.
- c) Fase de afrontamiento: Esta fase implica cambios en la conducta y en la actitud del trabajador, caracterizándose por un trato impersonal, frío y cínico a los clientes.

5.3.3 Modelo de Farber.

Ciancaglini (2005) nos explica el modelo de Farber (1991) el cual describe seis estadios sucesivos:

- Entusiasmo y dedicación.
- Respuesta de ira y frustración del trabajador ante los estresores laborales.
- No hay una correspondencia entre el esfuerzo y los resultados y recompensas.
- Se abandona el compromiso e implicación en el trabajo.
- Aumenta la vulnerabilidad del trabajador y aparecen síntomas físicos, cognitivos y emocionales.
- Agotamiento y descuido.

5.3.4 Modelo procesual de Leiter.

El Modelo Procesual de Leiter surge a partir del modelo secuencial de Leiter y Maslach (1988), a decir de Ciancaglini (2005) y plantea que la aparición del burnout se da a través de un proceso que empieza por un desequilibrio entre las demandas organizacionales y los recursos personales. Esto provocaría Cansancio Emocional en el trabajador, para luego experimentar la Despersonalización como una estrategia de afrontamiento. El proceso concluye con baja Realización Personal como resultado de la ineficacia al afrontar los diferentes estresores laborales, es decir que las estrategias de afrontamiento no son afines con el compromiso exigible en el trabajo asistencial.

5.3.5 Modelo de Gil-Monte y Cols.

Gil-Monte y Cols. (1995), en Ciancaglini (2005) postulan que las cogniciones de los sujetos influyen en sus percepciones y conductas, y a su vez estas cogniciones se ven modificadas por los efectos de sus conductas y por la acumulación de consecuencias observadas. Por lo tanto, el autoconcepto de las capacidades del sujeto

determinará el esfuerzo y empeño para conseguir sus objetivos y sus reacciones emocionales. Estos autores proponen que los profesionales experimentan una falta de "realización personal" y el incremento del "cansancio emocional". De ambos se deriva el manejo de estrategia denominada "despersonalización". Concluyendo, este síndrome sería una respuesta, como efecto de una valoración secundaria a la ineficacia del afrontamiento, al estrés laboral.

5.4 Consecuencias del burnout

Al igual que en las variables predictoras, Garcés de los Fayos Ruiz. (2003) nos habla de las consecuencias del burnout en tres contextos: intrapersonal, organizacional y ambiental.

5.4.1 Consecuencias intrapersonal del burnout.

5.4.1.1 Problemas psicossomáticos.

Múltiples autores encuentran que estos problemas pueden manifestarse en forma de diversas disfunciones de la salud que no tienen unos síntomas físicos claros: dolor de espalda o de cabeza, úlceras, mareos, asma, hipertensión, insomnio, taquicardia, etc.

5.4.1.2 Actitudes negativas hacia sí mismo.

El individuo presenta una constelación sintomática que indica la presencia de uno de los factores evidentes de la depresión, en la que la persona desarrolla sentimientos negativos, así como una actitud negativa general hacia sí mismo.

5.4.1.3 Depresión.

Como cabría esperar del apartado anterior se ha comprobado la presencia de depresión en sujetos afectados por el síndrome.

5.4.1.4 Sentimientos de culpabilidad.

En este caso la persona presenta sentimientos de culpabilidad en relación a sus acciones personales, laborales o ambientales.

5.4.1.5 Ansiedad.

Es frecuente que el individuo con burnout presente los síntomas propios de los cuadros de ansiedad.

5.4.1.6 Cólera.

La persona con burnout puede presentar reacciones de ira, indignación y/o enojo que manifiesta en sus interacciones habituales.

5.4.1.7 Aburrimiento.

Una característica llamativa del sujeto con burnout es la presencia de sentimientos de aburrimiento en las actividades que realiza, que se convierte en un hastío emocional generalizado en las tareas laborales cotidianas.

5.4.1.8 Baja tolerancia a la frustración.

Como propio de la persona afectada por el fenómeno burnout, la existencia de una gran frustración con cualquiera de las acciones habituales que realizan y que no acaban con el resultado positivo esperado inicialmente.

5.4.1.9 Abuso de drogas.

Las personas que sufren el síndrome pueden presentar grandes ingestas de sustancias tóxicas (café, alcohol y otras drogas consideradas duras)..

5.4.2 Consecuencias del burnout en el contexto organizacional.

5.4.2.1 Disminución del rendimiento

Disminución significativa del rendimiento en su quehacer cotidiano, en comparación con momentos anteriores, que no tienen una causa objetiva para que ocurra: cambios en la política de empresa, instalación de nuevas tecnologías, etc.

5.4.2.2 Actitudes negativas hacia el trabajo y falta de motivación.

El trabajador, que ha perdido buena parte de su motivación hacia el trabajo, desarrolla constantes sentimientos negativos hacia su desempeño laboral.

5.4.2.3 Actitudes negativas hacia el cliente.

El trabajador desarrolla sentimientos negativos hacia el cliente al que trata de forma cínica y despersonalizada.

5.4.2.4 Incapacidad para realizar adecuadamente el trabajo.

El trabajador, a pesar de su interés por el trabajo, comprueba que es incapaz de realizarlo correctamente.

5.4.2.5 Rotación.

Los sujetos con burnout presentan un índice de rotación superior al considerado habitual. Parecen necesitar un cambio continuo de los puestos que desempeñan.

5.4.2.6 Intención de abandonar el trabajo o abandono real.

El trabajador, al que le cuesta cada vez más aguantar la situación provocada por el síndrome, tiende a abandonar el trabajo.

5.4.2.7 Ausentismo, retrasos y largas pausas durante el trabajo.

El trabajador comienza a incumplir sus obligaciones en el trabajo, manifestándose en retrasos, largas pausas durante los descansos y/o absentismo.

5.4.2.8 Insatisfacción en el trabajo.

El trabajador se halla muy insatisfecho con el trabajo, tanto en relación a lo que hace en el puesto desempeñado, como en relación a lo que el contexto laboral le ofrece.

5.4.2.9 Disminución con el compromiso.

Se puede observar una disminución del compromiso que presentaba con el trabajo, en cuanto a ilusión, metas, sentimientos positivos, entre otras características.

5.4.3 Consecuencias del burnout en el contexto ambiental.

5.4.3.1 Actitudes negativas hacia la vida en general

El individuo desarrolla sentimientos negativos hacia los diversos contextos vitales: familia, amistades, siendo esta variable claramente relacionada con la presencia de depresión.

5.4.3.2 Disminución de la calidad de vida personal.

Los individuos afectados por el síndrome un empeoramiento de su calidad de vida, que se refleja en una disminución de su bienestar personal y social.

5.5 Estrategias de intervención sobre el burnout

Garcés de los Fayos Ruiz. (2003) describe a algunas de las intervenciones que se han planteado por diversos investigadores del síndrome del burnout, así en algunos casos se ha teorizado al respecto planteando los autores aquellas que creen más eficaces para reducir los niveles de burnout.

5.5.1 Adecuada comunicación.

Freudenberger (1986), en Garcés de los Fayos Ruiz (2003), plantea que una forma de disminuir el impacto del burnout sería establecer una adecuada comunicación, entendida como la mejora de los canales de comunicación existentes en la organización, tanto en sentido vertical (supervisores) como horizontal (compañeros), lo que permitiría mayor claridad en el desempeño del trabajo, un establecimiento de recompensas adecuado, una igualación de las expectativas potenciales y reales y, como consecuencia de lo anterior, una mayor satisfacción en el trabajo.

5.5.2 Abordar los procesos inconscientes relacionados con el burnout.

Garden (1991b), citado por Garcés de los Fayos Ruiz (2003), señala que una vez que se conozca la naturaleza precisa de los procesos no conscientes que subyacen al burnout la intervención habrá que dirigirla a estos procesos con un programa terapéutico similar al que se efectuaría ante cualquier otro problema psicológico.

5.5.3 Inoculación de estrés.

Freedly y Hobfoll (1994), a decir de Garcés de los Fayos Ruiz (2003), han planteado como técnica terapéutica para la solución del burnout la inoculación del estrés; sugieren que la aplicación de la misma y la mejora del estado psicológico del individuo es una consecuencia lógica. En este planteamiento subyace el concepto de que burnout, como cualquier otro problema psicológico, debe ser afrontado desde la perspectiva clínica habitual, obviando la complejidad del síndrome que otros autores plantean, como hemos visto a lo largo del capítulo, y que harían del burnout "algo" más complejo que un simple "problema psicológico".

5.5.4 Rotación.

Hiscott y Connop (1989), retomados Garcés de los Fayos Ruiz (2003), mantienen que una forma de solucionar el burnout es establecer rotaciones regulares entre los trabajadores afectados de burnout, que permitan reducir los efectos acumulativos de los estresores laborales. Lógicamente, si conseguimos que un trabajador disponga de una movilidad efectiva cuando las variables predictoras del burnout (inadecuados canales de comunicación, falta de recompensas, inadecuación de las expectativas, entre otras) están afectando al trabajador, éste podrá "escapar" del síndrome en otro puesto de trabajo.

5.5.5 Terapia racional emotiva.

Ursprung (1986) en Garcés de los Fayos Ruiz (2003), señala que puesto que en el burnout están mediando pensamientos irracionales provocados por los diferentes eventos estresantes, se hace necesario hacer frente al síndrome mediante reestructuración cognitiva que permita combatir los pensamientos generadores de la situación aversiva en la que se encuentra, y que ayude a dotar al individuo de estrategias de afrontamiento efectivas para superar su situación.

5.5.6 Programa de intervención amplio.

Garcés de los Fayos Ruiz (2003) establece que estos programas de intervención amplio comprenden que desde el punto de vista más clínico, cuando la incidencia de las variables personales son muy claras, un programa de este tipo deberá reunir un conjunto de estrategias terapéuticas ya conocidas en cuanto a su efectividad (inoculación de estrés, modificación de conducta, técnicas racionales, entre otras), pero ya que las variables organizacionales son muy relevantes cuando el burnout se conceptualiza en el contexto organizacional, los programas de intervención tendrán que enfocarse desde esta perspectiva: mejorar los canales de comunicación horizontales y verticales, establecer un adecuado sistema de recompensas, promover profesionalmente a los trabajadores intentando igualar las expectativas personales con las organizacionales, buscar la satisfacción en el trabajo, etc.

5.6 Instrumentación de medida del burnout: Maslach Burnout Inventory

Garcés del Los Fayos Ruiz (2003) hace un excelente análisis sobre la herramienta por excelencia para medir el síndrome del burnout.

El Maslach Burnout Inventory (MBI) de Maslach y Jackson (1981) es un inventario de 22 ítems, en los que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre sus sentimientos y pensamientos en relación a diversos aspectos de su interacción continua

con el trabajo y su desempeño habitual. El sujeto ha de contestar a cada enunciado a partir de la pregunta ¿con qué frecuencia siente usted esto?, mediante una escala tipo Likert de siete opciones, desde nunca a diariamente. En la versión original era preciso que cumplimentar dos veces el inventario, ya que al individuo se le hacía una segunda pregunta (¿con qué intensidad siente usted esto?), puesto que el instrumento medía la frecuencia e intensidad del burnout.

El inventario se divide en tres subescalas, cada una de las cuales mide las tres dimensiones que se suponen configuran el constructo burnout: Agotamiento Emocional (9 items), Despersonalización (5 items) y Reducida Realización Personal (8 items), y de cada una de estas escalas se obtiene una puntuación baja, media o alta (que coincide con los tres tercios en los que se distribuye la población normativa) que permite caracterizar la mayor o menor frecuencia de burnout. Además, las autoras ofrecen las diversas puntuaciones de corte para cada una de las profesiones evaluadas: profesores, asistentes sociales, médicos, profesionales de salud mental, y del grupo "otras profesiones".

Normalmente las puntuaciones del MBI se correlacionan con informaciones obtenidas con otros instrumentos acerca de datos demográficos, características del trabajo, realización en el trabajo, personalidad, evaluación de actitudes, información sobre la salud, etc., como de hecho se suelen plantear en las diversas investigaciones desarrolladas sobre el estudio de este inventario. El desarrollo del instrumento duró ocho años en los que se fue perfilando el definitivo. Así, una prueba preliminar a 605 sujetos de diferentes profesiones estaba compuesta por 47 items; los correspondientes análisis estadísticos redujeron el inventario en 25, quedándose en los 22 items definitivos tras pasarlo a una segunda muestra de 1025 personas, también de diversas profesiones; en la versión definitiva se utilizaron un total de 11067 sujetos.

A partir de la creación del MBI se ha generado una amplia línea de investigación acerca del instrumento, no sólo para contrastar las diversas propiedades psicométricas, sino sobre todo para confirmar o no la existencia de las tres dimensiones que determinan la existencia de las tres escalas que componen el inventario, tanto en lo referente a las diversas profesiones (asistentes sociales, enfermeras, médicos, policías, profesores, etc...), como en relación a estudios transculturales (Estados Unidos de América, Canadá, Japón, Alemania, España, Italia, Nueva Zelanda, etc...). Así, Burke y Richardsen (1991), en Garcés de los Fayos Ruiz (2003), plantean que si bien las características del instrumento, en cuanto a fiabilidad y validez, son adecuadas, no es tan clara la existencia de los tres factores "puros" que defienden las autoras, aunque no discuten que actualmente el MBI se presenta como el mejor instrumento de medida. De hecho, los anteriores autores se hacen eco de la polémica existente entre los que defienden la tridimensionalidad del síndrome recogida en el inventario, los que cuestionan alguna de las dimensiones (especialmente despersonalización), así como los que obtienen más de tres factores, y que vamos a ver en lo que sigue.

5.6.1 Presentación de la herramienta Maslach Burnout Inventory.

1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo
2. Me siento cansado al final de la jornada de trabajo
3. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar
4. Comprendo fácilmente como se sienten los pacientes
5. Creo que trato a algunos pacientes como si fueran objetos impersonales
6. Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo
7. Trato muy eficazmente los problemas de los pacientes
8. Me siento "quemado" por mi trabajo

9. Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas
10. Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión
11. Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente
12. Me siento muy activo
13. Me siento frustrado en mi trabajo
14. Creo que estoy trabajando demasiado
15. Realmente no me preocupa lo que le ocurre a mis pacientes
16. Trabajar directamente con personas me produce estrés
17. Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis pacientes
18. Me siento estimulado después de trabajar con mis pacientes
19. He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión
20. Me siento acabado
21. En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma
22. Siento que los pacientes me culpan por alguno de sus problemas

Existen tres subescalas bien definidas, que se describen a continuación:

- a) Subescala de agotamiento emocional. Consta de 9 preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54.
- b) Subescala de despersonalización. Esta formada por 5 ítem. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30.
- c) Subescala de realización personal. Se compone de 8 ítem. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

Preguntas correspondientes a cada escala

- Cansancio emocional: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20.
- Despersonalización: 5, 10, 11, 15, 22.
- Realización personal: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

Estas tres escalas tienen una gran consistencia interna, considerándose el grado de agotamiento como una variable continua con diferentes grados de intensidad:

0 = Nunca

1 = Pocas veces al año o menos

2 = Una vez al mes o menos

3 = Unas pocas veces al mes o menos

4 = Una vez a la semana

5 = Pocas veces a la semana

6 = Todos los días

Criterio de nivel de presencia de burnout

Puntuación	Nivel
0 a 1.25	Bajo
1.26 a 2.5	Moderado
2.51 a 3.75	Significativo
3.76 a 5.00	Alto

HISTORIAL DE LA PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR

4.1 Identidad corporativa de la Procuraduría Federal del Consumidor

4.1.1 Nombre oficial de la Profeco.

Procuraduría Federal Del Consumidor

4.1.2 Giro de la Profeco.

Dependencia gubernamental descentralizada del gobierno federal, cuenta con identidad propia.

4.1.3 Slogan de la Profeco.

“Usted tiene el poder, profeco lo respalda”

4.1.4 Visión de la Profeco.

Somos una institución que fortalece el poder de los ciudadanos y hace cumplir la ley, para lograr la equidad en las relaciones de consumo.

4.1.5 Misión de la Profeco.

Promover el desarrollo de consumidores y proveedores para que ejerzan sus derechos y cumplan sus obligaciones, con un equipo Profeco comprometido, eficaz, eficiente y vanguardista.

4.1.6 Valores institucionales de la Profeco.

Honestidad

Compromiso

Transparencia

Creatividad

Eficiencia

Responsabilidad

Subsidiariedad

Trabajo en equipo

4.1.7 Objetivos de la Profeco.

- Desarrollar consumidores conscientes e informados para lograr una cultura de consumo inteligente.
- Prevenir y corregir inequidades en las relaciones de consumo.

- Propiciar y vigilar el cumplimiento de la normatividad por los proveedores, estimulando la sana competencia.
- Reducir las distorsiones en las relaciones de consumo derivadas de prácticas monopólicas.

4.1.8 Logotipo de la Profeco.



4.2. Asuntos que atiende la Profeco

Hoy en día, la Profeco es un organismo descentralizado del gobierno federal, que cuenta con una personalidad jurídica representada en la Ley Federal del Protección al Consumidor, con un patrimonio propio compuesto por las oficinas centrales ubicadas en la ciudad de México y 40 delegaciones estatales distribuidas por toda la República Mexicana. Además cuenta con funciones de autoridad administrativa y busca defender y promover los derechos de consumo de los mexicanos para equidad y seguridad jurídica entre consumidores y proveedores.

Los asuntos que atiende este organismo son los relacionados a la adquisición y arrendamiento de bienes y servicios a excepción de los relacionados con instituciones de seguros, bancarias o de servicios profesionales; sustenta sus actos según lo estipulado en la Ley Federal del Protección al Consumidor, Ley Federal de Metrología y Normalización y de acuerdo a las Normas Oficiales Mexicanas.

4.3. Atribuciones con las que cuenta la Profeco

Algunas de las atribuciones con las que cuenta la Procuraduría Federal del Consumidor son la de representar a los consumidores ya sea por individual o en grupos

ante diversas autoridades de índole administrativas o jurisdiccionales y, por supuesto, ante los proveedores. Además cuenta con el poder para elaborar material de difusión con el cual se le orienta respecto a los bienes y servicios ofertados en el mercado; esto mediante toda la folletería que es editada y distribuida por medio de las delegaciones estatales, cabe aclarar que todo el material impreso es gratuito.

La Procuraduría también realiza programas de Educación para el Consumo los cuales son utilizados en el área de Organización de Consumidores, de la cual se hablará más adelante. Otra de las atribuciones del organismo son los estudios e investigaciones para dar asesoría tanto a consumidores como proveedores. Cabe aclarar que estas investigaciones también buscan orientar a empresarios, comerciantes e industria acerca de las necesidades y problemas de los consumidores.

Realiza procedimientos verificativos y de vigilancia de los precios y tarifas establecidos y registrados por autoridades competentes, además de cuidar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Ley Federal de Protección al Consumidor, las Leyes Federales sobre Metrología y Normalización, y las Normas Oficiales Mexicanas. También cuida que todo aquel instrumento de medición utilizado para cualquier transacción comercial, industrial o de servicios se encuentre ajustado y en caso contrario proceder al ajuste de pesas y medidas.

Búsqueda de la solución de diferencias entre proveedores y consumidores, cabe destacar que la Procuraduría puede emitir dictámenes en donde se especifiquen cuales son las obligaciones contractuales del proveedor.

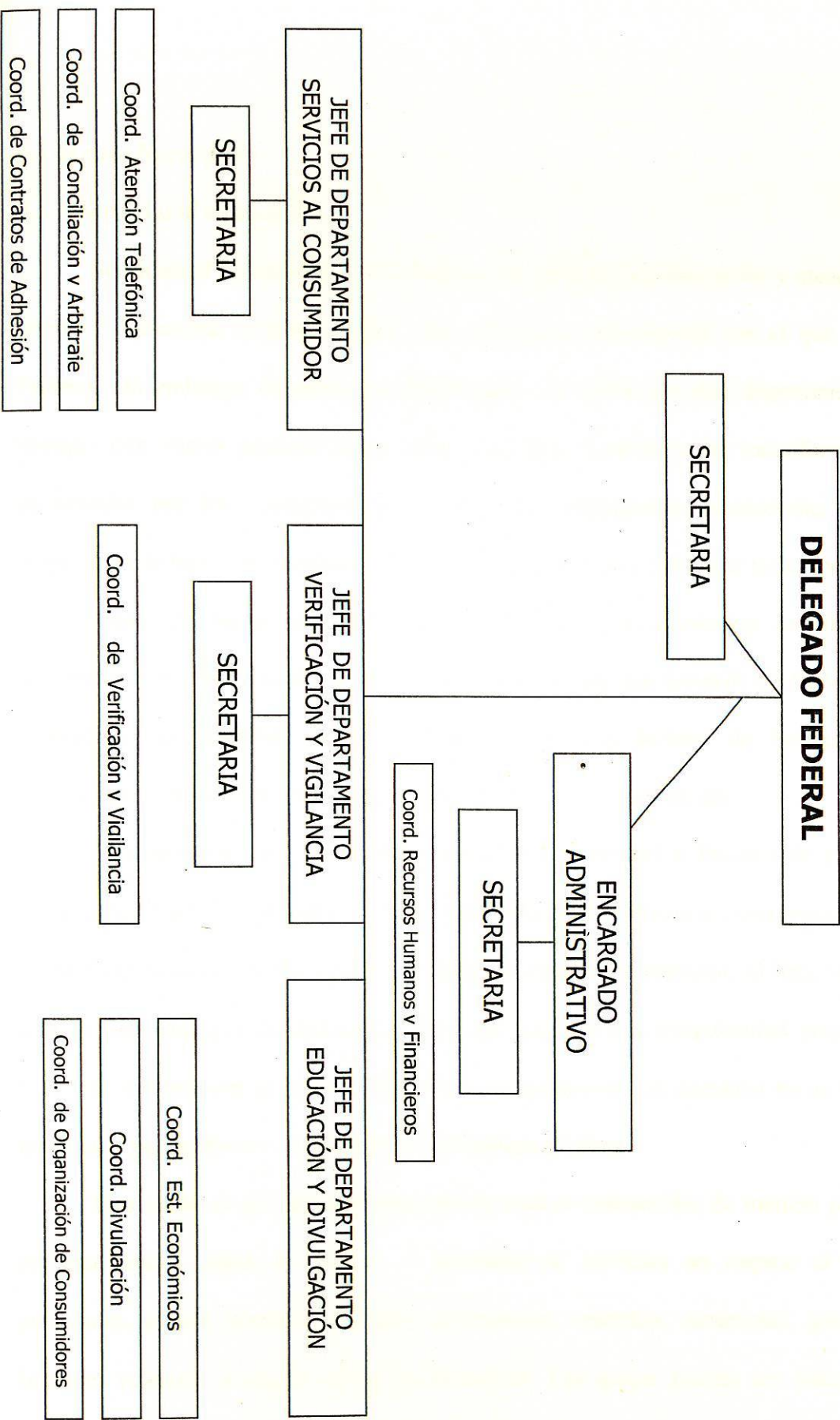
4.4. La presencia de la Profeco en la República Mexicana.

Analizando las diferentes atribuciones y funciones que realiza Profeco, comprendemos que estas tareas serían imposibles sin la presencia y representación de

los diferentes departamentos que componen esta institución en cada uno de los estados de la República Mexicana. Por ello es importante resaltar la imagen de las delegaciones estatales de la Procuraduría Federal del Consumidor, las cuales extienden territorialmente el trabajo de conciliación, verificación y educativo de las áreas que componen la estructura organizacional de la Procuraduría.

Cabe aclarar que esta investigación se centra en mayor medida a describir y analizar el trabajo que desempeña Profeco en cada una de sus delegaciones estatales a través del estudio del caso Nuevo León. Pero antes y para hacer más comprensible la estructura departamental de las delegaciones Profeco, se añade la representación organizacional.

4.4.1 Organigrama de delegaciones de la Profeco.



4.5 El caso Nuevo León

4.5.1 Servicios al consumidor.

Servicios al Consumidor es el área que se encarga de la recepción y atención de quejas y denuncias, es precisamente éste servicio el más popular con el que cuenta Profeco, sin embargo, la población desconocen que dentro de éste departamento se trabajan con varios procedimientos para desahogar y resolver las inconformidades presentadas por los consumidores y que están ampliamente relacionadas con la adquisición de bienes de consumo diversos y la solicitud de servicios de todo tipo.

Antes de iniciar el análisis de los diversos procedimientos conciliatorios emprendidos por la Profeco es necesario mencionar que las acciones de Servicios al Consumidor se sustentan en lo estipulado en la Ley Federal de Protección al Consumidor y maneja en base a la presentación de quejas y denuncias.

Una denuncia es cuando los consumidores informan a Profeco de prácticas comerciales indebidas por parte de algún proveedor o establecimiento comercial donde, a través de cualquier medio ya sea telefónico, electrónico o personal, se hace llegar al área de Servicios al Consumidor los datos del negocio y la irregularidad presentada. Con esta información se levanta una orden de inspección. La denuncia es un trámite informal y puede llevarse a cabo incluso de manera anónima.

Una queja es un trámite formal por la cual el consumidor de manera personal reclama cuando algún proveedor o prestador de servicios no respete el precio, cantidades, plazos términos, entregas, condiciones, contratos, modalidad, garantía o intereses referente a alguna operación comercial. Las quejas podrán ser interpuestas hasta después de un año de que haya sido expedido el comprobante de pago del servicio o producto que causó inconformidad en el consumidor.

Los requisitos para interponer una queja son:

- Nombre y domicilio del consumidor, quién tendrá que presentarse de manera personal en la delegación estatal y presentar primeramente una identificación oficial que avale su identidad.
- Nombre y domicilio del proveedor que aparece en el contrato, comprobante o recibo. En caso de no aparecer en ninguno de estos documentos, señalar el lugar donde puede ser localizado.
- Descripción del bien o servicio que se reclama y la narración de los hechos que dieron lugar a la queja.
- Es importante aclarar que para que proceda la queja interpuesta se debe presentar comprobantes de pago, facturas o tickets ya que sin la existencia de dicho documento no habrá manera de comprobar el perjuicio.

Habiendo explicado lo anterior y aclarando que el trámite y recepción de quejas son trámites gratuitos, se procede a realizar una amplia explicación de la composición organizacional de Servicios al Consumidor:

- Atención Telefónica
- Conciliación y Arbitraje
- Contratos de Adhesión

4.5.1.1 Atención telefónica.

La atención telefónica es llevada a cabo a través del Teléfono del Consumidor: 83 47 48 49, por medio del cual los operadores que manejan el conmutador atienden a los consumidores quienes tienen acceso a las treinta extensiones telefónicas con las que cuenta Profeco. Además, por medio del número telefónico se brindan Asesorías a la población en general acerca de los procedimientos conciliatorios y levantamiento de denuncias o quejas, así como los casos en que las últimas tienen procedencia o se

determina que no proceden e incluso sobre asuntos que no competen a la Procuraduría y los requisitos que deberán ser presentados.

El Teléfono del Consumidor atiende en promedio 300 asesorías diarias más las llamadas con destino a otros departamento y es atendido por cuatro operadores.

Conveniente es expresar que las Asesorías a los Consumidores también son llevadas a cabo de manera personal dentro de las instalaciones de la delegación Profeco y donde se les proporciona a quienes lo soliciten la misma información que se expresa a través del conmutador. En esta modalidad se atienden en promedio a 70 consumidores que acuden al módulo sólo para informarse y despejar sus dudas acerca de quejas y denuncias.

4.5.1.2 Conciliación y arbitraje.

La Conciliación es un procedimiento que se divide en dos más: Conciliación Inmediata y Conciliación Personal.

4.5.1.2.1 Conciliación inmediata.

La Conciliación Inmediata busca, tal como su nombre lo indica, resolver a los consumidores sus inconformidades en poco tiempo y sin necesidad de pactar citas posteriores con los conciliadores de Servicios. Para que sea posible esta modalidad es necesario que Consumidor acuda en forma personal y con los requisitos indicados a entrevistarse con alguno de los conciliadores encargados de trámites inmediatos y exponerle el motivo de la inconformidad o la descripción del perjuicio.

En esa misma sesión y teniendo como testigo al consumidor inconforme se contacta vía telefónica a el proveedor contra el cual se levanta la queja y se le informa acerca de la inconformidad y se le exhorta a reparar o responder por la inconformidad por la cual hace su reclamo el consumidor.

En Conciliación Inmediata uno de los retos es la falta de personal suficiente para la atención de los consumidores porque esta área es atendida por sólo 6 conciliadores que diariamente le dan solicitud un promedio de 120 quejas.

4.5.1.2.2 Conciliación personal.

Esta modalidad de Conciliación consiste en la celebración de una audiencia en la que se citará a las dos partes involucradas en la problemática comercial: Proveedor y Conciliador, esta sesión se lleva a cabo regularmente entre cuatro y siete días hábiles después de la presentación de la queja y el fallido proceso de conciliación inmediata. En la audiencia, las dos partes involucradas entablarán un careo para definir como trascendieron los hechos, aquí el conciliador adoptará el papel de moderador más no tomará ninguna decisión para favorecer o perjudicar a alguna de las partes, deberá tomar una actitud neutral.

Un inconveniente de la conciliación personal es que alguna de las dos partes no asista a la audiencia. En caso de que el reclamante no acuda a la audiencia de conciliación y no presente dentro de los siguientes diez días justificación fehaciente de su inasistencia, se tendrá por desistido de la reclamación y no podrá presentar otra ante la Procuraduría por los mismos hechos. Sin sustento oficial alguno, se afirma que cuando el consumidor no acude a audiencia es porque el proveedor no tiene responsabilidad total en los inconvenientes presentados con los productos o servicios, o posiblemente las razones de la inconformidad no son en verdad válidas o, incluso, no hay razón para reclamo.

En caso de que el proveedor no se presente a la audiencia o no rinda informe relacionado con los hechos, se le impondrá medida de apremio y se citará a una segunda audiencia, en un plazo no mayor de diez días, en caso de no asistir a esta se le impondrá una nueva medida de apremio y se tendrá por presuntamente cierto lo manifestado por el

reclamante.

4.5.1.3 Arbitraje.

El arbitraje representa una opción adicional a la Conciliación inmediata y personal para la satisfacción de la inconformidad. La Procuraduría podrá designar a algún conciliador como árbitro entre proveedores y consumidores cuando los interesados así lo decidan, es importante aclarar que el arbitraje es una medida que puede llevarse a cabo son ningún procedimiento conciliatorio previo.

La designación de árbitro se hará constar mediante acta ante la Procuraduría, en la que se señalarán claramente los puntos esenciales de la controversia y si el arbitraje es en estricto derecho o en arreglo cordial.

En el juicio arbitral de estricto derecho las partes formularán compromiso en el que fijarán las reglas del procedimiento. En el caso de que las partes no las propongan o no se hayan puesto de acuerdo, el árbitro las establecerá.

La resolución tomada por la Procuraduría o por el árbitro designado por las partes deberá cumplimentarse o, en su caso, iniciar su cumplimiento dentro de los quince días siguientes a la fecha de su notificación, salvo pacto en contrario.

4.5.1.4 Contratos de adhesión.

Servicios al Consumidor también es el responsable de la regulación y asesoría a proveedores acerca de la elaboración de contratos de Adhesión. Dicho contrato es un documento elaborado por todo prestador de servicios o comerciante donde se establecen los términos y condiciones que son aplicables a toda práctica comercial. Todo contrato de adhesión deberá ser registrado ante la Procuraduría Federal del Consumidor para su aprobación.

Un documento de esta naturaleza deberá contener información referente a las tarifas y precios, la prestación de servicios extras o especiales, condiciones de

cancelación de contrato, como responder ante alguna inconformidad, entre otros. El registro ante Profeco de este documento tiene como propósito evitar abusos contra los consumidores con cláusulas que sólo benefician al proveedor.

Los contratos de adhesión amparan al consumidor dándole la opción de adquirir o no servicios especiales, evitar el condicionamiento en la adquisición de algún bien de consumo o la solicitud de algún servicio, cancelar la adquisición de servicios adicionales o especiales sin que represente la cancelación del contrato.

Para el registro de contratos de adhesión ante la Procuraduría, los proveedores deberán presentar sus modelos antes de ser utilizado, en el área de Servicios al Consumidor se verificará que los modelos se ajuste a los estipulado en la Ley Federal de Protección al Consumidor y tendrá que aprobarlo y registrarlo o refutarlo en un plazo no mayor a treinta días.

4.5.2 Verificación y vigilancia.

La Coordinación de Verificación y Vigilancia es la encargada de cuidar que el consumidor reciba por parte de los Proveedores producto y servicios de calidad a precios justos y proporcionando la información pertinente y adecuada de los mismos. Estas afirmaciones son llevadas a cabo a través de acciones que van encaminadas a detectar y corregir prácticas comerciales indebidas en las cuales se afectan los intereses de los consumidores.

Las prácticas comerciales indebidas enlistas acciones como:

- Alteración de precios y tarifas para obtener un ingreso económico mayor.
- No mostrar a la vista del consumidor los precios de los servicios y productos que se ofertan en los establecimientos.
- Alteración de básculas y sistemas de medidas de cantidades.

- Condicionamiento en la venta de mercancías o la prestación de servicios.
- No respetar las ofertas y promociones prometidas a los consumidores.
- Reservarse el derecho de admisión por cuestiones racistas.
- No entregar algún comprobante de compra como los es ticket, nota de remisión o factura con cual realizar alguna aclaración o reclamación en caso de inconformidad.
- La Comercialización de productos y mercancía que no cumpla con las Normas Oficiales Mexicanas.

Es así como los verificadores de la Procuraduría Federal del Consumidor realizan visitas de inspección y vigilancia a establecimiento y negocios de diversos giros comerciales para cuidar que no se lleven a cabo las acciones en perjuicio de los consumidores anteriormente mencionadas. Algunos negocios donde es aplicable la intervención de Profeco a través de las acciones de Verificación y Vigilancia son: Restaurantes, tiendas de autoservicio, conveniencia, departamentales y abarrotes, agencias de viajes, talleres mecánicos, centros de diversiones, centros comerciales, hoteles, gasolineras, tortillerías, entre otras.

Para que las visitas de inspección sean llevadas a cabo, los inspectores de éste departamento tienen que cumplir con ciertas condiciones como los son portar gafete que los identifique como verificadores, dicho gafete es enviado directamente de la coordinación general de Verificación y Vigilancia, que se encuentra en oficinas centrales de la Procuraduría, y cuenta con ciertos dispositivos contra su falsificación. De igual manera se presenta ante el propietario del establecimiento a verificar oficio extendido por la coordinación de departamento, además que estos operativos se llevan de manera sorpresiva y sin previo aviso por que así se evita que empresarios y

comerciantes regularicen su situación y que después de la visita vuelva a cometer prácticas que perjudican el bolsillo de los consumidores.

Respecto a las visitas de verificación, es este quizás uno de los procedimientos más delicados y problemáticos a los que se enfrenta el personal del departamento ya que al tratarse de operativos que se llevan a cabo sorpresivamente, los verificadores se enfrentan a las malas voluntades y faltas de respeto por parte de los propietarios de los comercios verificados y los prestadores de servicios.

Algunas otras acciones llevadas a cabo por el personal de esta área son: Aplicar medidas precautorias como los son envió de oficios de exhortos a empresarios y comerciantes donde se les invita a evitar abusos y prácticas comerciales indebidas en perjuicio de los consumidores; además, la imposición de sanciones cuando se detecten irregularidades como pueden ser inmovilización de mercancía y aparatos meritorios, clausura de establecimientos o locales y la imposición de multas cuyo monto es asignado de acuerdo a la falta cometida.

Verificación y Vigilancia lleva a cabo operativos en temporadas y fechas específicas de alto consumo como lo son: Navidad y Fin de año, Cuaresma, Inicio de Ciclo Escolar, entre otras; ya que es en estas temporadas en que se presenta un alto índice de consumo y también se presentan problemas relacionados con la inconformidad en la adquisición de bienes y servicios variados. Es pertinente aclarar que las acciones emplazadas por Verificación y Vigilancia se desempeñan de acuerdo a lo estipulado en las Normas Oficiales Mexicanas y la Ley Federal del Metrología y Verificación. Estos marcos jurídicos dictan las condiciones adecuadas para su comercialización que deberán presentar todo tipo de productos y servicios.

4.5.3 Educación y divulgación.

El área de Educación y Divulgación se compone a la vez de tres departamentos que trabajan con objetivos comunes entre si:

- Estudios Económicos
- Divulgación
- Organización de consumidores

4.5.3.1 Estudios económicos.

Estudios Económicos se encarga del desarrollo y proyección del innovador programa “Quién es Quién en los precios” el cual cuenta con el objetivo de proporcionar información pertinente y oportuna a la población sobre precios de productos de consumo generalizado, registrados en diferentes establecimiento comerciales, con el propósito de orientar a los consumidores respecto a su mejor opción de compra.

“Quién es Quién en los precios” es un programa exclusivo de la Profeco por medio del cual personal capacitado y acreditado por la misma Procuraduría acude a diferentes comercios establecidos en diferentes puntos de la ciudad de Monterrey y es realizado un levantamiento de los precios y presentaciones de diversos bienes de consumo.

4.5.3.2 Divulgación.

La coordinación de Divulgación atiende todos los asuntos relacionados con comunicación social como lo son: monitoreo de los principales medios de comunicación masiva; prensa, radio y televisión. Funge como contacto entre las empresas de comunicación y los departamentos que componen la Procuraduría Federal del Consumidor para informar por los medios electrónicos de comunicación a los

consumidores sobre las acciones que lleva a cabo la institución a través de entrevistas periodísticas.

4.5.3.3 Organización de consumidores.

La Procuraduría Federal del Consumidor promueve su trabajo a través de las Organizaciones de Consumidores las cuales son grupos compuestos por personas de diferentes edades, sexos, estratos sociales y nivel educativo con los cuales se trabaja de manera preventiva para que sus elementos conozcan cuales son sus derechos como consumidores y promover en ellos una cultura de consumo.

La mecánica del trabajo desarrollado por los promotores de Educación para el consumo, como son nombrados los elementos de este departamento, es la de realizar visitas al lugar donde reúnen los componentes del grupo con frecuencia de una ocasión mensual e impartirles temas que regularmente son designados por la Coordinación General de Educación, en la ciudad de México, pero que queda a consideración del jefe de Educación y Divulgación de la Delegación si son tomados en cuenta o se desarrolla algún tópico que se considere más adecuado para cada uno de los grupos.

Los sitios de reunión son escuelas, en los grupos de niños; domicilios particulares o centros de Desarrollo Integral de la Familia, para las amas de casa; Centros de Educación Indígena o Centros de rehabilitación, en los casos de Indígenas y personas con capacidades diferentes; Casas del adulto mayor, en grupos dirigidos para personas de la tercera edad.

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1 Muestra

Para la realización de la presente investigación se aplicó una encuesta a un número de 27 individuos, todos ellos personal que labora en el departamento de Servicios al Consumidor, en la delegación Nuevo León de la Procuraduría Federal del Consumidor.

A todos los encuestados se les solicitó proporcionar los siguientes datos: edad, sexo, estado civil, escolaridad, tiempo de laborar en la institución y si supervisa personal. Lo anterior con el fin de enriquecer los resultados recabados con la herramienta diseñada para evaluar la prevalencia del síndrome del burnout en los individuos encuestados.

Respecto al sexo del personal encuestado, el dato obtenido es el siguiente:

Sexo masculino:	12 individuos
Sexo femenino:	15 individuos
Total:	27 individuos

Los datos anteriores indican que 56% de los individuos encuestados pertenecen al sexo femenino; mientras el 44% restante son del sexo masculino.

Respecto a la edad de los encuestados, estos son los datos obtenidos:

Rango de edad total:	20 - 59 años
Sexo masculino:	23 - 59 años
Sexo femenino:	20 - 55 años
Media:	34.6 años

En cuanto al estado civil se refiere, la información se despliega de la siguiente manera:

Estado civil soltero:	11 individuos
Estado civil casado:	14 individuos
Estado civil divorciado:	2 individuos

Lo anterior indica que un 41% de los individuos son de estado civil soltero; 52% casados; y, el 7% restante son divorciados.

El dato referente a la escolaridad de los encuestados es expresado en la siguiente forma:

Profesional:	17 individuos
Profesional trunca:	2 individuos
Comercial o técnica:	3 individuos
Bachillerato:	5 individuos

En este apartado podemos ver que 63% de los individuos cuentan con carrera universitaria; un 7% de los individuos tienen escolaridad profesional trunca; 11% cuentan con preparación académica comercial o técnica; y, el 19% restante cuentan con estudios de bachillerato.

El promedio de tiempo trabajado por los encuestados en la institución objeto de estudio es de 9.1 años. Quienes menos tiempo llevan laborando en la dependencia son dos individuos del sexo femenino que cuentan con tan sólo 3 meses en la institución; mientras que, quien más tiempo ha permanecido en la dependencia es del sexo masculino y ha laborado para Profeco por 24 años.

De los 27 individuos encuestados, sólo 4 supervisa personal; dos de ellos del sexo masculino y el resto del sexo femenino.

5.2 Herramienta

(Revisar anexo 1)

Para la evaluación de cada uno de los reactivos de la herramienta por parte de los encuestados, se hizo uso de una escala de tipo Likert. Las cinco alternativas de respuesta son las siguientes:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni en acuerdo / Ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

La herramienta esta compuesta por 78 reactivos; de los cuales 22 items forman parte del Maslach Burnout Inventory, cuyo objetivo es determinar la prevalencia del síndrome de burnout; y, los 56 reactivos restantes, de elaboración propia, pretenden que los individuos participantes no centren por completo su atención en los cuestionamientos de la herramienta de Maslach.

Por otra parte, estos 56 reactivos permitirán revisar algunos aspectos sobre clima organizacional de la dependencia y los individuos que son objeto de estudio.

El Maslach Burnout Inventory, que consta de 22 items, presenta tres escalas:

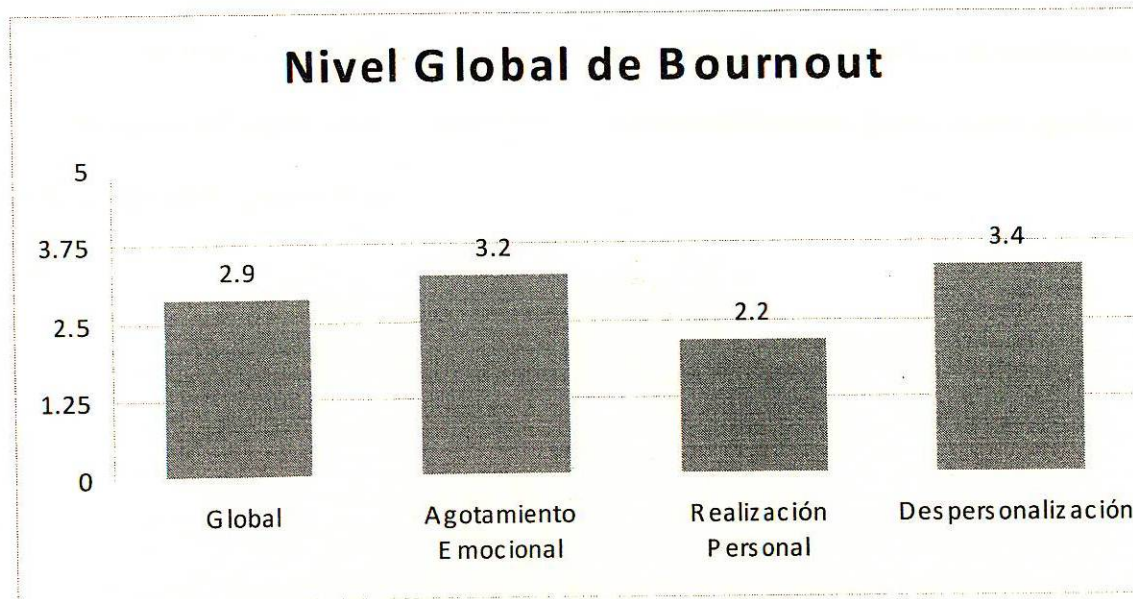
- _ Cansancio emocional: Ejemplo de un ítem que evalúe este factor es ***me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar.***
- _ Despersonalización: Ejemplo de un ítem que evalúe este factor es ***creo que trato a algunas de las personas que atiendo como si fueran objetos impersonales.***
- _ Realización personal: Ejemplo de un ítem que evalúe este factor es ***creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas.***

Criterio de nivel de presencia de burnout

Puntuación	Nivel
0 a 1.25	Bajo
1.26 a 2.5	Moderado
2.51 a 3.75	Significativo
3.76 a 5.00	Alto

5.3 Análisis de resultados

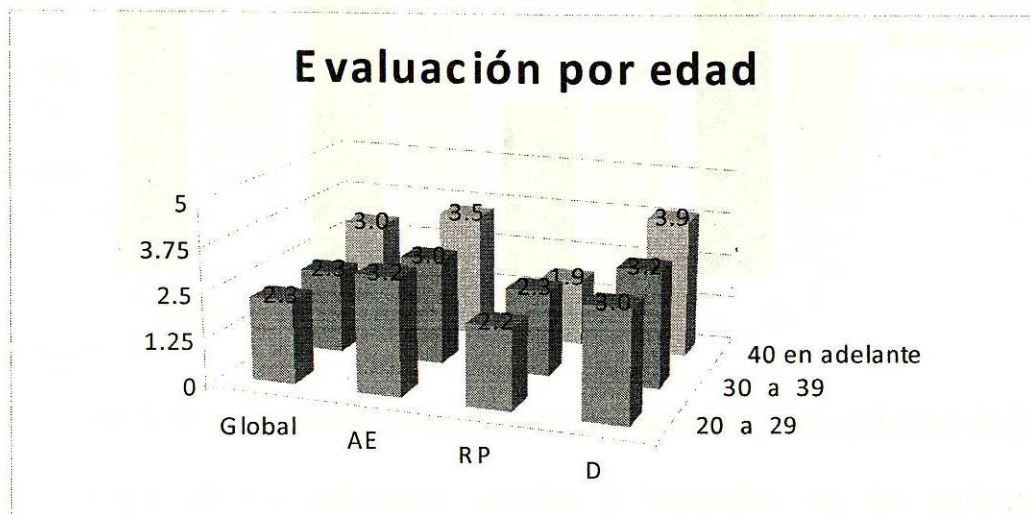
Realizando una evaluación global de los resultados obtenidos con la aplicación del Maslach Burnout Inventory, podemos determinar que los individuos participantes demuestran el padecimiento del síndrome en un nivel significativo; y que incluso, en dos de las tres subescalas de la herramienta utilizada en esta investigación, agotamiento emocional y despersonalización, se visualizan niveles similares al global. Mientras que en la subescala de realización personal, el puntaje obtenido es el correspondiente al nivel moderado. Lo anterior se aprecia en la gráfica No. 1.



Gráfica No. 1.

Tomando en cuenta el factor edad, vemos que aquellos individuos cuya edad es de 40 años en adelante son quienes presentan altos niveles de presencia de burnout;

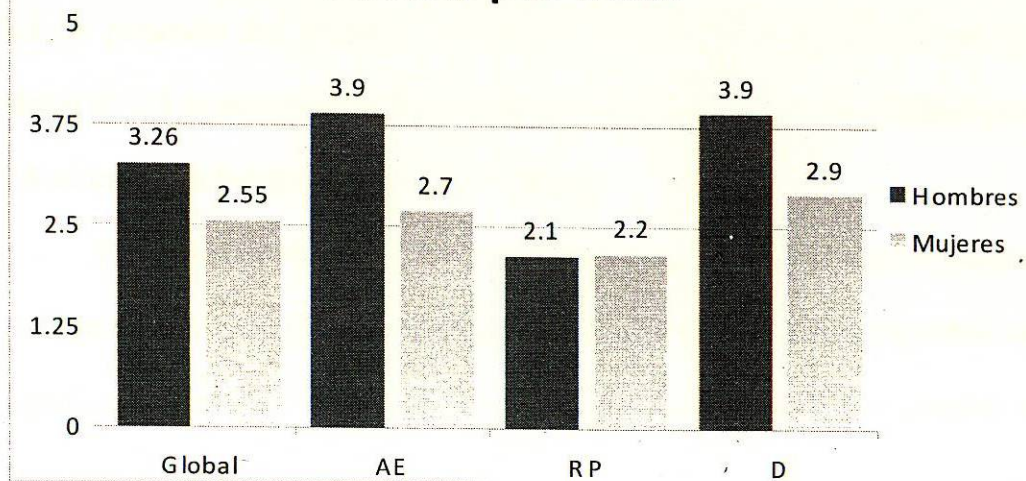
mientras que, aquellos individuos que se encuentran entre el rango de edad de 20 a 39 años, presentan niveles moderados o significativos de la presencia de dicho síndrome, como se puede apreciar en la gráfica No. 2.



Gráfica No. 2.

Podemos determinar que los individuos del sexo femenino presentan puntajes significativos en cuanto al padecimiento del síndrome del burnout se refiere; por su parte, los elementos de la muestra del sexo masculino son quienes presentan altos niveles de presencia del síndrome de burnout, esta condición se presenta, al menos, en las subescalas de agotamiento emocional y despersonalización. Estos datos quedan evidenciados en la gráfica No. 3.

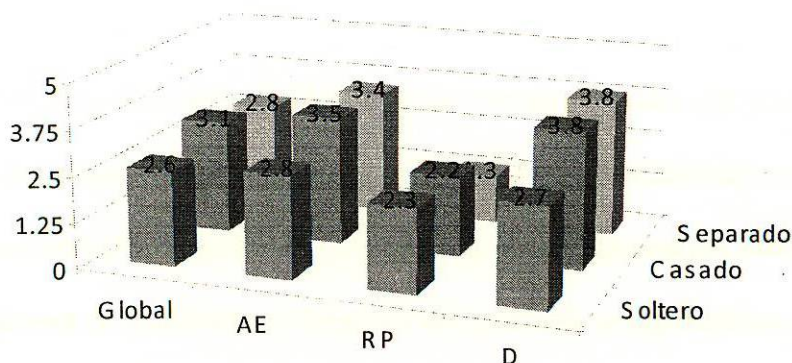
Evaluación por sexo



Gráfica No. 3.

En el factor de estado civil se repite la condición de altos puntajes de presencia de burnout en los individuos casados y separados, en las subescalas de despersonalización y agotamiento emocional; por otro lado, los individuos cuyo estado civil es soltero presentan un nivel que van de moderado a significativo. Estas condiciones se reflejan en la gráfica No. 4.

Evaluación por estado civil

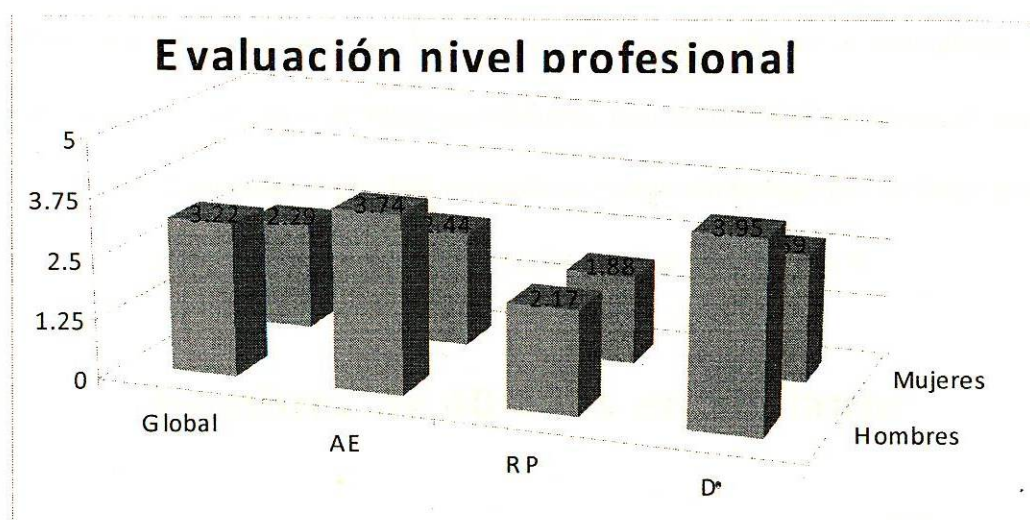


Gráfica No.4.

Los resultados obtenidos en cuanto a la escolaridad de los encuestados se refiere, presentan niveles significativos de presencia de burnout; se obtuvieron de manera global los siguientes indicadores: personal con escolaridad de preparatoria obtuvo en índice

global de 2.8 de presencia de burnout; personal con escolaridad técnico, índice global de 3.1 de presencia del síndrome; personal con escolaridad profesional trunca, índice global de 2.9 de presencia de burnout; finalmente, personal con escolaridad profesional, 2.8 de índice global de presencia del síndrome.

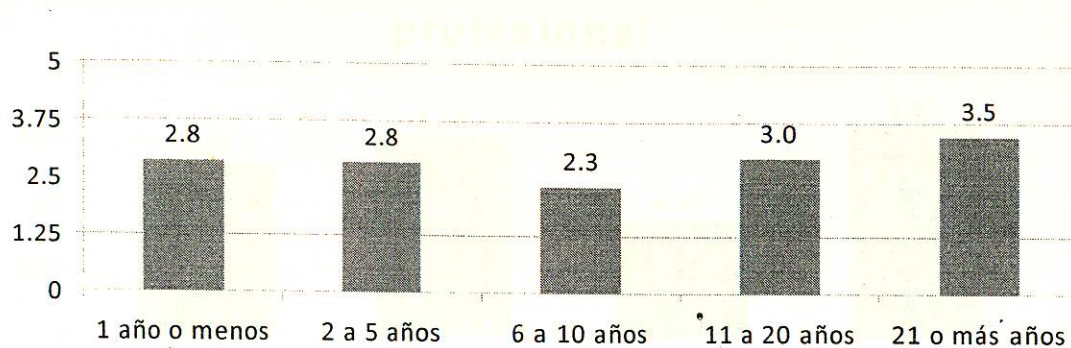
En la evaluación de aquellos participantes que cuentan con nivel profesional, es fácil percatarse que se repite la condición en la cual los varones presentan niveles de significativos a altos de presencia del síndrome de burnout. Lo anterior podemos apreciarlo a través de la gráfica No. 5.



Gráfica No. 5.

Realizando la evaluación por años de servicios, vemos que el nivel más alto de presencia de burnout recae en aquellos individuos que han laborado en la dependencia objeto de estudio por un periodo de tiempo más largo. En general, podemos determinar que el síndrome se manifiesta en un grado de moderado a significativo, como se aprecia en la gráfica No. 6.

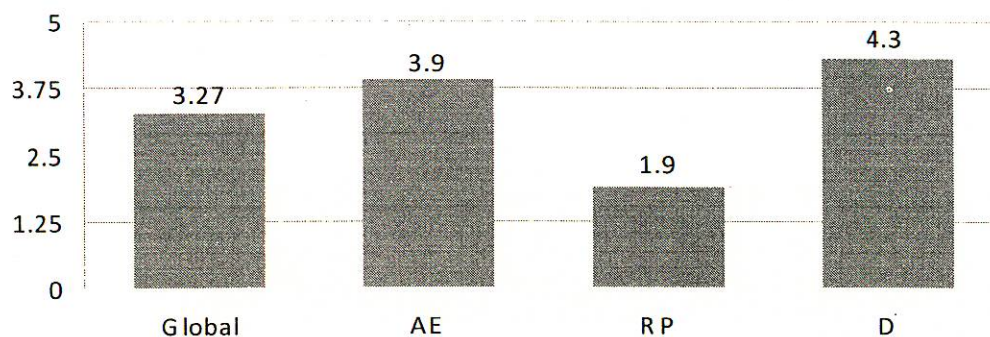
Evaluación por años de servicio



Gráfica No. 6.

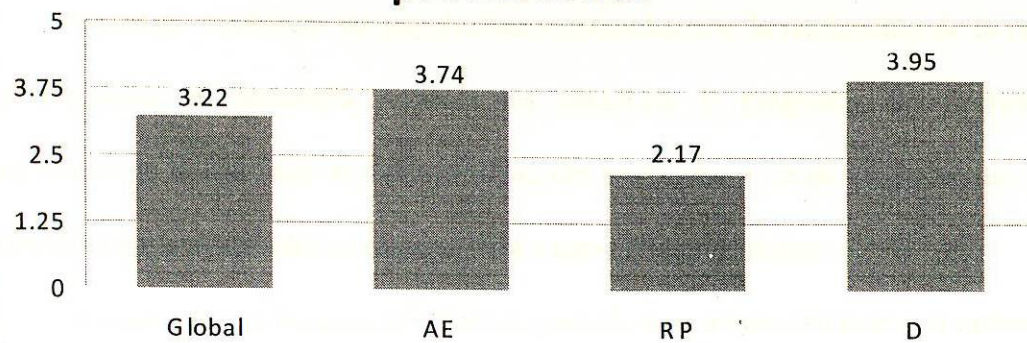
Finalmente, se detectó que el segmento de la muestra más afectado por la prevalencia del síndrome de burnout es el correspondiente a individuos de sexo masculino, con 40 años de edad en adelante, con escolaridad profesional, con estado civil casado o separado y que han ocupado su puesto de trabajo por un largo periodo de tiempo. Lo anterior queda evidenciado en las gráficas No. 7 y No. 8.

Hombres de 40 años en adelante



Gráfica No. 7.

Hombres con escolaridad profesional



Gráfica No. 8.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Prevalencia del síndrome de burnout

Antes de establecer las conclusiones obtenidas con la realización de la presente investigación, es necesario retomar los objetivos y preguntas de investigación expresadas en el apartado de planteamiento del problema, a fin de asegurar que con los procedimientos efectuados se da respuesta a estos requerimientos.

Es así como, a manera de objetivo general, se propuso efectuar una intervención en el departamento de Servicios al Consumidor, de la Procuraduría Federal del Consumidor, a fin de evaluar la prevalencia del síndrome de burnout en los servidores públicos de esta dependencia. Vemos que con la finalización y presentación de este documento, se da cumplimiento a lo anterior.

Respecto a los objetivos específicos se enunció lo siguiente:

- Descubrir el grado en que el síndrome de burnout prevalece en los servidores públicos de la Procuraduría Federal del Consumidor.
- Determinar las causas que provocan la presencia del síndrome de burnout en los empleados de la dependencia objeto de estudio de esta investigación.
- Establecer las consecuencias del síndrome de burnout en el contexto organizacional de la organización que es objeto de estudio en la presente investigación.

También, con la intervención realizada se espera dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- d) ¿En qué grado se presenta la prevalencia del Síndrome en los individuos que fueron objeto de estudio en esta investigación?

- e) ¿Cuáles son las causas de la prevalencia del síndrome de burnout en los empleados de la Procuraduría Federal del Consumidor?
- f) ¿Cuáles son las consecuencias de la presencia de los síntomas propios de este síndrome en los servidores públicos de la dependencia federal antes mencionada?

Finalmente, después de haber realizado el análisis pertinente a los datos e información obtenidos, con la aplicación del Maslach Burnout Inventory, a los elementos del departamento de servicios al consumidor de la Profeco en su delegación Nuevo León, se han determinado las siguientes conclusiones:

Responderemos al cuestionamiento de ¿En qué grado se presenta la prevalencia del síndrome en los individuos que fueron objeto de estudio en esta investigación? Al mencionar que el personal correspondiente a la muestra elegida para la realización de la presente manifiestan, de manera general, la prevalencia del síndrome de burnout en un nivel significativo; lo cual se demuestra al obtener altos puntajes en las subescalas de agotamiento emocional y despersonalización, y puntajes bajos en la subescala de realización personal.

Cabe destacar que hay un segmento de la muestra que presenta un nivel alto de presencia del síndrome de burnout, se trata de individuos del sexo masculino que cumplen con las siguientes condiciones: edad de 40 años en adelante, escolaridad profesional, estado civil casado o separado y han laborado en la dependencia por largos periodos de tiempo.

Con esta información se da cumplimiento al objetivo que planteaba descubrir el grado en que el síndrome de burnout prevalece en los servidores públicos de la Procuraduría Federal del Consumidor.

Ahora bien, es necesario dar a conocer ¿Cuáles son las causas de la prevalencia del síndrome de burnout en los empleados de la Procuraduría Federal del Consumidor?

Y sobresalen las siguientes:

En primer lugar, surgen problemáticas tales como incapacidad para afrontar situaciones, demandas emocionales como consecuencia de excesivas peticiones laborales, estrategias inadecuadas para afrontar dificultades; la prisa, agresividad, impaciencia e inquietud del individuo, el bajo salario de los funcionarios, falta de adecuación, conflictos entre colaterales y con supervisores o superiores, rigidez organizacional, falta de recompensas, etc.

Lo anterior trae como consecuencia pugnas con los consumidores que acuden a la dependencia buscando hacer valer sus derechos y no sentirse apoyados, faltas de respeto mutuas, tardar mucho tiempo en solucionar una misma controversia, entre otros.

Podemos agregar la falta de capacitación adecuada y constante para realizar de manera eficaz su trabajo; estamos hablando de elementos cuya actividad principal radica en dar atención a gente que sostuvo alguna problemática con proveedores de diferentes productos y servicios. Lo anterior resulta independiente de la escolaridad del individuo, los participantes en la encuesta aprenden a realizar sus labores por medio de la observación, la práctica y asesoría de sus compañeros, lo que desencadena un desempeño pobre.

Además del estancamiento laboral, ya que la mayoría de los individuos han ocupado durante años el mismo puesto y desarrollado las mismas funciones sin posibilidad de ascender.

Al poner de manifiesto lo anterior, hemos determinado las causas que provocan la presencia del síndrome de burnout en los empleados de la dependencia objeto de estudio de esta investigación.

Por último, hay que establecer ¿Cuáles son las consecuencias de la presencia de los síntomas propios de este síndrome en los servidores públicos de la dependencia federal antes mencionada? Al respecto, podemos enumerar las consecuencias siguientes.

Baja tolerancia a la frustración e ira, factores que se reflejan en el trato que se le da al consumidor; en la dependencia que es objeto de estudio se presentan constantemente quejas en contra de los servidores públicos bajo el argumento de presentar actitudes déspotas con las personas que se atienden. A lo anterior podemos agregar bajo rendimiento, actitudes negativas y lentitud al momento de atender a la población.

También, a juzgar por las respuestas obtenidas con la aplicación del Maslach Burnout Inventory, podemos determinar que los individuos participantes en el estudio demuestran sentir agotamiento físico y emocional, sentimientos de frustración, de estar laborando arduamente y estrés; además, insensibilidad hacia los problemas de las personas que atienden.

Otra consecuencia de la presencia de burnout entre los individuos de la muestra es, que en gran medida, consideran que a gente a su alrededor los culpa de sus problemas.

Cabe destacar que en la organización que es objeto de estudio en el presente no se presentan problemáticas como lo son rotación y ausentismo. Respecto a rotación, los individuos de la muestra cuentan con estabilidad laboral en el sentido de que han

permanecido por varios años en el mismo puesto. De igual forma, no se manifiestan altos índices de ausentismo en el departamento de servicios al consumidor.

Con lo anterior, se han establecido las consecuencias del síndrome de burnout en el contexto organizacional de la organización que es objeto de estudio en la presente investigación.

6.2 Recomendaciones

Como pudimos constatar, los servidores públicos de la Procuraduría Federal del Consumidor muestran la prevalencia del síndrome de burnout en un grado significativo, y respecto al diagnóstico de clima laboral realizado en la misma institución comprobamos que el factor con el cual los participantes muestran franca insatisfacción es en de la remuneración.

Es necesario establecer que la institución objeto de estudio es una dependencia perteneciente al gobierno federal, por lo cual muchas de sus reglas y procedimientos dependen directamente de las disposiciones de personal al mando de organizaciones cuyas oficinas centrales se encuentran establecidas en la Ciudad de México; por lo que no es posible la otorgar aumentos de sueldos o mejorar prestaciones, al menos por quienes ocupan los puestos de mayor jerarquía en la representación de la Procuraduría en nuestro estado.

Aunque también es importante aclarar que, al igual que en muchas dependencias gubernamentales, los salarios son bajos, los servidores públicos de Profeco cuentan con ventajas que, en comparación con las condiciones de trabajo de la iniciativa privada, resultan sumamente confortables; entre estas resaltan: jornadas de trabajo de 35 horas a la semana, 20 días de periodo de descanso por concepto de vacaciones al año, entre otros beneficios.

Teniendo como antecedente lo anterior, la recomendación principal a la dependencia es darle un valor agregado al trabajo de su personal por medio de la capacitación constante, lo cual resulta factible gracias a que la delegación Nuevo León de Profeco recibe anualmente una partida presupuestal que debe ser utilizada precisamente para buscar opciones en el mercado educativo que permitan capacitar a los empleados de este organismo.

Esta información fue proporcionada por personal administrativo de la representación estatal de la Procuraduría y agregan que efectivamente este presupuesto se utiliza para fines educativos, sólo que dirigidos al persona que ocupa los más altos niveles de la estructura organizacional como los son jefes de departamento y coordinadores.

Es así como se exhorta a este organismo del gobierno federal a cambiar este enfoque y buscar opciones que, con el presupuesto que se cuenta, permitan someter al personal en general a procesos de capacitación.

Además de los constantes procesos de capacitación, es necesario identificar canales de comunicación adecuados a fin de ayudar al personal a identificar los objetivos de la organización y demás elementos que conforman la identidad corporativa de la institución tales como misión, visión, valores, etc. Lo que ayudará al individuo a aumentar su sentimiento de pertenencia.

Ahora bien, es importante no olvidar que los individuos de la muestra forman parte de tan sólo una delegación de una institución que cuenta con oficinas en cada entidad federativa de la República Mexicana y que las principales disposiciones surgen en la unidad central ubicada en la ciudad de México, por lo que es importante informar a todos los individuos sobre estas disposiciones oficiales, a fin de que cuenten con una

visión más amplia sobre la relevancia que sus funciones tienen para la organización, o bien, establecer tácticas eficaces para que estos elementos sean conscientes de que tan importante es su trabajo al servir a individuos que se encuentran un tanto desprotegidos ante las grandes empresas, como lo es el consumidor mexicano.

Cabe destacar que con la realización de esta intervención, se le brindó al departamento de Servicios al consumidor de la Profeco en su delegación Nuevo León, una serie de datos e información acerca de su dinámica organizacional y sus problemáticas principales; de las cuales, vale la pena mencionar, no se tenía un conocimiento certero, ya que no se había realizado un proceso de esta índole con anterioridad, como lo fue la aplicación del Maslach Burnout Inventory para determinar la prevalencia del síndrome.

Es así como comunicar a los directivos de la dependencia los resultados arrojados con la aplicación de dicha herramienta, los concientiza acerca del desempeño de los empleados y las condiciones de trabajo predominantes en el contexto organizacional.

Finalmente, al echar mano de las recomendaciones realizadas con anterioridad e implementando otras estrategias que se planteen posteriormente, se logrará revertir efectos y consecuencias de la prevalencia del síndrome de burnout; así como, contar con servidores públicos más productivos, con actitudes positivas; gente más propositiva, despierta y satisfecha con su profesión, pero sobre todo, individuos con un mayor grado de sensibilidad y compromiso hacia el consumidor y sus problemas.

GLOSARIO

CONSUMO: Acción y efecto de adquirir o solicitar bienes, productos y servicios.

CONSUMIDOR: La Persona física o moral que adquiere, realiza o disfrutar como destinatario final de bienes, productos o servicios.

CONSUMISMO: Se refiere al consumo impulsivo, no reflexionado ni estudiado.

CONSUMERISMO: Se refiere al consumo inteligente, planeado y reflexionado.

CONSUMERISTA: Consumidor que cuenta con una cultura del consumo inteligente, planeado y reflexionado.

CONTRATOS DE ADHESIÓN: Documento elaborado por el proveedor, para establecer en formatos uniformes los términos y condiciones aplicables a la adquisición de un producto o la prestación de un servicio.

CULTURA DEL CONSUMO: Serie de actitudes, posturas y conductas de los consumidores respecto a su educación en materia de consumo.

EDUCACIÓN PARA EL CONSUMO: Serie de conocimientos y prácticas encaminadas a la adquisición de una actitud consumerista.

METROLOGÍA: Se encarga de verificar que las pesas, medidas y los instrumentos que se utilicen en transacciones comerciales, industriales o de servicios sean adecuados y, en su caso, realizar el ajuste de los instrumentos de medición.

NORMAS OFICIALES MEXICANAS: Contienen la información, requisitos, especificaciones y metodología que, para su comercialización en el país, deben cumplir los productos o servicios a cuyos campos de acción se refieran. Son, en consecuencia, de aplicación nacional y obligatoria.

OFICIOS DE EXHORTO: Documento expedido por la Procuraduría Federal del Consumidor por medio del cual se le solicita a los proveedores abstenerse de realizar prácticas comerciales indebidas.

ORGANIZACIONES DE CONSUMIDORES: Grupo de Consumidores que se reúnen para defender sus derechos, capacitarse y promover una cultura del consumo en su población.

PLATILLO SABIO: Recetas de cocina dadas a conocer por la Procuraduría Federal del Consumidor que cuentan con las características de ser nutritivos, deliciosos y económicos.

PRÁCTICAS COMERCIALES INDEBIDAS: Toda actividad comercial deshonesta efectuada por los proveedores y que perjudica al consumidor.

PROVEEDOR: La persona física o moral que habitual o periódicamente ofrece, distribuye, venda, arrienda o concede el uso o disfrute de bienes, productos y servicios.

PUBLICIDAD ENGAÑOSA: Aquella que refiere características o información relacionadas con algún bien, producto o servicio que pudiendo o no ser verdaderas, inducen al error o confusión por la forma inexacta, falsa o exagerada, parcial, artificiosa o tendenciosa en que se presenta.

RELACIONES DE CONSUMO: Aquellas de índole comercial desarrolladas por consumidores y proveedores, y que implican la compra-venta de bienes y servicios o solicitud-prestación de servicios diversos.

TECNOLOGÍAS DOMÉSTICAS: Productos de consumo humano como los son de higiene personal, del hogar y usos diversos que pueden ser elaborados por el consumidor para propiciar un ahorro económico.

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

1. Alhama R. (2004) Nuevas formas organizativas. Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto Completo en www.eumed.net/libros/2004
2. Amorós E. (2007) Comportamiento organizacional. Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/231/
3. Banchs R. González P. Morera J. (1997). Estrés Laboral. ERGA – Formación Profesional, Suplemento Especial, 3-4.
4. Castillo R. Juárez A. (2008) Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas. Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008c/431/
5. Cano A. (2002). La Naturaleza del Estrés. Texto completo en http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/index.htm
6. Campos M. (2006). Causas y efectos del estrés laboral. San Salvador: Universidad de El Salvador, Escuela de Ingeniería Química.
7. Davis K. Werther W. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
8. Donnely J. Gibson J. Ivancevich J. (1996) Organizaciones: Comportamiento. Estructuras y Procesos. 12ª Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
9. Fernández C. (1995) La Comunicación en las Organizaciones. 1ª Reimpresión. México. Editorial Trillas.
10. Gámez R. (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/

11. Katz D. Kahn R. (1999) Psicología Social de las Organizaciones. 5ª Reimpresión. México. Editorial Trillas.
12. Koontz H. Weihrich H. (1998). Administración, una perspectiva global. 11ª Edición. México. Mc Graw Hill.
13. Ivancevich J. Konopaske R. Matteson M (2006) Comportamiento Organizacional. 7ª Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
14. Peiró S. (1992). Desencadenantes del Estrés Laboral 1ª Edición. España. Editorial UDEMA S. A.
15. Vargas J. (2007) La culturocracia organizacional en México. Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/
16. El estrés del pediatra. ¿Padeces burnout? (En línea). García S. http://www.sepeap.org/imagenes/secciones/Image/_USER_/EE_estres_pediatra.pdf (Consulta 30 de Enero de 2009)
17. Síndrome de burnout. (En línea). Almendro C. De Pablo R. <http://www.diezminutos.org/burnout.html>. (Consulta 03 de Febrero de 2009)
18. Síndrome de burnout. (En línea). Ciancaglini K. www.monografias.com (Consulta 03 de Febrero de 2009)
19. Síndrome burnout. (En línea). Castagna A. www.monografias.com (Consulta 30 de Enero de 2009)
20. Síndrome de burnout: Un estudio comparativo entre profesores y médicos de la ciudad de Durango. (En línea). Barraza A. www.monografias.com (Consulta 30 Enero de 2009)

21. Tesis sobre el burnout. (En línea). Garcés E.
http://www.wikilearning.com/monografia/tesis_sobre_el_burnoutestudios_sobre_el_burnout/16390-1. (Consulta 04 de Febrero de 2009)
22. Comprendiendo la verificación. (En línea) Procuraduría Federal del Consumidor. <http://www.profeco.gob.mx/verificacion>. (Consulta 17 de Marzo de 2009).
23. Principales Procesos Conciliatorios. (En línea) Procuraduría Federal del Consumidor. <http://www.profeco.gob.mx/quejasydenuncias>. (Consulta 17 de Marzo de 2009).
24. ¿Quiénes somos? (En línea). Procuraduría Federal del Consumidor. <http://www.profeco.gob.mx/quienessomos> (Consulta 17 de Marzo de 2009).
25. Estrés y trabajo (En línea) http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm
(Consulta 21 de Octubre de 2009)
26. Procuraduría Federal del Consumidor. Dirección General de Publicaciones.
(2005) A un buen consumidor. Revista del Consumidor, No. 337, Pág. 10 - 13.
27. Procuraduría Federal del Consumidor. Dirección General de Publicaciones.
(2006) Protección al Consumidor, Un reclamo social. Revista del Consumidor, No. 348, Pág. 14 - 21.
28. Procuraduría Federal del Consumidor. Dirección General de Publicaciones.
(2006) El Poder de los Consumidores. Revista del Consumidor, No 349, Pág. 14 - 19.
29. Procuraduría Federal del Consumidor. Dirección General de Publicaciones.
(2006) Profeco, ¡A la orden! Revista del Consumidor, No. 350, Pág. 18 - 23.

ANEXOS

Anexo A. Herramienta de evaluación.

El siguiente estudio tiene como finalidad conocer las conductas que adoptan los miembros en las organizaciones respecto a la satisfacción en el trabajo y cómo afectan a su desempeño laboral.

La información que proporcione es confidencial y será utilizada con fines estadísticos. Sólo se le solicitan los siguientes datos:

Edad: _____.

Sexo: _____.

Estado Civil: _____.

Escolaridad: _____.

Tiempo de laborar en la Empresa: _____.

Supervisa personal: Si _____ . No _____.

A continuación se presentan una serie de afirmaciones con las que puede estar o no de acuerdo. Posteriormente se presentan cinco alternativas de respuesta posible, las cuales son:

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo / Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Señale (marcando con una cruz en la columna) la alternativa que más se asemeje a su opinión. Responda de forma sincera y lo más rápido posible.

	1	2	3	4	5
1. Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa.					
2. De haber sabido como iban a ser las cosas en la empresa, no hubiera					

ingresado en ella.					
3. Me gusta la empresa.					
4. Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.					
5. Me siento integrado en la empresa.					
6. Considero a la empresa como “algo mío”, como algo propio.					
7. Conozco bien que aporta mi trabajo a la empresa.					
8. Dejaría la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones.					
9. Mi puesto de trabajo (mesa, máquina, vehículo, mostrador, etc.) me resulta agradable y familiar.					
10. Considero que tengo bastante autonomía en mi trabajo					
11. Considero que dispongo de bastante capacidad de iniciativa en mi trabajo					
12. Dependo por completo, habitualmente, para hacer mi trabajo de lo que dice que haga mi jefe o jefes.					
13. Prefiero cumplir órdenes a tomar iniciativas y responsabilidades.					
14. Prefiero disponer de iniciativas, con mis responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones.					
15. Me siento realizado en mi trabajo.					
16. Me siento como una “máquina” o un “robot” en mi trabajo.					
17. Me atrae más el trabajo que hacen los compañeros que me rodean.					
18. Pienso que me dan los peores trabajos o los más pesados o rutinarios.					
19. Considero que es muy rutinario mi trabajo.					
20. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.					
21. Tengo problemas con alguno o algunos de ellos.					
22. Pienso que existe “lucha” o “pugna” entre mis compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo.					

23. Si dejará la empresa para ir a otra, lo sentiría por mis compañeros.					
24. Me ayudaron, cuando entré a la empresa, alguno o algunos de mis compañeros en los primeros días.					
25. Me han desanimado mis compañeros alguna vez con relación a mi empresa, a mi remuneración, a mi futuro profesional.					
26. Considero que tengo un entorno de amigos entre mis compañeros de trabajo.					
27. Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre mis compañeros de trabajo.					
28. Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo con mis compañeros.					
29. Mi jefe me trata normalmente bien, con amabilidad.					
30. Mi jefe es demasiado exigente.					
31. Siento que existe falta de comprensión hacia mi por parte de mi jefe.					
32. Considero que mi jefe es participativo.					
33. Trabajo con su jefe y compañeros en auténtico equipo.					
34. El puesto que ocupo en la empresa está en relación con la titulación académica que tengo.					
35. El puesto que ocupo en la empresa está en relación con la experiencia anterior que tenía cuando entré en ella.					
36. Me considero infravalorado por el puesto de trabajo que ocupo en la empresa.					
37. Pienso que los puestos más importantes que el mío están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia.					
38. Considero que mi trabajo, en el puesto que actualmente ocupo, está suficientemente reconocido y considerado por mi jefe o jefes.					

39. Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración					
40. Considero que en mi puesto de trabajo, tengo más funciones que mis compañeros ganando lo mismo.					
41. Me gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de mi empresa.					
42. Considero que existen posibilidades de movilidad en mi empresa.					
43. Considera que está bien remunerado mi trabajo.					
44. De acuerdo con los sueldos que existen en su empresa, cree que debería ganar más.					
45. Considero que entre mis compañeros y yo no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida					
46. Si percibe incentivos en mi remuneración, me siento motivado a trabajar más.					
47. Considero que mi remuneración es igual al que otorgan a sus empleados otras empresas del entorno.					
48. Considero que por mi experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa.					
49. Me retiene en la búsqueda de mejor remuneración, fuera de mi empresa, la dificultad que existe para encontrar trabajo.					
50. Pienso que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en mi actual empresa o puesto de trabajo que me compensan.					
51. Creo que existe buena comunicación de arriba a abajo, en mi empresa, entre jefes y subordinados.					
52. Creo que existe buena comunicación de abajo a arriba, en mi empresa, entre jefes y subordinados.					
53. Considero que en mi empresa, mi jefe, escucha las sugerencias de los					

empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales.					
54. Considero que realizo un trabajo útil en la empresa.					
55. Considero que tengo un cierto nivel de seguridad en mi puesto de trabajo, de cara al futuro.					
56. Por esa inseguridad hacia mi futuro en la empresa, me siento sin motivación ni lazos de unión alguna con la empresa.					
57. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.					
58. Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.					
59. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar.					
60. Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender.					
61. Creo que trato a algunas de las personas que atiendo como si fueran objetos impersonales.					
62. Siento que trabajar todo el día con gente me cansa.					
63. Trato muy eficazmente los problemas de las personas que atiendo.					
64. Siento que mi trabajo me está desgastando.					
65. Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas.					
66. Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión u oficio.					
67. Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente.					
68. Me siento con mucha energía en mi trabajo.					
69. Me siento frustrado en mi trabajo.					
70. Creo que estoy trabajando demasiado.					

71. Realmente no me preocupa lo que le ocurre a las personas que atiendo.					
72. Trabajar directamente con personas me cansa.					
73. Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con las personas que atiendo.					
74. Me siento estimulado después de trabajar con personas.					
75. He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión.					
76. Me siento acabado.					
77. En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma.					
78. Siento que las personas que atiendo me culpan por alguno de sus problemas.					

¡Gracias por su tiempo y participación!

