



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Impacto local de una empresa transnacional en Lázaro Cárdenas (un caso práctico).

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Ma. Esther Pérez Vallejo

Dirigido por:

M.I.I. Tláloc Daniel Espinoza Huerta

SINODALES

M.I.I. Tláloc Daniel Espinoza Huerta

Presidente

Dr. Crisógono de Santiago Guerrero

Secretario

Dr. Juan José Mendez Palacios

Vocal

Dr. Jorge Alejandro Ramos Martínez

Suplente

Dr. José Luis Huerta Bortolotti

Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde

Director de la Facultad de Contaduría y
Administración


Firma


Firma


Firma


Firma

RUBRICA


Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Octubre, 2013
México.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

“IMPACTO LOCAL DE UNA EMPRESA TRASNACIONAL EN
LÁZARO CÁRDENAS (UN CASO PRÁCTICO)”.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD
EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTA:
MA. ESTHER PÉREZ VALLEJO

Cd. Lázaro Cárdenas, Mich. Febrero 2014

RESUMEN

La presente investigación mide el impacto local que produce el ser y quehacer de la empresa Arcelormittal México en el municipio de Lázaro Cárdeno Michoacán, México. Se investiga el impacto social, económico y personal de los actores tanto directos como indirectos así como el síndrome de Burnout o desgaste laboral, descrito por primera vez en los años setenta, aparece como respuesta prolongada al estrés laboral, afectando la salud de los trabajadores así como sus relaciones laborales y sociales. Desde una perspectiva psicosocial el desgaste laboral se caracteriza porque el individuo desarrolla una idea de fracaso profesional, agotamiento emocional y actitudes negativas hacia las personas con las que trabaja. Se realizó una investigación sobre el desgaste laboral y su relación con la percepción de la calidad en el servicio. En el que participaron 108 trabajadores. Lo que nos indica que cuando existe desgaste laboral los trabajadores tendrán una menor percepción de la calidad en el servicio que brindan. Debido a este problema, se debe evitar que el desgaste laboral influya en la persona; mediante la elaboración de programas y políticas de prevención e intervención en las organizaciones para que los efectos de este síndrome no afecten a sus integrantes y a su vez a toda la sociedad.

Palabras claves: Impacto, Local, desgaste, laboral, calidad.

Summary

The present investigation measures the local impact that produces the being and occupation of the company Arcelormittal México in the municipality of Lazaro Cardenas Michoacán, Mexico. There is investigated the social, economic and personal impact of the both direct and indirect actors as well as Burnout's syndrome or labor wear described by the first time in the seventies, appears as response prolonged to the job stress, affecting the health of the workers as well as his labor and social relations. From a perspective psychosocial the labor wear is characterized because the individual develops an idea of professional failure, emotional depletion and negative attitudes towards the persons with whom it works. An investigation was realized on the labor wear and his relation by the perception of the quality in the service. In that 108 workers took part. What indicates us that when labor wear exists the workers will have a minor perception of the quality in the service that they offer. Due to this problem, it is necessary to prevent that the labor wear influences the person; by means of the production of programs and policies of prevention and intervention in the organizations in order that the effects of this syndrome do not affect his members and in turn to the whole company.

Key words: Impact, Place, wear, labor, quality.

Dedicatorias

Mi madre: Martha Alicia Vallejo esparza, por su fortaleza y motivación ante la vida; es mi mejor motivo.

A mi padre: Arturo Pérez de la cruz. Ausente en mi vida pero tiene su mérito es mi padre.

A mi Esposo: Martin Cisneros serna quien con su valioso apoyo comprensión y entusiasmo, siempre motivando mi deseo de culminar mis estudio; él fue mi pilar.

A mi Hija: Jacqueline Guadalupe Cisneros Pérez; por su comprensión y apoyo en todo momento.

A todos mis hermanos y hermanas por su apoyo incondicional.

Y a todas personas que creyeron en mí.

Ma. Esther Pérez Vallejo

Agradecimientos

A mis amigos....mis maestros.

Índice

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Cuadros	vii
Índice de figuras viii	
CAPITULO I	
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivo General	4
1.4 Objetivos específicos	4
1.5 Hipótesis	4
1.6 Planteamiento del problema	5
CAPITULO II	
Revisión de la literatura	6
2.1 La organización	6
2.2 Antecedentes de la organización	7
2.3 Conceptos de organización	9
2.4 Clasificación de la organización	12

2.5 Estructura organizacional	13
2.6 Cultura Organizacional	17
2.7 Influencia de las organizaciones sobre el individuo	22
2.8 Calidad en el servicio	23
2.9 Antecedentes históricos de la calidad	24
2.10 Definiciones sobre calidad	27
2.11 Teorías y movimientos hacia la calidad	30
2.11.1 Teoría de Deming	30
2.11.2 Teoría de la planificación para la calidad de Joseph Juran	32
2.11.3 Teoría de la calidad total	35
2.11.4 Teoría de la calidad en la administración de la organización	36
2.11.5 Teoría de cero errores	37
2.11.6 El control de calidad	39
2.11.7 El circuito de calidad	41
2.12 El Servicio	42
2.12.1 Definición de Servicio	44
2.12.2 El ciclo del servicio del cliente	45
2.12.3 Las características de los servicios	46
2.12.4 La importancia del servicio	47
2.13 Calidad en el servicio	49
2.12 Calidad de Vida	51
2.15 Autorrealización	52
2.16 Desgaste laboral (BURNOUT)	52
2.17 El Estrés	54
2.18 Prevención del estrés	58
2.19 Antecedentes	60
2.20 Factores de riesgo	66
2.20 La Sintomatología	70
2.21 Consecuencias	73

2.21.1	Desgaste laboral y salud	75
2.21.2	Estrategias preventivas	76
2.21.3	Intervención	78
2.21.4	Instrumentos de Medición	79
2.21.5	Cuestionario Breve de Burnout	81
2.21.6	Modelos del Burnout	83
2.22.7	Estudios de Burnout	85
CAPITULO III		
CARACTERIZACIÓN DEL MACRO Y MICRO ENTORNO A INVESTIGAR		
3.1	Generalidades de la localidad de estudio	88
3.2	El corporativo trasnacional	88
3.2.1	La organización de Arcelormittal	88
3.3	Informe de Responsabilidad Corporativa 2010	90
3.3.1	Arcelormittal México	90
3.3.2	Las Estrategias de la empresa ArcelorMittal México	91
3.3.3	Invertir en nuestra gente	91
3.3.4	Certificación de OHSAS	92
3.3.5	Capacitación y equipos de seguridad	92
3.3.6	Promover la Salud de los empleados	93
3.3.7	Servicios y programas médicos	93
3.3.8	Exámenes preventivos a los empleados	94
3.3.9	Iniciativas de bienestar	94
3.3.10	Diversidad y Desarrollo Profesional	95

3.3.11 Capacitación	95
3.3.12 Apoyar la educación de las familias de los empleados	95
3.3.13 Ofrecer oportunidades de aprendizaje en el verano	95
3.3.14 El gran reto: Hacer que el acero sea más sustentable	96
3.3.15 Política Ambiental	96
3.3.16 Manejar el Impacto ambiental de manera responsable	97
3.3.17 Mejora de procesos	97
3.3.18 Reducir el consumo de energía	98
3.3.19 Reducir emisiones contaminantes	98
3.3.20 Capacidad de reciclaje del acero	99
3.3.21 Crear Asociaciones Hidrológicas con beneficios mutuos	99
3.3.22 Educación Ambiental	99
3.3.23 Contribuir al desarrollo de nuestras comunidades	101
3.3.24 Transformar el futuro a través de la educación	101
3.3.25 Programa “Yo Quiero Ser”	102
3.3.26 Proteger el Medio Ambiente	102
3.3.27 Campamento Tortuguero	102
3.3.28 Salud y Seguridad en Nuestras Comunidades	103
3.3.29 Proporcionar servicios de emergencia	103
3.3.30 Programas de Avance Comunitario	104
3.3.31 Desarrollar a las comunidades vecinas	105
3.3.32 Anfitriones de programas comunitarios	105

3.3.33	Facultar a las mujeres de las comunidades involucradas	105
3.3.34	Día de Concientización sobre el Dengue	106
3.3.35	Gobierno transparente	106
3.3.36	Gobierno Local	106
3.3.37	Responsabilidad y ética de los empleados	107
3.3.38	Denuncia de Irregularidades	107
3.3.39	Participación de Grupos de Interés con la Empresa	107
3.3.41	Sustentabilidad de la Cadena de Suministros	108
3.3.42	Política de Derechos Humanos: Nueva para 2010 y 2011	108
3.3.43	Operaciones de ArcelorMittal México	109

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1	Tamaño de la muestra	110
4.2	Análisis de contraste	110

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1	Presentación de resultados	113
-----	----------------------------	-----

CAPÍTULO VI

	CONCLUSIONES	122
--	--------------	-----

	BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS	123
--	----------------------------	-----

Índice de Cuadros

Cuadro	Índice de Cuadros	Página
N.1	Dimensiones del síndrome de Burnout	62

Índice de figuras

Figura	Página
N.1 Estructura de una organización típica	16
N.2 Teoría de la planificación para la calidad de Joseph Juran	34
N.3 Teorema utilizado para el cálculo del tamaño de la muestra	111
N.4 Pregunta de investigación n. 1	114
N.5 Pregunta de investigación n. 2	115
N.6 Pregunta de investigación n. 3	116
N.7 Pregunta de investigación n. 4	117
N. 8 Pregunta de investigación n. 5	118
N.9 Pregunta de investigación n. 6	119
N. 10 Pregunta de investigación n. 7	120
N.11 Pregunta de investigación n. 8	121

CAPITULO UNO

1. INTRODUCCIÓN.

Toda organización o empresa constituye de forma directa o indirecta un beneficio o un perjuicio, un desarrollo o un retroceso, un impacto positivo o negativo a la sociedad, el entorno y al individuo.

Las organizaciones actuales constituyen instituciones sociales que se expresan en múltiples formas en comunidades y en personas. Por ello uno de los escenarios más importantes e influyentes en la vida de un individuo y que genera las demandas más estresantes, es el mundo del trabajo en la mayoría de las ocasiones; En estos espacios, se ha encontrado que una de las consecuencias del estrés laboral crónico es el desgaste profesional o Burnout, que afecta a personas para quienes el trabajo se ha convertido en una fuente continua de estrés, angustia e insatisfacción. Así los trabajadores trasladan estados en su caso tanto negativos como positivos de ánimo y salud mental a sus hogares, trasladando las satisfacciones o los problemas más allá de sus áreas de trabajo.

A través del tiempo la calidad en toda sus expresiones ha tenido importancia en diversos sectores que se preocupan por obtenerla y mantenerla, ya que a través de ella se obtienen múltiples beneficios como: el posicionamiento del producto o servicio, la aportación de reglas operativas de mayor precisión, dar a conocer a los empleados los aspectos primordiales para el desarrollo de su trabajo, se reduce costos, se motiva al personal, se tiene acceso a desarrollo y crecimiento económico, a mejores estatus de vida, a el acceso al poder adquisitivo y al crédito, tanto personal como familiar. etc.

Por lo cual, el termino calidad se ha extendido no solamente al desarrollo de un producto sino que también al rubro de los servicios donde se ha observado que es uno de los factores más importantes para la eficacia de las organizaciones. A partir de esto, se puede sintetizar que la definición y medición de este constructo depende esencialmente del tipo de organización y el contexto cultural. Refiriéndose a que los aspectos particulares que conllevan

a la institución cambian de un servicio a otro, así como también cambian las expectativas del cliente. Por consiguiente, las exigencias al ofrecer calidad en el servicio puedan generar estrés en los trabajadores, siendo así, un hecho inherente a la sociedad moderna.

El desgaste laboral (o síndrome de Burnout) constituye la fase avanzada de las situaciones de estrés profesional y se caracteriza por una pérdida radical de la preocupación y de sentimiento emocional hacia las personas con las que trabaja, llegando a mostrar una actitud fría e impersonal, aislamiento social y hasta una deshumanización en el trato personal. De nueva cuenta se trasladan estos estados de ánimo a la familia, a la sociedad y a la economía de la clase trabajadora.

En cuanto a la definición del Burnout, la más aceptada entre los investigadores es la de (Jackson , 1981), quienes lo conceptualizaron como un síndrome psicosocial compuesto de tres dimensiones: agotamiento o cansancio emocional, definido como el cansancio y fatiga que puede manifestarse física y/o psíquicamente, con una sensación descrita como no poder dar más de sí mismo a los demás; despersonalización, como desarrollo de sentimientos, actitudes y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas, especialmente hacia los beneficiarios del propio trabajo; por último, la baja realización personal o logro, que se caracteriza por una dolorosa desilusión para dar sentido a la propia vida y hacia los logros personales, con sentimientos de fracaso y baja autoestima.

El desgaste laboral no es algo que aparece repentinamente como respuesta específica a un factor concreto, sino más bien es un estado que emerge gradualmente en un proceso de respuesta a la experiencia laboral cotidiana y a ciertos acontecimientos sociales. Se integra por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con mayor frecuencia en los servicios de salud pública; ya que estos servicios se deterioran cada vez más y los trabajadores son finalmente son quienes deben enfrentar las quejas del cliente interno y

externo y al mismo tiempo, en las instituciones donde laboran no cuentan con recursos suficientes. De aquí, la presencia creciente del desgaste laboral entre el personal en todos los niveles de la organización y empresa.

Dado que los diferentes sectores ha venido experimentando la presión de la sociedad para intentar corregir problemas de índole patológica y ayudar a facilitar un estado de completo bienestar físico, mental y social para usuarios, es importante conocer la problemática con el personal de la institución. Por tal motivo, el objetivo de esta investigación es comprobar si el desgaste laboral se relaciona con la percepción de la calidad en el servicio y en la fabricación de productos.

Para poder cumplir con dicho objetivo la presente investigación está conformada por tres capítulos. En el primer capítulo, se hace una revisión de las organizaciones, sus antecedentes, cómo se estructuran, así como la cultura organizacional y que influencias tiene sobre el individuo.

En el segundo capítulo, se describen los conceptos, antecedentes, teorías y movimientos de la calidad aun en el apartado de calidad de vida. De la misma manera se define que es un servicio, el ciclo que tiene, las principales características y la importancia de los servicios. Para finalizar este capítulo, se lleva a cabo la relación entre ellos, definiendo calidad en el servicio y de transformación o fabricación.

El tercer capítulo establece los antecedentes del desgaste laboral, su definición, los factores de riesgo, mencionamos los síntomas y consecuencias que tiene sobre la salud del trabajador, y cuáles son las estrategias preventivas e intervención. Además, nombramos los instrumentos de medición más utilizados, características del cuestionario breve de Burnout, así como los modelos y estudios realizados en la empresa en el caso de estudio arcelortmitall , planta lázaro cárdenas Michoacán México .y así medir el impacto de la empresa en la región.

Al finalizar el marco teórico, se desarrolla la metodología utilizada, el problema de investigación, el tipo de estudio, la población, las variables que se manejan, y los instrumentos utilizados. Por último, se dan los resultados, las discusiones, limitaciones y sugerencias que se obtuvieron a través de la investigación.

1.2 Justificación

La presente investigación es de sobremanera importante y reveladora porque demuestra el impacto de la empresa en el caso de estudio su impacto en el municipio de Lázaro Cárdenas Michoacán, así como las recomendaciones que desde el estudio de caso se precisan.

1.3 Objetivo General

Obtener un diagnóstico del impacto de la empresa Arcelormittal, planta Lázaro Cárdenas Michoacán México, a la región y así determinar condiciones de riesgo y beneficio para el entorno, con la finalidad que el presente documento sea un elemento de juicio para evaluar la situación presente y futura de la clase trabajadora de la empresa en comento en el contexto social, económico de salud.

1.4 Objetivos específicos

- Evaluar el impacto de satisfacción o estrés de la clase trabajadora del caso de estudio
- Evaluar el impacto y repercusión de la satisfacción laboral en el nivel social, económico y de salud de la clase trabajadora.
- Conocer los alcances y las tendencias de estos factores, así como sus proyecciones.
- Recomendar alternativas remediales y detectar situaciones de crisis.

1.5 Hipótesis

H₀: El impacto que produce la planta ubicada en Lázaro Cárdenas de la empresa Arcelormittal, en el quehacer de la clase trabajadora en su área de trabajo y en su entorno es positivo y benéfico para su desarrollo comunitario.

H₁: La empresa Arcelormittal en su planta ubicada en Lázaro Cárdenas es factor del deterioro social en la clase trabajadora por el nivel de estrés con el que opera.

1.6 Planteamiento del problema

Derivado de diversas observaciones y análisis preliminares de diferentes indicadores se manifiesta una gamma de patrones de conducta en los empleados de la empresa ArcelorMittal, planta Lázaro Cárdenas Michoacán en el entorno social, económico y cultural, mismo que va encausando el quehacer de la ciudad en comento a diferentes condiciones de impacto.

Actualmente la ciudad de Lázaro Cárdenas Michoacán, ha sufrido una metamorfosis paulatina y de la mano con el impacto que para bien o para mal ha tenido la empresa ArcelorMittal en sus trabajadores y proveedores locales, se ha ido modificando el ingreso personal, familiar por ende el gasto, la cultura de ahorro, el alcoholismo, los delitos, las uniones y desuniones familiares, los impactos ambientales, etc. Por todo lo antes mencionados esta investigación tiene a bien valorar, interpretar y pronosticar algunos de los factores que influyen en el entorno de la ciudad involucrada, así como intentar conceptualizar acciones de riesgo o privilegio que se puedan incubar desde las decisiones de los directivos y empleados de la empresa a la sociedad misma.

CAPITULO II

Revisión de la literatura

2.1 La organización

Vivimos en la era de las organizaciones, cada aspecto de nuestra vida cotidiana está afectando de alguna manera por estas ya sea el trabajo la escuela, la familia y la religión.

Por consiguiente, nos interesa comprenderla a partir de su comportamiento, cambio y consecuencias.

Toda organización se forma a partir de grupos, el concepto de sociedad se basa en la premisa de que los seres humanos nos unimos para defender nuestras ideas, llevar a cabo proyectos y finalizar con éxito tareas que no pueden efectuarse individualmente.

No obstante, desde la antigüedad se dieron indicios de organización, tareas como la caza y protección grupal, se realizaban de manera eficaz, esto se debía a que, por ejemplo: al momento de cazar a un gran animal, no lo podía hacer un solo individuo, debido a sus limitaciones, sin embargo, lo conseguían mediante varias personas, ordenándose de tal manera que pudieran acecharlo y de ese modo obtener su alimento.

Debido a que estas ocupaciones presentaban cierto grado de dificultad, solían dividirse entre distintas personas para lograr una mejor ejecución, sin embargo, esto se daba de una manera informal de tal modo que no había una clara división del trabajo, pues esto se dio hasta el siglo XVIII, con la revolución industrial, donde expresamente se formaron las organizaciones con tareas más complejas.

Actualmente, la especialización y división del trabajo sigue en las organizaciones como un factor de suma importancia, con el propósito de

obtener mejores resultados. Teniendo estas premisas se da una definición preliminar de organización.

“Dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común” (Hodge, 2001).

Haciendo un desglose de esta definición, se ve que es muy importante comprender y apreciar el componente humano, ya que, esto hace que la organización sea un sistema complejo. Cuando las personas trabajan juntas, es necesario tener en cuenta diversos aspectos; por ejemplo es preciso dividir las labores entre los individuos, buscando personas que posean conocimientos y habilidades especializadas. Por último, una vez realizada la división de trabajo es necesario asegurarse de que cada individuo de la organización colabore para lograr los objetivos comunes de la empresa.

Así como esta definición preliminar, se puede encontrar muchas y desde diferentes perspectivas por lo que el término no tiene una concepción universal, es por eso que existen diversas definiciones de organización como perspectivas teóricas que se han desarrollado desde la antigüedad.

2.2 Antecedentes de la organización.

¿Cómo surgieron las organizaciones?

La respuesta a esta pregunta se encuentra un análisis de la historia del hombre, ya que él ha intervenido en el progreso de las mismas. La organización surgió como elemento esencial en la realización de la cacería donde los pobladores se organizaban para el acecho de animales grandes ya que solos no podían realizar dicha actividad. Con el desarrollo de la agricultura termino su etapa de nómada cazador y se lograron establecer desde entonces se dividieron las funciones del trabajo de forma que mientras unas personas cuidaban los campos, otras cazaban. Con ello se crearon poblaciones, constituyendo una nueva clase de vida social y una forma de organización.

A pesar de estos, las organizaciones modernas y su estudio empiezan realmente con la revolución industrial. Una de las primeras aportaciones que conocemos fue la de Adam Smith demostrando la gran eficiencia resultante de la división y especialización de trabajo. Sus investigaciones establecieron las bases organizativas que posteriormente desarrollaron teóricos industriales quienes dieron origen a la teoría clásica de las organizaciones distinguiendo tres grandes aportaciones realizadas por Taylor, Fayol y Weber.

El amplio trabajo de Max Weber presento a la burocracia como la forma ideal de organización. Este modelo fue una alternativa racional y eficiente reuniendo características como la división de trabajo, una cadena de mando donde el rendimiento individual estaba guiado por reglas escritas, disciplina y controles.

Por otro lado, Frederick W. Taylor creía que la clave para una dirección eficiente y unas relaciones laborales positivas, era el estudio científico de los trabajos realizados por los empleados, para descubrir aquellos pasos antieconómicos. Intento simplificar las tareas para que los trabajadores lograran ser formados con facilidad y realizar sus labores. Mencionaba que los empleados estaban motivados principalmente por el dinero y así disponían de trabajos simples y bien definidos, tendrían una capacidad mayor de conseguir una recompensa económica.

Henry Fayol, concentro sus esfuerzos en explicar el funcionamiento de los niveles administrativos en las organizaciones. Opinaba en la posibilidad de desarrollar un conjunto de principios universales para mejorar las prácticas directivas: la coordinación y la especialización.

Lo que caracteriza a esta etapa clásica es que concebía al hombre como “maquina bien engrasada” con la finalidad de obtener mayor producción. Esto produjo que los trabajadores estuvieran inconformes, propiciando el desarrollo de nuevos contextos de apoyo, de esta manera inician nuevos enfoques que se centran en el lado humano.

Con ello comienza el periodo neoclásico, que comprende tres enfoques principales: la escuela de las relaciones humanas, los modelos humanistas, y los sicotécnicos.

En la escuela de relaciones humanas los teóricos como Elton Mayo y Douglas McGregor, mostraban principal interés en los grupos y procesos sociales en las organizaciones considerando a las empresas como asociados cambiantes con necesidades múltiples y divergentes (Hodge, 2001).

Desde la posición humanista, Rges y Maslow, Mencionan que el individuo es capaz de autoafirmarse creativamente desarrollando sus potencialidades internas mediante la motivación, la educación y la cultura (Aguirre, 2004). Ellos concluyen que una organización será eficaz, en la medida que se conjunten las necesidades del individuo y de su lugar de trabajo.

El enfoque sicotécnicos parte del hecho del concepto dual de la organización, formada por un sistema tecnológico y uno social (Aguirre, 2004). Por lo tanto la interacción social de los trabajadores entre si y el colectivo social con la tecnología, explican el funcionamiento de la misma y por tanto su salud ocupacional. Es decir, una organización es un sistema integrado por individuos.

En esta misma línea Guillermo Michel (Munguía, 2006) señala que el sistema es un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo. Para centrarnos bien en el tema tomaremos como definición general a la organización como un sistema social complejo y abierto que actúan según un medio del entorno. Sin embargo, es preciso conocer las definiciones que le dan otros autores.

2.3 Conceptos de organización

De alguna u otra forma todos estamos continuamente en contacto e interacción con organizaciones, ya sean en la familia, escuela, hospital, centros deportivos; están en todas partes que es imposible evitarlas. Probablemente,

tenemos una idea básica de lo que significa; sin embargo, es importante conocer las definiciones que la literatura ha proporcionado.

Como parte instantánea tenemos una descripción de organización, derivada de órgano y procedente del latín *orgánum*, que significa instrumento. Por su parte, el diccionario de la lengua española, designa el término organización como “la acción o efecto de organizar u organizarse, establecer o reformar una cosa, mediante reglas, orden, armonía, y dependencia de las partes que la componen o han de componerla” (Fernández, 1997).

Por otro lado autores como Sheldon (Reyes, 1996) consideran a la organización como el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

(Ponce ,1966) la define como una estructuración técnica, que está encaminada a “las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Otras explicaciones la señala como un sistema, donde hay actividades conscientes coordinadas, formada por dos o más personas (Chester, 1971) cuya cooperación considerado recíproca es esencial para su existencia. Llega a existir solo cuando hay comunicación y disposición a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común; además, está compuesta por recursos tangibles o intangibles integrados en un proceso hacia objetivos específicos que constituyen su razón de ser.

Si no basamos en la teoría de Schein (Aguirre, 2004), se describe formalmente a la organización como “La coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o

propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía y responsabilidad”.

Sin embargo, Se señala que la definición anterior estaba encerrada en sí misma, por lo que llego a presentar a la organización como un proceso dinámico y adaptable al exterior. La define como un sistema interactivo que crea una cultura propia, con múltiples medios que tratan de alcanzar y realizar metas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un entorno cambiante determina nuevas adaptaciones internas (Aguirre, 2004).

A su vez la descripción de una organización formal nos dice que está basada en reglas, políticas y procedimientos establecidos; por otro lado, un sistema informal se desarrolla a partir de los modos en que las personas de todos los niveles de una organización interactúan y trabajan unos con otros (Huse,1996). Muchas de estas actividades que se realizan no están señaladas por los directivos, por tanto llega a carecer de seriedad.

En cambio (Daft, 2005) menciona que son “entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculados con el ambiente externo”. Además, indica que los elementos clave están formados por personas y las relaciones que tienen unas con otras.

Aunque estas concepciones fueron desarrolladas en diferentes épocas no discrepan entre si teniendo en común que una organización son las actividades que realizan personas mediante la cooperación y el funcionamiento de las dinámicas que se establezcan entre ellos, llevando orden y acatando reglas, para así lograr objetivos establecidos.

Debemos tener presente que así como ha desarrollado el concepto, este se ha usado para diferentes fines instituciones, llegando a poseer una serie de modalidades de organización.

2.4 Clasificación de la organización

Algunas organizaciones son grandes empresas multinacionales, otras son pequeñas propiedades de tipo familiar, unas producen manufacturas y otras proveen servicios.

La mayoría cuenta dentro de sí mismas con una formalidad, basándose en el esquema de división de tareas, el poder entre la posición y las reglas que se espera guíen la conducta de los participantes interactuando en papeles segmentarios. Y también con una informalidad, donde las metas y objetivos no están claramente definidos, por tanto su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos (Fernández, 1997). Tanto la estructura formal como la informal existen simultáneamente en las organizaciones.

La supervivencia de cada tipo de organización dependerá de su capacidad para ser útil. Es decir, la organización depende del avance y las transformaciones modernas, de los cambios sociales, políticos y tecnológicos que exigen nuevos servicios, además de la expansión de los ya existentes.

Tomando en cuenta sus objetivos llegan a tener una clasificación. Conforme al origen de capital llegan a dividirse en:

- Privado: en las cuales el capital es aportado por iniciativas propias de una o más personas en particular.
- Público: están a cargo del estado, pueden ser federales, estatales y municipales.

De acuerdo al giro se clasifican en:

- Comerciales: están dedicadas a comprar y vender mercancías.
- Industriales: se dedican a la fabricación y transformación de productos.
- De servicio: son aquellas que basan sus actividades en las presentaciones, un servicio es abstracto y con frecuencia consiste en

conocimientos e ideas y no en un producto físico, no puede almacenarse, inventariarse o ser visto como producto terminado, están caracterizados por el consumo simultáneo, como pueden ser financieros, de asesorías, educación o cuidados de la salud.

Citado en (Glen, 1963) la clasifica en cuatro tipos, basados en quien sale beneficiado por su existencia:

- Organizaciones de beneficio mutuo: en la que los principales beneficios son los miembros de las organizaciones.
- Organizaciones de negocios: que existen para el beneficio de sus propietarios, administradores y accionistas.
- Organizaciones de servicio: como principales beneficiarios son los clientes.
- Organización para el bien común, de las que la sociedad como un todo obtienen beneficio.

En la actualidad existen diversas organizaciones, como son empresas industriales, comerciales y de servicio; donde el ser humano puede trabajar y satisfacer sus necesidades. (Rivero, 2009) sostiene que la “sociedad moderna” es una estructura de poderes activos, formales, informales, diferenciados e inconformistas que quieren de las organizaciones, sobre todo para garantizar a la sociedad en cuanto al fin deseable, eficacia en las tareas de coordinación, conciliación y articulación de intereses.

No obstante, falta un elemento importante para que estos tipos de organizaciones lleven a cabo sus funciones; nos referimos a la estructura interna, la cual hace que cada persona lleve a cabo cierta función y se especialice en ellas para el logro de los objetivos.

2.5 Estructura organizacional

Para poder cumplir con sus objetivos, diversos segmentos de la organización están designados a desarrollar funciones específicas. La

estructura organizacional constituye la suma total de todas las formas en que el trabajo es dividido en diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre las mismas. (Mintzberg ,1983), propone un sistema constituido por cinco partes , que varían en importancia y tamaño dependiendo de la tecnología y ambiente.

En la base de la organización se encuentra el núcleo operativo, encargado de realizar el trabajo básico de elaborar y brindar servicios. Ejecutan cuatro funciones principales, la primera es asegurar los insumos para la producción; la segunda transformar dichos insumos en materias primas o partes individuales en unidades completas, para distribuir las físicamente y por último, proveer apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción. Por consiguiente (Mintzberg ,1983) señala que son la parte importante de la organización ya que la mantienen viva.

En el otro extremo se encuentra la cumbre estratégica, donde las personas a cargo tienen la responsabilidad general de asegurar que se cumplan, de manera efectiva con la misión. Asumen tres tipos de obligaciones, una de ellas es la supervisión directa, donde los gerentes asignan recursos, emiten órdenes y controlan el desempeño del trabajador; el segundo es la administración de las condiciones fronterizas, se basa en las relaciones con el ambiente, ya que se ocupa de informar acerca de las actividades de la empresa al exterior y atender a clientes importantes; el tercer grupo se relaciona con el desarrollo de la estrategia, consiste en mantener un ritmo de cambio que responda al ambiente sin fragmentar a la organización.

La cumbre estratégica se encuentra unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes de línea media. La mayoría cuenta con una jerarquía, donde las órdenes pasan por todos los niveles intermedios hasta llegar al punto donde debe ser ejecutada. El gerente de la línea media ejecuta una cantidad de tareas, recoge información de su unidad, e informa a los directivos.

Como medio para coordinar el trabajo, la organización se basa en la estandarización, los responsables de llevarlo a cabo son los analistas de control, su trabajo consiste en la adaptación, el control y la estabilidad de la

empresa. Se pueden distinguir tres tipos de analistas: de estudio de trabajo, de planteamiento y control, y de personal. La tecno estructura puede desempeñarse en todos los niveles de la jerarquía.

A medida que crece la organización tiende a agregar unidades de staff, que pueden ser encontradas en varios niveles de la jerarquía, con el fin de suministrar apoyo fuera de su trabajo operativo habitual.

Figura n.1 Estructura de una organización típica.



Figura 1.1. Henry Mintzberg (1983, p. 13), propone que toda organización consta de cinco partes, diseñadas para llevar a cabo las funciones clave del subsistema.

Fuente :Mintzberg, H. (1983). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: McGill University, “el ateneo” editorial.

Esta imagen presenta de manera clara las cinco partes que componen el modelo y su ubicación en la organización.

La estructura organizacional proporciona un patrón de relaciones estables y lógicos, dentro del cual la dirección y los empleados puedan trabajar a efecto de alcanzar las metas organizacionales, por medio de la creación de una atmosfera de confianza interpersonal y de compromiso que impidan la inadecuada solución de un conflicto, ya que si esto no sucede existirán interacciones mal conducidas entre compañeros o supervisores.

Todos estos problemas pueden ser estresores, los cuales llegan a favorecer la presencia del desgaste laboral y la sensación de no realización en el trabajador así como malestares con la familia u otro núcleo social. Entonces, para el correcto cumplimiento de sus objetivos, las personas que interactúan dentro de estas organizaciones, necesitan una meta clara que les permita hacer que funcione con eficacia; las cuales se toman de sus valores; y costumbres que las diferencian de las demás, a esto se le llama cultura organizacional.

2.6 Cultura Organizacional

Se ha visto que cada organizacional es un sistema complejo y humano que tiene características y sistema de valores propios, es decir, posee una cultura particular.

La cultura es actualmente, uno de los conceptos clave con los que se define la actividad e identidad de los agrupamientos humanos; no hay grupo sin cultura, ni cultura sin grupo (Aguirre, 2004). Siendo un factor fundamental, ha sido muy estudiada y por tanto tiene muchas definiciones desde diferentes perspectivas.

Desde el campo social, evoca a un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracteriza a un grupo. (Robbins ,2004) mencionaba que es una forma particular de interacción, representando la parte no escrita donde se definen las normas del comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados. (Aguirre ,2004), menciona que una de las más citadas, incluso en la actualidad, es la que describe Taylor en 1971:

“Cultura es la totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, ley moral, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad” (Taylor, 1971).

Como se vio, estas definiciones no discrepan entre sí, sin embargo Robbins toma en cuenta a los empleados y da pie a mostrar que una organización, cuentan con una cultura propia. El concepto de cultura aplicado a la organización fue iniciado con las aportaciones de la escuela de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo en 1922, donde se empezaron a reconocer los aspectos subjetivos a informarles de la realidad organizacional.

Se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión de que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo, influye significativamente en la percepción que este tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización, a partir de esto se inicia una serie de estudios acerca de la cultura organizacional.

Posterior mente, las organizaciones fueron vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos, las cuales originan cultura; se define como un “pegamento” social que mantiene a la organización unida, donde se expresan los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización.

Debido a estos estudios, fueron muchos los autores que le dieron definición, citando algunos de ellos. (Schein ,1992;Martínez y Robles, 2009) considerando el autor más representativo en los estudios relacionados con la cultura organizacional, la define como un patrón de premisas básicas compartidas que un grupo desarrolla al aprender, mientras soluciona sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que funciona bien, hasta ser consideradas válidas y, por lo tanto, pueden ser enseñadas a los nuevos miembros como la manera correcta de predecir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Basándose en la definición clásica de Taylor (Lucas ,2006) sostienen que la cultura o civilización es el complejo total que incluye el conocimiento, creencias, arte, ética, costumbres y demás capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad (Martínez y Robles, 2009).

Por otro lado (Hofstede ,1980; Martínez y Robles, 2009) definió la cultura organizacional como “una programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de otro, en este sentido incluye sistemas de valores, y los valores son parte de la infraestructura de la cultura”

En general la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día, y que les dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales; de esta forma es posible pensar que cada organización tiene su propia cultura (Chiavenato, 2006; Martínez y Robles, 2009).

Así como hay muchas concepciones de la cultura organizacional, también se ha generado modelos tales como los de Maull, Brown y Cliffe (Robles, 2009). Ellos consideraron indispensable medir la repercusión que tiene la cultura en las operaciones y funcionamientos diario de la organización y su punto de referencia son las actividades de las personas dentro y fuera de ella.

El modelo propuesto por Maull, tiene tres actores principales: primero están las personas, segundo los clientes y tercero la organización y, como eje, los elementos culturales básicos identificados por Hofstede.

Como principal autor están las personas, refiriéndose a cada uno de los recursos humanos que forman parte de la organización y se mide por:

- Satisfacción laboral, que es el grado de satisfacción del personal respecto a su trabajo, con enfoque departamental y de organización.

- Innovación y solución de problemas, refiriéndose al grado en que la gerencia anima, utiliza y motiva al personal para producir y poner en práctica nuevas ideas para mejorar la forma de realizar su trabajo.

El segundo grupo corresponde a los clientes que es aquella organización o persona que recibe un producto o servicio (Norma ISO, 2008); representada por el servicio de entrega a clientes entendimiento y satisfacción de los requisitos de los usuarios internos y externos.

La organización, abarca el tercer grupo, se refiere a las personas que colaboran y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas, es decir, los resultados establecidos con antelación, esa variable está integrada por:

- Comunicación, uso de canales formales e informales de comunicación, tanto interna como externa, de la organización.
- Estructura de poder, grado en que se comparte autoridad y responsabilidad.
- Relaciones y procesos, grado en que se conocen los distintos procesos y la relación entre estos.
- Planeación y decisión, grado en que se planea el futuro.
- Misión, es una expresión de la manera en que las personas ven el funcionamiento de la organización.
- Visión, define el tipo de mundo al cual desea contribuir.
- Eficacia, grado en que se ejecuta el cambio, su eficacia y el análisis de aspectos implicados en el proceso de cambio.

Por último, la cultura organizacional, en el modelo de Maull, Brown y Cliffe, se entiende como la forma en que se comportan las personas que pertenece a un grupo u organización (Hofstede, 1980; Smircich, 1983; Schein, 1992; Salzmán, 2000; Sánchez, 2005; Stefanova y Lucas, 2006; Martínez y Robles). Las cuales incluyen :

- Valores: modo específico de conducta o estado final de existencia.
- Rituales: realización de actividades repetitivas para fomentar los valores dentro de la organización.
- Héroes: personajes significativos en la organización que determinan las formas del trabajo.
- Símbolos: representaciones que identifican a los integrantes de la organización.
- Estructura y sistemas: estructura de la organización que delimita actividades y relación entre ellas como parte de un todo.
- Competencia: combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la eficiencia personal.

Tomando en cuenta los conceptos y el modelo antes mencionados, la cultura organizacional realiza dos funciones de suma importancia: la primera es integrar a los miembros para que se relacionen de manera adecuada, relacionando con el clima organizacional, en donde se desarrolla una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que puedan trabajar juntos efectivamente; la segunda para ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. Indica la forma en que esta cumple sus metas y trata con gente de afuera ayudándola a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los motivos de un competidor.

También cultura de la organización sirve como guía en la toma de decisiones del empleado cuando faltan reglas o políticas escritas. Las dos funciones de la cultura se relacionen con la construcción de capital social al desarrollar relaciones, positivas o negativas dentro y fuera de la institución.

Por lo tanto, la cultura es la que guía las relaciones del trabajo diario y determina la forma en que la gente se comunica, que comportamiento es aceptable, la manera en que se asigna el poder y el estatus dentro de una organización. El hombre es la sociedad está sujeto a una serie de eventualidades, en los que trata de adaptarse al entorno, de igual forma en las organizaciones, debido a que trabajan en distintas ramas de la industria; se

inserten en el proceso productivo de diversas maneras, según puesto y condiciones laborales; perciben salarios diferentes, lo que repercute en las condiciones de reproducción del trabajo (Dela Garza, 2003).

2.7 Influencia de las organizaciones sobre el individuo

Existen varias formas en que el ambiente organizacional opera sobre los miembros hasta producir diferencias en su conducta. Forehand y Gilmer (Glen, 1983) identificaron, tres grupos de influencias.

La primera, se refiere a los estímulos específicos que operan sobre los individuos en una situación de trabajo, estos pueden ser determinados por una variedad de factores ambientales, tanto externos como internos. Así como, la exigencia de un nuevo producto, las características estructurales, las filosofías administrativas que consiguen actuar sobre el individuo facilitando o inhibiendo diferentes patrones de conducta.

La estructura organizacional puede limitar o evitar ciertos tipos de conducta; esta es la segunda influencia inidentificada por Forehand y Gilmer, donde señalan que la administración de una organización puede verse afectada por la restricción de la libertad de comunicación o de autonomía.

La última influencia se refiere a la recompensa y castigo, la organización puede determinar, el sistema de paga o los procedimientos para reforzar maneras específicas de conductas. Así en una determinada situación, puede recibir elogios como una forma de iniciativa; al contrario en una situación más rígida, la misma acción puede recibir críticas.

En general los factores estructurales formales, nuevas tecnologías, políticas de la institución, metas operativas y reglas, parecen formar un grupo de elementos que influyen en el trabajador. En otro grupo, se pueden incluir factores sociales informales, como las actitudes, sistema de valores, formas de conducta social en el cual llegan a recibir apoyo o sanción, y la manera en que se manejan un conflicto. Estos aspectos llegan a afectar al individuo llevándole

a padecer consecuencias en su trabajo, como insatisfacción, sometiendo al sujeto a un continuo estado de agotamiento, cansancio físico y emocional.

Harrison (Harrison 1983), afirma que en el entorno laboral nos encontramos con una serie de circunstancias, que este autor califica como factores de ayuda, cuando facilitan el trabajo, o factores barrera, cuando lo dificultan. Por ejemplo, la mayoría de las personas que empiezan a trabajar en profesiones de servicio, como es el caso de hospitales, están altamente motivadas para ayudar a los demás y cuentan con un elevado sentido de altruismo, sin embargo, algunos factores dentro de la organización pueden llegar a afectarlo, quebrantando sus objetivos.

2.8 Calidad en el servicio

En la actualidad el desarrollo de las organizaciones de servicios ha impulsado el crecimiento de la calidad. La globalización, la evolución de los valores, normas y estilos de vida de la sociedad, las obligan a adaptarse e innovar sus procesos para adecuarse a las nuevas y cambiantes exigencias del entorno, de esta forma la búsqueda constante de niveles superiores se ha convertido en un reto para las empresas.

Para que sean competitivas, deben contar con buenos productos y servicios, además dar a sus clientes un trato agradable. Por tanto la calidad es considerada un arma estratégica para sobrevivir en el mercado, además de ser una fuente importante de ventajas y desarrollo de las organizaciones.

Sin embargo la calidad no se puede medir sin un referente es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio percibidas por los usuarios (Hervas, 2007).

Por consiguiente, para Suraman (Cols ,1990), definen la calidad de servicio percibida por el cliente, como un juicio global o una evaluación de un objeto que se describe en atributos (bueno o malo, deseable-indeseable) que

se refiere a la superioridad de un servicio (Zeithaml, 1990). De igual modo, en las percepciones de calidad hay implícita una evaluación del servicio en sus distintos atributos, que permite comprender si el cliente tiene o no una actitud positiva hacia el servicio prestado.

Entonces, el consumidor es quien establece las condiciones y selecciona como su proveedor, a aquella empresa o persona que le proporcione mayor satisfacción; sin ellos no habría una razón de ser para las empresas. Esta actitud de servicio debe dividirse dentro de la organización y constituirse en una pieza clave de la cultura organizacional.

La calidad del servicio es un concepto que ha sido desarrollado por varios autores a lo largo del tiempo. Sin embargo, no existe una definición única y en consecuencia tampoco una forma exclusiva para medirla.

2.9 Antecedentes históricos de la calidad

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad; el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su observa las características del producto, intentando mejorarlas (Evans, 2000).

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación; la inspección del producto terminado es responsabilidad del fabricante que es el mismo artesano. En la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva.

La revolución industrial trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de manejar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo realizada por el mismo operario.

A fines del siglo XIX el objetivo era la producción. Con las aportaciones de Taylor la función de inspección se separa de la producción; el proceso trajo consigo cambios en la organización de la empresa, fue necesario introducir en la fabricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Lo anterior los llevo a perfeccionar el concepto de la calidad ya que para ellos se debería tener calidad desde el diseño hasta la entrega del producto pasando por todas las acciones, proceso de manufactura actividades administrativas y comerciales en especial la que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo el servicio posterior.

Así tenemos que, en una primera etapa del desarrollo de la calidad surge el operador, un trabajador o un pequeño grupo de trabajadores, que tenían la responsabilidad de manufactura completa del producto, y por lo tanto cada uno de ellos podía controlar totalmente la calidad de su trabajo. En la segunda etapa el capataz era quien se encargada de supervisar las tareas que realizan los pequeños grupos de trabajadores y en quien recaía la responsabilidad por la calidad del trabajo.

Sin embargo, durante la primera guerra mundial los sistemas de fabricación fueron más complicados; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo y así inicia la etapa denominada control de calidad por inspección.

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron el control estadístico de calidad esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones; pero las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones.

Terminada la segunda guerra mundial, Edward Deming fue una de las personas que mayo difusión dieron a los conceptos y metodologías de control

de calidad en Japón; ya que, enfrenta dice a la falta de recursos naturales y dependientes en alto grado de sus exportaciones se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenía que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como estados unidos, Inglaterra, Francia y Alemania.

La gran contribución hecha por Deming es que la dirección pensó en forma diferente a las prácticas administrativas que se siguieron en el pasado. Otra persona que construyó sustancialmente a la educación de los empresarios japoneses en el mejoramiento de la calidad, como en otros países, fue el Doctor Joseph M. Juran (Mariño, 1993).

Juran ha sido llamado “el padre de la calidad” ya que es reconocido como la persona que agrego la dimensión humana a la calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total.

En este periodo el interés principal se caracteriza por el control de conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, y o la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa pero ahora no solo tenía la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Durante los años 60 y 70 numerosos fabricantes japoneses incrementaron su participación en el mercado norteamericano y una razón fundamental era su calidad superior. El efecto elemental de la revolución japonesa de la calidad fue su exportación masiva de bienes.

En los años 80 la responsabilidad de la calidad se originaba de alta dirección, la cual se debía liderar y todos los miembros de la organización tenían que participar. En esta etapa la calidad era vista como “una oportunidad competitiva”.

Para 1990 pierde sentido la antigua distinción entre productivo y servicios; lo que existe es el valor total para el cliente; esta etapa se conoce

como servicio de calidad total. Es por eso que la calidad es apreciada por el usuario desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual; la primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad de cliente con la marca y con la organización.

En la actualidad el concepto de calidad ha ido evolucionado, ampliando objetivos y variando orientaciones. Antes se pensaba que con la fabricación de un buen producto era suficiente, hoy se considera importantes tanto el producto como el cliente. Su papel ha tomado importancia al evolucionar desde un control o inspección, hasta convertirse en uno de los apoyos de la estrategia global de una organización.

2.10 Definiciones sobre calidad

La calidad es concepto multidimensional hasta el punto que resulta complicado hallar una definición que sea absolutamente satisfactoria, dependerá para quien, para que y en qué aspecto de la misma se ponga la atención; su amplitud se debe a que abarca todo lo que en una empresa lleva a cabo para la obtención de un producto o de un servicio (Maqueda, 1995).

Partiendo de un conocido aforismo acerca de la calidad, que dice “el objetivo fundamental de la calidad no es hacer las cosas bien, sino hacerlas lo menos mal posible” (Hervas, 2007). Veremos a continuación una serie de definiciones sobre este término.

En español el término calidad señala un conjunto de características de una cosa importante calificación, carácter, índole, superioridad, condición social. El sustantivo en inglés “Quality” indica un individuo de alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un nivel de superioridad, un elemento distintivo. Ambos términos derivan de la palabra latina *qualitas*, *atis*, que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez derivada del adjetivo también latino *qualis*, *e*, que significa cual, de que género, de que clase, de que calidad, de que especie (Colunga, 1995).

El diccionario de la real academia de la lengua señala que la calidad es la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual mejor o peor que las restantes de su especie” (Corella, 1996). De alguna manera, esta definición orienta hacia una idea de sentido absoluto por medio de la cual se asocia comúnmente la palabra calidad al orden de lo bueno, superior o excelente.

Son numerosas autores que se han encargado de definir calidad, citado algunos:

Parasuramen (Cols,1985), hace referencia a dos vértices que se derivan del concepto calidad; por un lado están las características del servicio o producto y por otro la capacidad del servicio de dar satisfacción al cliente y sus percepciones. El producto o servicio debe suplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las señales por los consumidores. La competitividad exigirá que todo ellos se logren con rapidez y al mínimo costo.

A su vez, Joseph Juran (Juran,1986), hace referencia a dos vertientes que se derivan del concepto calidad; por un lado están las características del servicio o producto y por otro la capacidad del servicio de dar satisfacción al cliente. Determina la calidad como ausencia de deficiencias y la adecuación del uso, donde el cliente es el elemento fundamental del propósito. Establece las tres “C”, la primera es la conformación, se refiere a la adecuación y conveniencia; la segunda a la confiabilidad, refiriéndose a la certeza que el producto tendrá siempre la misma calidad; y por último la competitividad, ofrecer mejores precios, productos y servicios.

En cambio en 1989, Edward Deming (Chávez, 2010) la define como el juicio que tiene los clientes o los usuarios sobre un producto o servicio. Propuso ver a la organización como una entidad integral, impulsada por la fuerza de la calidad girando en torno al mejoramiento incesante de todos los procesos, con el objetivo de ampliarla.

Para Kaoru Ishikawa el objetivo principal era involucrar a todo el personal en el desarrollo de la calidad y no solo a la dirección por tal razón la define como “satisfacer los requisitos de los consumidores”. Realizo aportaciones sobresalientes para el control total de la calidad, considero que debe de ir desde el diseño del proyecto, pasando por la producción, hasta llegar a la venta y el servicio; debe ser útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario. Su modelo se sustenta en las cinco “m”: mano de obra, materiales, maquinarias, métodos y medio ambiente (Mayo, 2010).

Philip Crosby (Crosby, 1990) se dio a la tarea de convencer que la alta dirección es la responsable de la calidad, teniendo como propósito prevenir los defectos, ya que resulta más económico prevenir errores que corregirlos. Señalo tres aspectos administrativos para mejorar la calidad: el trabajo en equipo, la educación y el mejoramiento como un flujo interminable.

La organización internacional para la estandarización (ISO, por sus siglas en ingles), ha definido la calidad como: “todas las características de una entidad que sustentan su capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas”. Donde el concepto de entidad incluye: productos, actividades, procesos, organizaciones o personas (Hervas, 2007).

Actualmente, calidad se utiliza con frecuencia en cualquiera de los ámbitos de nuestra sociedad sin importar el sector del que proviene. Se puede definir como la adquisición de la satisfacción del cliente, lo que significa evitar fallas en lugar de corregirlos y motivar al personal para que haga su trabajo a la primera.

Como se puede observar, el termino calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades de los usuarios y, en consecuencias, hacen satisfactorio el producto. Es perfección o buen funcionamiento de las actividades de acuerdo con los requisitos exigidos. Por consiguiente, un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un usuario satisfecho.

Todas estas descripciones, han partido de diversas teóricas, que han marcado la historia de este concepto, sin ellas, no se habría llegado hasta lo que conocemos actualmente como calidad.

2.11 Teorías y movimientos hacia la calidad

Cada teoría y movimiento de la calidad aparece para dar respuesta a una necesidad y presentar la solución desde su enfoque, han dado una importante aportación para las organizaciones sobre aspectos productivos, aspectos individuales y sociales. Algunas teorías que han tenido gran impacto en las instituciones son las siguientes (Vargas y Aldana, 2006).

2.11.1 Teoría de Deming.

W. Edwards Deming, nació en Sioux City, Iowa EEUU, Se destacó por su impulso al uso del control estadístico de procesos para la administración de la calidad; promovió el cambio planeado y sistemático a través del circuito de Shewhart. Definió los 14 puntos que los administradores deben adoptar para asegurar la posición competitiva de sus empresas (Guajardo, 1996).

14 puntos de Deming están basados en observaciones de lo que ocurría en las empresas industriales y de servicio, sus principios son:

- Crear conciencia del propósito de la mejora de producto y el servicio con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio a corto, mediano y largo plazo; por medio de la innovación, la investigación y la mejora continua.
- Adoptar la nueva filosofía para entrar en la nueva era económica conociendo las responsabilidades de la administración y el establecimiento un liderazgo dirigido al cambio.

- Terminar con la dependencia de la inspección masiva; dado que, la calidad no viene de la inspección, sino del mejoramiento del proceso.
- Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio. Debido a que el precio de un producto no tiene significado sino cumple con la medida de calidad por la que se está comprando.
- Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y los servicios, mediante la búsqueda de métodos que ayuden a la progreso de la calidad.
- Poner en práctica métodos de capacitación para el trabajo, de manera que el aprendizaje sea de utilidad para mejorar en su trabajo.
- Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. Dirigir al grupo para que realice un mejor trabajo, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente en ella. Los trabajadores se deben sentir seguros para que se puedan perseguir la calidad, debidamente en el centro de trabajo.
- Eliminar las barreras que existen en los departamentos. Los empleados pueda mejorar su productividad conociendo más a los otros y coordinando sus esfuerzos, independientemente de su campo profesional.
- Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza del trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer

métodos para alcanzarlos; lo que se quieren son guías proporcionadas por la gerencia para el mejoramiento del trabajo.

- Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas. Ya que las organizaciones deben enfocarse hacia los problemas de la calidad y no a seguir números.
- Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de la línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo, haciendo que los empleados sientan que siempre están siendo juzgados, clasificados y calificados.
- Instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento. Esta incluye una preparación solo da respecto a los instrumentos y las técnicas de control de calidad.
- Formar una estructura en la alta administración que aseguren que en el día a día los 13 puntos anteriores sean cumplidos; la organización entera debe trabajar unida para que triunfe la cultura de la calidad.

Deming estableció los 4 puntos para la construcción de una cultura de administración de la calidad. Sus criterios buscaban erradicar la barrera para que el trabajador pueda sentir orgullo por su trabajo, y para que los directivos asuman su responsabilidad respecto a la calidad. El trabajo de Deming fue completado por Joseph M. Juran.

2.11.2 Teoría de la planificación para la calidad de Joseph Juran

M. Juran, nació el 24 de diciembre de 1904 en Rumania. Su enfoque se basa en la administración de la calidad que consiste en planear, controlar y mejorar la calidad, conocido más comúnmente como la trilogía de la calidad. Sus puntos corresponden a la planeación de la calidad independientemente de la organización del producto o proceso.

La calidad se puede generar en una serie de pasos llamado “mapa de planeación de la calidad” donde primero se hace una identificación de los clientes, después de determinan sus necesidades traduciéndolas a nuestro lenguaje. Con ello se desarrollan productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes y un proceso que sea capaz de reproducirlas características del producto, siempre transfiriendo el proceso a la operación.

El control de la calidad es un complemento indispensable de la planificación, actuando como un sistema de retroalimentación. Según Juran, el control deben emprenderlo todos los empleados y la dirección de la empresa. El proceso de control comienza evaluando el comportamiento inicialmente establecido, para finalmente actuar sobre las posibles desviaciones.

Figura N. 2

Teoría de la planificación para la calidad de Joseph Juran.

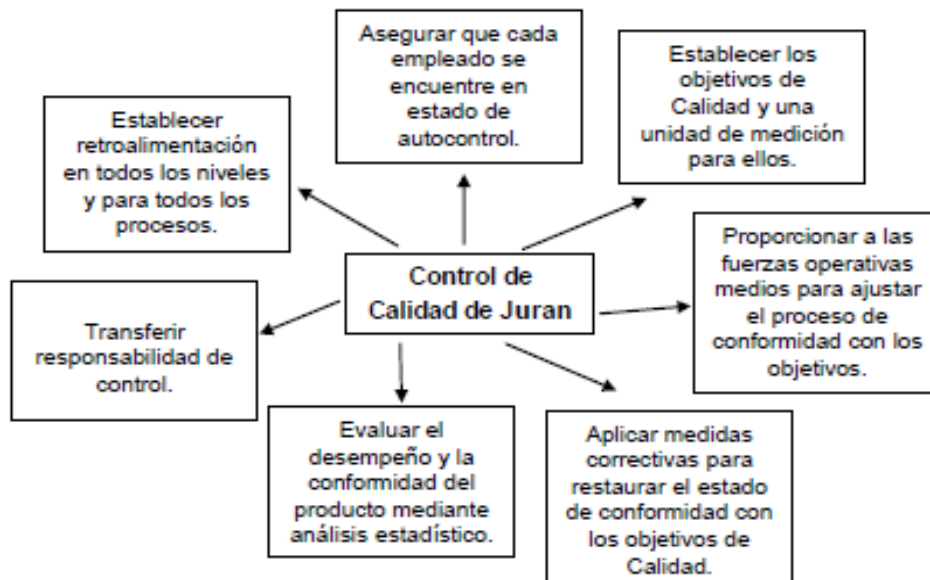


Figura 2.1. Mapa del Control de Calidad de Joseph Juran (Miranda, 2007, p. 36).

Fuente:Extracción fidedigna del texto.Teoría de la planificación para la calidad de Joseph Juran. (Miranda, 2007)

Así, para la obtención del mejoramiento de la calidad, se debe basar en conceptos fundamentales como: realizar todas las mejoras, proyecto por proyecto; establecer un consejo de la calidad; definir un proceso de selección de proyectos; designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto; otorgar reconocimientos y premios; aumentar el peso el parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización; participar de la alta dirección en la revisión del progreso de las mejoras de calidad y por ultimo proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.

2.11.3 Teoría de la calidad total

Kaoru Ishikawa nació en 1915 en Japón; es autor de la herramienta de la espina de pescado, fue el principal precursor de la calidad total en Japón y tuvo una gran influencia en el mundo, ya que resalto las diferencias culturales en las naciones, para el logro del éxito de la calidad. En cualquier industria, control de la calidad es hacer lo que se tiene que hacer, mostrar resultados; además se empiezan y se termina una capacitación, revelando lo mejor de cada empleado. Sus pesos deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsen a consumir, ayuda a anticipar los problemas potenciales y quejas, siempre y cuando se construya en cada diseño y en cada proceso, también es una disciplina que combina el conocimiento con la acción; sus actividades son congruentes con la naturaleza humana y pueden ser exitosos en cualquier parte del mundo finalmente el mejor modo de controlar las operaciones son los métodos estadísticos.

El presidente Reagan, en los estados unidos, mediante una orden ejecutiva, dispuso la puesta en marcha de gestión de la calidad total para las instituciones y empresas sanitarias, en abril de 1988, ocupándose de ello la junta de acreditación de Instituciones Sanitarias, dependiente del departamento federal de sanidad. Y todo esto suena como música celestial, pero la realidad es que sin un buen soporte legal, la calidad total es imposible llevarla a cabo.

Lo que sí se puede hacer es una aproximación de la calidad total pero no una verdadera calidad total (Hervas, 2007).

2.11.4 Teoría de la calidad en la administración de la organización

Armand V. Feigenbaum, nació en 1922. Para él, la calidad es un modo de vida corporativa, es una forma de administrar una organización. Es el primero en afirmar que la calidad no solo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de los sistemas de calidad.

Afirma que los elementos que constituye el sistema no se centra en el área técnica de la empresa, si no que involucra aspectos administrativos, organizativos y mercadeo, que buscan encontrar la satisfacción del cliente, gestión laboral y gestión económica.

Feigenbaum decía que para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar cuando esté en manos del cliente satisfecho.

Mencionaba que la calidad se debe planear con base en un enfoque hacia la excelencia en lugar de un enfoque orientado hacia la falta; todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los servicios y de los productos; se requieren del compromiso de la alta dirección, que se manifestaran en la motivación continua y en las actividades de capacitación.

Consideraba la calidad como un ciclo de vida total, donde existen cuatro procesos claves para controlarla: diseño, materia prima, producto y proceso; siempre utilizando herramientas estadísticas. Así cada integrante de la organización tiene que integrar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.

2.11.5 Teoría de cero errores

Philip B. Crosby. Nació en West Virginia en 1926. En los años 60 fue el impulsor del programa de “cero defectos”, que se consigue estableciendo una política de prevención para lograr trabajar sin errores; haciéndolo acordado en el momento convenido, lo cual implica contar con requisitos claros, capacitación, actitud positiva y un plan. Para ello debe existir un director de calidad y una dirección comprometida que actúa de forma coherente con las políticas establecidas.

Señala que la mejora de la calidad debe basarse en lo que denomino los absolutos de la gestión de la calidad, donde se cumplen los requisitos establecidos, de forma que la mejora se alcanzara logrando que todo el mundo haga bien las cosas a la primera; para ello se hace necesario que todos los trabajadores conozcan los requisitos y que la dirección suministre los medios necesarios para alcanzarlo. A su vez el sistema que causa la calidad es la prevención, que tiene como idea evitar los errores, mediante una inspección para detectarlos; pudiendo estar satisfechos únicamente cuando los requisitos de trabajo se cumplan, siempre y cuando no se acepten errores, con todo esto se saca una medida de calidad que es el precio de incumplimiento; incluye todos los gastos adicionales en que se incurre cuando un producto o servicio no cumple con los requisitos desde la primera vez.

Con base a estos elementos se desarrollan los 14 pasos para la mejora de la calidad los cuales se mencionan a continuación

1. Establecer el compromiso de la dirección. La gerencia debe reconocer que se debe comprometer a participar personalmente en el programa de calidad.
2. Formar un equipo de mejora de calidad. Para formar este tipo deben conjuntarse participantes de cada departamento de la empresa, donde se establece compromisos entre los miembros, se asignan recursos y vigilan los progresos. Sus responsabilidades abarcan todo el programa

- de mejora de la calidad de la unidad y tiene que estar presidido por alguien que tenga autoridad.
3. Definir indicadores de calidad para cada actividad. Es necesario especificar y utilizar una medida del desempeño de calidad por áreas y departamentos.
 4. Evaluar los costos de la falta de calidad. Analizar e incluir costos de inspección por errores especificando su uso como herramientas gerencial, para determinar donde se realizan acciones correctivas.
 5. Desarrollar la conciencia de la calidad. La percepción de la calidad debe ser compartida por todos los empleados y deberán estar conscientes de las consecuencias producidas por los errores, esto se debe lograr a través de entrenamientos y comunicación.
 6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de los pasos previos. Proveer un método sistemático para resolver los problemas identificados, cada uno de los empleados tiene que darse cuenta de ello para resolverlo periódicamente.
 7. Establecer un comité para el programa Cero Defectos. Este comité será parte de la estructura de la administración de calidad, que dirigirá formalmente el sistema de Cero Defectos y la Implantación del mismo.
 8. Capacitar a los supervisores. Antes de implementar el programa se debe establecer un evento formal de educación, para difundirlo.
 9. Realizar el día cero defectos. Se establece para crear cultura y una impresión duradera, como un estándar de desempeño y para que los empleados se den cuenta a través de dicha experiencia de los cambios que se están dando.
 10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos para la mejora de si mismos. Cada uno de los empleados y supervisores deberán establecer metas específicas (individuales y grupales), para que el equipo mejore su desempeño operacional.
 11. Identificar los problemas que impidan que el trabajo se realice con calidad. Se les debe identificar a cada empleado que identifique cualquier dificultad que le impida desarrollar su trabajo libre de errores.
 12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad. Para Crosby un programa de recompensas es

fundamental y aquellos empleados que vayan alcanzando sus metas, deberán ser reconocidas.

13. Crear consejos de calidad con el personal de staff. Al igual que el comité de cero defectos este consejo será parte de la estructura de calidad, estar formando por el equipo asesor interno y los líderes de los equipos, con el fin de mantener la dirección del plan de calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores. Establecer las medidas necesarias para mantener el ciclo de los 14 pasos de manera continua y sistemática, este proceso nunca termina.

Habla también de la prescripción de la salud corporativa, donde se debe asegurar que toda su gente haga el trabajo de forma correcta, todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberían estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante de la compañía, anticipar constantemente las necesidades de los clientes, planear la administración para el cambio y por ultimo crear un entorno laboral en el que el personal este orgulloso de trabajar.

Aunque todas estas teorías hablan de lo que se debe hacer para obtener la calidad, se debe tomar en cuenta que las exigencias de la calidad nos llevan, si no somos cautos, a la imposibilidad de trabajar. Por eso se debe ajustar la demanda a la situación real en que nos movemos. Los pacientes piden el máximo posible y parte de lo imposible, de manera que hay que saber valorar esas peticiones en su justa medida; porque no debemos olvidar que los deseos no tienen tope, pero los recursos, sí.

2.11.6 El control de calidad

Aunque parezca imposible tener calidad se debe buscar soluciones para satisfacer a los clientes sin olvidar a las personas que brindan un servicio. Todo esto se hace en base al control de calidad.

Por control de calidad se entiende como un sistema de procedimientos para originar en forma económica bienes y servicios que satisfagan los

requerimientos del consumidor (Gutiérrez, 2004). Es lo que clásicamente se hacía (y se hace) en las empresas de producción. Sin embargo hoy en día es una importante parte de la garantía de calidad (e incluso de la calidad total) que se ha de hacer en cualquier actividad sanitaria, y en otras organizaciones.

La garantía de calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas para tener evidencia de que los productos o servicios cumplan con los requisitos de calidad. Es el conjunto de sistemas y herramientas dirigidos a la mejora continua de la misma; esto implica hacer las cosas bien y mejoras constantemente. Este proceso consta de varias fases:

1. Definición de estándares de calidad. Dichos parámetros habrán de ajustarse a los recursos disponibles, tanto humanos como de equipamiento y financiero.
2. Elaboración de plan de calidad. Deberán ajustarse a la normativa legal existente, así como a los convenios generales a cada centro.
3. Contratación de auditores externos. Dicho contrato se efectuarán ajustado a las condiciones del plan de calidad.
4. Estudio de la modificación de demanda de la calidad de los usuarios. No es lo mismo elaborar un plan para una población anciana que para niños.
5. Modificación del plan de calidad. Se ajustara a la demanda observada y se podrá volver al punto 3.

La garantía de calidad debe ser consideraba como un proceso dinámico porque se ha de adaptar al plan de trabajo y a las necesidades reales existentes. Algunos conceptos importantes que son los objetivos del control de calidad que deben ser considerados.

- Exactitud. Una medida es exacta cuando el valor del medio corresponde con el valor real. Nos mide el resultado global de nuestro proceso.
- Precisión. Una medida es precisa cuando, al repetirla varias veces, se obtienen los mismos valores siempre.
- Errores. El control de calidad se busca detectar los errores.

Organización o cualquier parte de ella proporcionan una serie de servicios que consume un cliente. La satisfacción del usuario, se basa en la percepción de la calidad y está influenciada por las acciones de la institución. Estas funciones se deben derivar de indicadores que evalúan la calidad de los procesos y productos que generan y contribuyen a su mejora.

2.11.7 El circuito de calidad

Es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, está asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua.

Por mejoramiento continuo se entiende de renovar constantemente y de forma gradual el producto. Según Deming para obtener la calidad que satisfaga los clientes, debe darse una interacción de las actividades de investigación de mercado, de diseño del producto, de fabricación y de ventas, con el propósito de optimizar los niveles; esta interacción debe repetirse en forma cíclica.

La interacción y la forma cíclica de procesar se suele expresar mediante un círculo, denominado círculo de Shewhart o ciclo de calidad. Este se denomina con la sigla formada por las primeras letras de palabras en inglés utilizadas por Deming, PDCA (plan, Do, Check, Action). Llamado también círculo de Deming consiste en la repetición de los siguientes pasos.

1. Planear. Primero se definen los planes y la visión de la meta que tiene la empresa. Una vez establecido el objetivo, se analiza cómo hacerlo, recabando información y basándose en ella para planificar y programar un cambio.
2. Hacer. En esta etapa se realiza el plan de trabajo establecido anteriormente. Se lleva a cabo el cambio planeado y decidido anteriormente, preferiblemente a pequeña escala a fin de evitar sorpresas negativas mayúsculas.

3. Verificar. Se comparan los resultados planeados con los obtenidos. Antes de esto, se establece un indicador de medición. Vigilar los efectos producidos por el cambio efectuado a pequeña escala. Una vez probado el cambio y hechas las correcciones pertinentes, se procede a implementar a gran escala.
4. Actuar. Con esta etapa se concluye el ciclo de calidad, significa recibir la retroalimentación del departamento-cliente acerca de las mejoras introducidas y con base a esto se confirma que se aprendió, que se mejoró y en donde se está en ese momento, con el propósito de prevenir la repetición de los defectos.

El circuito de Deming, debe entenderse como un proceso a través del cual se establecen constantemente nuevos modelos de calidad con el propósito de que estos vuelvan a ser revisados y remplazados por estándares mejores. El mejoramiento de cada etapa del proceso es posible si las personas que intervienen saben las funciones del área donde colaboran (Gutiérrez, 2004).

Para concluir, podemos decir que un circuito de calidad es un sistema mixto (trabajadores-empresarios-mercado) de mejora constante de la capacidad productiva y competitiva, beneficio de sus miembros, rentabilidad de sus productos e índice de satisfacción en el mercado.

Por ello es importante considerar el papel de la motivación en este ciclo; enfocándonos al área de la medicina, las vías de motivación son fundamentalmente dos la carrera profesional y el beneficio obtenido. Es decir un trabajador motivado es un trabajador bien considerado y bien retribuido y por tanto brinda calidad en su servicio.

2.12 El Servicio

Mientras que organizaciones de producción obtienen su objetivo por medio de la manufactura de productos, las organizaciones de servicios logran su propósito principal por medio de la producción y suministro de asistencia como educación, transportación, bancos, hoteles cuidados de salud.

Los servicios se distinguen a partir de cuatro características: la intangibilidad, considerada la más sustancial diferencia entre los bienes y los servicios y posiblemente la única característica en común de todos los servicios, significa que el servicio no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido, por lo que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores manifestado como el temor a verse insatisfechos tras la adquisición; la inseparabilidad, que significa que su producción es inaceptable de su prestación; pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, etc.; y por último, el carácter perecedero o sea no pueden almacenarse.

La presentación del servicio requiere de la interacción humana, la cual existe hasta que es solicitado por el cliente, es abstracto y algunas veces radica en conocimientos e ideas; se caracteriza por una producción y consumo simultaneo; si no es consumo simultaneo; si no es consumido inmediatamente desaparecer por ello las compañías tienen un intenso conocimiento de labor, con varios empleados obligados a responder a las necesidades del usuario.

En los servicios de salud tienen una responsabilidad que va más allá de las cuestiones de eficiencia, debido a la naturaleza misma del tipo de servicio que prestan y por el carácter público de estos, la calidad es por tanto una exigencia. Eso hace que todos los profesionales que trabajan en dichas instituciones, estén obligados de cobrar conciencia sobre el valor ético de la labor social que desempeña, mediante la interacción entre un proveedor y un paciente.

La calidad de un servicio es percibida y no puede ser medida ni comparada de la misma manera que la calidad que un producto tangible ofrece, debe proveerse cuando el usuario lo requiera y lo necesite; y aunada a una rápida respuesta, son características que afectan la satisfacción y percepción del cliente.

2.12.1 Definición de Servicio

El sustantivo español servicio denota la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organizada, ayuda, trabajo utilidad, provecho, cortesía con que se ofrece algo a alguien. El diccionario de la real académica indica que la palabra proviene del latín *servitium*, significa “acción y efecto de servir” y utilidad o provecho como resultado de la atención recibida.

El término “servicio” es considerado por Kotler (Bloom ,1984) y de la red, como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra Es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada.

Para (Gronroos, 1994), un servicio lo constituye un conjunto de procesos, percibidos de manera subjetiva, en los cuales las actividades de producción y consumo se realizan de modo simultaneo (Barranco, 2002).

En términos administrativos de acuerdo con Juran referencia “servicios, es el trabajo realizado para la otra persona”. Una empresa de servicios existirá mientras tenga capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las relacionadas con los clientes, en ese orden.

Aunado a estas definiciones, encontramos que toda empresa de servicios generalmente se divide en el servicio principal que es lo más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa está en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos, el que esta explícito en la misión de la empresa.

Los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal, es denominado servicio periférico, su principal función es el complementar la presentación del servicio principal. La última clase son los servicios de valor agregado. Son servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y a lo periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos. La amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la

disposición a prestar un servicio que satisfaga al cliente son ejemplo de los mismos.

Los servicios son básicamente intangibles son prestaciones y experiencias más que objetos, su evaluación puede ser muy compleja y difícil de establecer con precisión. Se requiere de mucha colaboración humana, son heterogéneos, la prestación varía de un productor a otro, de diferentes usuarios y de un día a otro.

La producción y el consumo de muchos servicios son inseparables (Fernández, 2005). Es decir en términos generales, la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación, usualmente como resultado de la interacción entre cliente y proveedor. Con frecuencia los usuarios de los servicios se encuentran allí donde estos se producen, observando y evaluando el proceso de producción a medida que experimentan el servicio. Para que se dé la clasificación de los servicios, con mejores resultados se necesita de un ciclo, el cual ayuda al mejor funcionamiento de un servicio.

2.12.2 El ciclo del servicio del cliente

Para que se pueda aplicar el proceso de la mejora del servicio en toda organización, se requiere que todas las personas que trabajan en la misma, alcancen el nivel de autocontrol, donde:

1. Se poseen los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas para prestar el servicio. Evaluándose con las mismas herramientas estadísticas con que se controlan el proceso de presentación del servicio.

La capacitación que requieren las personas que trabajan bajo un modelo de administración para la calidad se clasifican en:

- a) Capacitación técnica. Es la que se requiere para desempeñar bien el trabajo.
- b) Capacitación para la calidad. Que se puede abarcar con las siguientes cuatro platicas dadas por el director del área correspondiente:
- Los motivos que tienen la organización para implementar los modelos administrativos para calidad.
 - La misión y los valores de la empresa
 - El proceso de la mejora de servicio.
 - La importancia de la satisfacción del cliente que permite la permanencia de la organización en el mercado.
2. Tener el equipo adecuado para prestar el servicio. Desgraciadamente no es raro que en las organizaciones mexicanas se pretenda prestar los servicios sin el equipo necesario para hacerlo bien; no son raros los equipos obsoletos ni las instalaciones que no cumplen con los requerimientos necesarios y que por lo tanto; afectan negativamente la presentación del servicio.

Este nivel de autocontrol es necesario, ya que cada servicio es diferente, por tanto como servidores públicos requieren adecuarse a las características de los mismos.

2.12.3 Las características de los servicios

Si se toma en cuenta los puntos antes vistos, se debe reflexionar que los servicios deben ser útiles para las personas que los reciben, ofrecer alternativas de satisfacción a determinadas necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas de los usuarios, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo.

Requieran de un elevado número de interacciones directas que se dan en especial durante el servicio del cliente, dado que es cuando se solicita el

servicio, se presta las opciones, se escoge la opción deseada, se cotiza, se presta, se recibe el servicio, se facturas y se cobra.

Por el elevado número de interacciones directas que se dan en especial durante el ciclo del servicio al cliente, las relaciones son importantes porque incrementan o decremento el impacto del servicio principal y de los servicios periféricos. Por muy significativas que sean las relaciones con los clientes. Un servicio con calidad e la base principal para lograr la satisfacción del usuario.

También necesitan un elevado volumen de papeleo, así que su exactitud, la rapidez, la consistencia en el respeto a los tiempos y el cuidado en su manejo se convierten en factores importantes de competitividad.

En la calidad del servicio, debe participar todos el personal, incluyendo la alta dirección, condición necesaria para que trace en la estrategia los lineamientos a principios para que no fracase el programa o plan que se intenta introducir (Zeitharml, parasuraman, Barry, 1993; Fernández, 2005).

Los servicios no son almacenables, es decir, el servicio que en el momento no se vende no podrá ser vendido en otro momento (Botero, 2006). Numerosas organizaciones reconocen que el éxito depende en gran medida del grado hasta el cual puedan satisfacer a sus clientes.

2.12.4 La importancia del servicio

La sociedad actual se caracteriza por el incremento cuantitativo y cualitativo del sector servicio, siendo conveniente valorar la calidad del servicio que ofrecen, incorporando la percepción que los usuarios, tienen sobre los mismos.

(Senlle, 1996) sugieren que el servicio es importante para garantizar la supervivencia de la organización y mejorar la competitividad. La calidad en el servicio es aquella que cumpliendo su misión social, logra la satisfacción del

cliente o consumidor respecto al nivel de expectativas, y produce actitudes positivas hacia el valor agregado, lo que aumenta la disposición en el cliente.

El personal que trabaja en servicios debe considerar al usuario como su razón de ser, necesita una visión en la que pueda creer, una cultura de logros permanentes que le desafíe a dar siempre lo mejor de sí, un sentido de equipo que la nutra y le anime y determinadas normas y reglas que le muestren la solución (Zeithaml, 1993).

Las actividades económicas que presentan al sector de servicios incluye al comercio, comunicaciones, educación, técnicos, finanzas, hotelería, infraestructura, inmobiliaria, personales, profesionales, científicos, publico, religioso, de reparación recreativos, restaurantes y de salud (Colunga, 1995), sin embargo dentro de cualquier organización se ubican servicios interno.

Lo que nos lleva a decir que en una organización verdaderamente orientada al servicio, cada persona y cada unidad tiene un cliente o usuario, interno o externo a la organización; todos los departamentos y puestos están entrelazados dependiendo de los demás grupos o personas de forma directa o indirecta para cumplir con sus objetivos de forma que existe un vínculo entre la calidad en el servicio interno que los empleados reciben y en la calidad que brinda a sus propios usuarios (Albrecht, 1998).

En la actualidad, la calidad se aplica y define tanto para el sector manufacturero como para el sector servicios, con todas las propiedades, características o cualidades de un producto o servicio que satisfagan las necesidades implícitas del consumidor o usuario (Bowen, 2005). Una vez delimitado ambos términos, vamos a explicar que se entiende por calidad del servicio y como esta se evalúa.

2.13 Calidad en el servicio

Cualquier servicio proporcionado se mide de acuerdo con las expectativas del cliente las cuales están basadas en sus experiencias anteriores. La primera etapa debe consistir en satisfacer las expectativas, la segunda en superarlas.

Según (Zeithaml, 1988) la calidad de servicio que va a ser percibida por un consumidor, es definida como la valoración que este hace de la excelencia o superioridad del servicio; es una modalidad de actitud, relacionada a la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio (Lloréns, 1996).

De igual manera, (Gronroos, 1984) desarrollo un modelo en el que sostiene que, en la evaluación de la calidad de servicio, los consumidores comparan el servicio que espera como las percepciones de servicio que ellos reciben.

(Lloréns, 1996) menciona que Holbrooke sugiere que la calidad es un modo de evaluación, valoración, o juicio de un producto o servicio, similar en muchos casos a una actitud.

En las definiciones revisadas sobre la calidad del servicio se encuentran la explicación de la misma, como la satisfacción de las demandas y necesidades del cliente, acreditando que también supone la conformidad con unas normas previamente establecidas (González, 1993).

Investigadores y directivos de empresas de servicios coinciden en que la calidad de servicio implica una comparación entre las expectativas previas y el desempeño percibido tras la presentación de un servicio.

La calidad en el servicio, como afirma (Quijano, 1999) que es evaluada por el usuario a través de factores, como los elementos tangibles, cumpliendo de promesas, actitud de servicio, competencia del personal y empatía.

- ✓ Los elementos tangibles, se refieren a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía.
- ✓ El cumplimiento de promesas, significa entrega correcta y oportunamente el servicio acordado. Si una institución cumple con lo acordado, el cliente puede confiar en la empresa para cualquier necesidad futura, con la certeza de que no perderá tiempo ni dinero.
- ✓ La actitud de servicio, es la disposición de quienes atienden a los usuarios para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera conveniente. Por ejemplo, un comportamiento hostil en la interacción interpersonal con el cliente es perjudicial para su percepción en la calidad del servicio. (Doucet, 2004).
- ✓ En cuanto a la competencia de personal, el cliente califica que tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que brinda, y si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos para pedirle orientación.
- ✓ Por último, la empatía. Incluye la facilidad de contacto, un buen nivel de comunicación por parte de la empresa y la identificación de las necesidades, es decir, el cliente desea ser tratado como si fuera único.

Finalmente, la calidad depende del comportamiento de toda la organización desde la dirección hasta el último de los servicios y sus trabajadores (Verheggen, 1993).

La consecución de la calidad y su mantenimiento es, por tanto, asunto de todos y no solamente de un departamento encargado de redactar normas y mantenerlas actualizadas. Según Larrea (Larrea ,1991), la satisfacción del usuario va depender del resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio menos las expectativas que el cliente trabajo al entrar en contacto con la actividad de servicio.

Los propósitos de una atención de calidad deberás tener congruencia con la misión y la visión de la institución; estos planes estarán centrados en el

paciente y dirigidos a satisfacer sus necesidades de salud. Es necesario tener en cuenta que en la presentación de los servicios médicos, cliente es parte integrante del proceso, y por lo tanto, su satisfacción dependerá de su participación como usuario y de los resultados obtenidos.

Un elemento importante para otorgar los servicios de la calidad es la satisfacción de las expectativas del trabajador con el desempeño de su trabajo, en función de que disponga de los recursos para otorgar la atención, de que se le otorga el reconocimiento correspondiente, que la remuneración sea congruente, que existan oportunidades para su capacitación y superación, así como posibilidades de ascenso en función del servicio y de que exista seguridad en el puesto.

No obstante, las relaciones entre la persona y su trabajo cambian a lo largo del tiempo; el trabajador que tiene una fuerte vocación de servicio y una marcada motivación para ayudar a los demás, inicia su trayectoria con expectativas, muchas veces, de trascendencia. La discrepancia entre esas expectativas e ideas iniciales y las características de la realidad cotidiana del trabajo inciden en la aparición del desgaste laboral, por ello consideramos indispensable estudiar si existe relación entre el Burnout y la percepción de la calidad en el servicio, así como su calidad de vida y su impacto con la sociedad que les rodea.

2.14 Calidad de Vida

Calidad de vida es un concepto utilizado para evaluar el bienestar social general de individuos y sociedades por sí, es decir, informalmente la calidad de vida es el grado en que los individuos o sociedades tienen altos valores en los índices de bienestar social.

El término se utiliza en una generalidad de contextos, tales como sociología, ciencia política, estudios médicos, estudios del desarrollo, etc. No debe ser confundido con el concepto de estándar o nivel de vida, que se basa primariamente en ingresos. Indicadores de calidad de vida incluyen no solo elementos de riqueza y empleo sino también de ambiente físico y

arquitectónico, salud física y mental, educación, recreación y pertenencia o cohesión social.

2.15 Autorrealización

La autorrealización personal es una de esas cosas que realmente se escuchan muy pocas veces, pero que indudablemente buscamos todos los seres humanos en nuestra vida.

Al menos, todos los que cuenten con capacidades de cognición relativamente normales.

Se trata de buscar llegar a un culmen de logros y desempeños tal, que nos haga sentir que estamos siendo quienes sabemos que podemos ser.

En otras palabras, se trata de lograr nuestro máximo potencial y desarrollar al máximo nuestras habilidades, capacidades o talentos para hacer, ser y tener lo que siempre hemos querido.

Es este precisamente uno de los objetivos del Desarrollo Personal. Sin embargo, es de destacar, que diferentes autores no consideran a la autorrealización personal como un destino final al que se deba llegar.

Sino más bien como un punto que se alcanza en el camino y que curiosamente luego de llegar a él, nos presionamos para ponerlo un poco más lejos y lograr con esto más y mejores cosas.

Desde este punto de vista, tiene sentido que el desarrollo personal busque mejoramiento continuo pues nos lleva a nuestra autorrealización personal.

2.16 Desgaste laboral (BURNOUT)

Las sociedades actuales forman parte de un mundo caracterizado por la existencia de estrés, pues la aceleración del ritmo del trabajo, la exigencia de

respuesta simultánea, el aumento de la tensión intelectual y ala toma de decisiones, facilitan la aparición de altos niveles de tensión individuales (Gil-Monte, 2007).

Dentro de los riesgos laborales de carácter psicosocial, el estrés es una de las mayores preocupaciones en el campo de la salud y del bienestar del trabajador, ya que gran parte de las causas que lo originaran provienen de la organización, donde cualquier situación incómoda puede ser estresante y, por tanto, desencadenar una serie de efectos tales como aumento de las tasas de accidentes, mortalidad, ausentismo; en altos niveles provoca agotamiento o desgaste laboral (Burnout, en inglés). Dicho concepto se refiere a la persona que sufre un deterioro físico, emocional y mental, afectando la satisfacción laboral, la eficiencia y por ende la calidad (Moreno, 2001).

Estas consecuencias se han notado con mayor claridad en el sector de servicios debido a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas, las cuales han ido aumentando los riesgos físicos, químicos, biológicos y de naturaleza psicosocial, causantes del estrés laboral y sus patologías asociadas como el desgaste laboral; fenómeno que tiene cada vez más alcance sobre el mundo del trabajo, hasta tal punto que es considerado como una de los daños profesionales de carácter psicosocial más relevantes por lo que su detención y prevención resultan de fundamental importancia (Marrau, 2009).

El desgaste laboral debe ser entendido como una respuesta a fuentes de estrés crónico. En el contexto de las organizaciones sanitarias los estresores especialmente relevantes para el desarrollo del síndrome son las relaciones sociales de los profesionales de la salud con los pacientes y sus familiares. Además, existe una gran variedad de situaciones altamente estresantes para las personas, algunas de ellas incluyen tanto estimulación física (ruido, contaminación), como psicosocial (relaciones interpersonales). Por lo tanto el estrés es un fenómeno asociado a múltiples factores y, por supuesto, no solo puede atribuirse únicamente a situaciones laborales, sino también personales.

Este fenómeno representa un problema en el marco del estudio social del estrés, ya que las condiciones sociales, como la organización, apoyo social, aspectos socioeconómicos, estatus marital, rol laboral, genero, etc., pueden estar implicadas tanto en el origen como en las consecuencias de las experiencias estresantes. Las situaciones sociales pueden provocar altos niveles de estrés que, a su vez, afectan a la salud, calidad de vida (Cockerham, 2001; Sandín, 2003).

2.17 El Estrés

El estrés es una palabra que se utiliza cotidianamente, sin embargo es uno de los problemas de salud más comunes en el mundo laboral y muy pocas personas saben las consecuencias que originan en sus pensamientos, emocionales, relaciones sociales y su salud física. Por ello es indispensable conocer cómo se originó y cuál es su significado.

Fue a mediados del siglo XIX cuando el fisiólogo francés Claude Bernard sugirió que los cambios externos en el ambiente puedan perturbar al organismo y que era esencial que este a fin de mantener el propio ajuste frente a tales cambios, alcanzar la estabilidad (Bernard, 1867; Ivancevich, 1992).

Para 1920 el fisiólogo estadounidense Walter Cannon estableció la palabra homeostasis para denotar el mantenimiento del medio interno. Adoptó el término estrés y estudio sus niveles críticos, los cuales definió como aquellos que podrían provocar un debilitamiento de los mecanismos homeostáticos. Incluso, empezó a usar el término relacionado con la organización social e industrial.

No obstante, el uso actual del término tiene sus antecedentes con el doctor Hans Selye, a quien se le conoce como “el padre del concepto estrés” (Ivancevich, 1992); en su obra *The Stress of Life*, lo define como la proporción de desgaste y deterioro del cuerpo; además demostró que existe una respuesta generalizada de adaptación al estrés, independientemente de que el agente sea agradable o desagradable.

Como ellos diversos investigadores se han encargado de su estudio, existiendo numerosos enfoques y definiciones del término. Por un lado puede ser entendido como un fenómeno del ambiente externo como el ruido y otros estímulos dolorosos en cuyo caso el estrés es considerado una variable independiente. También puede ser considerado una respuesta individual generando ansiedad, e irán entre otras cosas; en este caso el estrés es considerado una variable dependiente además puede ser visto como un proceso de interacción del individuo y el medio ambiente.

Respuesta individual generando ansiedad, e ira entre otras cosas; en este caso el estrés es considerado una variable dependiente; además puede ser visto como un proceso de interacción del individuo y el medio.

Con respecto a estos tres enfoques (Lazarus ,1999) afirmo que no es apropiado definir el estrés como un estímulo o como una reacción. Propone que debe considerarse como resultando de la relación entre el individuo y el medio ambiente, así como la evaluación de la percepción individual de lo que una amenaza y que pone en peligro su bienestar (Slipak, 2006, González, 2009).

El estrés como fenómeno multifactorial constituye una respuesta de adaptación del organismo para hacer frente a demanda del medio para las cuales las personas tiene o cree tener limitados recursos. Sin embargo cuando estas respuestas ante las situaciones estresantes son muy intensas, frecuentes o duraderas, el estrés puede traer complicaciones en la salud, ya sea que desencadenen la aparición de un trastorno, hagan más complejo su cuadro clínico perpetúen su sintomatología.

Todas las definiciones del estrés comparten un particular interés por el estudio del proceso interactivo entre cada persona y su entorno emocional. Por eso el termino puede entenderse como un proceso dinámico, complejo desencadenado por la percepción de amenaza para la integridad del individuo y para la calidad de sus relaciones significativas, que tienen por objeto

recuperar el equilibrio perdido y así posibilitar el desarrollo de su competencia y mejorar la calidad de adaptación al medio.

Puede decirse entonces, que los procesos cognoscitivos, emocionales y conductuales influyen en la manera como se enfrenta y maneja un evento estresante. Lo que hace la diferencia es la forma en la que cada persona afronta las diferencias situacionales, teniendo en cuenta sus características individuales y al naturaleza del medio; la evaluación cognitiva es la finalmente determina que una relación individuo-ambiente resulte estresante o no (Quiceno, 2007).

A pesar de estas diferencias individuales, en general el estrés provoca una respuesta fisiológica en el organismo, que se divide por tres etapas.

La primera etapa se refiere a la reacción de alarma. Esta fase constituye el aviso de la presencia de un desgaste estresante. Las reacciones fisiológicas como la estimulación del hipotálamo para la generación de hormonas estimuladoras de la hipófisis y de la medula suprarrenal para la secreción de corticoides y adrenalina son las que aparecen para advertir al afectado que necesita ponerse en guardia.

El estado de resistencia, es la segunda fase que se muestra cuando el estrés extiende su presencia y la estimulación se da de manera prolongada. El organismo, si bien continúa con sus mecanismos de adaptación, puede llegar a un momento en que disminuye sus capacidades de respuesta.

La etapa terminal del estrés es la fase de agotamiento, llega a presentar una disminución progresiva del organismo frente a una situación de estrés prolongado, conduciendo a un estado de gran deterioro con pérdida importante de las capacidades fisiológicas, lo que produce que el individuo sucumba ante las demandas pues se reducen al mismo sus capacidades de adaptación e interrelación con el medio (Gómez, 2009).

Al llevar a cabo estos tipos de respuestas, algunos de los estresores servirían para preservar al organismo de una respuesta inapropiada y transferir la responsabilidad de la defensa a otras áreas mejor dotadas y así lograr afrontar un estresor en particular. Una gran diversidad de estudios manifiesta una correlación de las situaciones estresores, con cambios fisiológicos en el individuo.

Por otro lado, el estrés laboral puede ser comprendido como impulsor de la actividad, este es el caso de aquellas personas que indican que trabajar bajo estrés les es necesario para poder ofrecer resultados adecuados; es así como aparece el estrés, o estrés positivo; esto ocurre cuando las respuestas son adecuadas para el estímulo o si están adaptadas a las normas fisiológicas del sujeto, en estas circunstancias estimulan el buen funcionamiento y la capacidad de adaptación del organismo.

Pero también pueden ser comprendido como un obstáculo para alcanzar las metas deseadas; lo que ocurre cuando el ambiente que rodea el individuo supera sus capacidades de respuesta y adaptación, este estrés se convierte en distress, o estrés de consecuencias negativas.

Las consecuencias negativas del estrés, probablemente se experimentan con más frecuencia en el mundo laboral que en cualquier otra parte. Esto se debe a las cantidades de tiempo que se permanece en el trabajo, a las actividades relacionadas a la carrera y a la combinación de la responsabilidad aceptada y el esfuerzo que se hace.

El estrés en el trabajo y sus implicaciones para la salud de los individuos, así como para la organización, es considerado un tema de interés. Por tanto, ha llegado a ser necesario para empresas reconocer las condiciones laborales que dan origen al estrés ocupacional, y a identificar maneras afectivas de reducir sus efectos potenciales adversos.

2.18 Prevención del estrés

El trabajo con mayor probabilidad de estrés es el que presenta una demanda alta y bajo control y un reducido o nulo apoyo social, las medidas preventivas deberán dirigirse a invertir esta relación: aumentando el control, reduciendo o ajustando la carga y promoviendo el apoyo social.

Existen dos diferentes tipo de recursos, los personales y laborales. Los primeros recursos hacen referencia a las características de las personas tales como auto eficiencia profesional; mientras que los recursos laborales, son entre otros, el nivel de autonomía en el trabajo, el feedback o retroalimentación sobre las tareas realizadas, y la formación que ofrece la organización.

Para prevenir el estrés se precisa el reparto equitativo de tareas, con los mejores medios a los trabajadores para desarrollarlas; así como un mejor espacio físico aumentar el tiempo libre e incrementar las oportunidades de expresar como perciben los trabajadores la situación.

Es muy importante adquirir buenos hábitos o practicas saludables, aunque signifique realizar cambios a nuestros estilos de vida. A todo ello, hay que añadir una mejora de la calidad de vida en general y más en el área laboral, dado que constituye una parte relevante del ambiente en que se desempeñan las personas, por lo cual, las condiciones en que dicho trabajo se realiza tienen repercusiones sobre la salud (Fernández, 2005).

Los periodos repetidos o prolongados de estrés suelen preceder, aunque no necesariamente desembocar, en el síndrome de Burnout y, el último termino, en sintomatologías similares a un cuadro de falta crónica (Suay, 1997).

Una respuesta al estrés crónico es el desgaste laboral o Burnout que se produce principalmente en el marco de trabajo de las profesiones que se centran en la prestación se de servicios, debido a que existe un contacto directo con las personas a las que se destina la labor que se realiza.

2.19 Desgaste laboral (Burnout)

El estrés laboral se ha convertido en una amenaza para todos los trabajadores; entre las consecuencias más reconocidas destaca el síndrome de Burnout o desgaste laboral, también conocido como síndrome de estar quemado, síndrome de agotamiento emocional o profesional. Es considerado por la organización mundial de la salud como una enfermedad laboral que 'provoca deterioro en la salud física y mental de los individuos.

El desgaste laboral se entiende como el desarrollo de la sintomatología propia del estrés, que se manifiesta como un fenómeno psicosocial vinculado a las cuestiones relacionadas al trabajo. Suele presentarse en sujetos que por su profesión mantienen una relación constante y directa con personas que presentan problemas o motivos de sufrimiento, es el resultado de una constante y repetitiva sobrecarga emocional, llega a afectar negativamente el rendimiento y la calidad de servicio del profesional.

Desde un enfoque psicosocial el fenómeno ha sido conceptualizado como un síndrome de baja realización personal en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización. Por baja realización personal, se entiende la tendencia de los profesionales a evaluarse negativamente y de forma especial esa valoración negativa afecta a la habilidad en la realización del trabajo y a la relación con las personas a las que atienden. Los empleados se sienten descontentos consigo mismo e insatisfechos con sus resultados laborales. El agotamiento emocional alude a la situación en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de si mismos a nivel afectivo.

Cuando se dice que el profesional presenta desgaste laboral indica que la situación familiar, social, o laboral, se ha sobrepasado y ha quedado reducida su capacidad de adaptación (Ramos 1999). El concepto fue mencionado por primera vez por Freudenberguer (1974), posteriormente (Maslach ,1976) lo introdujo al ambiente psicológico en 1977 en una convención de la asociación americana de psicología. Desde entonces el

término se utiliza para referirse al desgaste que sufren en especial los trabajadores de los servicios humanos.

2.19 Antecedentes

El término “Burnout” fue introducido en la literatura por Freudenberguer en 1974 para referirse a la situación que experimentan aquellos profesionales que trabajan en algún tipo de institución cuyo objeto de trabajo son personas, señalo que estos profesionales llega un momento en que fallan, se agotan o se quedan exhaustos emocionalmente debido a que se implican excesivamente en su trabajo llegando a ser ineficaces el desempeño adecuado de las actividades laborales (Olmedo, 2001).

Cristina Maslach (Maslach, 1976), siguió la investigación del síndrome desde una perspectiva psicosocial, que tenía un carácter exploratorio y con la finalidad de estudiar “la activación emocional y como en medio de la crisis, el profesional tiene que mantener la cabeza fría y una conducta eficiente” (Moreno, 1997; Schaufeli, 2005).

Los estudios históricos y sociológicos sobre el desgaste laboral son escasos y muy parciales (Freudenberguer, 1989). Según Seymour Saranson (Moreno, 2003) el desgaste laboral no es nunca una característica individual e interna del sujeto exclusivamente, sino que es más bien un complejo de características psicológicas que reflejan las estructuras amplias de una determinada sociedad.

En la actualidad el desgaste laboral es uno de los términos más utilizados en centros educativos y empresas, debido a las condiciones de trabajo que tienen fuertes demandas sociales. Aunque no existe un consenso absoluto en la definición del desgaste laboral, la mayoría de los autores coinciden en aceptar que se trata de una respuesta al estrés laboral prolongado (Maslach, 1986).

3.2.2 Definición de desgaste laboral.

Cada vez es más frecuente escuchar la expresión “estoy quemado” haciendo referencia al trabajo pero, ¿conocemos realmente el significado que se le da a este término?, porque las personas que así se expresan a veces realmente lo sufren, en otras ocasiones se encuentran en sus fases iniciales o no la padecen en absoluto y resulta solo una manera de hablar.

Freudenberger (Aranda, 2004) lo describía como una “sensación de fracaso y una existencia agotado o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador” que situaban las emociones y sentidos negativos producidos en el contexto laboral. El autor afirmaba que el desgaste laboral era el síndrome que ocasionaba, la “adicción al trabajo” que provocaba un desequilibrio productivo y, como consecuencia, la pérdida de la motivación.

Edelwich y Brodsky en 1980, lo definen “como una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesionales de ayuda, como resultado de las condiciones de trabajo” propusieron cuatro fases por la cuales pasa todo individuo con desgaste laboral:

1. Entusiasmo. Caracterizado por elevados aspiraciones, energía desbordante y carencia de la noción de peligro.
2. Estancamiento, que surge tras no cumplirse las expectativas originales, empezando a aparecer la función.
3. Frustración, en la que comienza a surgir problemas emocionales físicos y conductuales. Esta fase sería el núcleo central del síndrome.
4. Apatía, que sufre el individuo y que constituye el mecanismo de defensa ante la frustración (Llaneza, 2002).

En 1981 aparece una definición aceptada por la mayoría de los autores y la dan Maslach y Jackson, “un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reduzca realización personal”.

Cuadro N.1 Dimensiones del síndrome de Burnout

AGOTAMIENTO EMOCIONAL	DESPERSONALIZACIÓN	SENTIMIENTO DE BAJO LOGRO O REALIZACIÓN PROFESIONAL Y/O PERSONAL
Se define como cansancio y fatiga física, psíquica o como una combinación de ambos. Es la sensación sobre-esfuerzo físico y hastío emocional que se produce como consecuencia de las continuas interacciones que los trabajadores deben mantener entre ellos, así como los clientes.	Es la segunda dimensión y se entiende como el desarrollo de sentimientos, actitudes, y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas, especialmente hacia los clientes, pacientes, usuarios, etc. Se acompaña de un incremento en la irritabilidad y una pérdida de motivación.	Surge cuando se verifica que las demandas que se le hacen exceden su capacidad para atenderlas de forma competente. Supone respuestas negativas hacia uno mismo y hacia su trabajo, evita las relaciones personales y profesionales, bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión y una baja autoestima.

Conceptualizaron al Burnout como un síndrome compuesto por tres dimensiones.

Fuente: The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, vol. 2, Maslach y Jackson (1981).

En 1982 Emener, lo definen como el estado mental y físico resultante de los efectos de debilitamientos experimentos por sensaciones negativas prolongadas, relacionadas con el trabajo y el valor que le merece al empleado el “cara a cara” del trabajo y de los compañeros.(Emener , 1982)

En 1984 Faber define el desgaste laboral como “manifestaciones conductuales de agotamiento emocional y físico derivadas de eventos situaciones estresantes por no encontrar las estrategias de afrontamiento efectivas”. (Faber, 1984)

Otros autores que han realizado numerosas investigadoras sobre esta temática lo definen como una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que trabaja y hacia el propio rol profesional así como la experiencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta es más frecuente en las profesiones de servicio pero no se limita solo a ellas (Leiter y Schaufeli, 1996; Gil-Monte y Peiró, 1999).

El desgaste laboral son “cambios personales negativos que ocurren a lo largo del tiempo en trabajadores con labores frustrantes o con excesivas demandas”. Precisa que es un proceso transaccional de estrés y tensión en el trabajo, y acomodamiento psicológico, destacando tres momentos:

1. Desequilibrio entre demandas en el trabajo y recursos individuales (estrés).
2. Respuesta emocional a corto plazo, al anterior desequilibrio, caracterizado por ansiedad, tensión, fatiga y agotamiento (tensión).
3. Cambio en actitudes y conductas (afrontamiento defensivo).

Aunque no existe una definición unánimemente aceptada sobre el desgaste laboral, parece haber consenso en que se trata de una respuesta al estrés laboral crónico (Buendía, 2001), una experiencia subjetiva que engloba sentimientos y actitudes con implicaciones nocivas para la persona y la organización, generalmente se produce en el marco laboral de las profesiones

que se centran en la prestación de servicios y atención al público: médicos, enfermeras, profesores, psicólogos, trabajadores sociales, vendedores, policías, cuidadores.

También se argumenta que el desgaste laboral se produce por una falta de reciprocidad (Schaufeli, 2005); por un desajuste entre inversiones y resultados. Según la teoría del intercambio social, la falta de reciprocidad podría desarrollarse a tres niveles: interpersonal (relación con estudiantes), a nivel de equipo (relaciones con compañeros), y a nivel organizacional (relación con la escuela).

Buunk señala (Buunk , 2005), siguen la noción de Burnout propuesta por Maslach (1981); realizaron un intento para enlazarlo con los procesos de intercambio social entre profesionales y destinatarios/usuarios, tales como profesores y estudiantes; su teoría central es que el desgaste laboral se desarrolla principalmente en el contexto social e interpersonal de la organización del trabajo, y que para comprender su desarrollo se debe prestar atención a la manera en que los individuos perciben, interpretan y constituyen los comportamientos de otros en el trabajo.

En su proceso de teorización, Buunk plantean su teoría de la equidad, probablemente la más influyente del intercambio social. De acuerdo con la teoría de la equidad, las personas buscan la reciprocidad en las relaciones sociales: lo que ellos invierten y ganan de una relación (Adams, 1965; Schaufeli, 2005). Además, cuando los individuos perciben que las relaciones no son equitativas se sienten angustiados y están fuertemente motivados a restaurar el equilibrio. O como (Freudenberger ,1980) han señalado: “dado que el Burnout se produce cuando un esfuerzo invertido esta en proporción inversa a la recompensa recibida, resulta imperativo equilibrar la ecuación”.

Cuadro N. 2 Evaluación de desgaste laboral .

LEVE	Los afectados presentan síntomas físicos, vagos e inespecíficos (cefaleas, dolores de espaldas), el afectado se vuelve poco operativo.
MODERADA	Aparece insomnio, déficit atencional y en la concentración, tendencia a la auto-medicación.
GRAVE	Mayor en ausentismo, aversión por la tarea, cinismo. Abuso de alcohol y psicofármacos.
EXTREMA	Aislamiento, crisis existencial, depresión crónica y riesgo de suicidio.

Tabla 3.2. Evolución del Desgaste Laboral. El diagnóstico se establece a través de la presencia de las tres dimensiones (Maslach y Jackson, 1981).

Fuente: The measurement of experienced burnout .*Journal of Occupational Behavior*, vol. 2, Maslach y Jackson (1981).

Se observa que las personas afectadas del desgaste laboral muestran una falta de energía y entusiasmo, una disminución del interés, se percibe la frustración, la desmotivación, aparece los deseos de dejar a un lado el trabajo para ocuparse en otra cosa y sobre todo una gran desmoralización, se sienten agotados todos los recursos humanos emocionales, no les queda nada que ofrecer a los demás. Ello conduce a desarrollar actitudes negativas y se insensibilizan ante los problemas que requieren ayuda. Aparecen frecuentemente los sentimientos de culpa y creen que no son capaces de resolver los problemas.

Hay situaciones, tanto en lo personal como en las condiciones de trabajo, que son determinadas en un momento dado, en general, lo importante es cómo se van interaccionando todos los factores a lo largo del tiempo y como se suma a otros factores dado que el desgaste laboral puede ser el resultado de las relaciones interpersonales entre el profesional que presta el servicio y el que lo recibe, como el producto de la interacción entre el sujeto y el medio profesional.

2.20 Factores de riesgo

Desde los primeros momentos de la aparición del desgaste laboral, se asocia con las condiciones de trabajo, principalmente a los factores organizacionales (Cherniss, 1980). Sin embargo, inciden variables del entorno social y las variables de personalidad.

Los estudios acerca del entorno social que pueden tener incidencia en la aparición del desgaste laboral se ha centrado, en las variables demográficas, edad, sexo, estado civil.

La edad aparece como una variable que puede influir 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 forma de afrontar las diferentes presiones que afectan al individuo. El trabajador más joven es especialmente vulnerable al 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. El trabajador más joven es especialmente vulnerable al síndrome, dado que en los primeros años de su carrera profesional, se produce la transición de las expectativas idealistas hacia la práctica cotidiana, en este tiempo se da cuenta de que las recompensas personales, profesionales y económicas, no son ni las prometidas ni las esperadas.

Según el sexo las mujeres serían principalmente el grupo más vulnerables, por razones diferentes como podrían ser una serie de características

relacionadas con el trabajo, que le predisponen especialmente; las mujeres presentan más conflicto de rol, sintomatología depresiva, por la doble carga de trabajo que con lleva la práctica profesional y la tarea familiar, las hacen propensas a presentar el desgaste laboral.

El estado civil, aunque se ha asociado el síndrome mas con las personas que no tienen pareja estable, tampoco hay una cuerdo unánime, parece que las personas solteras tienen mayor cansancio emocional, menor realización personal y mayor despersonalización, aquellas otras que o bien están casadas o conviven con parejas estables.

En cuanto a las investigaciones de las variables laborales y personales, son más amplios, se ha llegado a identificar una serie de características que facilitan el desarrollo del mismo.

El estudio de los factores organizacionales vinculados a la aparición del desgaste laboral ha tenido un doble enfoque (Maslach y Jackson, 1984). Por una parte han estado los estudios centrados en la naturaleza de la relación entre el profesional y los clientes, y por otra la relación del profesional con el entorno organizacional como un sistema laboral y persona.

Especialmente en las profesiones asistenciales se ha encontrado que el tipo de relación entre el cliente y el profesional es la fuente más decisiva del desgaste laboral asistencial. Según Maslach el cliente puede ser un factor de tensión y desgaste profesional por diferentes causas como el tipo de problemas del cliente (gravedad, probabilidad de cambio), relevancia personal de los problemas (implicación emocional), normas reguladores de la relación cliente-profesional (implícitas y explícitas) y conducta del cliente (Pasiva o activa).

El personal de los servicio de salud se afronte con frecuencia a eventos propios de su profesión, los cuales debido a su alcance emocional y en la organización de su trabajo se identifican con estresores que intervienen en el desarrollo del desgaste laboral.

En cuanto a la relación profesional y organización se encuentran las características del puesto y el ambiente de trabajo: la mayor causa de estrés es un ambiente de trabajo tenso ocurre cuando el modelo laboral es muy autoritario y no hay oportunidad de intervenir en las decisiones.

Por otra parte están turnos laborales y el horario de trabajo. Las influencias son biológicas y emocionales debido a las alteraciones de los ritmos cardiacos del ciclo sueño-vigilia, de los patrones de temperatura corporal y del ritmo de excreción de adrenalina.

La seguridad y estabilidad en el puesto, en épocas de crisis de empleo, afecta a un porcentaje importante de personas, en especial a los grupos de alto riesgo de desempleo, como los jóvenes, mujeres, las personas de más de 45 años son más propensas al desgaste laboral.

La antigüedad profesional, aunque no existe un acuerdo claro de la influencia de esta variable, algunos autores han encontrado una relación positiva correspondiente 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 mayor nivel de asociación con el desgaste laboral (García, 2006).

La incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones, suelen producir transformaciones en las tareas y puestos de trabajo, que incluyan cambios en los sistemas de trabajo, en la supervisión y en las estructuras y formas organizativas. Las demandas que plantean las nuevas tecnologías sobre los trabajadores, generen escenarios estresores.

La estructura y el clima organizacional. Cuanto más centraliza sea la organización en la toma de decisiones, cuente con mayor nivel jerárquico, los procesos sean escritos, mayor será la posibilidad de que se presente el desgaste laboral.

Palmer (Palmer y Cols ,2005) mencionan que la causa de este síndrome se da por los factores dañinos de la organización misma, por ejemplo,

sobrecarga de trabajo, injusticia, falta de recompensa por el trabajo desempeñado, conflicto con los valores, pérdida de la cordialidad en el ambiente laboral y pérdida de control sobre lo que se realiza.

En el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, pueden llegar a convertirse en una fuente de desgaste laboral. Sin embargo, cuando existe una buena comunicación interpersonal y se percibe apoyo social, se amortiguan los efectos negativos de este sobre la salud.

Entre los factores individuales relacionados con el desgaste laboral se ha estudiado diversos rasgos de la personalidad, como el optimismo, la afectividad, la autoestima el deseo de destacar y obtener resultados brillantes; un alto grado de auto exigencia, baja tolerancia al fracaso, perfeccionismo extremo o determinados factores hereditarios (Grai, 2005).

Sin embargo, el fenómeno del desgaste laboral no es un hecho exclusivamente individual. También los grupos pueden verse influidos por sus consecuencias. Según Peiró (1993), los trabajadores estresados y quemados a menudo se concentran en determinadas unidades de trabajo y no están distribuidos al azar entre todos los equipos. Golembiewski, Munzenrider y Carter (Garrido, 2009) constataron que si una persona en un equipo estaba “quemada” era más probable que el resto del equipo también lo estuviera.

Dentro de los riesgos laborales de carácter psicosocial ocupa un lugar destacando, es una de las principales causas del deterioro de las condiciones de trabajo y el origen de un mayor número de accidentes y de ausentismo laboral (Aranda, et al, 2004).

Especialmente, las personas que prestan servicio deben estar atentas a la emergencia de cualquiera de los síntomas, para una intervención preventiva que impida que se llegue a consolidar el desgaste laboral.

2.21 La Sintomatología

Los síntomas encontrados en distintos estudios (Maslach, 1977) se pueden agrupar en las siguientes áreas: psicosomáticos, conductuales, emocionales y cognitivos.

Los síntomas psicosomáticos suelen ser de presentación precoz, apareciendo dolores de cabeza, problema de sueño, alteraciones gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares (espalda y cuello), asma, hipertensión arterial y en las mujeres la pérdida de la menstruación, fatiga crónica, cansancio. Relacionados con síntomas físicos, como cansancio hasta el agotamiento, malestar general, deterioro de la calidad de vida, pérdida de energía, para luego llegar al agotamiento y desmotivación por su labor.

Los conductuales, se refieren al ausentismo laboral, aumento de la conducta violenta y de los comportamientos de alto riesgo (conducción imprudente), aficiones suicidas incapacidad para relajarse, comportamiento suspicaz y paranoide, inflexibilidad y rigidez, incapacidad para estar relajado, superficialidad en el contacto con los demás aislamiento, actitud cínica, incapacidad de poder concentrarse en el trabajo, quejas constantes, comportamiento de alto riesgo como conductas agresivas hacia los clientes, ausentismo, consumo de sustancias psicoactivas, tranquilizantes y barbitúricos.

En cuanto a los síntomas emocionales se encuentran el agotamiento emocional, expresiones de hostilidad y odio, dificultad para controlar y expresar emociones, aburrimiento, impaciencia e irritabilidad, ansiedad, desorientación, sentimientos depresivos, distanciamiento afectivo, el sentimiento de que pueda convertirse en una persona poco estimada. Dificultad de concentración, la memorización, la abstracción y elaboración de juicios por la ansiedad padecida. Todo esto acaba repercutiendo negativamente en su rendimiento laboral y en su relación con los compañeros y clientes.

Los síntomas defensivos tienen su origen en la dificultad para aceptar sus sentimientos de las personas que la padecen. Suelen realizar una negación de

sus emociones, la supresión consciente de información el desplazamiento de sentimientos hacia otras personas o cosas, la atención selectiva, todo ello para evitar una experiencia negativa. En el ámbito laboral, decremento de la capacidad de trabajo, decremento de la calidad de servicios hacia el cliente/usuario/paciente, aumento de interacciones hostiles, frecuentes conflictos interpersonales en el trabajo, comúnmente deficiente.

El último de los síntomas son cogniciones asociadas a baja autoestima, baja realización personal en el trabajo, importancia para el desempeño del rol profesional, fracaso profesional, etc. Todos estos signos se toman en un cuadro clínico y las características de personalidad (factores internos-intrínsecos) como la personalidad residente o no, los recursos internos, el estilo cognitivo, los determinantes biológicos, la edad, el género, la historia de aprendizaje, la presencia de síntomas psicopatológicos, los estilos de afrontamiento, entre otros, pueden ser o no un factor protector ante la manifestación del síndrome de desgaste laboral (Castillo, 2001).

Figura N. 3 Resumen de los síntomas del desgaste laboral.

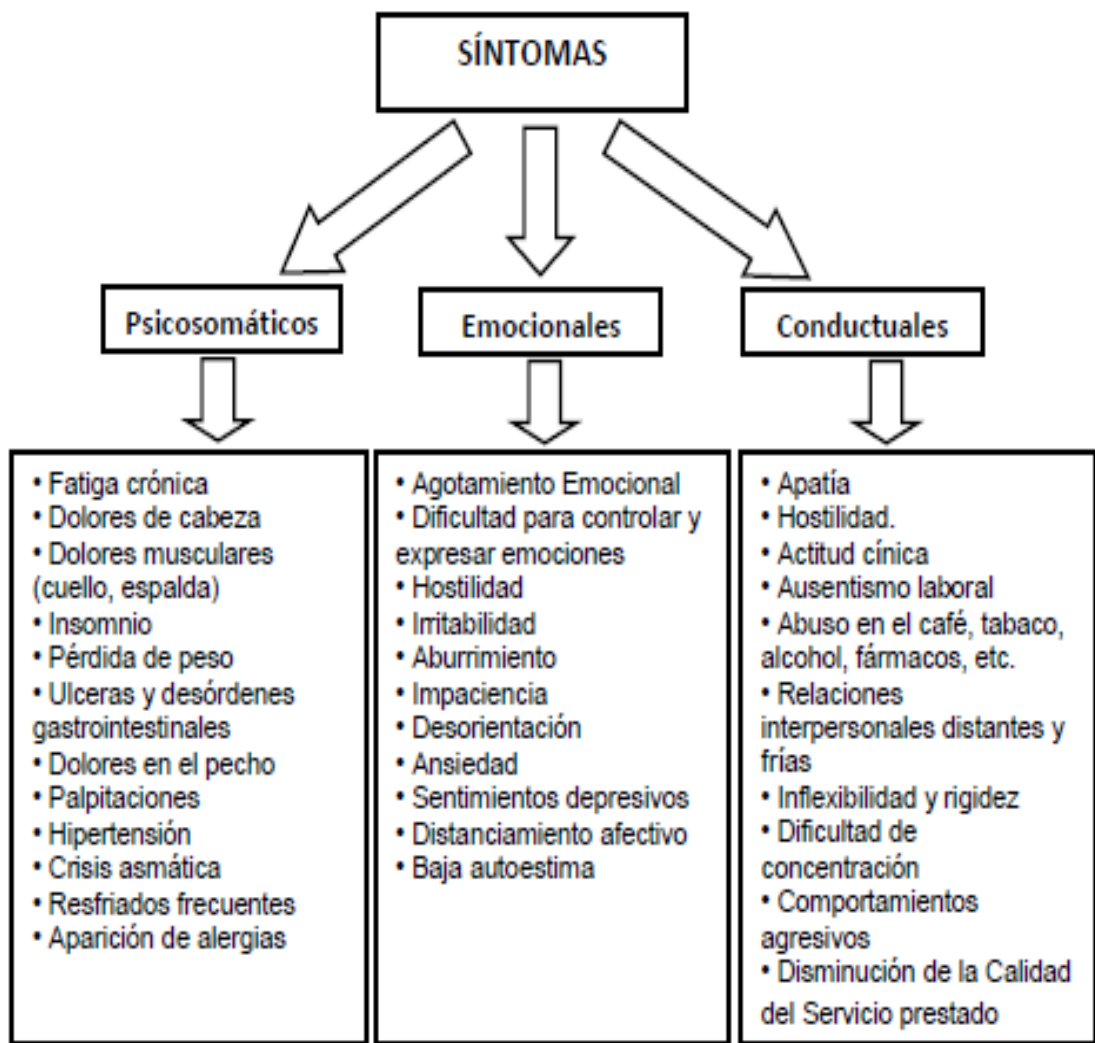


Figura 3.1. Resumen de los síntomas del Desgaste Laboral (Apiquian, 2007 p. 2).

Fuente: Apiquian, A. (2007). *El Síndrome del Burnout en las empresas*. México: UniversidadAnáhuac.

López (López ,2004) determina otros síntomas defensivos en las personas que padecen Desgaste laboral, como son la negación de sus emociones para enfrentar la situación que les es desagradable y el traslado de sus sentimientos a otros eventos o cosas. Es esta actitud defensiva la que lleva al sujeto a evitar a los usuarios, que realicen sus labores asignadas e incluso abandone sus metas profesionales.

Uno de los primeros síntomas de carácter leve pero que sirven como señal de alarma es la dificultad para levantarse por la mañana o el cansancio patológico, en un nivel moderado se presenta distanciamiento, irritabilidad, cinismo, fatiga, aburrimiento, progresiva pérdida del idealismo que convierte al individuo en emocionalmente exhausto con sentimientos de frustración incompetencia, culpa y autovaloración negativa. Los graves se expresa en el abuso de psicofármacos, ausentismo, abuso de alcohol y drogas, entre otros síntomas.

Entre las formas de manifestación social del desgaste laboral están sus consecuencias sobre la organización en las que se presentan los propios servicios. Algunas son las repercusiones sobre el ausentismo, la rotación empresarial, las intenciones de querer abandonar la organización entre otras.

2.21 Consecuencias

Como se ha visto, el desgaste laboral tiene sintomatología muy diversa que afecta al trabajador en la calidad en el servicio, que ofrece y a su vez a la empresa en la que labora.

Y es que la incidencia de los factores psicosociales en la salud ocupacional está ampliamente reconocida. Se estima que las enfermedades causadas por estrés, depresión o ansiedad, violenta en el trabajo, acosos o intimidación son las causas del 18% de los problemas de salud asociados con el trabajo, una cuarta parte de los cuales implica dos semanas o mas de ausencia laboral, siendo la frecuencia de estas patologías dos veces superior

en la educación, los servicios sociales y los servicios de salud (Pando y cols, 2006).

La propia organización internacional del trabajo menciona a “la condiciones que conducen al estrés en el trabajo y a otros problemas conexos de salud y seguridad” como las “condiciones normalmente denominadas factores psicosociales” .

Por tanto la presencia o manifestación del desgaste laboral, trae como consecuencia la disminución de, el riesgo de accidentes, las dificultades rendimiento laboral, los ausentismos e incapacidades el riesgo de accidentes, la dificultades interpersonales, la baja calidad en el servicio brindado y las pérdidas económicas significativas para la organización.

(Martínez, 1997) describe que existen alteraciones económicas y conductuales, psicosomáticas y sociales pérdida de la eficiencia laboral y alteraciones leves de la vida familiar. Además se justifica el alto nivel de ausentismo laboral entre estos profesionales, tanto por problemas de salud física como psicología, siendo frecuente la aparición de situaciones depresivas hasta el auto medicación, ingesta de psicofármacos y aumento del consumo de tóxicos y otras drogas.

A nivel individual existe dificultad para contraerse o tomar decisiones comportamiento cínico, su autocrítica lo desvaloriza aparece el auto sabotaje, la desconfianza y decae su consideración hacia el trabajo. Puede caer en adicciones y realizar conductas que perjudiquen su persona.

No obstante, el desgaste laboral no es un hecho exclusivamente individual también es de carácter social. Ya que los grupos pueden verse influidos por sus consecuencias. Se constata que si una persona en un equipo presenta desgaste laboral era más probable que el resto del equipo también lo estuviera (Garrido, 2009).

Entre las consecuencias más importantes que se presentan sobre los objetos y resultados de las organizaciones, cabe citar la satisfacción laboral disminuida el ausentismo laboral elevado, la propensión al abandono del puesto, baja implicación laboral, el aumento de los conflictos interpersonales con supervisores, compañeros y el aumento de accidentes laborales. Las consecuencias van a ir más allá de la propia organización y van a repercutir de manera directa sobre el conjunto de la sociedad.

Jones (Jones, 1988) obtuvo que el síndrome de “quemarse” por el trabajo se asociaba con un mayor número de errores en el trabajo, asesoramiento mas deshumanizado a los usuarios, conductas mas deshumanizadas. Para (Lee y Ashforth ,1993) una explicación a este deterioro progresivo reside en que los profesionales de este tipo de funciones normalmente empiezan sus carreras con fuerte sentido de compromiso y sacrificio. En un primer inicio el trabajo es intrínsecamente recompensable y constituye la principal fuente de recompensas a “pasar factura” y los sujetos llegan a perder su compromiso con el empleo (Gil-Monte y Peiró, 1997).

Estas consecuencias llegan a producir un deterioro de la salud de los trabajadores, creándoles problemas que pueden manifestarse en forma de diversas disfunciones de la salud. El desgaste laboral se ha considerando un problema cada vez mayor y de gran relevancia, con repercusiones realmente significativas; desafortunadamente, no existen estadísticas confiables sobre esta patología, pero se calcula que una tercera de las bajas laborales entre los profesionales se debe a ella.

2.21.1 Desgaste laboral y salud

Entre los aspectos epidemiológicos del desgaste laboral descritas en la literatura no parece existir un acuerdo entre los diferentes autores, si bien existe determinado nivel de coincidencia para algunas variables.

(GiL-Monte y Peiró ,1997) señala que el desgaste laboral oscila entre un 5% y 15% como mínimo en la población. En México se realizó un estudio con la finalidad de detectar este problema (Aranda, 2004).

(Aranda y cols , 2004) mencionan que los profesionales de sanidad enseñanza sobre todo si se encuentran dentro del sector publico son los más afectados por el desgaste laboral, ya que se trata de profesionales que exigen implicación y servicios a los demás, que requieren de lato grado de calidad. Otros sectores que se han visto afectados son el de los trabajadores sociales, los trabajadores penitenciarios, así como aquellos que tienen trabajos rutinarios y monótonos.

Estas cifras son muestras de lo que podemos encontrar ante un problema de gran magnitud, que conlleva consecuencias personales y sociales negativas. Por ello, se han realizado diversas investigaciones en estos últimos años.

Estos altos porcentajes se encuentran acorde con el planteamiento que Freudenberger, menciona que es “contagioso” ya que los trabajadores que padecen el desgaste laboral pueden afectar a los demás con su letargo, cinismo y desesperación, con lo que un corto periodo la organización, como ente, puede caer en el desánimo generalizado.

Uno de los primeros pasos para evitar que el desgaste laboral deteriore a más trabajadores es estar consciente del problema, dependiendo de la gravedad que tenga el empleado se debe establecer estrategias que intervengan para que esta enfermedad no aparezca o se reduzca lo menos posible en las empresas y la vida laboral de la empresa.

2.21.2 Estrategias preventivas

Como estrategias preventivas en el nivel organizacional se considera importante combatir las fuentes de estrés que genera el trabajo mediante la variedad y flexibilidad de la tarea realizando además programas educativos,

donde resalte la conformación de equipos de trabajo de modo que el personal participe en los procesos organizacionales y que a su vez tenga un adecuado reconocimiento por la labor que desempeñan mediante refuerzos sociales buscando con ello aumentar su nivel de compromiso con la institución, lo que eventualmente podría verse reflejado en una mayor productividad y una mejor calidad en la prestación de servicios. De esta manera todas las estrategias deben apuntar a evitar la disminuir el estrés laboral y con ello la probabilidad de que se desarrolle el síndrome del desgaste laboral.

Al desgaste laboral se puede hacer frente en la fase inicial, debido a que es posible que los compañeros se den cuenta antes del propio sujeto, por lo que amigos, compañeros o superiores suelen ser el mejor sistema de alarma precoz para detectar al desgaste laboral y por lo tanto todos los profesionales del equipo tienen que darse cuenta que son ellos mismos los que representan la mejor prevención de sus compañeros.

Como método preventivo, existen diferentes técnicas:

- Brindar información sobre el síndrome del desgaste laboral sus síntomas y consecuencias principalmente para que sea más fácil destacarlo a tiempo.
- Vigilar las condiciones del ambiente laboral fomentando el trabajo en equipo.
- Diseñar e implementar talleres de liderazgo habilidades sociales, desarrollo general, etc. Para todas las áreas.
- Implementar curso de inducción y ajuste al puesto y a la organización para el personal de nuevo ingreso.
- Anticiparse a los cambios brindando talleres que contribuyen a desarrollar.

Otra estrategia se da a través del apoyo social en el trabajo, generalmente hace referencia a las acciones llevadas a cabo a favor de un individuo por otras personas, tales como los amigos, los familiares y los compañeros de trabajo, los cuales pueden proporcionar asistencia instrumental informativa y emocional

(House y Kahn, 1985; Sandin, 2003). Donde los sujetos obtienen nueva información adquieren nuevas habilidades o mejoran las que ya tienen, adquieren refuerzo social y retroinformación sobre la ejecución de tareas consiguen apoyo emocional, consejos u otros tipos de ayuda.

2.21.3 Intervención

El desgaste laboral afecta muchas áreas de la vida por lo que es importante que en las intervenciones se consideren tres niveles:

La primera es la estrategia de intervención individual, busca fomentar la adquisición de algunas técnicas que aumenten la capacidad de adaptación del individuo a las fuentes de estrés laboral. Se clasifican en técnicas fisiológicas que están orientadas a reducir la activación fisiológica y el malestar emocional y físico. Dentro de estas se encuentran la relajación física, el control de la respiración y retroalimentación biológica, entre otras.

Por otro lado tenemos las técnicas conductuales que buscan que el sujeto domine un conjunto de habilidades y comportamiento para el afrontamiento de problemas laborales. Entre ellas se encuentran el entrenamiento asertivo, el entrenamiento en habilidades sociales, las técnicas de solución de problemas y las de autocontrol.

La tercera cognitiva que tienen como objetivo mejorar la percepción, la interpretación y la evaluación de los problemas laborales y de los recursos personales realiza el individuo. Entre ellas encontramos la reestructuración cognitiva, el control de pensamientos irracionales y la terapia Racional Emotiva.

Estrategias de intervención grupal tienen como objetivo romper el aislamiento mejorando los procesos de socialización. Para ello es importante promover políticas de trabajo cooperativo, integración de equipos multidisciplinarios y reuniones de grupo.

Finalmente las estrategias de intervención organizacionales, que se centran en tratar de reducir las situaciones generadoras de estrés laboral. Modificando el ambiente físico, la estructura organizacional, las funciones de los puestos, las políticas de administración de recursos humanos etc., con el propósito de crear estructuras más horizontales, descentralización en la toma de decisiones, brindar mayor independencia y autonomía, promociones internas justas que busquen el desarrollo de carrera de los empleados flexibilidad horaria, sueltos competitivos (Apiquian, 2007).

Desde la aparición del síndrome se han utilizado diversos métodos para diagnosticarlo, como entrevistas, técnicas proyectivas y cuestionarios. Estos últimos son utilizados por investigadores quien han realizando diversos con la finalidad de incrementar adecuadamente el nivel de información acerca del desgaste laboral.

2.21.4 Instrumentos de Medición

Desde que el concepto de quemarse en el trabajo apareció en la literatura de corte psicológico, hace más de dos décadas, se han propuesto diferentes instrumentos para estimarlo. En primer momento el desgaste laboral fue descrito a través de la medición clínica. Posteriormente, fue evaluado a través de entrevistas estructuras, técnicas proyectivas y autoevaluación con escalas de estimación. Por la mayoría de estos métodos, con la excepción de las escalas de valuación, han sido utilizados solo en forma ocasional por los investigadores; dichas escalas son empleadas, de manera más o menos exitosa, como un criterio de medida para validar los cuestionarios. En consecuencia, el método del cuestionario ha llegado a ser el más empleado para valorar este síndrome (Gil.Monte y Peiro, 1997).

Para evaluar el desgaste laboral se ha desarrollado diversos instrumentos de medición, citamos algunas de las principales pruebas generales y específicas para medirla:

Burnout inventory (MBI) de Maslach y Jackson (Maslach y Jackson 1981). Es el más utilizado entre los investigadores; está formado por 22 partes en forma de afirmaciones sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los clientes. Valora las tres dimensiones del constructo: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo. Considera el síndrome de estar quemado como una variable continua que se puede experimentar en diferentes niveles y no como variable dicotómica. Esta escala es la que ha demostrado mayor validez y fiabilidad (entre un 0,75 y 0,90). No obstante, en estudios recientes aparecen críticas y reflexiones acerca del concepto y dimensionalidad del Burnout que inciden directamente en las consecuencias del MBI como instrumento más adecuado de medida.

The staff Burnout Scale for Health Professional (SBS) de Jones, está compuesto de 20 ítems con respuesta tipo Lickert que evalúa el Burnout tal y como lo describen Maslach y Jackson; se puede dividir la escala en cuatro factores: insatisfacción en el trabajo, tensión psicológica e interpersonal, consecuencias negativas del estrés y relaciones no profesionales con los pacientes. Este instrumento ha sido diseñado para los profesionales de salud, aunque se pueden aplicar a otras profesiones. La fiabilidad es buena y las correlaciones encontradas con el agotamiento emocional y despersonalización del MBI son bastantes aceptables mientras que con la escala de logro personal a la correlación es baja.

Tedium Scales (TS) de Pines, (Aranson y Kafry, 1981). Consta de 21 ítems con medidas de cansancio emocional, físico y cogniciones que se valoran con respuesta de tipo Lickert de siete puntos. Uno de los problemas de este cuestionario es que no tiene ninguna asociación explícita con el contexto de trabajo. La medida de tedio comparada con el MBI señala que la fiabilidad del primero es ligeramente superior, pero es más recomendable la utilización del segundo.

The Gillespie-Numerof Burnout Inventory (GNBI) de Gillespie Numerof (1984). Es un cuestionario de 10 ítems que hacen referencia a sentimientos del

trabajo; no se han establecido correlaciones con otras medidas de Burnout ni con el MBI.

Efectos psíquicos del burnout (EPB9 de García (1995). Fue diseñada para la medida del Burnout en nuestro entorno sociocultural. Consta de 12 partes (ítems) con respuesta valorada según una escala tipo Lickert de siete puntos variando su rango desde 1 (nunca) a 7 (siempre).

Hay que señalar que existe gran diversidad de instrumentos para estimar el desgaste laboral; sustenta en el gran número de definiciones conceptuales y modelos teóricos. No cabe duda que la corta existencia del síndrome como objeto de investigación psicosocial ha proporcionado esta situación; dado que no existe unidad de criterio sobre que es el síndrome de quemarse por el trabajo, que variables agrupa, en qué tipo de profesionales se desarrolla de diversos instrumentos y conceptos que intentan operacionalizar el concepto (Gil-Monte y Peiro, 1997).

Ortega (Ortega ,2004) menciona que todos los instrumentos de auto informe mencionados el más utilizado y que ha constituido la base del resto de instrumentos es el inventario de Burnout de Maslach y Jakson .

2.21.5 Cuestionario Breve de Burnout

El cuestionario breve de Burnout (CBB) elaborado por Moreno y Oliver (Moreno y Oliver ,1993) de la Universidad de Madrid ha sido realizado en base al inventario de burnout de Maslach (Maslach ,1981) y modificado para su aplicación en países hispanoparlantes por Bernardo Moreno.

Emplea las tres dimensiones que utiliza Maslach y agrega otras tres que son características de la tarea, tedio, organización y una dimensión que mide las consecuencias.

Su principal objetivo es proponer un modelo inicial de evaluación del Burnout que atienda los diferentes elementos del proceso y que incluya tanto factores

antecedentes del desgaste laboral como elementos consecuenciales o efectos del mismo. Por otra parte la consideración de los aspectos antecedentes y consecuentes junto con el síndrome ayudarán a la elaboración de programas y políticas de prevención (Moreni, 1997).

El cuestionario se compone de 21 partes en escala de Lickert (Vargas, 2008). Este instrumento consta de varias preguntas introductorias con datos generales, y explora tres variables fundamentales: el desgaste laboral (SBO), las causas del Burnout (CBO) y las consecuencias del Burnout (CON).

El desgaste laboral (SBO) a su vez consta de tres subvariables que concuerdan con el modelo de Maslach y Jackson y contienen tres proposiciones cada una: Cansancio emocional, Despersonalización, Realización Profesional.

La variable causas del Burnout (CBO), a su vez, se analiza en sus componentes: tedio, características de la tarea, organización, cada uno con tres proposiciones.

- Tedio. Tiene su base en los mismos orígenes del estudio del Burnout y se ha optado por darle su operacionalidad centrada en la monotonía y la repetición.
- Características de la tarea. Determinada por la importancia que tiene en la génesis del Burnout en desarrollo de tareas no motivantes para el sujeto.
- Organización. Centrada en los aspectos funcionales de la organización.

La variable consecuencias del Burnout (CON) no se divide en componentes; contiene tres proposiciones en total: consecuencias físicas, sociales y psicológicas.

Atiende a los diferentes elementos del proceso y además factores antecedentes y los efectos del mismo, lo que puede ayudar a la elaboración de programas y políticas de prevención e intervención. Por razones de su

amplitud, el objetivo del cuestionario Breve de Burnout no es el de evaluar específicamente las dimensiones del desgaste laboral sino obtener una valoración global del mismo, así como de los antecedentes y consecuencias del síndrome.

2.21.6 Modelos del Burnout

Los modelos elaborados desde consideraciones psicosociales que explican el desgaste laboral están centrados en analizar la etiología del síndrome, desde marcos teóricos más amplios (Gil-Monte y Peiró, 1999). Un primer grupo de modelos se ha desarrollado en el marco de la teoría socio cognitiva del yo. Estos modelos se caracterizan por escoger ideas de Albert Bandura para explicar la etiología del síndrome. Consideran que:

- a) La cogniciones de los individuos influyen en lo que estos perciben y hacen y, a su vez estas cogniciones se ven modificadas por los efectos de sus acciones, y por la acumulación de las consecuencias observadas en los demás.
- b) La creencia o grado de seguridad por parte de un sujeto en sus propias capacidades determinara el sujeto podrá para conseguir sus objetivos y también determinara ciertas reacciones emocionales, como la depresión o estrés, que acompañan la acción.

Entre los modelos recogidos en este grupo se encuentran el modelo de competencia social de Harrison (Harrison ,1983), el modelo de Pines (Pines ,1993) y el modelo de autocontrol de Thompson, Page y Cooper (Gil-Monte, 1999).

Un segundo grupo recoge los modelos elaborados desde las teorías del intercambio social. Se considera que la causa del desgaste laboral se da en las percepciones de falta de equidad o falta de ganancia que desarrollan los individuos como resultado del proceso de comparación social cuando establecen relaciones interpersonales. Además, la relación entre estas variables antecedentes y los sentimientos del desgaste laboral están

modulados por los sentimientos de autoestima, por los niveles de reactividad del individuo, y por la orientación en el intercambio.

Por último el tercer grupo considera los modelos elaborados desde la teoría organizacional. Estos modelos incluyen como antecedentes del síndrome las disfunciones del rol, la falta de salud organizacional, la estructura la importancia de los estresores del contexto de la organización y de las estrategias de afrontamiento empleadas ante la experiencia del desgaste laboral.

Así, Schaufeli, Van Dierendonck y Van Gorp (1996; Schaufeli, 2005) han propuesto un modelo de intercambio social a nivel dual que asume que, además de una relación no equilibrada a nivel interpersonal, el desgaste laboral también se genera por una falta de reciprocidad a nivel organizacional, esto es, por una violación de los que se conoce como contrato psicológico.

La noción de contrato psicológico hace referencia a las expectativas que tienen los empleados acerca de la naturaleza de su intercambio con la organización (Rousseau, 1995). Esta idea refleja la noción subjetiva de reciprocidad de los empleados: se espera que las ganancias o resultados de la organización sean proporcionales a las inversiones o inputs que uno realiza. Cuando el contrato psicológico se viola y al reciprocidad se rompe no solo puede generar destres psicológico (agotamiento emocional), sino que también es probable que ocurran una serie de resultados negativos en el trabajo, incluyendo la intención de abandono, insatisfacción laboral, “fuga” de empleado a otros centros, pobre compromiso organizacional, cinismo y ausentismo (De Boer, Bakker, Syroit y Schaufeli; Shaufeli, 2005, p. 19).

Así pues de acuerdo con estos autores, la despersonalización (segundo componente del Burnout), puede considerarse como una manera de restaurar la reciprocidad mediante un distanciamiento psicológico de los usuarios. Implica una actitud negativa, insensible, indiferente o distanciada hacia otros. Sin embargo, esta forma de afrontamiento resulta disfuncional dado que deteriora la relación con los usuarios, incrementa los fracasos y los conflictos y además, favorece un sentimiento de reducida realización personal. El tercer

componente del Burnout se caracteriza por sentimientos de incompetencia y dudas sobre los logros en el trabajo que uno realiza.

Además del nivel individual y organizacional en los procesos de intercambio social también juegan un papel los equipos de trabajo entre compañeros. Por ejemplo, Buunk y Hoorens (1992; Shaufeli, 2005, p. 20) encontraron alguna evidencia a favor de que los empleados mantengan una contabilidad de apoyo que se basa en el equilibrio entre el apoyo que se da y que recibe por parte de otros en su equipo de trabajo.

2.22.7 Estudios de Burnout

La necesidad de estudiar el desgaste laboral viene unida a la de estudiar los procesos de estrés profesional, debido al interés de las organizaciones por la calidad de vida laboral de sus empleados; pues tiene repercusiones importantes sobre la organización; ausentismo, rotación, disminución de la productividad, de la calidad (Gil-Monte, 1999).

Dado que la mayor incidencia del síndrome de quemarse por el trabajo se da en profesionales de servicio que prestan una función asistencial o social; el deterioro de la calidad de la vida laboral tiene repercusiones sobre la sociedad en general. El creciente auge de las organizaciones (públicas y privadas) justifica el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo, ya que la calidad de la atención al usuario o cliente es una variable crítica para el éxito de la organización.

La investigación sobre el síndrome de quemarse en el trabajo presenta algunas deficiencias en muchos países y en México, ya que faltan modelos teóricos sólidos que dirijan la investigación y que relacionen el estudio del síndrome de quemarse en el trabajo con otros campos de los estudios de la psicología social.

En estudios realizados por Gil-Monte y Peiró (Gil-Monte y Peiró 1994), la competencia profesional percibida, estimada a través de la autoconfianza, se asocia de manera significativa principalmente con la realización personal en el trabajo. Además encontramos que los niveles de autoconfianza presentaban un efecto modulador en la relación personal en el trabajo. La sobrecarga laboral percibida aparece en sus estudios como un antecedente significativo de los niveles de agotamiento emocional.

El estudio de las relaciones entre variables socio demográficas y las dimensiones del inventario de Burnout de Maslach han generado un volumen importante de literatura.

Parase adecuando considerar significativas las diferencias que establece el sexo en la dimensión de despersonalización, ya que los varones perciben mas despersonalización que las mujeres además de la relación lineal positiva que se establece entre edad y agotamiento emocional.

En la relación a las consecuencias del desgaste laboral en sus estudios Monte y Peiró incluyeron variables como satisfacción laboral problemas de salud inclinación al ausentismo y propensión al abandono de la organización. Debido a su importancia sobre el individuo y la organización son variables importantes para diseñar una intervención.

Desde otra perspectiva, la cultura y el clima organizacional pueden explicar aspectos significativos en el desarrollo del desgaste laboral. Por ejemplo, la socialización laboral desempeña un papel relevante en el desarrollo de las actitudes laborales de los profesionales a otros mediante esos procesos de socialización, en los que la cultura de la organización, el clima y el lenguaje tienen una gran importancia.

La motivación laboral puede definirse como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo. Un trabajador presentara una alta motivación interna cuando tenga tres tipos de experiencias denominados estados Psicológicos críticos (EPC): la significatividad del

trabajador, la responsabilidad sobre los resultados de su trabajo y el conocimiento de los resultados de su trabajo (Boada, 2004, p. 1).

Para que el trabajador experimente los EPC anteriores, el puesto desempeño debe presentar unas dimensiones centrales del puesto (DCP): la variedad de destrezas la identidad y la importe de la población ansia de las tareas, la autonomía y la retroalimentación del puesto. Estas cinco características se combinan dentro de un solo índice global que refleja el potencial de un puesto para fomentar la motivación interna a este índice se le denomina potencial motivacional del puesto (PMP).

CAPITULO III

CARACTERIZACIÓN DEL MACRO Y MICRO ENTORNO A INVESTIGAR

3.1 Generalidades de la localidad de estudio.

La ciudad y puerto de Lázaro Cárdenas, es la cabecera de uno de los 113 municipios que conforman al estado de Michoacán, ubicado al sur del estado, justo en la frontera con el estado de Guerrero, que está delimitada por el río Balsas; Según el más reciente Censo de Población y Vivienda, realizado en el 2010 por el INEGI, el municipio de Lázaro Cárdenas contaba en ese año con una población de 178,817 habitantes. La ciudad toma su nombre del ilustre general Lázaro Cárdenas del Río, quien fuera presidente de la República Mexicana desde el 30 de noviembre de 1934 al 1 de diciembre de 1940.

Lázaro Cárdenas es punta de lanza del gran proyecto industrializador de la costa Michoacana denominado en su conjunto “Cuarto Polo de Desarrollo”, el cual empezó a cristalizarse a partir de la década de los 1970s. Dicho proyecto, fundamentó su viabilidad en los ricos yacimientos ferríferos de Las Truchas, cuya riqueza mineral ya era conocida desde el período post clásico.

3.2 El corporativo trasnacional

ArcelorMittal la mayor compañía siderúrgica mundial, con una plantilla de más de 310.000 empleados en más de 60 países. Ha liderado la consolidación del sector siderúrgico internacional, y es considerada hoy como el único productor de acero realmente global. Fue fundada en 2006 mediante la fusión entre Mittal Steel y Arcelor. Su sede está ubicada en la ciudad de Luxemburgo.

2.2.1. La Organización ArcelorMittal.

Lakshmi N. Mittal, propietario de Mittal Steel es el presidente de la compañía y su director ejecutivo. La Dirección General del Grupo está

compuesta por 7 miembros: Lakshmi N. Mittal, Aditya Mittal (Director Financiero), Michel Wurth, Gonzalo Urquijo, Sudhir Maheshwari, Christophe Corner y Davinder Chugh.

Cuenta también con un consejo de administración cuya composición refleja los principios establecidos en el Acuerdo de Intencional (Memorandum of Understanding) firmado el 25 de junio de 2006. Dicho consejo está compuesto por once directores independientes.

ArcelorMittal ocupa una posición de liderazgo en todos los principales mercados mundiales, incluyendo el automóvil, la construcción, los electrodomésticos y los envases. Dispone de una destacada posición en materia de investigación más desarrollo (I+D) y tecnología, así como de sustanciales recursos propios de materias primas y excelentes redes de distribución.

Mediante su presencia industrial en Europa, Asia, África y América, el grupo tiene acceso a los principales mercados siderúrgicos, tanto en economías desarrolladas como en mercados emergentes. En España posee plantas en Avilés, Gijón y Sagunto. En el futuro, ArcelorMittal concentrará sus esfuerzos en el desarrollo de su posición en los mercados chino e indio, caracterizados por un fuerte nivel de crecimiento.

Los resultados financieros de ArcelorMittal correspondientes a 2007 arrojan una cifra de negocio de 105.200 millones de dólares (USD), con una producción anual de 116 millones de toneladas de acero bruto, lo que representa en torno al 10% de la producción mundial de acero.

En el primer trimestre del 2009, tuvo una pérdida neta de US\$1.100 millones. El beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización fue de US\$883 millones, cayendo un 82%. Las razones para el desempeño fue un gran descenso de la demanda.

Las acciones de ArcelorMittal cotizan en los mercados bursátiles de Nueva York (MT), Ámsterdam (MT), París (MTP), Bruselas (MTBL), Luxemburgo (MT) y en las bolsas españolas de Barcelona, Bilbao, Madrid y Valencia (MTS). El 17 de mayo de 2008, la capitalización bursátil de ArcelorMittal era de 144.370 millones de USD.

3.3 Informe de Responsabilidad Corporativa 2010

Lema: “Acero seguro sustentable”.

En ArcelorMittal es una empresa líder mundial productora de acero y minería, con presencia en más de 60 países. Es la empresa líder en los mercados principales de acero del mundo, incluidos los sectores automotrices, construcción, electrodomésticos y embalaje.

Realiza investigación, desarrollo y tecnología de vanguardia, así como considerables suministros cautivos de materias primas y redes de distribución de gran alcance. A través de sus valores fundamentales de Sustentabilidad, Calidad y Liderazgo. ArcelorMittal se compromete a operar de manera responsable en la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados, contratistas y las comunidades en las que opera. La empresa asume un papel de liderazgo en los esfuerzos de la industria por desarrollar tecnologías avanzadas en fabricación de acero, y estamos investigando activamente tecnologías y soluciones basadas en acero que contribuyan a combatir el cambio climático.

En 2010, ArcelorMittal obtuvo ganancias globales de \$78 mil millones de dólares y un rendimiento de acero crudo de 90.6 millones de toneladas, lo que representa aproximadamente el 6% de la producción mundial de acero.

3.3.1 ArcelorMittal México

ArcelorMittal México es el mayor productor de acero y exportador de planchón del país. En 2010, ArcelorMittal México, que cuenta con presencia industrial en

cuatro estados del país, produjo 3.8 millones de toneladas de acero y 3.95 millones de toneladas de mineral de hierro. ArcelorMittal emplea más de 6,000 hombres y mujeres en México a lo largo de cuatro plantas integradas para producción de acero y minería.

3.3.2 Las estrategias de la empresa ArcelorMittal México.

- Invertir en la gente
- Certificación de OHSAS
- Capacitación y equipos de seguridad
- Promover la Salud de los empleados
- Iniciativas de bienestar
- Política Ambiental
- Mejora de procesos
- Política de Derechos Humanos

3.3.3 Invertir en nuestra gente

En ArcelorMittal México se reconoce que la gente es el recurso más valioso, y sus contribuciones a todos los aspectos de nuestro negocio son lo que sostiene e impulsa a nuestra empresa. Por esta razón, damos prioridad a su salud y seguridad, y constantemente buscamos formas de mejorar sus oportunidades de desarrollo. El objetivo de ArcelorMittal a nivel mundial consiste en no tener accidentes en el sitio de trabajo, y la unidad de México se toma este objetivo en serio.

En la empresa ArcelorMittal existe una meta, llegar al el cero accidentes es una iniciativa de toda la empresa para crear una cultura libre de accidentes. La empresa realiza auditorías de taller y evaluaciones periódicamente para controlar y hacer un seguimiento de las prácticas de seguridad dentro de las unidades. También imparte sesiones de capacitación para enseñar al personal de la planta a descubrir y corregir efectivamente cualquier situación de riesgo.

En 2010, ArcelorMittal México experimentó un aumento del 18.7 % en las lesiones con pérdida de tiempo. Aunque se observó un aumento de 2009 a 2010 en las lesiones con pérdida de tiempo, es importante indicar que este cambio se debía, en parte, a una modificación del criterio utilizado para calificar las lesiones. Los nuevos estándares son más rigurosos, y para continuar avanzando hacia el cumplimiento de dichos estándares se tomaron medidas específicas en varias áreas para mejorar la seguridad, entre ellas:

- Se agregan 40 horas de capacitación especial para todos los supervisores de primera línea
- Se formalizan los estándares de prevención de muertes y se implementaron las auditorías correspondientes.
- Se seleccionan empleados que actuaran como guardianes de seguridad durante grandes cierres programados, con el fin de aumentar aún más el control y asegurar la presencia del liderazgo de seguridad en ocasiones en las que los riesgos pueden aumentar.

Estas medidas ayudarán a asegurar que se avance a la meta de Cero accidentes.

3.3.4 Certificación de OHSAS

En 2010, ArcelorMittal de Lázaro Cárdenas, la mina de Las Truchas y la planta de Celaya obtuvieron la certificación OHSAS 18001 de seguridad. Este sistema de control proporciona las bases para mejorar las prácticas de salud y seguridad, y el desempeño dentro del sitio de trabajo. La implementación de la certificación de OHSAS es esencial para el avance de nuestros programas de salud y seguridad.

3.3.5 Capacitación y equipos de seguridad

Se da capacitación completa a los empleados para que hagan su trabajo con la debida atención y cuidado es un elemento esencial para la mejora del

desempeño en cuanto a la seguridad. Todos los empleados que pertenezcan a sindicatos, los no sindicalizados, así como todos los contratistas, deben participar en la capacitación de seguridad.

En 2010 se impartió un total de 56,574 horas de capacitación en salud y clases específicas de seguridad para todos los empleados, y un total de 60,614 horas de capacitación para contratistas.

Los trabajadores sindicalizados reciben capacitación extensa en mantenimiento y operaciones, lo cual incluye clases sobre seguridad y el medio ambiente. Nuestros empleados no sindicalizados reciben capacitación similar, y deben además asistir a clases sobre conducta y calidad.

El mantenimiento de equipos adecuados de seguridad es igualmente importante para alcanzar los objetivos de seguridad. En 2010 se compraron 50 nuevos respiradores autónomos, 45 juegos de rescate para protección contra caídas y 50 juegos de rescate para espacios restringidos. Al actualizar nuestros aparatos de seguridad nos preparamos para situaciones de emergencia, incluso mientras nos esforzamos para asegurar precisamente que esas situaciones no se presenten.

3.3.6 Promover la Salud de los empleados

Ofrecer a los empleados la oportunidad de vigilar su salud y mantener un estilo de vida sano es necesario para lograr el mejor entorno de trabajo posible para nuestra gente.

2.3.7 Servicios y programas médicos

Ofrecemos exámenes médicos anuales voluntarios y confidenciales a todos los empleados sindicalizados y asalariados para ayudar a prevenir problemas de salud. En 2010 más de 2,800 empleados se sometieron a exámenes médicos periódicos.

3.3.8 Exámenes preventivos a los empleados

Se Reconoce que los empleados del sexo femenino pueden tener necesidades médicas diferentes de las de nuestros empleados del sexo masculino, y proteger su salud es igualmente importante. A través del Programa de Salud Preventiva para Mujeres, 100 empleadas recibieron exámenes médicos específicos para las mujeres en 2010.

Se ha puesto a disposición de los empleados diversos servicios especiales de laboratorio médico según los necesiten. Entre estos se incluyen análisis de sangre, pruebas de orina, perfil hepático y pruebas específicas de antígeno prostático.

Asegurar que también las familias de los empleados tengan acceso a atención médica adecuada es esencial para el bienestar de los empleados. Todos los miembros de la familia inmediata de los empleados pueden obtener acceso a los servicios médicos de la planta sin costo alguno, tanto para procedimientos básicos como para pruebas especiales.

3.3.9 Iniciativas de bienestar

Hacer ejercicios es un elemento clave del bienestar; en estudios recientes se ha demostrado que México enfrenta un reto creciente de obesidad infantil. Para fomentar el ejercicio físico de nuestros empleados y sus familias, la planta Lázaro Cárdenas organizó Caminatas de Salud a principios de 2010. Con la Caminata de Salud de Lázaro Cárdenas se dio comienzo a la Semana de la Salud y la Seguridad. Gracias al éxito de la primera caminata en esta ciudad, ya se está planeando una segunda caminata. Estos tipos de eventos demuestran nuestro compromiso con el bienestar de los empleados y sus familias.

3.3.10 Diversidad y Desarrollo Profesional

Como empresa de gran tamaño, reconocemos nuestra responsabilidad de dar apoyo a las comunidades locales. La empresa recluta a la mayoría de los empleados sindicalizados a nivel local para trabajar a la par con el sindicato y se da preferencia a candidatos locales cuando se contrata empleados para las vacantes de empleados no sindicalizados.

3.3.11 Capacitación

La empresa esta conscientes de la importancia de fomentar las destrezas y las oportunidades profesionales de los empleados. ArcelorMittal México, planta Lázaro Cárdenas Michoacán. Ofrece una variedad de programas educativos a sus empleados para enriquecer sus conocimientos y destrezas, y respaldar una experiencia de trabajo satisfactoria.

Ejemplos específicos de los programas:

- Programas de liderazgo esencial, de desarrollo de talento mediante capacitación en destrezas gerenciales y de educación para ejecutivos.
- Capacitación en el trabajo, en forma de pasantías ofrecidas a estudiantes de programas escolares locales de orden técnico y profesional.

3.3.12 Apoyar la educación de las familias de los empleados

En la medida de las posibilidades de la empresa se puede desarrollar las destrezas y las capacidades del personal local, se puede mejorar considerablemente la sustentabilidad de nuestras comunidades. Por lo tanto, ArcelorMittal México, planta Lázaro Cárdenas Michoacán. Ofrece un programa anual de becas para los hijos de los empleados. En 2010 otorgamos 375 becas: 100 para la escuela primaria, 100 para la escuela secundaria, 100 para

la escuela superior y 75 para estudiantes de licenciatura. Mismas que solo se demandan en un 40 %.

3.3.13 Ofrecer oportunidades de aprendizaje en el verano

Se ofrecen campamentos de verano en las unidades de Lázaro Cárdenas Michoacán. En 2010, 600 niños en total participaron en los campamentos educativos, incluidos los hijos de los empleados y niños de casas hogar local.

Los niños de la localidad disfrutaban mientras aprenden en el campamento de verano ofrecido en la sede de ArcelorMittal Lázaro Cárdenas.

3.3.14 El gran reto: Hacer que el acero sea más sustentable

Reducir el impacto ambiental es esencial para lograr el objetivo de ArcelorMittal de producir acero sustentable y seguro. ArcelorMittal México ha puesto en marcha diversos programas y proyectos para reducir su impacto ambiental mientras mejora a la vez la sustentabilidad de su producto. En 2010 se invirtieron \$.5 millones de dólares en proyectos ambientales en nuestras operaciones.

3.3.15 Política Ambiental

LA empresa ArcelorMittal México se adhiere a la política ambiental mundial de la empresa que tiene por objetivo reducir su impacto ambiental y aumentar la sustentabilidad de sus operaciones y su producto. Como empresa global y diversa, ArcelorMittal tiene la ventaja de descubrir e implementar las mejores prácticas con base en sus operaciones por todo el mundo.

Nuestra política ambiental tiene varios principios, todos ellos tienen el fin de reducir el impacto de la empresa al mejorar su uso de los materiales, la eficiencia operativa, la sustentabilidad del producto, la conformidad y el control. Esto incluye el aumento del compromiso de los empleados, proveedores y contratistas con la mejora del desempeño ambiental.

La sustentabilidad ambiental es un proceso complejo en constante evolución. ArcelorMittal México se compromete a poner de su parte para lograr el objetivo general de la corporación de producir acero sustentable y seguro.

3.3.16 Manejar el Impacto ambiental de manera responsable

El sistema de administración ambiental ISO140001 es una norma aceptada internacionalmente para la administración responsable del impacto ambiental y contiene requisitos detallados sobre procesos, participación comunitaria y control. En septiembre de 2010 nuestra sede más grande, Lázaro Cárdenas, así como la mina de Las Truchas y la planta de Celaya obtuvieron la certificación ISO 14001.

3.3.17 Mejora de procesos

Para reducir el impacto ambiental es necesaria la innovación proactiva para hacer que las sedes y los procesos sean más eficiente. En 2010 se invirtieron más de \$6 millones de dólares aproximadamente 75.8 millones de pesos) en los proyectos ambientales principales. Estos proyectos incluyeron la instalación de sistemas de recolección de polvo en el área de manejo de Hierro. Esta reducción Directa (DRI por sus siglas en inglés), en los sistemas de aditivos para el Horno de Arco Eléctrico (EAF por sus siglas en inglés), en el Horno Oxígeno Básico (BOF por sus siglas en inglés) y en las instalaciones portuarias. También hemos comenzado a instalar un sistema secundario de recolección de emisiones en el horno de arco eléctrico para controlar emisiones fugitivas de la carga de residuos, construimos un almacén para controlar

productos derivados del proceso de producción e instalamos nuevos sistemas de control de polvo por todas las operaciones.

3.3.18 Reducir el consumo de energía

Al reducir el consumo de energía se puede disminuir nuestro impacto ambiental y aumentar la sustentabilidad de las operaciones. En 2010, el consumo de energía se redujo en un 2.2 %, y procuramos continuar esta tendencia positiva. Consumó de energía, reciclamos la mayor cantidad posible de gas del Alto Horno para luego utilizarlo en la producción de electricidad para las operaciones. A través de este proceso, no sólo se disminuye el consumo de energía proveniente de fuentes externas, sino que también se reducen las emisiones y por ende el impacto ambiental total. El reciclaje del gas del Alto Horno se ha llevado a cabo en varias áreas de la planta desde el comienzo de las operaciones en la sede de Lázaro Cárdenas. Este proceso se puso en marcha por primera vez en 2010 en los molinos de varilla y alambión. En 2010, el 84.2 % del gas total del Alto Horno producido se recicló para usarlo en la producción interna de electricidad.

2.3.19 Reducir emisiones contaminantes

La empresa ArcelorMittal se compromete a reducir sus emisiones mundiales de CO₂ en un 8 % para 2020. ArcelorMittal México está haciendo grandes avances para contribuir positivamente al logro de este objetivo mediante la implementación de programas de eficiencia energética y reducción de emisiones. En 2010, ArcelorMittal México generó 1.81 toneladas de emisiones por tonelada de acero producido. De 2009 a 2010, se redujeron las emisiones totales por más de 7,800 toneladas, principalmente tras implementar alternativas al gas natural en el taller de laminación del complejo industrial de Lázaro Cárdenas.

3.3.20 Capacidad de reciclaje del acero

Por sus notables capacidades únicas, el acero es el material más reciclable del mundo. En el mundo se recicla más acero que todos los demás materiales combinados. Como parte del proceso de producción, se reutiliza los residuos de acero para formar nuevo acero. En 2010, ArcelorMittal México recicló casi 270,000 toneladas en total de residuos de acero.

3.3.21 Crear Asociaciones Hidrológicas con beneficios mutuos

ArcelorMittal se compromete a administrar su impacto hidrológico identificando formas de reutilizar, reciclar y administrar adecuadamente los recursos hídricos. Consideramos que el agua es un asunto local, y en la sede de Lázaro Cárdenas trabajamos con la ciudad para dar apoyo a sus plantas de tratamiento de agua. En 2007, el gobierno municipal de Lázaro Cárdenas rehabilitó tres plantas de tratamiento para ayudar a reducir la contaminación del agua en la región. En apoyo a esta iniciativa, ArcelorMittal México firmó un acuerdo con el gobierno en 2009 para comprar el agua tratada de una de las plantas de la ciudad y redirigirla a sus operaciones. El pago que hacemos anualmente por más de \$650,000 al municipio por el agua de refrigeración ayuda a asegurar la operación continua de las plantas de tratamiento de agua, además del sistema de refrigeración de nuestras operaciones de producción de acero. Las plantas locales de tratamiento de agua juegan un papel esencial en la reducción de la contaminación del agua y de otros tipos de contaminación, además del impacto relacionado con la salud pública y el medio ambiente.

3.3.22 Educación Ambiental

Educar a los empleados acerca de la sustentabilidad es algo esencial para la mejora del desempeño ambiental de la empresa. El 5 de junio se puso en marcha el programa celebración del Día Mundial del Medio Ambiente 2010,

que tuvo como tema el “Año de la Biodiversidad”. Los empleados participaron en talleres acerca de la flora y la fauna de Lázaro Cárdenas como una forma de educarse sobre los animales y las plantas que ven diariamente. Tras esta celebración, se crearon dos campañas ambientales que van a implementarse en nuestras sedes. La primera de las campañas tiene por objetivo la protección de los árboles, con el requisito de una evaluación rigurosa antes de la tala de cualquier árbol. La segunda campaña se centra en crear conciencia sobre el tráfico, y tiene por objetivo aumentar la seguridad tanto para los empleados como para los animales que pudieran cruzar las carreteras.

La empresa está orgullosa por la característica extraordinaria del complejo industrial de Lázaro Cárdenas: una reserva ecológica de 2.64 km cuadrados. El área ha estado protegida desde la década de los ochenta y su hábitat de pantano ha hecho que sea hogar para diversas especies, entre éstas ciertas iguanas en peligro, venados de cola blanca y cocodrilos. La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat, 2011) ha dado a estos animales un estatus especial de protección a través de una Unidad de:

- Administración Ambiental. ArcelorMittal diseñó un plan de administración de especies para proteger a estos animales.
- y promover la educación y el cuidado entre el personal. El plan respalda a Semarnat, y fue aprobado por esta institución. La empresa se considera privilegiada al poder acoger a tal variedad de especies valiosas, se han hecho grandes avances para asegurar que su hábitat permanezca protegido en el futuro.

Dentro de la reserva hay un lago de agua subterránea de 0.62 km cuadrados del cual dependen muchas especies silvestres de animales y plantas, inclusive cocodrilos y manglares. En 2006, este lago fue invadido por una especie de helecho acuático que se propagó rápidamente, matando a muchas de las plantas y animales nativos que viven dentro de sus aguas.

Después de considerables esfuerzos y consultas con biólogos, se implementó una solución. En la actualidad, el lago está libre de helechos

invasivos, y las especies nativas y migratorias pueden una vez más aprovechar sus aguas limpias.

Para apoyar aún más la fauna de la reserva, se abrió un centro veterinario dentro de la sede para proporcionar tratamiento médico a los animales nativos. El centro cuenta con equipo médico de emergencia, una mesa para cirugía, una incubadora de huevos y otros implementos veterinarios necesarios que puede proporcionar atención médica a las distintas especies que viven en la reserva ecológica. Con el apoyo del Municipio de Lázaro Cárdenas, el centro también lanzó un programa de esterilización y castración para ayudar a reducir la población de perros y gatos callejeros. Los perros y gatos callejeros representan una amenaza para la fauna y flora nativas, además de ser un gran desafío de control de animales para el municipio. ArcelorMittal por lo tanto, apoya los esfuerzos del gobierno protegiendo al mismo tiempo la reserva.

3.3.23 Contribuir al desarrollo de nuestras comunidades

La empresa reconoce nuestro deber de ayudar a nuestras comunidades más grandes mediante donativos, la asignación de recursos y el voluntariado de los empleados. Los esfuerzos con la comunidad se centran principalmente en la educación, los servicios sociales y la salud. A través de la Fundación ArcelorMittal patrocinamos diversas actividades de apoyo comunitario. En 2010 entregamos \$45,000 dólares a las comunidades en las que operamos.

La educación es un instrumento imprescindible para el avance de los individuos y las sociedades. El apoyo a las iniciativas de educación es por lo tanto una prioridad para ArcelorMittal, y buena parte de nuestra obra se centra en el desarrollo y la promoción de la educación en todas nuestras comunidades.

3.3.25 Programa “Yo Quiero Ser”

La drogadicción, el uso de alcohol y la violencia son retos constantes entre los jóvenes, pero la filosofía de la empresa es que pueden superarse con una educación adecuada y medidas preventivas. En 2010, ArcelorMittal México lanzó el programa “Yo Quiero Ser”, de iniciativas de educación contra las drogas y el alcohol surgidas de la colaboración con la organización educativa argentina Foro 21. En noviembre se inició un programa piloto en el que participaron 250 niños escolares de entre 10 y 14 años de edad, en cuatro escuelas de Lázaro Cárdenas. El currículo incluía siete talleres con ocho empleados de ArcelorMittal como voluntarios. El programa tuvo bastante popularidad, y ya se han recibido peticiones para realizar más talleres. Se planea ampliar este programa “Yo Quiero Ser” a las escuelas cercanas a nuestras demás unidades empresariales del país en 2011.

3.3.26 Proteger el Medio Ambiente

Un medio ambiente sano es un componente necesario para la preservación de las comunidades circundantes y vecinas. Por lo tanto, se han centrado algunas de las obras filantrópicas en la restauración y la protección del medio ambiente. A la par de las iniciativas y mejoras ambientales en las propias sedes, ArcelorMittal México ha tratado de contribuir a la conservación ambiental en las regiones en las que operamos.

3.3.27 Campamento Tortuguero

La tortuga marina nativa de Lázaro Cárdenas, que representa un tesoro nacional, está en peligro debido a diversas amenazas ambientales. Con el ánimo de preservar esta especie animal y asegurar su futuro, ArcelorMittal México emprendió planes en 2008 para reconstruir un “Campamento de Tortugas”, un centro que funcionaría como sede de liberación de tortugas y centro de educación ambiental. El campamento ha estado funcionando durante varios años en condiciones deplorables. ArcelorMittal empezó a rehabilitar las

instalaciones en 2010 con el objetivo de inaugurarlas en 2011, empleando a quince pescadores para apoyar las operaciones del campamento. Este proyecto ayuda a proteger la tortuga marina y brinda un sólido apoyo a los pescadores, quienes han visto su sustento amenazado por poblaciones de peces cada vez más reducidas y por la presencia de compañías de pesca comercial. La Fundación ArcelorMittal ayuda al campamento a establecer una asociación legal que permitiría al centro cobrar por la entrada para ayudar a sostener sus operaciones. Cada año, aproximadamente 4,000 personas visitan el campamento sin tener que pagar. ArcelorMittal considera el Campamento Tortuguero como un componente importante en la conservación de la especie y en el desarrollo de la industria del ecoturismo, que en última instancia aumentará la sustentabilidad general económica y ambiental de la región.

3.3.28 Salud y Seguridad en Nuestras Comunidades

Mejorar las prácticas de salud y seguridad y el desempeño de las operaciones es una prioridad de ArcelorMittal. Se ve que estos dos aspectos como elementos igualmente esenciales para el enriquecimiento comunitario. Por lo tanto, se apoya una amplia variedad de proyectos de salud y seguridad, además de programas dentro de las comunidades.

3.3.29 Proporcionar servicios de emergencia

Al contar con suficientes equipos de salud y seguridad en ArcelorMittal de Lázaro Cárdenas para atender a nuestros empleados, gozamos de una posición de liderazgo para apoyar a las comunidades con servicios médicos, proporcionando primeros auxilios y transporte en ambulancia a hospitales de la zona. En 2011 se ayudó en 67 casos de emergencia en los que muchas personas fueron víctimas de accidentes viales. Asimismo, se donó diez juegos de equipos respiratorios del departamento médico de ArcelorMittal Lázaro Cárdenas a la Cruz Roja local para ayudar en rescates de emergencia, en particular en accidentes de carretera donde con frecuencia hay gases y elementos tóxicos.

“ArcelorMittal proporcionó respiradores que han sido fundamentales entre las herramientas que necesitan nuestros cuerpos de emergencia. Estos equipos permiten que nuestro grupo de rescate tenga la capacidad de atender a las víctimas mientras se protegen a sí mismas”.

– Javier Coronel Bernal, Vicepresidente de la Cruz Roja

ArcelorMittal con la Cruz Roja, una organización con la que se ha asociado durante varios años. ArcelorMittal también da prioridad a las labores de auxilio en casos de desastre. Proporcionamos el apoyo necesario a las personas de la comunidad de Angagueo Michoacán, que se quedaron sin hogar después de tormentas y deslizamientos graves en febrero de 2010. Los empleados donaron alimentos y otras necesidades a estas familias, contribuyendo aproximadamente \$2,000 dólares (\$25,290 pesos). ArcelorMittal hizo contribuciones idénticas a las contribuciones hechas por los empleados, y el donativo total superó los \$4,000 dólares (\$50,580 pesos).

3.3.30 Programas de Avance Comunitario

Para desarrollar la sustentabilidad de una comunidad, es fundamental proporcionar recursos y mecanismos de desarrollo social. La promoción social es por lo tanto un área de enfoque para la Fundación ArcelorMittal. La casa hogar “Guacamayas” una casa hogar para jóvenes y niños de Lázaro Cárdenas. ArcelorMittal ayuda a mantener el estado físico de las instalaciones, dona suministros tales como uniformes escolares y extintores de incendios, y patrocina eventos en días festivos. A los niños del Hogar se les invita a participar en eventos junto a los hijos de los empleados de ArcelorMittal, incluido el programa de campamentos de verano.

En 2010 se organizó un torneo de tenis para recaudar dinero para el orfanato. El evento tuvo gran éxito, duró tres días y contó con 32 jugadores. Se recaudaron más de \$3,000 dólares (37,935 pesos) y se donaron varias

unidades de equipos nuevos a la casa hogar Guacamayas mientras se creaba una competición divertida y físicamente activa.

Los empleados suministraron apoyo como voluntarios, y muchas compañías locales donaron tiempo y servicios al torneo. El Centro Cultural ArcelorMittal participó también en el evento, ofreciendo un campamento de dos días de duración para 70 niños durante el mismo.

3.3.31 Desarrollar a las comunidades vecinas

La empresa complace anunciar un nuevo socio sin fines de lucro en México desde 2010: Habitat para la Humanidad, que es una extensión de la relación mundial que la Fundación ArcelorMittal ha tenido desde 2008. Habitat para la Humanidad proporciona servicios básicos a las comunidades locales, construyendo casas para personas necesitadas. En 2010, ArcelorMittal construyó 2 casas en la comunidad la Mira, Michoacán.

3.3.32 Anfitriones de programas comunitarios

La empresa ha buscamos constantemente formas de ofrecer actividades enriquecedoras para nuestras comunidades. En 2009 se organizó el primer concierto de Navidad para la comunidad local en la catedral de Lázaro Cárdenas. El concierto tuvo gran acogida, así que lo organizamos de nuevo en 2010, pero esta vez tuvo lugar en las instalaciones de la planta. Aproximadamente 600 personas asistieron al concierto, en el que se presentaron artistas del Conservatorio Nacional de Música de México y del Instituto de Bellas Artes.

3.3.33 Facultar a las mujeres de las comunidades involucradas

En 2010 se creó una nueva asociación para ayudar a las mujeres necesitadas de la comunidad. A principios de 2011 se anunció el lanzamiento de nuestro apoyo para la organización no gubernamental “Mariposas”, que se dedica a promover y proteger los derechos de mujeres vulnerables. El grupo se

centra en desarrollar los objetivos de las mujeres al facultarlas, con un énfasis especial en mujeres en situaciones críticas y que son víctimas de abuso. La organización ofrece orientación emocional, espiritual, psicológica y legal a las mujeres que ayuda.

3.3.34 Día de Concientización sobre el Dengue

La fiebre del Dengue, una enfermedad transmitida por un mosquito, afecta entre 50 a 100 millones de personas anualmente, y puede ser un riesgo alto durante la temporada de lluvias. ArcelorMittal México, en colaboración con las autoridades locales, organizó un día de Concientización sobre el Dengue para sus empleados y miembros de la comunidad. Aproximadamente 3,000 personas participaron en el evento, que se realizó en nuestra sede de Lázaro Cárdenas. El evento incluyó chequeos médicos gratuitos para aproximadamente 200 personas y talleres sobre el Dengue y otros asuntos relacionados a la salud como VIH/SIDA, diabetes y colesterol.

ArcelorMittal Lázaro Cárdenas también donó a las autoridades locales cinco juegos de equipos para fumigación. Estos equipos son recursos esenciales para reducir la población de mosquitos transmisores del Dengue en la región.

3.3.35 Gobierno transparente

La empresa reconoce que la transparencia de nuestras operaciones y el gobierno es algo esencial para operar como corporación responsable. Esto es válido a nivel local, donde se procura ser proactivos en cuanto a la participación de los empleados y transparentes con todos aquellos que tienen un interés en la empresa.

3.3.36 Gobierno Local

ArcelorMittal México cuenta con un comité formal de gobierno y responsabilidad corporativa. Este grupo se compone de miembros ejecutivos

que reflejan tanto las unidades geográficas como las áreas funcionales, entre ellas la salud y la seguridad, y el medio ambiente. Este grupo se formalizó en 2010 y sostiene reuniones durante todo el año.

3.3.37 Responsabilidad y ética de los empleados

Es importante que los empleados comprendan las expectativas de la empresa respecto a la ética. Por lo tanto, todos los empleados no sindicalizados han recibido capacitación sobre el Código de conducta empresarial.

3.3.38 Denuncia de Irregularidades

Para la empresa es neurálgico mantener la integridad de las finanzas para mantenerse en ser una corporación honesta y transparente. Para asegurar que los empleados se sientan cómodos al informar sobre cualquier irregularidad en la contabilidad y los informes financieros de la compañía, se ha implementado un procedimiento de denuncia de irregularidades en todas nuestras operaciones. Los empleados pueden informar sobre irregularidades anónimamente sin temor a represalias, por una línea telefónica o un mensaje de correo electrónico confidenciales.

3.3.39 Participación de grupos de interés con la empresa

Aunque la empresa se esfuerza constantemente para mejorar el negocio, en reducir su impacto ambiental y aumentar su transparencia, se sabe que recibir y aplicar la retroalimentación de los principales interesados en la empresa es un elemento necesario para dicho proceso. Es por ello que se sostienen reuniones para procurar la retroalimentación de los principales interesados en la empresa. En 2010 se realizaron aproximadamente 50 reuniones de participación con las personas que tienen intereses en la empresa, y muchos representantes de ArcelorMittal asistieron a dichas

reuniones, incluidos el director ejecutivo, el director general y el director de relaciones institucionales. Es importante que los miembros de la comunidad puedan comunicarse con los directivos del área si tienen una pregunta o inquietud sobre las operaciones. En 2010 se creó un plan para valorar las opciones de implementación de un método formal de presentación de quejas de la comunidad. La implementación del plan el año próximo está en marcha.

3.3.40 Mantener Informados a los Empleados

Por lo diversificada que es nuestra empresa, es importante informar a los empleados sobre eventos y cambios importantes. En 2010 y 2011 se lanzó un boletín interno llamado "Revista One" para todos los empleados. En el boletín se incluyen los distintos eventos y demás temas de interés dentro de la empresa.

3.3.41 Sustentabilidad de la Cadena de Suministros

La producción de acero sustentable y seguro no se aplica solamente a nuestras propias operaciones. Los métodos sustentables de producción deben reflejarse también a través de la cadena de suministros. A finales de 2010, ArcelorMittal publicó el Código para Adquisiciones Responsables, en el que se explican nuestras expectativas de que los proveedores se adhieran a las políticas de nuestra empresa, tales como la nueva política de derechos humanos y la política ambiental. La empresa está dispuesta a ayudar a sus proveedores a mejorar sus prácticas, y exigir que puedan proporcionar documentación en la que demuestren su conformidad con nuestras políticas. Mediante este proceso podemos garantizar que el producto sea verdaderamente seguro y sustentable.

3.3.42 Política de Derechos Humanos: Nueva para 2010 y 2011

Hacia finales de 2010 y durante el 2011, ArcelorMittal formalizó una política de derechos humanos para toda la corporación con el propósito de asegurar que las prácticas de derechos humanos y monitorización sean

uniformes y cumplan con las expectativas en todo el mundo. La política de derechos humanos se basa en el Acuerdo Global de la ONU y su creación contó con la colaboración de expertos en derechos humanos. En dicha política se estipulan normas internacionales de derechos humanos que incluyen la abolición del trabajo infantil, de trabajo obligatorio, del castigo corporal, del acoso y de la discriminación ilegal. Además, se exige que todo programa de remuneración cumpla con las leyes y normativas locales. Es obligatorio adherirse a la política de derechos humanos, incluso en casos en los que sea más rigurosa que las leyes locales, y esperamos implementarla en México en 2011.

3.3.43 Operaciones de ArcelorMittal México

ArcelorMittal Lázaro Cárdenas es el mayor productor de acero y exportador de planchón de México. En el complejo industrial se fabrican aceros largos y planos, además de tener una mina cercana. En ArcelorMittal Lázaro Cárdenas existe una reserva ecológica interna de 2.64 km cuadrados. El área ha estado protegida desde la década de los ochenta, y su hábitat de pantano es hogar de diversas especies.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tamaño de la muestra

Derivado de la implantación de que el proceso de muestreo debe de ser aleatorio y significativo, se toma un tamaño de la muestra para la empresa ArcelorMittal de 108 encuestados, dicha muestra abarca a mandos medios, y bajos. Así mismo se utilizo un modelo aleatorio para su aplicación, es realmente difícil poder recabar información tan delicada y más cuando existen barreras por políticas de confidencialidad por parte de la empresa, por lo tanto se utilizó a algunas amistades y las redes sociales para que de forma anónima los interesados en participar pudieran llenar este instrumento de investigación, se prolongó por varios meses la recopilación de la información dado que no es fácil este reto.

Como estadísticos adicionales se definió para la aplicación de este instrumento de muestreo, una proporción de éxito de .5 ($p=.5$) y una proporción de fracaso de .5 ($q=.5$), con un nivel de confianza del 95%, así como un error admisible al estudio de del 5%.

4.2 Analisis de contraste

Para poder contrastar los resultados se define un elemento testigo, se define como un comparativo de referencia a el gremio del magisterio de escuelas de la región, tantos maestros de nivel medio superior y superior que de alguna forma presentan grados de escolaridad similares a la de mandos medios que los de la empresa en estudio. Y conglomerado de administrativos para contrastar a los operadores .Para poder discernir en el impacto de los trabajadores de la empresa en estudio versus el elemento testigo seleccionado, se selecciona un tamaño de la muestra de 34 encuestados con estadísticos preliminares de criterio, una proporción de éxito de .5 ($p=.5$) y una proporción de fracaso de .5 ($q=.5$), con un nivel de confianza del 95%, así como un error admisible al estudio de del 5%.

Figura N. 3 Teorema utilizado para el cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Teorema utilizado para el cálculo del tamaño de la muestra

Fuente: Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias, Walpole - Myers , editorial Pearson , 8va edición.

En donde Z es el número de desviaciones estándar con respecto a la media hipotética. P es la proporción de éxito, q es la proporción de fracaso, e es el error y N es el tamaño del universo o población.

Por lo tanto y derivado del teorema en comento, se definió un tamaño de la muestra del elemento testigo de 34. Mismos que se realizaron de forma aleatoria, el recabar esta información fue más fácil de capturar por el nivel de libertad y la cooperación del gremio para el estudio.

CAPÍTULO V

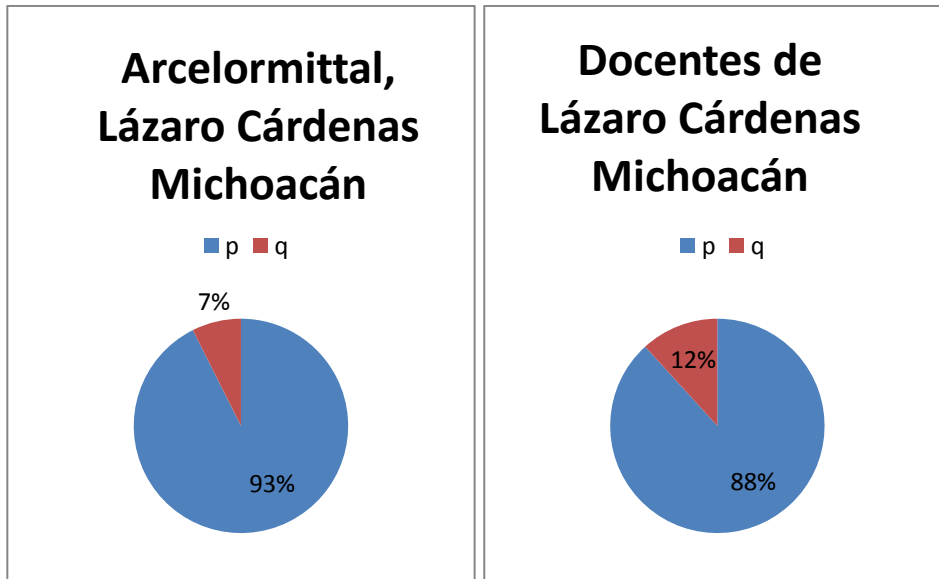
Resultados

5.1 Presentación de resultados

A Continuación se presentan los resultados de forma gráfica en comparación, y se realiza las pruebas de hipótesis correspondientes para 2 proporciones, tomando los valores obtenidos, según sea el caso. El nivel de confianza de las pruebas de hipótesis es del 95 %.

Figura n. 4, Pregunta de investigación n. 1

1.- ¿Considera usted que su trabajo es estresante?



Test and CI for Two Proportions

Sample	X	N	Sample p
1	100	108	0.925926
2	30	34	0.882353

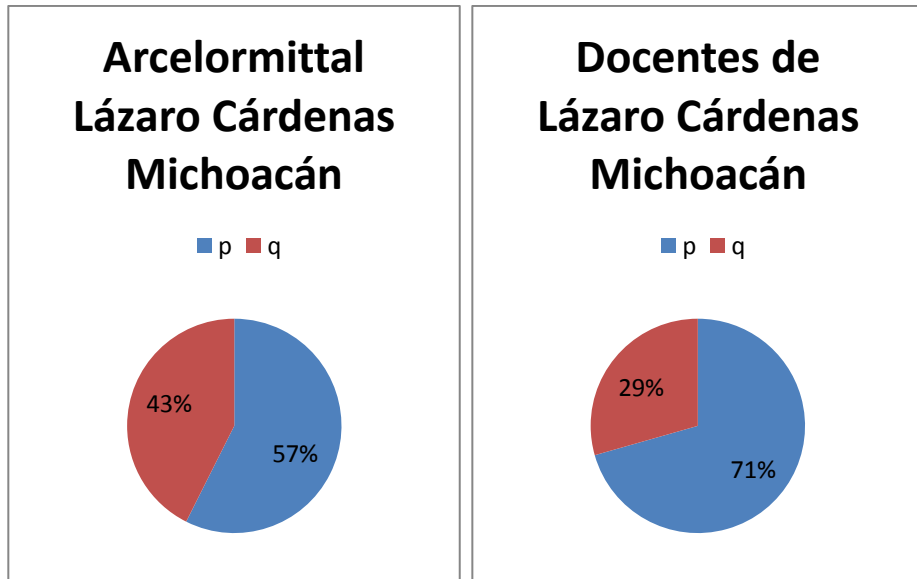
P-Value = 0.426

Fuente: Elaboracion propia.

Derivado del presente estudio. Y al comparar P y α se concluye que P es mayor y se acepta la hipótesis nula $H_0: p_1 = p_2$, son significativamente iguales. Concluimos que el nivel de estrés es significativamente igual.

Figura n. 5, Pregunta de investigación n. 2

2.- ¿Considera usted que su relación familiar es estable?



Test and CI for Two Proportions

Sample	X	N	Sample p
1	62	108	0.574074
2	24	34	0.705882

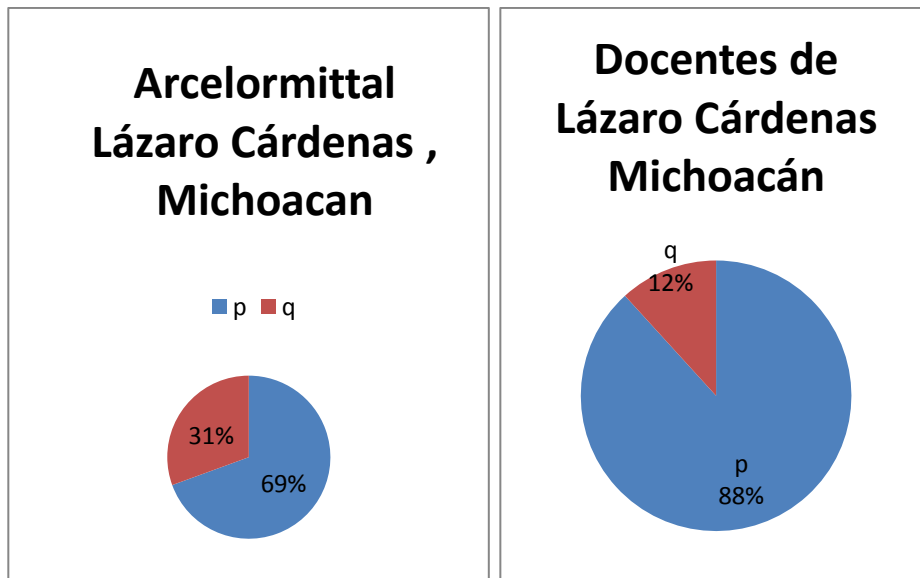
P-Value = 0.170

Fuente: Elaboracion propia

Derivado del presente estudio. Y al comparar P y α se concluye que P es mayor y se acepta la hipótesis nula $H_0: p_1 = p_2$, son significativamente iguales. Concluimos que el nivel de relaciones familiares es significativamente igual.

Figura n. 6, Pregunta de investigación n. 3

3.- ¿Se considera usted una persona feliz?



Test and CI for Two Proportions

Sample	X	N	Sample p
1	75	108	0.694444
2	30	34	0.882353

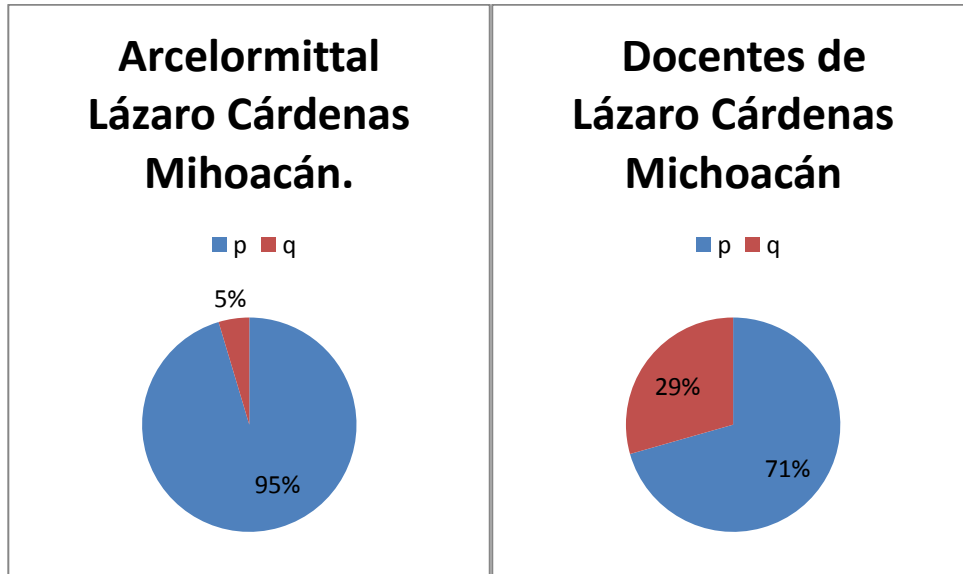
P-Value = 0.029

Fuente: Elaboracion propia

Una vez que se analizan los estadísticos de prueba P es menor que α , por lo tanto se rechaza H_0 y se falla a favor de $H_1: P_1 \neq P_2$. Se concluye el nivel de felicidad es significativamente menor por la apreciación de los encuestados en la empresa en estudio.

Figura n. 7, Pregunta de investigación n. 4

4.- ¿Su salario le permite vivir desahogadamente?



Test and CI for Two Proportions

Sample	X	N	Sample p
1	103	108	0.953704
2	24	34	0.705882

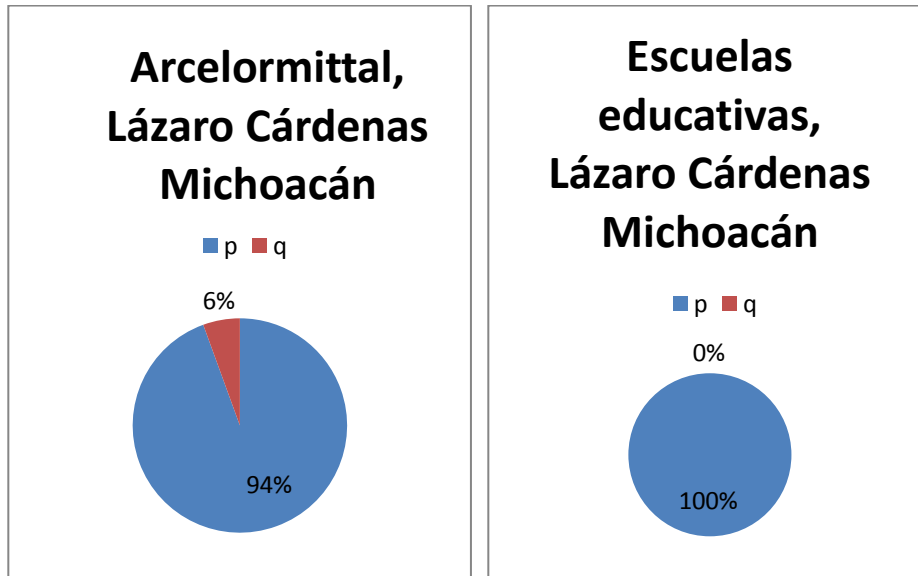
P-Value = 0.000

Fuente: Elaboracion propia

Una vez que se analizan los estadísticos de prueba P es menor que α , por lo tanto se rechaza H_0 y se falla a favor de $H_1: P_1 \neq P_2$. Se concluye el salario devengado por su actividad es significativamente diferente en la empresa en estudio, es significativamente mayor por la apreciación de los encuestados en la empresa en estudio.

Figura n. 8, Pregunta de investigación n. 5

5.- ¿Considera usted que su empleo contribuye al desarrollo de la región?



Test and CI for Two Proportions

Sample	X	N	Sample p
1	102	108	0.944444
2	34	34	1.000000

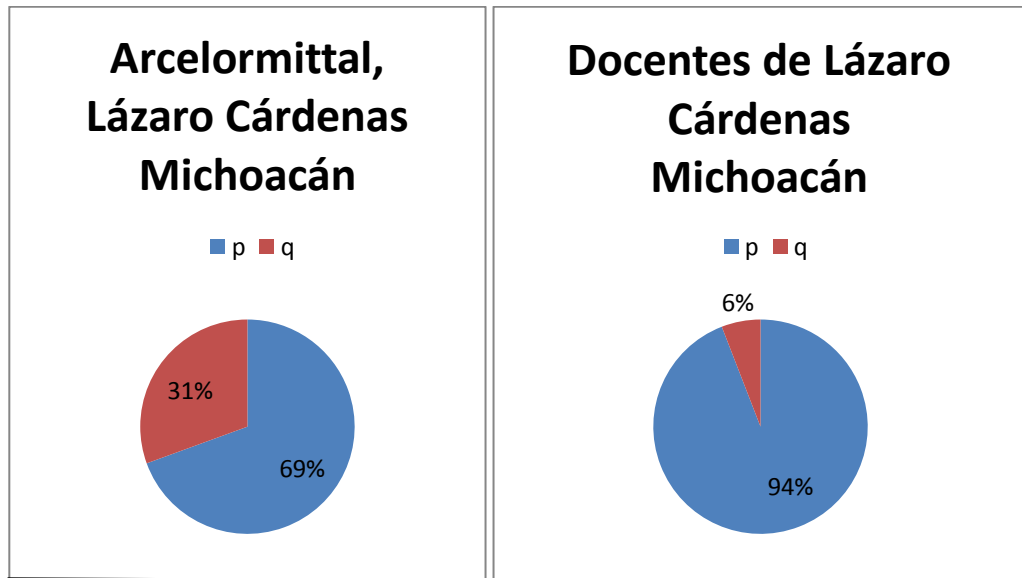
P-Value = 0.160

Fuente: Elaboracion propia

Derivado del presente estudio. Y al comparar P y α se concluye que P es mayor y se acepta la hipótesis nula $H_0: p_1 = p_2$, son significativamente iguales. Concluimos que ambas poblaciones perciben que su trabajo es útil para el desarrollo de la región es significativamente igual.

Figura n. 9, Pregunta de investigación n. 6

6.- ¿Disfruta su trabajo?



Test and CI for Two Proportions

Sample	X	N	Sample p
1	75	108	0.694444
2	32	34	0.941176

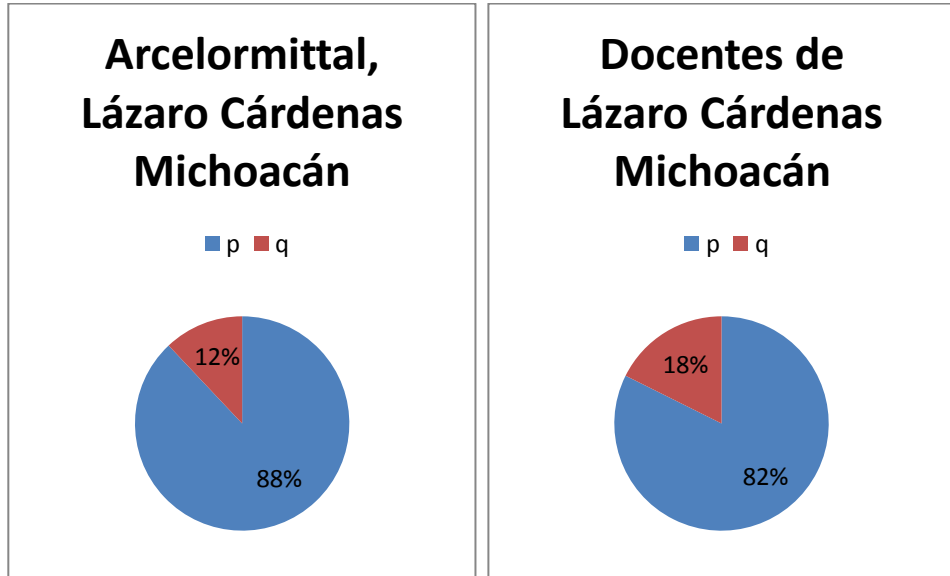
P-Value = 0.004

Fuente: Elaboracion propia

Una vez que se analizan los estadísticos de prueba P es menor que α , por lo tanto se rechaza H_0 y se falla a favor de $H_1: P_1 \neq P_2$. Se concluye las poblaciones no disfrutan su trabajo en la misma proporción, la empresa en estudio es menor significativamente su apreciación de disfrutar su trabajo.

Figura n. 10, Pregunta de investigación n. 7

7.- ¿Considera usted que sus seres queridos se encuentran en una etapa de bienestar?



Test and CI for Two Proportions

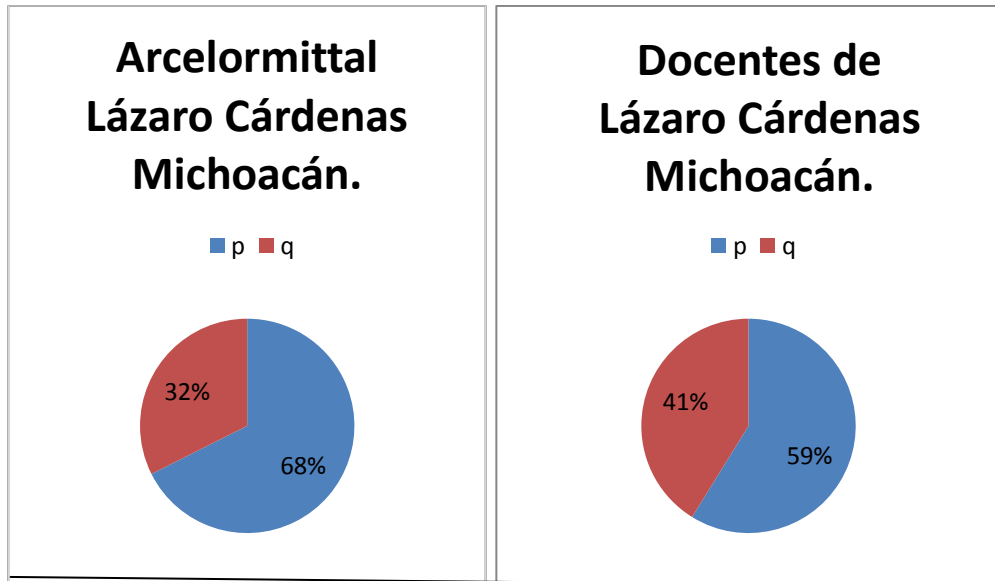
Sample	X	N	Sample p
1	95	108	0.879630
2	28	34	0.823529

P-Value = 0.402

Derivado del presente estudio. Y al comparar P y α se concluye que P es mayor y se acepta la hipótesis nula $H_0: p_1 = p_2$, son significativamente iguales. Concluimos que ambas poblaciones perciben que son en una etapa de bienestar..

Figura n. 11, Pregunta de investigación n. 8

8.- ¿Se considera usted un consumidor regular de drogas legales?



Test and CI for Two Proportions

Sample	X	N	Sample p
1	73	108	0.675926
2	20	34	0.588235

P-Value = 0.348

Fuente: Elaboracion propia

Derivado del presente estudio. Y al comparar P y α se concluye que P es mayor y se acepta la hipótesis nula $H_0: p_1 = p_2$, son significativamente iguales. Concluimos que el nivel de consumo de drogas legales es significativamente igual en las dos poblaciones.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Esta investigación arroja datos claros y contundentes del quehacer y el impacto en la región que desarrolla ArcelorMittal por medio de su fuerza laboral en los mandos medios y bajos.

La empresa ha hecho según sus reportes y testimonios un claro esfuerzo por fomentar el desarrollo humano integral de sus trabajadores y su región, pero los empleados perciben que su trabajo genera condiciones que afecta su desarrollo integral, en los rubros de la percepción de la felicidad y disfrute de su trabajo.

Dentro de las preguntas abiertas o comentarios libres, ellos perciben que el contacto con los minerales o químicos pudiera poner en riesgo su salud, así como su condición física saludable.

Resulta significativo que el ingreso es superior en la empresa de estudio, pero esto resulta contradictorio al pensar que el ingreso alto no precisamente produce felicidad o estado de disfrute laboral.

También se enmarco que los empleados de la empresa en estudio no tienen una cultura de ahorro definida, y tienen deudas, esto por las compras a crédito.

El impacto local en la región tiene sus claro oscuros porque la empresa en estudio ha revolucionado a la región de Lazaro Cárdenas , a la economía de sus habitantes , a la cultura de sus trabajadores y a ampliar sus conocimientos técnicos , pero por otro lado no se ha instruido en el plano emocional para administrar sus grandes beneficios que logran sus trabajadores a través de su salario y esto se manifiesta en derroche y despilfarre de su economía , en algunos casos de su salud y su estabilidad emocional , hace falta trabajar el estado mental de los trabajadores para tener un equilibrio y desarrollo hacia la auto-realización.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Madrid: Ariel.
- Apiquian, A. (2007). *El Síndrome del Burnout en las empresas*. México: Universidad Anáhuac.
- Aranda, C., Pando, M., Pérez, M. (2004). Apoyo Social y Síndrome de Quemarse en el Trabajo o Burnout: Una Revisión. *Psicología y Salud*, enero-junio, 14 (1), 78-87.
- Boada, J. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación. *Universita tRovira i Virgili*.
- Borritz, M. (2006). Burnout among employees in human service work: design and base line findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 34, 49-58.
- Botero, M. (2006). Calidad en el Servicio. El cliente incógnito. *Suma Psicológica*, 13(2), 217-228.
- Buendía, J., Ramos, F. (2001). *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Caballero, C., Hederich, C., Palacio, J. (2010). El burnout académico: delimitación del síndrome y factores asociados con su aparición. *Revista latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 131-146.
- Castillo, S. (2001). El síndrome de "Burnout" o síndrome de agotamiento profesional. *Med. Leg. Costa Rica*, 17 (2), Marzo 2001, 11-14.
- Chávez, J. (2010). *Desarrollo y validación del instrumento de medición de la calidad en el servicio (MEDSERV) en una muestra de trabajadores y usuarios mexicanos deservicio médicos*. Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, D.F. México.
- Cherniss, C. (1980) *Profesional burnout in human service organizations*. Nueva York: Preager.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Colunga, C. (1995). *La calidad en el servicio*. México: Panorama Editorial.
- Corella, J. (1996). *La gestión de servicios de salud*. Madrid: Díaz de Santos.
- Coe, R. (1973). *Sociología de la Medicina*. Madrid: McGraw Hill.

- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.
- De la Fuente, J. (1996). *La educación médica y la salud en México*. México: Siglo XXI editores .De la Garza, M. (2003). *Salud y Sociedad*. México: Méndez Editores.
- Edwards, D., Burnard, P. (2000). Stress and burnout in community mental health nursing: a review of the literature. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 7: 7-14.
- Evans, J. (2000). *Administración y Control de Calidad*. México: Trillas.
- Fajardo, G. (1980). Breve historia de los hospitales de la Ciudad de México. México: Asociación Mexicana de Hospitales.
- Fajardo, G. (2005). La medicina mexicana de 1901 a 2003. Fechas y legados. *Revista Mexicana de Patología Clínica*, 52(2), 118-123.
- Fernández, M. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández, M. (2005). Calidad en el servicio y calidad del servicio en la gestión de localidad total. *Santiago*, 108, pp. 633-639.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of social Issues*, 30 (1), 159-165.
- Freudenberger, H., Richelson, G. (1980). *Burn-out: The high cost of high achievement*. Norwell, MA: Anchor Press.
- Garcés de Los Fayos, E. (2004). *Burnout en deportistas: Propuesta de un sistema de evaluación e intervención integral*. Madrid: EOS.
- García, C. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Univ. Psychol. Bogotá, 5 (1), 163-174.
- García, J., Ladrón, J. (2006). *Psiquiatría Laboral*. Madrid: Edikamed.
- Garrido, M., Del Moral, G. (2009). Estudio del Burnout entre los profesionales de los Equipos de Tratamiento Familiar en la atención a las familias en riesgo psicosocial.
- Gil-Monte, P. (2007). El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) como fenómeno transcultural. N. 91-92, septiembre 2007, 4-11.
- Gil-Monte, P. y Peiró, J. (1997). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 15 (2), 261-268.
- Gil-Monte, P. y Peiró J. (1999). Validez factorial del Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional. *Psicothema*, Vol.11, no. 3, pp. 680.

- Glen, F. (1983). *La Psicología Social de las organizaciones*. México: Editorial Continental.
- Gómez, (2009). El estrés laboral: una realidad actual. Grupo Flextronics Campus Norte de México.
- González, M. (2006). *Manejo del estrés*. Madrid: INOVA
- Grau, A., Suñer, R., García, M. (2005). Desgaste profesional en el personal sanitario y su relación con los factores personales y ambientales. *GacSanit.* 19 (6), 463- 470.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gutiérrez, M. (2004). *Administración para la Calidad*. México: Limusa.
- Halbesleben, J., Buckley, R. (2006). Social comparison and Burnout: The role of relative Burnout and received social support. *Anxiety, Stress, and Coping*, 19(3), 259-278.
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. Chile: McGraw Hill.
- Hernández, C. y Dickinson, M. (2006). Engagement vs Burnout. *Atención Familiar*, 13 (1):1:2
- Hervás, F. (2007). *El hospital empresa y la sanidad asistencial. Calidad y Rentabilidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Hodge, B. (2001). *Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Huerta, L. (2011). Estudian el Síndrome de Burnout. *El Universal*, Cultura.
- Huse, E., Bowditch, J. (1986). *El comportamiento Humano en la Organización*. México: Sistemas Técnicos de Edición.
- Ivancevich, J. (1992). *Estrés y Trabajo: Una perspectiva gerencial*. México: Trillas
- Kisnerman, N. (1990). *Salud Pública y Trabajo Social*. Buenos Aires: Editorial Hvmanitas.
- Larrea, P. (1991). Calidad de Servicio. Del Marketing a la estrategia. Recuperado el 06 de octubre del 2010 en <http://books.google.com.mx/books?id=hJVcH5nSp0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>, p. 85.
- Llaneza, J. (2002). *Ergonomía y Psicología Aplicada*. Madrid: Lex Nova, S.A.
- Lloréns, F. (1996). *Medición de la Calidad de Servicio: Una Aproximación a diferentes alternativas*. Madrid: Universidad de Granada.

Loyo-Varela, M. (2009). Hospitales en México. *Cirugía y Cirujanos*, 77, pp. 497-504.

Maqueda, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mariño, H. (1993). *Gerencia de la Calidad total*. Colombia: Tercer Mundo Editores.

McManus, I., Keeling, A. (2004). Stress, Burnout and doctors' attitudes to work are determined by personality and learning style: A twelve year longitudinal study of UK medical graduates. *BMC Medicine*, 2(29), 1-12.

Marrau, M. (2009). El Síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en humanidades*. N. 1 (19).

Martínez, E., Robles, C. (2009). Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México.

Gestión y estrategia, N. 36, julio/diciembre.

Martínez, M., Sánchez, N., Escamilla, J. (1992). Calidad de la atención médica: efectos de la inasistencia del personal de salud. *Revista IMSS*, 5 (1), 37-43.

Maslach, C., Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 2, 99-113.

Mintzberg, H. (1983). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: McGill University, "el ateneo" editorial.

Miranda, F. (2007). *Introducción a la gestión de calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.

Moreno, J. B. y Cols., (1997). La evaluación del Burnout. Problemas y alternativas. EICBB como evaluación de los elementos del proceso. *Revista de Psicología de trabajo y las organizaciones*, Universidad Autónoma de Madrid, p. 8-9.

Moreno, B. (2001). *Desgaste profesional (burnout), personalidad y salud percibida*. Empleo, estrés y salud. Madrid: Pirámide.

Moreno, B. (2003). Estudios Transculturales del Burnout: Los estudios transculturales Brasil-España. *Revista Colombiana de Psicología*, No. 12, 9-18.

Morillo, M. (2009). La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado de Mérida. *Economía*, XXXIV, 27, (enero junio).

Moya-Albiol, L., Serrano, M. (2005). Respuesta psicofisiológica de estrés en una jornada laboral. *Psicothema*, 17(2), 205-211.

- Munguía, A. (2006). *Organizaciones formales e informales. Teoría de las organizaciones*. México: Umbral.
- Navarro, P. (1991). *Hospitales normas y procedimientos*. México: Trillas
- Olmedo, M., Santed, M., Jiménez, R., Gómez, M. (2001). El síndrome de Burnout: variables laborales, personales y psicopatológicas asociadas. *Psiquis*, 22 (3), 117-129.
- Ortega, C., López, F. (2004). El burnout o síndrome de estar quemado en los profesionales sanitarios: revisión y perspectivas. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 4 (1), 137- 160.
- Palmer, Y., Gómez, A. (2005). Factores de riesgo organizacionales asociados al síndrome de burnout en médicos anestesiólogos. *Salud Mental*, 28 (1) febrero 2005, 82-91.
- Pando, M., Aranda, C., Aldrete, M. (2006). Factores psicosociales y burnout en docentes del centro universitario de ciencias de la salud. *Investigación en salud: Artículo de investigación*. Vol. VIII (3) Diciembre.
- Papovic, S. (2009). Professional Burnout Syndrome. *Materia socio medica*, 21 (4), 213-215.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual Modelo of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, p. 50.
- Peiró, J. (1997). *Desgaste físico en el trabajo: El síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis
- Quiceno, J., Vinaccia, S. (2007). Burnout: "Síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)". *Acta Colombiana de Psicología*, 10 (2): 117-125.
- Ramírez, A. (1995). Definición del Problema de la Calidad de la Atención Médica y su Abordaje Científico: Un Modelo Para La Realidad Mexicana. *Cad. SaúdePúbl.*, 11(3), 456-462.
- Reyes, A. (1966). *Administración de empresas teoría y práctica*. México: Editorial Limusa.
- Rivero, M. (2009). Organizaciones gubernamentales para la planeación urbana en la Zona Metropolitana del Valle de México. *Espacios Públicos*, 12(26), 243-260.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 3 (1), 141-157.

Schaufeli, W. (2005). Burnout en profesores: Una perspectiva social del intercambio.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 21 (1-2), 15-35.
Secretaría de Salud del D.F. Recuperado el 29 de Octubre de 2010, en
<http://www.salud.df.gob.mx/ssdf>

Topa, G., Fernández, I. (2006). Identidad social, Burnout y satisfacción laboral: estudio empírico basado en el modelo de la categorización del yo. *Revista de Psicología Social*, 27(2), 115-126.

Topa, G., Fernández, I., Lisbona, A. (2005). Ruptura de contrato psicológico y burnout en equipos de intervención en emergencias y catástrofes. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 265-279.

Valenzuela, L. (2008). La calidad de servicio en el sector de salud pública: una investigación empírica. *Estudios de Administración*, 15(2), 65-94.

Vargas, L. (2008). *Síndrome Burnout en Organizaciones Mexicanas*. Tesina de Licenciatura. Centro Universitario Indoamericano, Tlalnepan, Estado de México.

Vargas, M., Aldana, L. (2006). *Calidad y Servicio*. Bogotá: ECOE

Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid: Díaz de Santos.

Verheggen, F., Harteloh, P. (1993). La calidad de servicio en la atención a la salud: aplicación de resultados de la investigación mercadotécnica. *Salud Pública de México*, 35 (3), 316-320.

Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.21 (1).