



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Impacto psicológico en trabajadores de un centro de servicios compartidos de una aerolínea en México, debido a la migración de procesos contables al extranjero:
estudio correlacional.

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Presenta:

NORA ELENA DAHER MORENO

Con número de cuenta: 30912643-4 y número de teléfono: 04455 7378 6725

email: elenadahmo@gmail.com

Directora: Dra. Alejandra García Saiso

Revisor: Dr. Jesús Felipe Uribe Prado

Firma

Firma

Ciudad Universitaria, Cd. Mx.

2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos:

*A la vida,
y mis primeros pasos fuera de México,*

*A la bella UNAM,
Mi mar de sueños.*

Dedicatoria

A mi familia:

Jeep, Má y Pá; para que siempre tengan presente cuánto los amo. Por leerme cuentos cada noche, enseñarme a andar en patines, hacer la tarea a mi lado, enseñarme a defenderme en la escuela, escucharme cuando estaba triste y llevarme al parque a jugar. Por permitirme hacer travesuras y escuchar mis escritos infantiles, así como platicarme de la vida de formas tan abstractas y libres.

A Carmina, Leslie, Marifer y Marianita... qué nunca olviden perseguir las estrellas con pasos libres, firmes y congruentes.

A Kiki, por amarme y acompañarme incondicionalmente desde siempre.

A Ana, por enseñarme a partir y compartir conmigo aquella última noche de poemas y palabras sinceras.

A Ivonee y Alejandra, por impulsar y potenciar mi investigación y ser seguidoras libres de la autonomía femenina y equidad de género.

A Rodrigo, por enseñarme asuntos valiosos sobre la vida en las aulas de clase de la UNAM.

A Felipe, por el placer del sarcasmo crítico y sustentado, en aras de construir un mejor país.

A María Isabel, por el gusto de incentivar la producción de ideas en el alumno y eliminar el sinsentido de la repetición.

A Juana, por su genuina pasión por la investigación... Esperando que un día pueda convertirme en investigadora.

A mis hermanos Jimena, Carlos y Juan Antonio, por enseñarme a ser fuerte.

ÍNDICE

1. Resumen/ Abstract	9
2. Introducción	11
3. CAPÍTULO I: Teoría organizacional, globalización y externalización	14
3.1 Definición de Organización	14
3.2 Ambiente Organizacional	15
3.3 Teoría Organizacional	17
3.3.1 Teorías Clásicas	17
3.3.1.1 Teoría Científica de Taylor (1900)	17
3.3.1.2 Teoría Funcional de Fayol (1916)	18
3.3.1.3 Teoría Burocrática de Weber (1924)	20
3.3.1.4 Teoría de los Sistemas Cooperativos de Barnard (1938)	21
3.3.1.5 Teoría de los Sistemas de Bertalanffy (1956)	22
3.3.2 Teorías Modernas	24
3.3.2.1 Teoría de la Población Ecológica de Hannan y Freeman (1977, 1984)	24
3.3.2.2 Teoría Institucional de DiMaggio y Powell (1983)	25
3.4 Globalización	25
3.4.1 Definición de Globalización	25
3.4.2 Desarrollo de la Globalización	27
3.4.3 La generación “Millennial”	29
3.5 Externalización	31
3.5.1 El modelo ricardiano	31
3.5.2 Externalización de bienes y servicios	32
3.5.3 El modelo de externalización	35
3.5.4 Las ganancias de la externalización	40
3.5.5 Diferencia entre externalización y deslocalización	41
3.5.6 Destinos potenciales de externalización a nivel mundial	42
3.5.7 Plantas Maquiladoras Mexicanas: Contraste con India	47

3.5.8	México y la globalización de servicios	49
3.5.9	El porqué del subdesarrollo en la industria mexicana	51
3.5.10	Consecuencias de la Externalización en el Trabajador Expatriado	53
4.	CAPÍTULO II: Factores psicosociales en entornos laborales y variables involucradas.	57
4.1	Factores psicosociales	57
4.2	Variables involucradas	58
4.2.1	Síndrome de Burnout	58
4.2.1.1	Definición	58
4.2.1.2	Historia	59
4.2.1.3	Estrés	62
4.2.1.4	Neurobiología del estrés	64
4.2.1.5	Efectos del estrés prolongado sobre la salud	66
4.2.1.6	Desamparo aprendido y depresión	67
4.2.1.7	Depresión y Burnout	71
4.2.1.8	Síntomas del Burnout	73
4.2.1.9	Teorías y Modelos del Burnout	75
4.2.1.10	Instrumentos de Medición del Burnout	79
4.2.2	Satisfacción Laboral	83
4.2.2.1	Definición	83
4.2.2.2	Historia	85
4.2.2.3	El concepto de Utilidad en Economía Conductual	89
4.2.2.4	Daniel Kahneman: Teoría del Prospecto y aversión a la pérdida	90
4.2.2.5	Teorías y Modelos de Satisfacción Laboral	92
4.2.2.5.1	Teorías pioneras de Motivación	93
4.2.2.5.1.1	Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	93
4.2.2.5.1.2	Teoría de los dos factores de Herzberg	94
4.2.2.5.1.3	Teoría de las necesidades de McClelland	95
4.2.2.5.2	Teorías contemporáneas de Motivación	96

4.2.2.5.2.1	Teoría de la equidad y justicia organizacional	96
4.2.2.5.2.2	Teoría del establecimiento de metas	97
4.2.2.5.2.3	Teoría de la expectativa	98
4.2.2.5.3	Teorías y modelos propios de Satisfacción Laboral	98
4.2.2.6	Efectos de la insatisfacción en el trabajo	102
4.2.2.7	Instrumentos de Medición de Satisfacción Laboral	105
4.2.3	Personalidad	108
4.2.3.1	Definición	109
4.2.3.2	Historia	109
4.2.3.3	Teorías y Modelos de la Personalidad	113
4.2.3.3.1	Teorías de los rasgos de la Personalidad	113
4.2.3.3.2	Teorías psicodinámicas de la Personalidad	114
4.2.3.3.3	Teorías humanistas de la Personalidad	115
4.2.3.3.4	El modelo de los cinco grandes de la Personalidad	117
4.2.3.3.5	Modelo de diferencias culturales de Hofstede (1983)	120
4.2.3.4	Instrumentos de Medición de la Personalidad	126
4.2.3.5	Investigación relacionada	129
5.	Método	131
5.1	Planteamiento y justificación del problema	131
5.2	Objetivos	132
5.2.1	Objetivo general	132
5.2.2	Objetivos específicos	132
5.3	Preguntas de investigación	133
5.4	Hipótesis	133
5.5	Variables	134
5.6	Definición conceptual de variables	134
5.7	Definición operacional de variables	135
5.8	Descripción de la organización	136

5.9 Participantes	137
5.10 Muestreo	137
5.11 Tipo de estudio	138
5.12 Diseño	138
5.13 Instrumentos	138
5.13.1 Escala de Satisfacción Laboral de García y Bedolla (1985)	138
5.13.2 Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional de Uribe (2010)	139
5.13.3 Cuestionario Factorial de la Personalidad (16 PF) de Cattell (2011)	139
5.14 Procedimiento	142
6. Resultados	144
6.1 Características sociodemográficas de los grupos	145
6.2 Perfiles descriptivos de Síndrome de Burnout, Satisfacción Laboral y Personalidad	151
6.2.1 Síndrome de Burnout	151
6.2.2 Satisfacción Laboral	154
6.2.3 Personalidad	156
6.3 Presentación de perfiles de Síndrome de Burnout y Satisfacción Laboral a partir de perfiles de Personalidad	157
6.3.1 Síndrome de Burnout	157
6.3.2 Satisfacción Laboral	159
6.4 Impacto psicológico detectado en las muestras: t de Student y correlación producto-momento de Pearson (análisis adicional).	162
7. Discusión y conclusiones	169
8. Alcances y limitaciones	179
9. Sugerencias al Director(a) de Recursos Humanos	181
10. Referencias	182
11. Apéndices	199
11.1 Apéndice A: Cuestionario Sociodemográfico	199
11.2 Apéndice B: Escala de Desgaste Ocupacional de Uribe (2010)	200

11.3 Apéndice C: Escala de Satisfacción Laboral de García y Bedolla (1985)	204
11.4 Apéndice D: Visor de resultados del Cuestionario Factorial de la Personalidad (16 PF) en la plataforma Armstrong	206

Resumen

Al proceso mediante el cual se reubican actividades de cierta empresa en el extranjero se le denomina Externalización (Daub, 2009). Los trabajadores participantes, posteriormente, delegan sus actividades a un tercero en otro país, representando ello la pérdida potencial de su empleo. El presente es un estudio exploratorio, en el cual se midieron los niveles de Satisfacción Laboral, Síndrome de Burnout y factores de Personalidad correspondientes a dos muestras de trabajadores de un centro de servicios compartidos de una aerolínea europea en México. El primer grupo (43 participantes), se encontraba participando en procesos de Externalización (Grupo E); y el segundo, (57 trabajadores), en condiciones laborales normales, sin externalizaciones (Grupo NoE). Se administraron tres instrumentos: la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (Uribe, 2010), la Escala de Satisfacción Laboral (García y Bedolla, 1985) y el Cuestionario Factorial de Personalidad (16 PF) (Cattell, 1993)

Los resultados indican que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las medias obtenidas por ambos grupos para las variables Satisfacción Laboral y Burnout; sugiriendo que la pérdida potencial del empleo en esta situación, no representó una pérdida a nivel perceptual (Kahneman, 2003). Asimismo, se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre algunos factores de Personalidad (Asertividad, Autodisciplina, Audacia, Perfeccionismo y Tensión) y los niveles de Satisfacción Laboral y Burnout presentes en los grupos. Por último, se encontraron diferentes correlaciones estadísticamente significativas en ambos grupos entre las variables Satisfacción Laboral y Burnout, sugiriendo ello, la existencia de distintas percepciones del entorno dependiendo el grupo al que se pertenece (E o NoE).

Palabras clave: *globalización, externalización, cadena de valor, Satisfacción Laboral, Síndrome de Burnout, personalidad, centro de servicios compartidos.*

Abstract

The process by which activities of a certain enterprise are relocated abroad is called Offshoring (Daub, 2009). The employees who participate in offshoring processes, lately, delegate their activities to a third party in another country, representing this, the potential loss of their employment. The current research is an exploratory study, in which levels of Job Satisfaction, Burnout Syndrome and Personality factors, corresponding to two samples of employees of a European airline's shared services centre in Mexico, were measured. The first group (43 participants) was participating in offshoring processes (E Group), while the second one, (57 members), was performing activities under normal working conditions, without being offshored (NoE Group). Three questionnaires were administrated: The Mexican Scale of Burnout (Uribe, 2010), the Job Satisfaction Scale (Garcia & Bedolla, 1985) and the Cattell's Personality Factor Questionnaire (16 PF) (Cattell, 1993).

Results indicate that no statistically significant differences were found between the means obtained by both groups for Job Satisfaction and Burnout levels. This suggests that the potential loss of employment did not represent a loss at the perceptual level, in this situation (Kahneman, 2003). Moreover, statistically significant correlations were found between some Personality factors (Dominance, Rule-Consciousness, Social Boldness, Perfectionism and Tension) with levels of Job Satisfaction and Burnout presented in both groups. Finally, different statistically significant correlations were found in both groups between Job Satisfaction and Burnout, which suggests the existence of different perceptions of the environment depending on the group (E or NoE).

Keywords: *globalization, offshoring, value chain, Job Satisfaction, Burnout Syndrome, personality, shared services centre.*

1. INTRODUCCIÓN

Numerosos son los impactos que la globalización ha ocasionado alrededor del mundo. Este fenómeno, potenciado a partir de 1990, ha intensificado la interdependencia y competencia entre las economías mundiales. En el sector laboral, la globalización ha influenciado la producción de bienes y servicios, desencadenando la externalización y deslocalización de su producción a países cuyo bajo costo significa un incremento en las ganancias de compañías multinacionales (Hartungi, 2006).

Además de representar fuentes de empleo externas, al abaratar los costos de producción de bienes y servicios inicialmente producidos en países de alto costo, el precio ofrecido al consumidor también disminuye. Lo anterior se traduce en una ganancia a nivel mundial al permitir acceso a países en vías de desarrollo a la adquisición de productos anteriormente inalcanzables (Feenstra y Taylor, 2011). De tal manera, ambos sectores del mundo, desarrollados y subdesarrollados, se benefician de los procesos de externalización ejecutados como consecuencia de la globalización.

Al externalizar un proceso en función de costos de producción, la fuerza de trabajo del país de origen es suplida por recurso humano externo, proveniente del sitio o región al cual el proceso es externalizado. De acuerdo con Kahneman (2003), los seres humanos, en general, mostramos aversión a la pérdida debido a que el valor que otorgamos a ésta es mayor en proporción con el valor otorgado a ganancias de la misma magnitud. Por otra parte, la Ley de Yerkes y Dodson (1908) demuestra que, a niveles altos de excitación, cuando experimentamos niveles extremos de estrés o ansiedad, nuestro nivel de desempeño o productividad disminuye. Asimismo, niveles altos de estrés experimentados de manera sostenida desencadenan el desarrollo del Síndrome de Burnout (Harrington, 2013).

Partiendo de lo anterior y enfatizando las aportaciones de Kahneman, Yerkes y Dodson en el contexto que nos compete, se tiene que las externalizaciones o deslocalizaciones de negocios implican el reemplazo de trabajadores de un país inicial u origen por otros trabajadores pertenecientes a un país más barato. Lo anterior, a nivel perceptual del trabajador perteneciente al país inicial u origen, podría significar una pérdida, y dependiendo de la magnitud con que se perciba, podría generar niveles altos de estrés y ansiedad que se tradujeran en un incremento en niveles de Burnout.

Por ello, haciendo uso del material disponible, la presente investigación tiene por objetivo medir el impacto psicológico en dos muestras de trabajadores mexicanos del centro de servicios compartidos de una aerolínea europea, debido a la externalización de procesos contables a Filipinas. Al respecto, se le denomina “impacto psicológico” a la medición de niveles de Síndrome de Burnout y Satisfacción Laboral presentes en la muestra.

... porque el gusto de ayudar a construir un mejor país

Elena Daher

CAPÍTULO I: Teoría organizacional, globalización y externalización

Definición de Organización

El término organización se define como un ente social constituido por personas y sus respectivas interacciones. Su cometido principal es la existencia de un supraobjetivo (Morente y Ferras, 2017). De acuerdo con Chiavenato (2007), una organización se define como un sistema de actividades coordinadas de manera consciente entre dos o más personas. La cooperación, por tanto, resulta ser esencial para formar una organización. La existencia de una organización está sujeta al cumplimiento de tres condiciones principales: que haya personas capaces de comunicarse, que estén dispuestas a contribuir en acción conjunta y que compartan un objetivo.

Según Gareth (2013), una organización es una herramienta o medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el objetivo de obtener algo deseado o valorado por la comunidad. Así, por ejemplo, la gente que valora la seguridad crea una organización llamada policía, ejército o banco. Las personas que, por el contrario, valoran el entretenimiento fundan organizaciones como Walt Disney. Quienes valoran el apoyo espiritual y emocional fundan iglesias. Una organización es una respuesta para satisfacer alguna necesidad humana.

Las organizaciones nuevas surgen al encontrarse nuevas necesidades y contar con la tecnología necesaria para su alcance. Por ejemplo, organizaciones como Facebook, Twitter e Instagram. También, las organizaciones mueren y se extinguen cuando las necesidades que solían satisfacer pierden importancia; por ejemplo, Blockbuster. La necesidad de manejar cifras cada vez mayores de información electrónica o digital, llevó a la creación de IBM, Apple, Microsoft, Google y otras instituciones tecnológicas. Al mismo tiempo, el

surgimiento de estas organizaciones fue un factor que generó la quiebra instituciones como la compañía de máquinas de escribir Smith Corona (Gareth, 2013).

Chiavenato (2007) asegura que existen distintos tipos de necesidades que las organizaciones intentan satisfacer. Por ejemplo, emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. Las organizaciones tienen lugar para que sus miembros alcancen objetivos que no serían capaces de lograr de manera independiente. Las organizaciones, por tanto, se forman para vencer las limitaciones individuales.

De acuerdo con Llanos (2013), uno de los recursos más importantes dentro de la organización es el capital humano, el cual brinda vitalidad a las mismas. Prescindiendo del mismo, las organizaciones serían entidades sin vida, movimiento o evolución. Es gracias al capital humano que las compañías existen, compiten, evolucionan, planean, crecen, se transforman y expanden.

Debido a lo anterior, aquello que acontece dentro de las organizaciones puede ser considerado como objeto de estudio para la Psicología Organizacional y los Recursos Humanos. Toda investigación que promueva el bienestar del capital humano dentro de la organización, incentivará, automáticamente, el desarrollo de la misma. Así, investigaciones exploratorias, como la presente, adquieren importancia y son altamente requeridas para el desarrollo del país.

Ambiente organizacional

El ambiente organizacional es el conjunto de presiones y fuerzas que rodean una organización, y que pueden alterar la forma en que opera, así como la facilidad con que adquiere sus recursos. Se entiende por recursos a la materia prima, infraestructura, patrocinadores, capital humano, entre otros factores, necesarios para producir cierto bien o

servicio, la información requerida para mejorar su tecnología y estrategia competitiva, y el apoyo de inversionistas externos (Gareth, 2013).

Las fuerzas en el ambiente que pueden alterar la capacidad que una organización tiene para asegurar tales recursos incluyen la competencia por clientes entre rivales, los cambios crecientes en tecnología, un aumento en el precio de insumos, entre otros factores (Gareth, 2013).

Por su parte, Chiavenato (2007) clasifica el ambiente en dos dimensiones. Argumenta, primeramente, que el ambiente general se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales y demográficos que acontecen en la sociedad. Mientras tanto, el ambiente de tarea o microambiente es aquel que resulta más próximo a la organización. Cada organización tiene su propio ambiente de tarea. En éste se hallan las entradas y salidas del sistema; en otras palabras, proveedores de recursos materiales, financieros, humanos, etc.; y clientes y consumidores.

La organización no es dueña de su ambiente, Chiavenato (2007) asegura. Sin embargo, Gareth (2013) sostiene que una organización intenta manejar las fuerzas de su ambiente para obtener los recursos que necesita al producir bienes y servicios para sus clientes. Se define al Dominio Organizacional como el ámbito particular de bienes y servicios que la organización produce y a los clientes e inversionistas a quienes sirve. Una organización fija su dominio al decidir la forma en que va a administrar las fuerzas en su ambiente con el objetivo de maximizar su capacidad para tener acceso a los recursos que necesita.

Por su parte, Patlán (2015), define al clima organizacional como las descripciones que hace cada sujeto del entorno social o contextual de la organización a la cual pertenecen. Se trata de percepciones que se comparten entre los empleados acerca de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos dentro de la empresa. Asimismo, señala que el estudio

del clima organizacional es importante debido al efecto que éste tiene sobre los trabajadores. Altera su conducta y desempeño dentro de la compañía (en Uribe, 2015).

Teoría Organizacional

Existen diversas teorías que definen a las organizaciones. A través del tiempo, éstas se han ido renovando hasta llegar a lo que se conoce actualmente como Teorías Modernas. Cada una de ellas explica las organizaciones desde distintos paradigmas.

Teorías Clásicas

Teoría Científica de Taylor (1900)

De acuerdo con Morente y Ferras (2017), desde la visión utilitarista de Taylor, las organizaciones fungen como una herramienta para la consecución de objetivos comunes gracias a la gestión de un administrador o figura diligente que lleva el poder de estructurar las relaciones sociales y la realidad interior orientándolas hacia fines concretos.

En sus obras, *Administración de Talleres* y *Principios de Administración Científica*, Taylor sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios. En primer lugar, el desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas. En segundo lugar, un proceso de selección científica, entrenamiento, y desarrollo de los trabajadores que sustituyera el régimen anterior en el que los trabajadores se capacitaban por sí mismos de la manera que mejor podían. En tercer lugar, un esfuerzo cooperativo de los trabajadores. Por último, la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos por la administración y el trabajador. Para él, la mejor forma de organización era la que permitía medir el esfuerzo individual (Tovar, 2009).

De acuerdo con Rivas (2007), Taylor escribió dos libros: *Administración de Talleres*, y su obra más conocida, *Principios de Administración Científica*. En ellos sugirió un sistema de trabajo sustentado en cuatro principios:

- 1) Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo del capital humano, que servía como reemplazo de las viejas prácticas empíricas.
- 2) Selección científica, entrenamiento, y desarrollo de los trabajadores, que sirviera como un sustituto de los antiguos sistemas en que los trabajadores se entrenaban a sí mismos lo mejor que podían.
- 3) Esfuerzo cooperativo de los trabajadores.
- 4) La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos por la administración y el trabajador.

Taylor fue el creador y participante más destacado del movimiento de administración científica. Argumentaba que la administración debía descubrir primero el tiempo necesario para que un trabajador concluyera una tarea. Sólo así se podía establecer un pago por pieza. De este modo, el trabajador se veía forzado a trabajar lo suficiente para asegurar una remuneración razonable. La principal razón por la cual se inventó el estudio de los tiempos, del cual surgió la administración científica, fue la búsqueda de la precisión para definir el valor de los salarios. Posteriormente se descubrió que el estudio de los tiempos permitía el perfeccionamiento del trabajo operativo (Amaru, 2009).

Teoría Funcional de Fayol (1916)

Luego de la crisis económica mundial desatada en 1929, fue cuando apareció en Europa Fayol; quien transformó el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización se basaba en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración. Aunque en esta época inició la creación de grandes empresas en Estados Unidos, la sociedad era todavía mayormente agraria. Puesto que la economía dominante era de autoconsumo, las pequeñas empresas abundaban en el mercado y eran, generalmente, de tipo familiar. El resumen del postulado de esta teoría es: la forma

ideal de organización está basada en una distribución de funciones que se subdividen en subfunciones y procedimientos que, a su vez, se desarrollan por uno o varios puestos (Tovar, 2009).

En 1916, Fayol publicó *Administración General e Industrial*. De acuerdo con esta obra, la administración es una función distinta de las demás tareas de la empresa, como las finanzas, la producción y la distribución. Para él, la administración comprende cinco funciones distintas: planeación, organización, dirección, coordinación y control (Tovar, 2009).

De acuerdo con Fayol, la administración es una actividad común a todo aquello que emprende el ser humano; por tanto, todos deberían estudiarla, lo que exigiría la existencia de una Teoría General de la Administración; por ello, Fayol dividió a la empresa en seis actividades o funciones distintas. En primer lugar, las funciones técnicas, conformadas por la producción y manufactura, en general. En segundo lugar, el sector comercial, compuesto de compra, venta e intercambio. En tercer lugar, las funciones financieras, relacionadas con la obtención y utilización del capital. En cuarto lugar, la seguridad o protección de la propiedad y personas. En quinto lugar, la contabilidad, que se encarga del registro de existencias, balances, costos y estadística. Por último, la administración en sí misma, relacionada con la planeación, organización, dirección, coordinación y control (Amaru, 2009).

De acuerdo con Amaru (2009), para Fayol, la función administrativa era las más importante de todas. Definió cada uno de sus componentes de la siguiente manera:

- Planeación: Examinar el futuro y trazar un plan de acción a mediano y largo plazo.
- Organización: Coordinar al recurso humano, así como materia prima e infraestructura involucrada con la finalidad de emprender un negocio.

- Dirección: Mantener activo al personal en toda la empresa.
- Coordinación: Reunir, unificar y armonizar toda la actividad y el esfuerzo.
- Control: Cuidar que las actividades relacionadas se realicen de acuerdo con los planes establecidos.

Teoría Burocrática de Weber (1924)

Weber definió a las organizaciones como patrones de transacciones entre distintos individuos. Sin embargo, esta visión utilitarista minusvalora el rol que tienen los seres humanos dentro de una organización (Morente y Ferras, 2017).

De acuerdo con Tovar (2009), Weber sostiene que la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina, caracterizada por reglas, controles y jerarquías, y que dicha máquina, es impulsada por la burocracia. Las relaciones entre miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Además, la división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz.

Amaru (2009) menciona que, para Weber, las organizaciones formales modernas se basan en leyes que las personas aceptan por considerarlas racionales. Toda sociedad que se base en leyes racionales es una burocracia. Las organizaciones formales presentan tres características principales que las distinguen de los grupos informales. Estas características son formalidad (establecimiento de normas y reglamentos específicos dentro de la organización), impersonalidad (ninguna persona está sometida a otra, sino que cada quien desempeña un cargo específico, con funciones particulares) y profesionalismo (cada cargo o posición es ocupada por un trabajador que reúne competencias profesionales específicas).

Teoría de los Sistemas Cooperativos de Barnard (1938)

De acuerdo con Agüero (2007), durante las décadas de 1940, 1950 y 1960 predomina en el campo organizacional el institucionalismo, la teoría de las decisiones y las relaciones humanas. Barnard, como pionero en su campo, concebía a las organizaciones como sistemas cooperativos y no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia (Tovar, 2009). Las organizaciones son sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo. Excluye los conflictos y coordinación obligatoria (Agüero, 2007).

Barnard sostenía que, para alcanzar cualquier objetivo, las personas se relacionan entre sí. Las organizaciones en sí mismas, surgen de la cooperación entre personas. Al ser las empresas pequeñas, tiende a existir cooperación, pero al comenzar su crecimiento, el conflicto va apareciendo. Para evitar el conflicto se deben dar incentivos y promover la participación. Esta teoría se resume en la aseveración de que la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación entre sus miembros, mediante un trato justo y beneficios recíprocos (Tovar, 2009).

Amaru (2009) menciona que Barnard, en su libro *Las Funciones del Ejecutivo* expone que la eficiencia, la eficacia, el equilibrio dinámico con el ambiente externo y la autogestión son los puntos más importantes de las organizaciones y los gerentes. Para él, el trabajo del ejecutivo no es dirigir personas, pues ellas deben dirigirse a sí mismas. Por el contrario, el ejecutivo se encarga de desarrollar y mantener el sistema de comunicación efectivo, así como promover la formación y el mantenimiento de un sistema de recursos humanos motivado. Por último, el ejecutivo formula y define los propósitos, objetivos y fines de la organización.

Teoría de los Sistemas de Bertalanffy (1956)

De acuerdo con Fernández (2005), en 1964, Boulding enunció cinco premisas esenciales para comprender la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy. Declaró que el orden, la regularidad y la carencia de azar son preferibles al caos, la irregularidad y el comportamiento aleatorio. Aseguró que el carácter ordenado del mundo empírico hace que éste sea bueno, atrayente e interesante para el teórico de los sistemas. Que existe un orden en el mundo exterior. Para establecer dicho orden, la cuantificación matemática es indispensable. La última premisa sostuvo que la búsqueda de la ley y el orden implica la búsqueda de referentes empíricos.

Un sistema es un conjunto de elementos que tienen relación entre sí. Los sistemas tienen muy diversa naturaleza; existen sistemas físicos y sociales, pero también intangibles o abstractos como los sistemas de ecuaciones o las teorías. La relación de un sistema con su entorno permite diferenciar entre sistemas abiertos y cerrados. Los sistemas abiertos son aquellos que se encuentran en constante intercambio con el medio ambiente. Los sistemas cerrados no mantienen intercambio alguno con su entorno. Los sistemas cerrados en realidad sólo son relativamente cerrados. Ejemplo de un sistema cerrado es el Universo, sólo si éste es considerado como la totalidad (Fernández, 2005).

Algunas de las características más importantes de los sistemas son el hecho de constituir totalidades irreductibles a la mera suma de sus elementos constitutivos y el estar asociados a procesos evolutivos de diverso tipo. La “visión” de Bertalanffy (1956) era que podría llegarse, como resultado del trabajo en diferentes campos, a una metateoría de sistemas de alto nivel, matemáticamente expresada (Jiménez, 2007).

La Teoría General de Sistemas partió de la concepción de organismo que Bertalanffy mantuvo en sus investigaciones. Pretendía dar cuenta de las propiedades de un organismo al

considerarlo como un todo estructurado y no un mero conglomerado de partes. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, comienzan a difundirse estas ideas a partir de nuevas disciplinas científicas como la cibernética y la teoría de la información (Von Bertalanffy, 1993).

De acuerdo con Fernández (2005), la Teoría General de los Sistemas tiene 10 postulados principales:

1. Interrelación e interdependencia entre los elementos constitutivos del sistema.
2. Se estudia y entiende a un sistema como una totalidad.
3. Todo sistema cumple un objetivo.
4. Los sistemas se alimentan de insumos provenientes del medio ambiente y arrojan productos finales. Los insumos incluyen la retroalimentación de otro tipo de sistemas.
5. Todos los sistemas transforman entradas en salidas.
6. Todos los sistemas tienden a la entropía.
7. Todos los sistemas están regulados.
8. Todos los sistemas se componen de otros sistemas y guardan jerarquías.
9. Todos los sistemas poseen elementos especializados o diferenciados que llevan a cabo diferentes roles.
10. Todos los sistemas respetan la equifinalidad; es decir, que pueden alcanzar su objetivo a pesar de contar con insumos no siempre iguales.

Dadas las características anteriores, podemos equiparar fácilmente cualquier tipo de organización (hospital, universidad, etc.) con un sistema en general, y aplicar los principios mencionados a su funcionamiento. Dicho de esta manera, entendemos que, al tratar de

estudiar una organización, debe hacerse desde su complejidad y no analizando cierta área en particular.

Por último, debido a que los sistemas se alimentan del medio ambiente, se enfoca en el presente estudio a la globalización como un factor ambiental de cambio en el comportamiento de las organizaciones actualmente. Es decir, este fenómeno ha venido sugiriendo a las organizaciones la externalización de sus procesos de producción, alterando con ello la totalidad del sistema, incluido el factor humano.

Teorías Modernas

Teoría de la Población Ecológica de Hannan y Freeman (1977, 1984)

Esta teoría fue postulada por Hannan y Freeman (1984, 1984). La diferencia entre los dos enfoques radica en su objeto de estudio. El primer trabajo se enfoca en la población y el segundo en la empresa. Su propósito radica en remarcar la trascendencia del medioambiente en la supervivencia (Tovar, 2009).

Dos corrientes emergen de esta teoría. La primera se fundamenta en el concepto de inercia estructural, que aplica a los conceptos de selección natural. La segunda corriente concibe a las organizaciones como entes sujetos a la evolución. En el último enfoque, cuestiones como la estandarización, la estabilidad y tendencia a institucionalizar son respuestas a las demandas del entorno. Las organizaciones se comportan como poblaciones de animales. Las que tienen éxito sobreviven y las que no, se extinguen (Agüero, 2007).

Por su parte, Tovar (2009) equiparó los principios originales de esta teoría al contexto organizacional. Al respecto, enuncia que los supuestos teóricos de esta teoría se pueden resumir en tres ideas principales. En primer lugar, los recursos del entorno son limitados para todas las organizaciones. Segundo, las empresas tienen formas organizativas que son elegidas entre opciones variadas. Por último, cuando hay un cambio en el entorno, existen

dos formas posibles de volver a la organización; la inercia, que lleva a la extinción, y la adaptación, que conduce a la supervivencia. De esta manera, la mejor forma de organización para esta teoría es aquella que consigue adaptarse a su entorno.

Teoría Institucional de Di Maggio y Powell (1983)

Postula que la organización debe ser concebida como un todo, como una institución, y distingue entre instituciones públicas y privadas, en razón de su complejidad y fines. Establece que las organizaciones son sistemas sociales y no sólo técnicos; sus miembros, por tanto, requieren apoyo social y no sólo exigencia de eficiencia. El contexto social (normas sociales, creencias y reglas), limita y dirige el comportamiento de los involucrados. Una teoría que defiende la legitimidad ante la eficiencia, entendiendo como legitimidad la aceptación de la organización por parte de su entorno (Restrepo y Rosero, 2002).

Tovar (2009), por su parte, sostiene que el componente clave de esta teoría es el isomorfismo institucional, que distingue tres tipos de efectos: el coercitivo (presiones de otras organizaciones de las que se depende), mimético (benchmarking) y el normativo (normas compartidas y reguladas por un grupo de organizaciones). La mejor forma de organización, por tanto, es la que considera e integra a las personas que hacen funcionar a la empresa.

Globalización

Definición de Globalización

El término globalización, se refiere a un conjunto de relaciones interdependientes que se amplían entre gente de diferentes regiones o países del mundo. Desde una perspectiva económica, se le llama globalización a la integración de las economías mundiales, por medio de la eliminación de barreras impuestas al movimiento de bienes, servicios,

capitales, tecnologías y personas. La globalización genera una economía mundial integrada e interdependiente. Dicho fenómeno tiene diferentes aspectos, la globalización de los mercados y la globalización de la producción (Amin, 2002).

De acuerdo con Paliwoda y Slater (2009), la globalización es una palabra que define la época actual y la manera en la que vive la sociedad. Afecta a la población, empresas, fuerza de trabajo, consumidores e interacciones entre las personas. La globalización, por tanto, es una cuestión política, tecnológica, cultural y económica. Las corporaciones multinacionales son producto de este fenómeno y advierten la operación de actividades en más de un país al mismo tiempo.

De acuerdo con Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013), la globalización de los mercados se refiere a la fusión de mercados nacionales que por tradición en la historia han funcionado por separado, en un solo mercado internacional enorme. De esta manera, la supresión de las barreras al comercio entre fronteras facilita la venta a nivel mundial. Los mercados más globales de la actualidad no son los de consumo (las diferencias de gustos y preferencias son todavía tan notables que frenan la globalización) sino los mercados de bienes y materiales industriales que atienden una necesidad de todo el mundo. Aquí entran los mercados de materias primas como aluminio, petróleo y trigo; mercados de productos industriales como microprocesadores y aviones comerciales, mercados de software y mercados de títulos financieros.

Por su parte, la globalización de la producción se refiere a la subcontratación de bienes y servicios en diferentes lugares del mundo para aprovechar las diferencias nacionales de costo y calidad de los factores de producción como mano de obra, electricidad, tierra y capital. Las empresas intentan reducir su estructura general de costos o mejorar la calidad o

funcionalidad de su oferta de productos, para competir en el mercado global brindando una mayor eficiencia (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2013).

Las contrataciones de este tipo se destinaban originalmente a actividades de manufactura de productos; sin embargo, la globalización ha permitido a las empresas tomar ventaja de las telecomunicaciones y el internet, para contratar actividades de servicio de bajo costo en otros países.

Desarrollo de la Globalización

El mundo contemporáneo se encuentra a la deriva de una transformación acelerada comúnmente denominada globalización. Este proceso tiene numerosas fuerzas conductoras interconectadas (Biehl y Prescott, 2013).

De acuerdo con Martín-Cabello (2013), la globalización actual encuentra sus orígenes a finales del siglo XX. Theodore Levitt, en su artículo La globalización de los mercados (1983), fue quien acuñó el término formalmente por primera vez.

Pese a diversas posiciones acerca de sus orígenes, de manera estricta, la globalización actual comenzó luego de la Segunda Guerra Mundial, con la Guerra Fría, y se consolidó en los años 80s y 90s, coincidiendo con la aparición de las tecnologías de la información (TIC), la intensificación de las comunicaciones físicas y la expansión mundial de los mercados de bienes y capitales (Martín-Cabello, 2013).

La revolución de los sistemas de información y comunicación ha jugado un papel fundamental en avances científicos y tecnológicos de la época, y ha permitido tener acceso rápido a millones de datos. Durante el siglo XX, la revolución ocasionada por la teoría cuántica y la teoría de la relatividad tuvo un fuerte impacto en la Física y la Química. Se elaboraron nuevas explicaciones del Universo y así surgió la Teoría del Big Bang, el descubrimiento de los hoyos negros y la antimateria. La biotecnología y la ingeniería

genética se desarrollaron. En lo que a medicina respecta, se erradicaron y controlaron enfermedades mortales (Pastor, 2007).

La cuestión fundamental con la que concluyó el siglo XX fue la profundización de la brecha que separa a los países desarrollados de los subdesarrollados, y a las escasas clases privilegiadas de las grandes masas de desempleo. En vez del estado de bienestar, las crisis económicas y políticas registradas en el siglo XX motivaron la aplicación de la política económica neoliberal (Rodríguez, Ramírez y Gómez, 2008).

El neoliberalismo implicó la adopción de un capitalismo sin restricciones. De acuerdo con sus postulados, el libre juego de las fuerzas del mercado se regula a sí mismo. No es necesaria la intervención del Estado. Por el contrario, su ausencia produce un mayor crecimiento y una mejor distribución de la riqueza. De acuerdo con el neoliberalismo, una economía eficiente es logable a través de la reducción de costos del gobierno, su aparato burocrático y el gasto social. Esta tendencia protege las ganancias de las transnacionales (Pastor, 2007).

En búsqueda de independencia, las organizaciones transnacionales han creado una nueva división internacional del trabajo. Han monopolizado el mercado de ciertos productos; han absorbido pequeñas y medianas empresas y trasladado maquiladoras y otros procesos a países en vías de desarrollo (Lozano, 2014).

De acuerdo con Pastor (2007), en años recientes finalizó la modernidad e inició la época posmoderna. Caracterizada por la falta de programas sociales de alto alcance, por el egoísmo, el alegre conformismo y la falta de preocupaciones de carácter social; por la pérdida de los valores universales inicialmente impulsados por la Ilustración y el dominio de valores más bien socialdarwinistas: la lucha salvaje por la supervivencia del más fuerte.

La posmodernidad implica la pérdida de la memoria histórica; hace del pasado algo muerto, condenando el futuro a meras repeticiones.

De acuerdo con Martín-Cabello (2013), se apuntan 3 grandes tendencias que favorecieron en esta época la aparición de la globalización como una etapa con características diferenciales a las anteriores:

- La primera es el surgimiento y extensión de las Tecnologías de la Información. Destaca el año de 1989, cuando el científico británico Tim Berners-Lee creó la red mundial, y el acceso del público a Internet en 1990.
- La segunda tendencia se relaciona con la década de 1950, en que se produjeron importantes mejoras en el transporte de mercancías y personas que intensificaron los flujos globales. La explosión de la aviación comercial es posterior a la Segunda Guerra Mundial, destacando como fundamental la aparición del reactor Boeing 707 en 1958, que facilitó los vuelos intercontinentales.
- La tercera tendencia se centra en los cambios económicos producidos en la época que condujeron a un aumento de los intercambios entre las distintas naciones. El aumento de intercambios operó a nivel de bienes y servicios y el flujo de capitales.

La Generación *Millennial*

Desde hace algunas décadas, la tecnología e interconexión social, se ha convertido en un referente explicativo de los múltiples cambios que están acaeciendo en el mundo. Estos procesos homogeneizan e interconectan a las distintas culturas. La superación del tiempo y del espacio, así como la posibilidad de conectar entre distintas partes del planeta por medio de la tecnología son algunas de las características que definen la sociedad que se está configurando en el mundo (Alcañiz, 2008).

El comportamiento demográfico, en la actualidad, tiende a converger en el sentido de bajas tasas de mortalidad y natalidad. Existen desigualdades entre las diferentes regiones del mundo, dependiendo de los niveles de desarrollo de cada país. La tasa de natalidad es mayor en aquellos países en los cuales la fecundidad es percibida como algo positivo para la sociedad. Otra manifestación de la globalización actual son los procesos migratorios crecientes, los cuales no son nuevos, y han sido observados de manera repetida en eventos históricos mundiales tales como guerras (Alcañiz, 2008).

Con una mezcla de cuatro generaciones distintas en la fuerza de trabajo actual, las organizaciones se han visto en la necesidad de entender a cada una de ellas, en torno a sus necesidades, valores, actitudes hacia el trabajo y momentos en su vida laboral. A nivel gerencial, la generación de mayor interés en la actualidad son los *millennial*, por ser la última que se ha integrado hasta ahora al mercado laboral, así como constituir, en algunos países, la base de la pirámide poblacional (Ng, Lyons y Schweitzer, 2012).

De acuerdo con Ng, Lyons y Schweitzer (2012), el concepto de generaciones fue introducido por Mannheim en 1952, al argumentar que los cortes generacionales se encuentran trazados por eventos que ocurren durante los años de formación en la infancia, adolescencia y adultez temprana. Los cambios generacionales no ocurren de forma abrupta, sino que se trata, de una transición progresiva a través del tiempo. La generación *millennial* se conforma por personas nacidas entre la década de los 80s y el año 2000 (Armstrong, Adam, Denize y Kotler, 2015). La población mundial actual sobrepasa los 60 millones. Los *millennial*, en general, triplican a la generación X en número. Son la generación más joven en la fuerza de trabajo de la actualidad (Ng, Lyons y Schweitzer, 2012).

De acuerdo con Loughlin (2001), los *millennial*, durante sus años de formación, reportaron ver a sus padres apegarse a extensas jornadas laborales, por prolongados

periodos de tiempo y sufrir, posteriormente, recortes de personal masivos característicos de la globalización actual. Ng, Lyons y Schweitzer (2012), argumentan que, estos fenómenos generaron ciertas tendencias a nivel conductual en la generación *millennial*. De manera general, esta generación reporta niveles altos de individualismo, narcisismo, extroversión y amabilidad, así como la tendencia a exhibir un locus de control externo.

Por último, Ng, Lyons y Schweitzer (2010) sostienen que los *millennial* procuran un balance entre su vida laboral y personal, valoran los planes de carrera prometedores a corto plazo, se involucran en experiencias laborales significativas a nivel personal, y sobrevaloran las relaciones sociales amistosas dentro del ambiente de trabajo.

Externalización

El modelo ricardiano

David Ricardo (1772-1823), economista clásico, desarrolló lo que posteriormente sería nombrado como “el modelo ricardiano”. En la época en que escribió su obra, *Principios de política económica y tributación*, había una escuela de pensamiento económico llamada Mercantilismo. Sus exponentes creían que exportar era algo positivo porque generaba oro y plata para engrosar la economía nacional. Por el contrario, las importaciones eran concebidas como algo negativo porque disminuían la plata y el oro en general. Con el objetivo de asegurar que los países exportaran mucho e importaran poco, mantenían altos los aranceles sobre los bienes importados (Feenstra y Taylor, 2011).

El arancel es un impuesto que se cobra a la entrada de mercancías en la frontera de un país y que se aplica de distinta forma dependiendo del producto a importar. La teoría mercantilista perdió validez poco tiempo después de conocerse la obra de Ricardo, pero algunas de esas ideas se sostienen actualmente. Por ejemplo, Estados Unidos insiste en

encarecer sus aranceles y con ello disminuir la importación de productos y servicios (Lobejón, 2001).

Ricardo quería demostrar que todos los países podían beneficiarse del comercio internacional sin la necesidad de establecer aranceles excesivos para propiciar mayores exportaciones que importaciones. Supuso entonces que el valor de las exportaciones era equivalente al de las importaciones (equilibrio comercial), y que los países comerciaban libremente y sin aranceles. Ricardo demostró que el comercio podía beneficiar a todos sus participantes de esta manera. Los países se benefician al exportar los bienes y servicios en los que poseen una ventaja comparativa (Krugman y Wells, 2007).

Externalización de bienes y servicios

A la provisión de un servicio o producción de diversas partes de un bien en distintos países que posteriormente se emplean o se convierten en un bien final en otro país, se le denomina externalización. La externalización es una variación de comercio internacional, caracterizado no por el intercambio de bienes finales, sino intermedios, que en ocasiones pueden cambiar de país varias veces antes de convertirse en un bien final en venta al mercado nacional o exterior. La externalización es una faceta del comercio mundial relativamente nueva que inició durante 1979, con la finalidad de adquirir bienes y servicios más baratos en el extranjero (Feenstra y Taylor, 2011).

Debido a la externalización, las empresas envían sus procesos a otros países. Los empleos relacionados con esas actividades desaparecen del país de origen, y al pagar salarios inferiores en el extranjero, las empresas nacionales disminuyen sus costos y transfieren esos ahorros a sus clientes (Echeverría, 1997).

Por tanto, la externalización provoca la disminución de precios, al mismo tiempo que altera la estructura de empleo tanto del país que externaliza dichas actividades como del

país que las recibe. De manera general, en el país de origen se contratarán trabajadores más calificados que realicen actividades de mercadotecnia o investigación, en combinación con trabajadores menos calificados en el extranjero. De cierta manera, la externalización se relaciona con la inmigración, pues las empresas de un país pueden contratar trabajadores extranjeros sin que éstos abandonen su país de origen (Daub, 2009).

Un número creciente de compañías ha decidido dividir sus procesos de producción en varias fases repartidas alrededor de diferentes países o regiones. En otras palabras, las compañías ejecutan sus actividades en distintos países del mundo, formando así una cadena de suministro que va desde la concepción del producto hasta su entrega (Fujita y Thisse, 2006).

A pesar de no haber un acuerdo común acerca de la definición del término servicio, existe numerosa literatura, así como esquemas de clasificación que permiten comprender el término en general. La común distinción entre sectores primario (agricultura), secundario (manufactura) y terciario (servicios) puede servir como punto de inicio para definir a los servicios. En los últimos años se ha visto un decremento constante en la actividad económica referente a los primeros dos sectores (agricultura y manufactura), y un notorio incremento en el sector terciario (servicios) debido a la gran importancia que los servicios tienen en economías desarrolladas (Daub, 2009).

Dicho lo anterior, existen diferentes definiciones del término servicio. Fisher y Navarro (1994) argumentan que un servicio es cualquier actividad laboral que no produzca algún bien final. Por su parte, Colunga (1995) define a los servicios como aquel trabajo que se realiza para otras personas. Para Kotler (1997), un servicio es cualquier actividad o beneficio que un agente ofrece a otro; son intangibles y no se pueden poseer. Por último,

Duque (2005) sostiene que los servicios son cualquier tipo de trabajo, actividad o beneficio que produce satisfacción a un consumidor.

Mientras la externalización de actividades de producción y la pérdida asociada de trabajos relacionados con la manufactura no son un fenómeno nuevo de abordar, la competencia global incrementada del sector administrativo se ha convertido en la mayor preocupación para los países desarrollados; es decir, la externalización de servicios. Este tipo de externalizaciones han sido facilitadas por diversos factores como la internet, mejoras de infraestructura en los países subdesarrollados, y un decremento dramático en el costo de transmisión de datos y transporte internacional (Auer, Besse y Méda, 2006).

Otra manera de definir a los servicios es considerar diferentes dimensiones del fenómeno. Los servicios tienen resultados inmateriales al ser considerados intangibles, invisibles y perecederos. Su producción y consumo toman lugar simultáneamente y se requiere interacción con la entidad externa que lo demanda. Por otra parte, también existe la definición de servicios internacionales. Éstos, son todos aquellos servicios relevantes para su deslocalización o externalización, debido a que cruzan fronteras tanto para su producción como para su consumo. Se resalta su aparición en respuesta al surgimiento de tecnologías de comunicación e información que facilitan las operaciones de negocios a nivel internacional (Daub, 2009).

Actualmente, la externalización se centra en el sector terciario (servicios). Al respecto, India resulta un destino potencial de externalización de servicios debido a sus bajos costos de producción, así como una jornada laboral altamente flexible y ajustable a diversas zonas horarias, entre otros factores (Feenstra y Taylor, 2011).

La externalización de servicios, en un sentido amplio, engloba todos los tipos de servicio foráneo de una compañía multinacional cuyo objetivo es respaldar su producción

doméstica. De manera puntual, la externalización de servicios es un término utilizado para designar a la provisión de un servicio por parte de un proveedor foráneo debido al costo, y que posteriormente es reimportado a su país de origen. La importancia de los servicios se ha incrementado recientemente en términos de cantidad y calidad debido a la competencia que existe en el mercado (Auer, Besse y Méda, 2006).

Al respecto, el incremento de centros de servicios compartidos alrededor del mundo, tal como el ejemplificado en este estudio, no es de extrañarse. De acuerdo con Daub (2009), los centros de servicios compartidos; es decir, unidades organizacionales que ofrecen diversos servicios a más de una unidad o centro de determinada compañía, surgieron inicialmente en la década de los 70s; sin embargo, no fue hasta los 90s cuando la mayor parte de compañías se inmiscuyeron en la práctica.

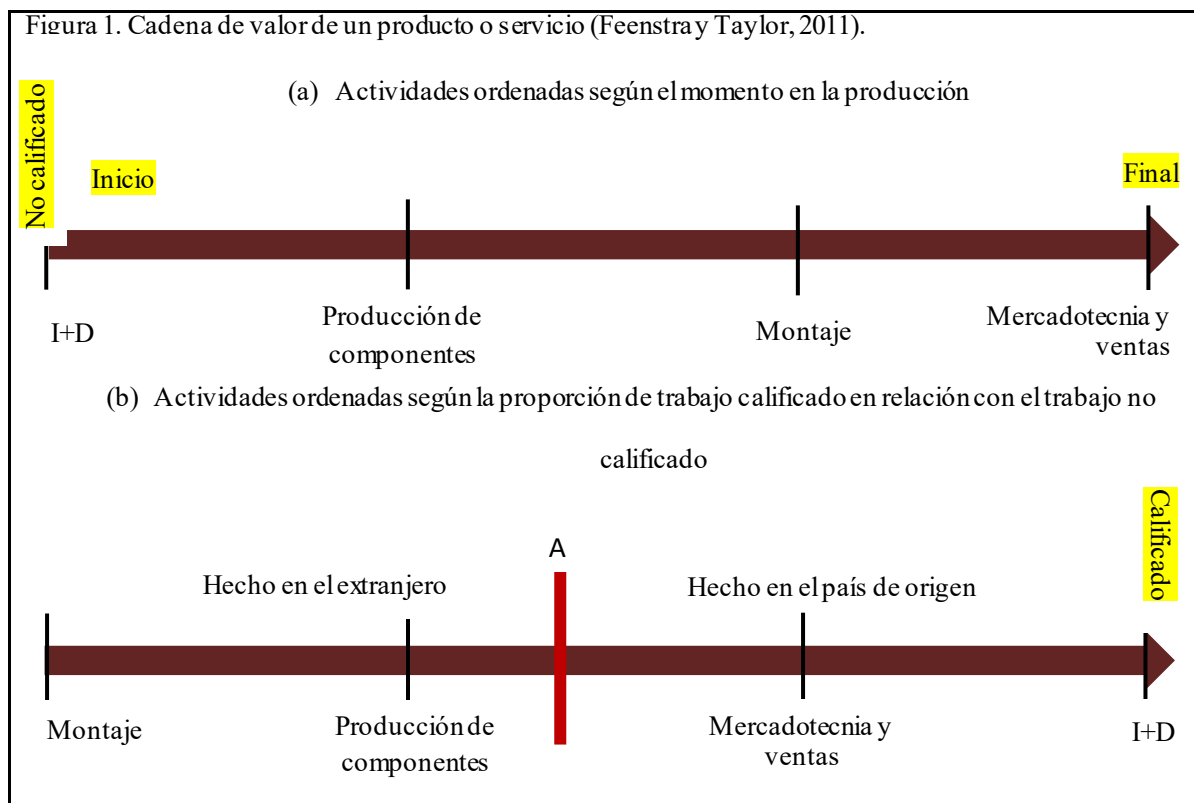
Finalmente, entendiendo por centros de servicios compartidos, lugares en los cuales se lleva a cabo el desempeño de una labor estandarizada (Bondarouk y Friebe; 2014), en la cual, las actividades desempeñadas por el trabajador se encuentran cuidadosamente planeadas y documentadas a detalle, y por tanto, el trabajador no requiere realizar esfuerzo cognitivo o psicológico adicional ni ejercer control alguno sobre la tarea; y haciendo referencia al Modelo de Demandas/ Control de Karasek, el cual sostiene, entre otras cuestiones, que un trabajo bajo las condiciones descritas anteriormente produce una actitud pasiva en el trabajador por falta de motivación, así como pérdida gradual de capacidades adquiridas anteriormente (González, 2006); se puede inferir que el total de participantes en este estudio puntuará niveles altos de Síndrome de Burnout en la escala de Uribe (2010).

El modelo de externalización

Como se observa en la figura 1, existen distintas actividades, por separado, que se deben llevar a cabo para producir y comercializar un producto o servicio. En la sección (a), las

actividades están numeradas en el orden en que se ejecutan (empezando con la investigación y el desarrollo (I+D) y terminando por la mercadotecnia y el servicio de postventa) (Kaplinsky y Morris; 2001).

Sin embargo, al diseñar un modelo de externalización, resulta más útil la clasificación de actividades en función de la calificación que cada una requiere, tal como muestra la sección (b). Las actividades menos calificadas como el ensamblaje o montaje, para seguir después con actividades de mayor complejidad tales como las administrativas, contables, servicio al cliente y gestión de pedidos. Finalmente, las actividades más complejas del proceso que requieren trabajadores altamente calificados como la mercadotecnia, las ventas y la investigación o desarrollo de nuevas tecnologías (Feenstra y Taylor, 2011).



El conjunto de actividades representadas en la Figura 1 se denominan cadena de valor, concepto que fue popularizado por Porter en 1986. El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan

internamente. Cada actividad añade valor al producto o servicio final. No es necesario que todas las actividades se lleven a cabo en el mismo país. Ordenando las actividades en función del grado de trabajo calificado que se requiere para llevarlas a cabo, podremos predecir cuáles tienen una mayor probabilidad de ser externalizadas (Quintero y Sánchez; 2006).

De acuerdo con Feenstra y Taylor (2011), dicha predicción es posible gracias a tres premisas:

1. **Salario relativo de los trabajadores calificados.** Estipula que el salario relativo de trabajadores calificados y no calificados será menor en el extranjero que a nivel nacional. Se entiende por salario relativo a la proporción que recibe el trabajador por su trabajo en comparación con la parte que corresponde al capitalista y que acumula como capital. Se le llama W_L al salario de trabajadores no calificados en el país de origen de la empresa y W_S al salario de los trabajadores calificados. De igual manera, se le llama W^*_L y W^*_S a los salarios de los trabajadores extranjeros respectivamente. El primer supuesto es que los salarios extranjeros son inferiores. Es decir, $W^*_L < W_L$ y $W^*_S < W_S$ y que el salario relativo del trabajo no calificado en el extranjero es inferior al nacional. El supuesto refleja datos reales, ya que en los países en vías de desarrollo el trabajo poco calificado recibe salarios extremadamente bajos.
2. **Costos de capital y comercio.** Al plantearse una empresa la externalización de ciertas actividades, se tiene la noción de disminución de costos salariales ya que los salarios extranjeros deben ser inferiores. Sin embargo, existen costos adicionales por trabajar en el extranjero. En numerosos casos, la empresa paga más gastos de

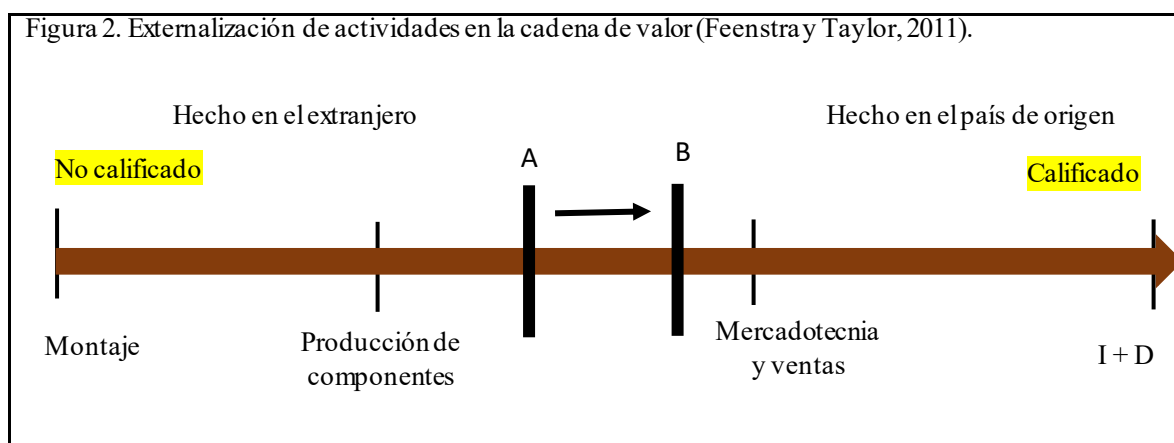
capital debido a: 1) un mayor costo por la construcción de infraestructura en el extranjero o de algunos servicios como agua o electricidad; 2) costos adicionales de transporte y comunicación, que serán altos si el país extranjero se encuentra aun desarrollando carreteras, puertos y telefonía; y 3) costos adicionales de los aranceles si el país extranjero grava los bienes al entrar al país. Se pueden agrupar, entonces, los costos 2) y 3) bajo la consigna de “costos de comercio”.

Los costos incrementados de capital y de comercio pueden ser la causa de que la empresa nacional no externalice la totalidad de sus actividades en el extranjero. Al elegir qué actividades externalizar, la empresa adquirirá el ahorro procedente de los menores costos salariales junto con los costos extra de capital y comercio. Además, los costos extra se reparten de manera uniforme entre todas y cada una de las actividades de la cadena de valor.

- 3. Segmentar la cadena de valor.** Al plantear que una empresa planea transferir parte de las actividades que conforman la cadena de valor al extranjero, se debe tomar en cuenta qué actividades externalizar. Tomando como referencia la figura 1, las actividades que se encuentran a la izquierda del punto A se externalizan debido a que el ahorro que proviene de los menores costes salariales extranjeros es más alto en dichas actividades.

Cuando disminuyen los costos de capital o de comercio extranjeros, aumentan las ganancias para transferir más actividades de la cadena de valor a esos países. Como se muestra en la figura 2, dicho cambio se encuentra representado a través del desplazamiento de la recta divisoria de A a B. Las tareas situadas entre A y B, que se llevaban a cabo dentro del país de origen de la empresa, se transfieren entonces al extranjero. A largo plazo, las actividades llevadas a cabo a nivel nacional gozarán de mayor complejidad; es decir, la

demanda de trabajo será cada vez más calificada. Debido a la externalización, el salario relativo del trabajo calificado aumenta (Quintero y Sánchez; 2006).



Asimismo, el país extranjero sufre cambios al recibir más actividades de producción provenientes del primer mundo. Tal como puede apreciarse en la figura 2, las últimas actividades externalizadas (las que se localizan entre A y B) requieren un trabajo más calificado que las actividades que se hacían previamente (las que se encuentran a la izquierda de A). Las actividades externalizadas se irán calificando con el tiempo y en el extranjero aumentará también la demanda de trabajo calificado. Por tanto, habrá un aumento de salarios (Kaplinsky y Morris; 2001).

En otras palabras, el modelo de externalización advierte el flujo de negocios de países más desarrollados a países menos desarrollados. De acuerdo con el presente estudio, México forma parte del peldaño intermedio, ya que representa costos de producción menores que los ofrecidos por países como Estados Unidos y Alemania, pero al mismo tiempo, costos mayores que aquellos brindados por países como India, Filipinas, Vietnam y Nepal. Albergando una de las cuatro ciudades más grandes del mundo (Nielsen, 2015), y universidades como la UNAM, que son reconocidas a nivel mundial por su enfoque en investigación (Mullan, Kenney y Dossani, 2008), México también ofrece profesionistas más calificados que algunos países asiáticos.

Las ganancias de la externalización

La externalización es capaz de desplazar la demanda relativa de trabajo y también aumentar el salario relativo del trabajo calificado. Mientras tanto, el salario relativo de trabajos poco calificados disminuirá en ambos tipos de países. En términos generales, el trabajo calificado se beneficia de la externalización, mientras que el no calificado en realidad se ve perjudicado (Feenstra y Taylor, 2011).

La capacidad que tienen las empresas para externalizar ciertas actividades productivas al extranjero implica una reducción de costos de producción y, por ende, disminución en el precio ofrecido al consumidor. Lo anterior significa que el consumidor final se beneficia de la externalización. Gracias a la externalización, países menos desarrollados tienen acceso a productos y servicios cuyos precios se elevarían de no ser externalizados.

Dicho de otra manera, un mexicano tiene acceso a la línea Apple de la empresa multinacional estadounidense porque manos chinas, con salarios y jornadas laborales propios de China lo produjeron. Al mismo tiempo, otros extranjeros, tienen la posibilidad de acceder a ciertos productos o servicios porque manos mexicanas lo producen. La sociedad actual se viste de sudor internacional, de externalizaciones y globalización; se encuentra sujeta a un ciclo que conecta el mundo por medio de la interdependencia nacional.

Siendo así, resulta crucial preguntarse si la globalización podría ser un fenómeno a evitar; y concluyendo en negativa, las siguientes preguntas surgen: ¿Son las ganancias de los beneficiados por la externalización superiores a las pérdidas de aquellos individuos perjudicados? ¿Existe algo que la investigación actual en el tema pueda aportar con la intención de mejorar las condiciones de empleo surgidas por la globalización? Partiendo de estas preguntas, investigaciones como la presente adquieren relevancia.

Diferencia entre externalización y deslocalización

En los análisis sobre externalización, suele escucharse también el término deslocalización.

El término deslocalización se emplea para indicar que una empresa ubica parte de sus actividades en el extranjero manteniendo el control de propiedad de las mismas. La empresa relocaliza al extranjero parte de su proceso productivo pero la producción se mantiene dentro de su propia firma empresarial (Feenstra y Taylor, 2011).

Por ejemplo, Intel produce microchips en China y Costa Rica, en filiales que son de su propiedad (Reyes, Llopis y Garcó, 2006). En contraste, Mattel distribuye la producción de las muñecas Barbie en diferentes países. A diferencia de Intel, Mattel no es propietaria de las plantas extranjeras. Mattel da libertad a sus plantas para elegir dónde comprar los materiales necesarios en base al precio. Mattel externaliza sus actividades; subcontrata sus actividades sin realizar inversión extranjera directa (Alós, 2008). Por el contrario, Dell es un ejemplo intermedio; ensambla sus computadoras en el extranjero, en plantas que no posee. Sin embargo, ejerce fuerte control en la selección de materia prima con que fabrican sus ordenadores, con la finalidad de garantizar que sus productos sean de alta calidad (Del Bono, 2006).

De esta manera, se define a la externalización como el proceso por medio del cual se reubican actividades de cierta empresa en el extranjero, manteniendo, con ello, una relación de propiedad con las actividades reubicadas. Por el contrario, se define a la deslocalización como el proceso por medio del cual una empresa origen distribuye la producción de bienes y servicios alrededor de distintos países, a través de empresas ajenas a ella (Daub, 2009).

Por último, se advierte que se utilizarán indistintamente los términos deslocalizar y externalizar debido a que la empresa en la cual se llevó a cabo esta investigación, maneja

ambas modalidades. Además, esta diferenciación entre términos resulta irrelevante para la medición que se llevó a cabo en este estudio.

Destinos potenciales de externalización a nivel mundial

Se entiende por economías emergentes aquellas con un acelerado potencial de crecimiento. Estos países representan un gran potencial para el inversionista. En la última década, los mercados emergentes han cobrado importancia para las compañías multinacionales de occidente de distintas maneras. Por un lado, como mercados atractivos de venta y por el otro, como fuentes de conocimiento tecnológico distinto. Las economías emergentes han sido agrupadas principalmente en un bloque de países que se ha denominado BRIC, al estar conformado por Brasil, Rusia, India y China (Goldman, 2009).

Sin embargo, este grupo se ha extendido bajo el esquema Next-11, refiriéndose a las próximas economías potencialmente emergentes. Forman parte de este bloque Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Corea del Sur, Turquía y Vietnam (Pedersen, Bals, Jensen y Larsen, 2013).

Las economías emergentes difieren en cuanto a geografía, cultura y sistemas políticos. Sin embargo, comparten algunas características como mercados nacionales relativamente grandes y de rápido crecimiento, un capital humano prometedor y potencial tecnológico, así como estabilidad política. Debido a ello, una creciente cantidad de compañías multinacionales de occidente se han sumado a la introducción de investigación local y facilidades de desarrollo (Goldman, 2009).

Actualmente, algunas compañías externalizan también centros de desarrollo e investigación y no sólo actividades pertenecientes a los primeros eslabones de la cadena de valor de bienes y servicios. De esta manera, las economías emergentes se han ido transformando de ser bases de producción en masa rentables a desarrolladoras de nuevos

productos. Pese a ello, existen todavía algunos retos asociados con la construcción de centros de investigación y desarrollo en países con economías emergentes. Por ejemplo, numerosas compañías temen la pérdida de propiedad intelectual, falta de experiencia con mercados locales o tener que lidiar con altas tasas de rotación de empleados locales (Ricart, 2011).

Adicionalmente, se debe considerar la distancia existente entre países cuando se desea externalizar la producción de un bien o servicio. Es importante considerar reducir costos por medio de la externalización a países cercanos con atributos similares. Por ejemplo, las compañías europeas pueden permitirse adoptar un enfoque más práctico para la formación y el control de la fuerza de trabajo si el prestador de servicios se encuentra en Hungría que si el prestador de servicios se encuentra en Filipinas. Estos proveedores especializados, incluso en un lugar más caro, ofrecen calidad superior debido a su enfoque especializado (Aranzábal, 2005).

De acuerdo con Pedersen, Bals, Jensen y Larsen (2013), existen dos modelos que pueden predecir diversos factores para calcular el atractivo de cada país como destino de externalización. El modelo A, mide la cantidad de inversiones que recibe cada país. La anterior parece ser una medida válida del atractivo de un país para externalizar procesos por dos razones principales. En primer lugar, las compañías tienden a seguirse entre sí. En segundo lugar, la habilidad que un país tiene para atraer compañías indica que la región es atractiva. El modelo B, por su parte, se centra en el valor agregado que aporta un país al servicio o bien con que trabaja.

Utilizando ambos análisis, Pedersen, Bals, Jensen y Larsen (2013) encontraron que al considerar el modelo A, los tres países que puntuaron al 100% fueron los Países Bajos, Reino Unido y Estados Unidos. Por otra parte, con el modelo B se concluyó que las

regiones más atractivas resultaron ser Bélgica, Hong Kong, la India, Suecia y Suiza. Propusieron entonces que, a mayor puntaje, mayor atractivo de inversión. Realizaron una correlación producto-momento de Pearson, para obtener los datos que se muestran en la figura 3. Así, una correlación positiva implica que el puntaje obtenido por cada país concuerda con el atractivo de dicho país. (Pedersen, Bals, Jensen y Larsen, 2013).

Figura 3. Correlación producto-momento de Pearson para modelo A y B de destinos atractivos de externalización (Pedersen, Bals, Jensen y Larsen, 2013).

País	Modelo A	Modelo B
Argentina	0.019	0.255
Australia	0.081	0.432
Austria	0.499	0.917
Bélgica	0.292	1.000
Brasil	0.071	0.220
Canadá	0.067	0.428
China	0.306	0.961
República Checa	0.141	0.408
Francia	0.366	0.594
Hong Kong	0.096	1.000
India	0.171	1.000
Italia	0.268	0.603
Japón	0.030	0.487
México	0.089	0.412
Países Bajos	1.000	1.000
Polonia	0.293	0.450
Portugal	0.070	0.385
Rusia	0.244	0.397
Sudáfrica	0.039	0.243
España	0.175	0.900
Suecia	0.218	1.000
Suiza	0.722	1.000
Turquía	0.066	0.412
Reino Unido	1.000	1.000
Estados Unidos	1.000	1.000

Para el conjunto de datos dado, Pedersen, Bals, Jensen y Larsen (2013) identificaron cinco grupos con diferencias significativas entre sus medias. Como se muestra en la figura 4, cada grupo representa la eficiencia media de dichos países dentro de su respectiva clasificación. Así, los países pertenecientes al grupo 1 con rango 0.9653, son los más

eficientes. Por el contrario, los países del último bloque cuyo rango es 0.2271, indican ser los países menos eficientes.

Figura 4. Eficiencia media por grupos de países (Pedersen, Bals, Jensen y Larsen, 2013).

1	2	3	4	5
X=0.9653	X=0.6625	X=0.57	X=0.429	X=0.2271
Países Bajos	Austria	Hong Kong	Francia	Argentina
Suiza	Bélgica	India	Italia	Australia
Reino Unido	China	España	Polonia	Brasil
Estados Unidos		Suecia		Canadá
				República Checa
				Japón
				México
				Portugal
				Rusia
				Sudáfrica
				Turquía

Por otra parte, en la figura 5, se muestran las cinco medidas individuales de eficiencia por país, que abarcan salarios, infraestructura, nivel educativo, índice de contraste cultural (ICC) e índice de corrupción percibida (ICP). Al respecto, para la variable salario, mientras más cerca del 1 se encuentre el coeficiente de Pearson, el salario será menor; por tanto, representará un ahorro a la compañía. Por su parte, a mayor desarrollo de infraestructura, mayor será la correlación (Pedersen, Bals, Jensen y Larsen, 2013).

De la misma forma, un nivel de educación alto se identificará con un coeficiente de correlación cercano a o igual que 1. En términos del índice de contraste cultural, a mayor índice de correlación de Pearson, menor será el contraste cultural. Lo mismo sucede con el índice de corrupción percibida, mientras más cerca de 1 se encuentre, los niveles percibidos de corrupción serán menores (Pedersen, Bals, Jensen y Larsen, 2013).

El destino ideal de externalización, sería aquel cuya eficiencia puntuara en el grupo 1, que presentara una eficiencia salarial como la que India muestra tener, infraestructura y educación como las de Hong Kong, un índice de contraste cultural como el de Estados

Unidos y un índice de corrupción percibida como el de Reino Unido (Pedersen, Bals, Jensen y Larsen, 2013).

Figura 5. Cinco medidas de eficiencia por país (Pedersen, Bals, Jensen y Larsen, 2013).

País	Salario	Infraestructura	Educación	ICC	ICP
Argentina	0.046	0.188	0.019	0.018	0.008
Australia	0.039	0.191	0.096	0.099	0.162
Austria	0.052	0.571	0.417	0.091	0.161
Bélgica	0.061	0.857	0.655	0.086	0.149
Brasil	0.064	0.103	0.008	0.025	0.024
Canadá	0.068	0.197	0.184	0.112	0.299
China	0.613	0.141	0.008	0.068	0.104
República Checa	0.047	0.271	0.109	0.032	0.020
Francia	0.150	0.242	0.151	0.169	0.315
Hong Kong	0.175	1.000	1.000	0.052	0.284
India	1.000	0.804	0.010	0.122	0.118
Italia	0.152	0.251	0.157	0.267	0.131
Japón	0.119	0.138	0.146	0.118	0.348
México	0.152	0.085	0.010	0.016	0.015
Países Bajos	0.083	0.606	0.572	0.140	0.661
Noruega	0.030	0.629	0.595	0.051	0.177
Polonia	0.093	0.270	0.054	0.038	0.028
Portugal	0.036	0.385	0.205	0.015	0.038
Rusia	0.102	0.198	0.024	0.031	0.029
Sudáfrica	0.037	0.116	0.017	0.035	0.016
España	0.160	0.417	0.249	0.140	0.220
Suecia	0.059	0.855	0.777	0.087	0.676
Suiza	0.038	0.449	0.654	0.454	0.366
Turquía	0.089	0.253	0.025	0.025	0.027
Reino Unido	0.282	0.451	0.377	0.555	1.000
Estados Unidos	0.376	0.130	0.139	1.000	0.981

Al respecto, en el Fórum de Comercio Internacional (2010) se señaló que Egipto se está promocionando como destino de bajo costo para telecentros especializados en idiomas europeos y ofrece a las empresas occidentales un abundante número de universitarios. Asimismo, Filipinas destaca por el nivel de inglés de sus trabajadores para captar telecentros en ese idioma. Marruecos está haciendo lo mismo con clientes europeos de habla francesa, mientras que algunos países de América Central y Sudamérica esperan

establecer telecentros en lengua española para prestar servicios al mercado hispano de Estados Unidos.

De acuerdo con Aranzábal (2005), países altamente poblados como India, China, Rusia, Brasil y Filipinas destacan por ofrecer una elevada cifra de trabajadores con alto nivel educativo y costo relativamente bajo. Por el contrario, países de menor densidad poblacional y con economías desarrolladas como Singapur, Canadá, Nueva Zelanda, Portugal, España o Irlanda, además de brindar a las empresas capital humano altamente calificado, también ofrecen entornos de negocio sólidos y excelente infraestructura, representando destinos atractivos para externalizaciones. La selección de estos destinos, en realidad, se produce también dentro de las propias fronteras.

Por tanto, México resulta ser el destino más atractivo para Estados Unidos al representar la opción más cercana y económica a su alcance. Por otra parte, resulta también ser un atractivo fuerte para otros países tales como Alemania y demás países europeos, cuando la empresa en cuestión aspira a establecer relaciones de negocio con Estados Unidos, principalmente. Sin embargo, a nivel mundial y sin aludir a las ventajas competitivas que México ofrece en el mercado debido a su proximidad con Estados Unidos, en realidad, Pedersen y sus colaboradores muestran que no figura ser uno de los destinos más atractivos para actividades externalizadas.

Plantas Maquiladoras Mexicanas: Contraste con India

En noviembre de 1965, durante el periodo presidencial de Gustavo Díaz Ordaz, el gobierno mexicano inició un programa de desarrollo económico distinto a lo establecido anteriormente. El programa permitía a plantas mexicanas (generalmente operadas y poseídas por Estados Unidos) importar materia prima de Estados Unidos libre de impuestos, manufacturar el producto y exportarlo nuevamente a Estados Unidos con un impuesto único

sobre el valor agregado mexicano. Originalmente, dicho permiso sólo fue otorgado a operadores de planta en zonas económicas especiales a lo largo de la frontera de Estados Unidos (Miller y Mukherji, 2010).

Para los años de 1980, durante la presidencia de José López Portillo, se modificaron los términos del programa. El gobierno mexicano ordenó a las maquilas incrementar el uso de materia prima mexicana con el objetivo de contribuir al desarrollo económico nacional. De ser operaciones de ensamblaje, se transformaron en procesos de ensamblaje y fabricación.

Durante el gobierno de Ernesto Zedillo Ponce se ejecutó una tercera modificación. Esta tercera generación realizó actividades de diseño e ingeniería para importantes empresas extranjeras por medio de ingenieros mexicanos de bajo costo, contratados y capacitados por la organización extranjera en cuestión (Wilson, 1992).

La distribución de este último tipo de operaciones en México le ha brindado a éste un sector de deslocalización de procesos que abarca una gran cantidad de actividades industriales; desde las más simples, coser botones, por ejemplo, hasta la más compleja como lo es el diseño de la próxima generación de componentes electrónicos y automotrices (Pedersen, Bals, Jensen y Larsen, 2013).

Por su parte, las oficinas de deslocalización en la India, así como las maquiladoras mexicanas, incluyen tres segmentos de actividades principales o modos de servicios enfocados en Tecnologías de la Información. El primer segmento incluye “call-centers”, el segundo la externalización de procesos de negocio y el tercero servicios de desarrollo de software informático. Estos tres modos de servicio son equivalentes en forma a las tres generaciones manufactureras en México (Miller y Mukherji, 2010).

Pese a ello, existen dos principales diferencias entre la industria manufacturera mexicana y las oficinas de deslocalización en la India, de acuerdo con Pedersen, Bals,

Jensen y Larsen (2013). La primera diferencia es sectorial; es decir, que la manufactura y los servicios seguirán diferentes trayectorias de crecimiento. Hoy en día la manufactura se presenta como la agricultura solía serlo un siglo atrás. Resulta ser básica para la sociedad, pero su importancia económica general presentará un declive en décadas posteriores.

La segunda diferencia es institucional, y es vista en términos de propiedad de los negocios, leyes gubernamentales y prácticas organizacionales. Históricamente, las manufactureras mexicanas han sido poseídas y dominadas por extranjeros, mientras que las oficinas de deslocalización en la India son operadas y poseídas por manos indias. En México, compañías como Sony y Delphi gobernaron las manufactureras la mayor parte de su existencia; sin embargo, en la India las compañías dominantes son de hecho nacionales (Pedersen, Bals, Jensen y Larsen, 2013).

Teniendo en cuenta que una de las diferencias entre la industria india y mexicana es que los indios, a diferencia de los mexicanos, poseen sus centros de deslocalización, queda entredicho que la principal diferencia, al ser dueño de lo que se produce, es que se puede competir activamente en el mercado, tratando de brindar los costos de producción más atractivos. Las empresas de deslocalización asentadas en la India son nacionales y, por tanto, generan ganancias económicas a nivel nacional.

México y la globalización de servicios

La externalización de un número cada vez mayor de puestos de trabajo de oficina de países desarrollados a países en desarrollo representa una oportunidad económica significativa para cualquier país en desarrollo que tenga personal de bajo costo con altos niveles educativos, como México (Smith, 2006). Lo anterior, por supuesto, teniendo presente que la Ciudad de México no es un reflejo fidedigno de las condiciones vividas a nivel nacional,

tal como Uribe (2016) resaltó en su cátedra “Impacto Psicosocial de las Empresas” dentro de la UNAM.

Cabe mencionar que, durante el año 2003, cuando la revista “Business Week” publicó su primer artículo sobre externalización de servicios, México no fue siquiera mencionado. Sin embargo, para el año 2006, México figuró por primera vez en la historia como un país potencial para la externalización de procesos. La habilidad de México para aprovechar su proximidad con el mercado de Tecnologías de la Información (TI), servicios administrativos y técnicos (ITAS) de Estados Unidos podría resultar ser la más importante oportunidad que México tiene para desarrollarse. Lo anterior, debe interesar a responsables políticos y la comunidad de negocios en general (Mullan, Kenney y Dossani, 2008).

De acuerdo con Farrell, Laboisière, Pascal, de Segundo, Rosenfeld, Stürze y Umezawa (2005), 18.3 millones de empleos son “externalizables” y la mayoría de ellos corresponde a Estados Unidos. El establecimiento de sectores de exportación de este tipo de servicios podría proveer empleo a mexicanos con altos niveles de educación en actividades que ofrecieran probabilidades de crecimiento dentro de una empresa. Ofrecer este tipo de servicios brindaría a México la oportunidad de integrarse más firmemente a la economía mundial.

La compañía mexicana líder en servicios de TI, Softtek, fue establecida en 1982 por el empresario Carlos López. Para el año 2000, se había convertido en la empresa de TI más grande de Latinoamérica, y la mayor parte de sus ingresos eran generados por exportaciones. El crecimiento de la compañía se ha acelerado en los últimos años. En 2007 Softtek tenía más de 4500 empleados y se encontraba creciendo al 45% por año, alcanzando con ello a sus competidores en la India (Mullan, Kenney y Dossani, 2008).

Las compañías que brindan servicios de “software” a nivel internacional, se han convertido en participantes de la economía mundial. Las grandes compañías indias como lo son HCL, Infosys, Satyam, TCS y Wipro; son actualmente los líderes globales. Sin embargo, en China, México y Rusia, existen empresas de servicios de software en crecimiento que cuentan con una plantilla de entre 1000 y 5000 trabajadores (Aspray, Mayadas y Vardi, 2009).

Ejemplo de lo anterior resulta ser Softtek. Esta compañía se ha expandido en México, Brasil, España y China. Su éxito, la ha posicionado como una locación cercana para externalización de servicios de TI provenientes de Estados Unidos. Las ventajas que ello conlleva incluyen el compartir zona horaria, tiempos de transporte cortos y económicos. Esta empresa cuenta con uno de los equipos de trabajo más capacitados y educados de México al asociarse con la Universidad Nacional Autónoma de México y el Tecnológico de Monterrey, principalmente. A pesar de ser la compañía mexicana más importante de servicios de TI, sigue siendo aún más pequeña que sus competidores en Estados Unidos y la India (Mullan, Kenney y Dossani, 2008).

El porqué del subdesarrollo en la industria mexicana

El subdesarrollo de la industria mexicana puede deberse a diversas razones. La primera, señala el bagaje histórico y político del país. Así, la industria mexicana, en general, ha permanecido al servicio de intereses extranjeros (Uthoff, 2010).

De acuerdo con Sunkel (1976), lo anterior, encuentra sus raíces en los antecedentes históricos del país. Así, los núcleos centrales de la sociedad colonial española fueron México y Perú. Para estos pueblos, la llegada del conquistador significó, el reemplazo de los grupos dirigentes nativos por una burocracia civil, militar y religiosa extranjera. La agricultura y minería emergentes de la colonia española mantuvieron una numerosa masa

indígena de campesinos y trabajadores mineros al nivel de subsistencia. Como Cuba, y a diferencia del cono sur de América Latina y Brasil, México comenzó a ligarse a la economía norteamericana desde finales del siglo XIX, exportando ganado y minerales principalmente. Así, históricamente, la industria mexicana ha pertenecido a extranjeros desde la colonia.

Otra razón, señala la falta de una mentalidad de negocios agresiva por parte de numerosos empresarios mexicanos. También se resalta la existencia de una percepción de falta de confianza y trabajo en equipo entre los mexicanos en el entorno empresarial, y un acceso insuficiente al crédito. México enfrenta obstáculos en términos de infraestructura y cultura para construir con éxito su industria (Mullan, Kenney y Dossani, 2008).

Se resalta, también, la falta de trabajo en equipo. Se realizó un estudio en el Banco Interamericano de Desarrollo (2002). En éste, México destaca por ser particularmente problemático. Se reportó que, en los países latinoamericanos sin contar a México, grupos de empresarios, particularmente en Argentina y Brasil, fundaron la mayoría de empresas emergentes y dinámicas. Lo anterior se cumple, en promedio para 9 de cada 10 compañías brasileñas y argentinas, 8 de cada 10 en Costa Rica, 6 de 10 en Perú y tan sólo 4 de cada 10 en México (en Kantis, Ishida y Komori, 2002).

La falta de agresividad de negocios en el empresario mexicano también figura como un factor contribuyente. Observadores externos señalan que ello puede deberse a la mentalidad conservadora del mexicano; es decir, están más motivados por poseer y controlar sus propios negocios que por expandirse y crecer. Se dice que están emocionalmente vinculados a empresas individuales y poco dispuestos a aceptar la inversión extranjera por el riesgo que ello implica a la dilución de su control individual (Mullan, Kenney y Dossani, 2008).

A ello se suma que la legislación mercantil mexicana prohíbe la mayoría de las prácticas relacionadas con los derechos de los accionistas minoritarios, y hay una falta de oportunidades de salida para los inversionistas (Kappaz y McNeece, 2004).

También, la renuencia a vender empresas frena un posible crecimiento a través de la fusión e inversión extranjera. Esto elimina la posibilidad de obtener grandes ganancias de capital que podría actuar como un potenciador de nuevos empresarios. El “Global Entrepreneurship Monitor” encontró que sólo el 3,4 por ciento de los nuevos y nacientes empresarios esperaban que sus empresas crecieran a 20 o más empleados, lo que está muy por debajo del promedio mundial de 8,6 por ciento. En otras palabras, los empresarios mexicanos no parecen formar compañías con la expectativa de expansión y crecimiento (Mullan, Kenney y Dossani, 2008).

En comparación con otros países latinoamericanos, se reportó que el empresario mexicano en general no acepta la deuda externa como medio para iniciar un negocio debido a que no quieren lidiar con fuentes de financiamiento externas. Ello debido al interés por mantener el control de su propio negocio y evitar la aversión al riesgo. Por el contrario, la mayor parte de empresas mexicanas inician siendo financiadas por ahorros personales y tan sólo un pequeño porcentaje recibe fondos del banco (Kantis, Ishida y Komori, 2002).

Consecuencias de la Externalización en el Trabajador Expatriado

Existe literatura que sustenta la existencia de implicaciones en los trabajadores externalizados o expatriados. Se reportan problemas de lenguaje y cultura, así como diferencias éticas y legales que han sido exploradas (Morgan, 2009). Gustafsson y Saksvik (2005) afirman que en particular la transferencia de empleados de un país a otro puede afectar su salud. La transferencia de empleados de un país a otro puede ocasionar que el

trabajador experimente niveles altos de ansiedad asociados con sentimientos de injusticia y reducido compromiso con la organización.

Se le denomina expatriado al trabajador de una empresa que es transferido de sede, de manera voluntaria, de un país a otro. El trabajador expatriado, al igual que cualquier otro migrante, sufre afectaciones en diversos aspectos de su vida y en sus roles sociales y familiares. Estos trabajadores experimentan altos niveles de ansiedad y la percepción de falta de control del medio circundante, mismos que en conjunto pueden ocasionar bajos niveles de moral y compromiso con la organización, así como una deficiente productividad (Polanco, 2013).

De acuerdo con Morgan (2009), ignorar la parte humana de la externalización, puede causar los siguientes problemas en una transición:

- Mala interpretación del nuevo rol y resistencia al cliente actual.
- Dificultades en las relaciones con ex colegas.
- Reducción de innovación y creatividad.
- Reducción de respuestas a largo plazo por parte del empleado.
- Pobres capacidades de negociación debido al contraste cultural.

Debido a lo anterior, se han registrado pérdidas financieras en las organizaciones. Los expatriados constituyen recursos humanos clave en el desarrollo de la multinacional; y ya que el objetivo de una externalización es la reducción de costos de producción, pérdidas económicas asociadas a las consecuencias que tiene el proceso en sí mismo en el trabajador, representan grandes riesgos para la rentabilidad del negocio (Polanco, 2013).

De acuerdo con Li y Jackson (2015), la expatriación de empleados se ha vuelto una parte importante de las estrategias que han adoptado las organizaciones en respuesta a la globalización. Debido a la expansión global de las compañías internacionales se requiere conservar directivos y gerentes que conozcan el proceso de origen para capacitar y hacerse responsables de los nuevos trabajadores.

Por su parte, Despotovic, Hutchinson y McPhail (2015), afirman que investigación reciente demuestra que la preparación cultural transfronteriza puede contribuir a mejorar la adaptación del trabajador expatriado a su nuevo ambiente. Sin embargo, subrayan que este tipo de preparación ha recibido menor atención en regiones externas a Estados Unidos y Europa a pesar de representar zonas importantes de externalización de procesos.

Pese a que la literatura enfatiza el impacto que una externalización puede causar en el recurso humano, las investigaciones se han abocado al estudio de otras cuestiones como la expatriación del trabajador y sus consecuencias psicológicas. No sólo eso, la literatura estudia la expatriación de empleados pertenecientes a la Unión Europea y los Estados Unidos, dejando fuera al mundo asiático, africano y latino, los destinos potenciales de externalización.

Sin embargo, resulta esencial recordar que, durante la externalización de un proceso, cientos de trabajadores participan en la transferencia de conocimiento y su posterior cesión de responsabilidades. Lo anterior significa que el trabajador que participa en una externalización del proceso que domina, lo hace bajo el acuerdo de perder su empleo al transferir su conocimiento a otro empleado de un país más barato.

De acuerdo con Morgan (2009), el ignoro del aspecto humano durante una externalización puede llevar al trabajador a una deficiente productividad que implique

pérdidas financieras para la organización. Por ende, es imprescindible desarrollar investigación exploratoria en el tema.

CAPÍTULO II: Factores psicosociales en entornos laborales y variables involucradas

Factores psicosociales

Según el Comité mixto de la Organización del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (OIT/OMS) acerca de medicina del trabajo en 1984 en Ginebra, algunos investigadores han reunido pruebas de una relación existente entre síndromes no específicos de orden psicológico, somático y condiciones estresantes en el lugar de trabajo (Uribe, 2015).

Se reconoce que los factores psicosociales son decisivos en relación con las causas y prevención de las enfermedades. Los factores psicosociales no sólo causan enfermedades profesionales específicas, sino que influyen de forma general en la salud (Kalimo, El Batawi y Cooper, 1988).

La OIT y la OMS definen conjuntamente a los factores psicosociales (FP) como interacciones entre el trabajo, el medio ambiente que lo rodea, la satisfacción laboral y la organización interna, por una parte, y por la otra, las capacidades intrínsecas del trabajador, sus necesidades, cultura, situación personal; en fin, diversos factores que, a través de percepciones y experiencias, tienen un alto impacto en la salud, el rendimiento y la satisfacción laboral (Uribe, 2015).

De acuerdo con Cortés (2007), los FP se definen como el conjunto de interacciones que tienen lugar en la empresa, tomando en cuenta el trabajo en sí mismo, el entorno en que se desarrolla, y la persona y sus características individuales. Este conjunto de interacciones, además, influye en la salud.

Entre los factores psicosociales, han sido considerados factores tales como la complejidad y carga de trabajo y variabilidad de la misma, oportunidad de utilización de

habilidades personales, soporte social por parte de compañeros de trabajo, claridad del rol desempeñado, etc. (Sauter y Murphy, 1995)

De acuerdo con la OIT, existen dos grupos de FP. El primer grupo corresponde al medio ambiente laboral o clima organizacional y las condiciones del trabajo en sí mismo, mientras que el segundo grupo consta de necesidades, capacidades y expectativas propias del trabajador, su cultura, costumbres y condiciones personales externas al trabajo. La interacción constante entre estos dos grupos de variables impacta en el nivel de satisfacción laboral, el rendimiento, la productividad y salud física y psicológica que el empleado experimenta. Los factores personales y ambientales idealmente deben hallarse en equilibrio o de lo contrario se producen reacciones negativas (Uribe, 2015).

Dicho lo anterior, queda entendido que los factores psicosociales medioambientales, como lo es una externalización de procesos y la dinámica que ésta genera, puede implicar consecuencias en términos de Satisfacción Laboral y Burnout en los trabajadores. Por ello, se torna necesario el estudio de estos factores producto de la globalización, a nivel de Psicología Organizacional.

Variables involucradas

Síndrome de Burnout

Definición

El Burnout, o síndrome de quemarse por el trabajo, como se ha traducido al español, puede ser descrito como una condición basada en el agotamiento de energía en el individuo (Shirom, 1989), caracterizado por un agotamiento emocional, insatisfacción ante el logro y sentimientos de insuficiencia y despersonalización (Houkes, Winants, Twellaar, y Verdonk, 2011).

Historia

El Burnout como término psicológico-psiquiátrico fue acuñado por Freudenberger en su artículo de 1974 titulado Síndrome de Burnout en el Personal. Freudenberger era psiquiatra de una clínica para adictos en Nueva York; sus compañeros eran principalmente voluntarios jóvenes idealistas y motivados con fresco ánimo de atender a los pacientes. Con el paso del tiempo, Freudenberger observó que muchos de ellos experimentaban un agotamiento gradual de energía y pérdida de motivación y compromiso acompañados por una amplia gama de síntomas físicos y psicológicos (Freudenberger, 1974).

Para etiquetar de alguna manera este estado de agotamiento que observó que ocurría a lo largo de un año de haber comenzado labores en la clínica, Freudenberger utilizó una palabra coloquialmente empleada para referirse a los efectos del abuso de drogas sostenido: Burnout (Greene, 2004).

Por su parte Maslach (1976), se interesó en la manera en la cual los empleados que brindaban servicio a personas lidiaban con el estrés y las emociones en el trabajo. Así, notó que el término Burnout era coloquialmente usado por abogados californianos para describir un proceso de agotamiento y cinismo graduales y pérdida de compromiso del individuo que ofrece servicios. Maslach y sus colaboradores, decidieron entonces adoptar el término para referirse al fenómeno por medio del cual, empleados profesionales prestadores de servicios experimentaban estos síntomas.

De alguna manera, el descubrimiento casi simultáneo del fenómeno en diferentes áreas marca el inicio de dos diferentes cursos del desarrollo de estudio del Burnout: tanto la perspectiva práctica como la científica. Así, Freudenberger se enfocó principalmente en la evaluación, prevención y tratamiento del fenómeno observado, mientras Maslach, por su parte, se encargó de la investigación y la teoría (Maslach, 2001).

La fase pionera de estudio se caracterizó por un trabajo exploratorio cuyo objetivo era articular el fenómeno. Dos artículos iniciales fueron publicados a mediados de los 70's en Estados Unidos, uno por Freudenberger (1975) y el otro por Maslach (1976). Su principal aportación fue describir las bases del fenómeno, nombrarlo y mostrar que no se trataba de una respuesta anormal del individuo. Estos primeros escritos fueron basados en experiencias de profesionales prestadores de servicios y ocupaciones relacionadas con el cuidado de la salud. Todos ellos, ligados por un aspecto: proveer ayuda o servicio a un tercero que lo necesita, lo cual se relaciona con estresores interpersonales emocionales (Bährer-Kohler 2013).

El contexto interpersonal en el cual se sitúa el fenómeno significa que, desde un inicio, el Burnout se estudió no como una respuesta individual, sino en términos de las transacciones relacionales del individuo en su trabajo, tales como el desequilibrio entre los recursos del empleado y las demandas que el trabajo requiere. La mayor parte de esta investigación en su etapa inicial fue realizada de manera descriptiva y cualitativa, utilizando técnicas como entrevistas, casos clínicos, observaciones in situ (Schaufeli, Maslach y Marek, 1993).

De estas entrevistas tempranas, emergieron descubrimientos iniciales: proveer servicios o cuidado a un tercero son actividades que involucran altas demandas e involucramiento; el agotamiento emocional es una respuesta común en la gente; la despersonalización se relaciona con estrés emocional en el trabajo; la orientación al logro disminuye como primer indicador de un cambio conductual (Bährer-Kohler, 2013).

Adicional a las entrevistas, la observación permitió identificar factores como el gran número de clientes con quienes trabajaban los individuos, la prevalencia de una retroalimentación negativa por parte del cliente, y la escasez de recursos personales. En

conclusión, esta primera fase se centraba en la relación interpersonal entre el prestador y el usuario o receptor del servicio, y estas relaciones eran concebidas como la fuente de presión emocional (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

Para la década de los 80's, el estudio del Burnout se trasladó a la fase de investigación empírica. Este trabajo se caracterizó por poseer un corte cuantitativo, utilizando cuestionarios, metodología científica y estudiando largas poblaciones. En general, se trató de medir y evaluar el Burnout (Schaufeli, Leiter y Maslach, 2009).

El cambio al empirismo fue acompañado por contribuciones teóricas y metodológicas del campo de la psicología organizacional. El Burnout entonces, fue visto como una forma de estrés laboral, ligado a conceptos como satisfacción laboral, compromiso laboral y rotación de personal (Bährer-Kohler, 2013).

Para la década de los 90's, la fase empírica iniciada en la década anterior comenzó a extenderse en diversas direcciones. Primero, el término Burnout fue ampliado para describir otras ocupaciones no relacionadas con los servicios. Segundo, la investigación fue mejorada al incorporar metodología y herramientas estadísticas más rigurosas (Schaufeli, Leiter y Maslach, 2009).

Las complejas relaciones obtenidas entre los diversos factores organizacionales por medio de la estadística y los tres componentes o síntomas del burnout, guiaron la investigación hasta llegar a la proposición de modelos para explicar el Burnout (Bährer-Kohler, 2013). A inicios del siglo XXI, la investigación se enfocó en grupos que no habían sido aún estudiados (atletas, radiólogos, etc.), continuando con estudios longitudinales (Wiggins, Lai y Deiters, 2005).

Hoy en día y desde que inició su estudio, la principal perspectiva sobre el Burnout es aquella que se relaciona con el empleo. Actualmente, el Burnout no es un trastorno

reconocido por el “Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders” (DSM-IV), diagnóstico publicado por la Asociación Americana de Psicología (APA) en el 2000. Los valores de la Organización Mundial de la Salud son similares, pero en contraste con la APA, la OMS reconoce al Burnout en el ICD-10 en el grupo de “Problemas relacionados con la dificultad en el manejo de la vida” como “agotamiento vital” (Bährer-Kohler, 2013).

Estrés

El estrés es un término que puede llegar a confundirse con el Síndrome de Burnout. Contrariamente, el estrés sostenido genera Burnout. La palabra estrés surgió inicialmente de la ingeniería, refiriéndose a la acción de las fuerzas físicas de las estructuras mecánicas. Sin embargo, actualmente se utiliza también para describir una respuesta del sujeto ante factores medioambientales percibidos como demandantes. A estos estímulos o situaciones estresantes con las cuales lidia el sujeto se les conoce como factores estresantes y a la reacción que presenta el individuo como reacción de estrés (Carlson, 2006).

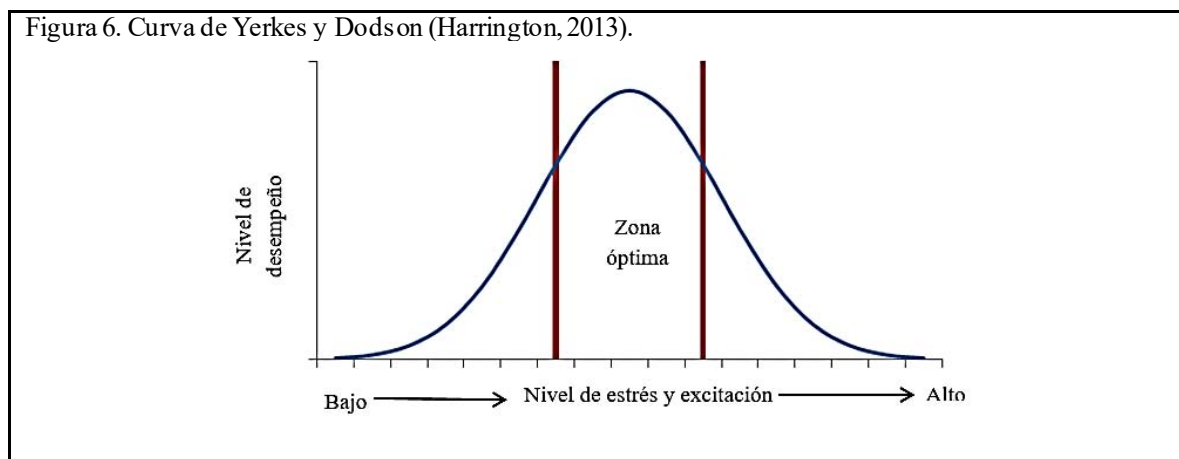
El estrés laboral es un concepto que se refiere a las respuestas físicas y del comportamiento frente a las exigencias o presiones que se relacionan con el trabajo y que permanecen activas por cortos periodos de tiempo. Desde el inicio de la investigación, se estudiaban las consecuencias patológicas del estrés dentro del campo de la fisiología orgánica, más que enfocarse en las consecuencias psicológicas (El Sahili, 2015).

Sin embargo, en los últimos decenios del siglo XX fueron estudiadas sus consecuencias emocionales hasta acuñarse el concepto de Burnout, término referido a un síndrome que se origina a largo plazo como respuesta a una exposición periódica al estrés (El Sahili, 2015).

Para explicar este síndrome, se hace alusión al Síndrome de Adaptación General descrito por Selye (1956). De acuerdo con éste, la primera fase o etapa es la respuesta de alarma que inicia al enfrentarse el organismo a un estímulo estresante. A continuación, sigue la fase de

resistencia, en la cual el sujeto moviliza sus propios recursos para hacer frente al estresor hasta llegar a agotarse sus reservas físicas y empezar a presentar diversos síntomas como una elevada frecuencia cardíaca y respiratoria. Si esta condición se prolonga en el tiempo, el organismo entra entonces a una tercera fase, la fase de agotamiento, en la cual se desarrollan enfermedades a causa del estrés y finalmente viene la muerte (en Kopp y Réthelyi, 2004).

Existen otras maneras de conceptualizar e imaginarse al estrés, por ejemplo, vislumbrarlo como una experiencia positiva bajo ciertos esquemas, haciendo alusión a un segundo modelo explicativo. Como se observa en la figura 6, de acuerdo con la curva de Yerkes y Dodson, se sabe que el desempeño o productividad óptimos de una tarea ocurren a un nivel medio de excitación. A niveles bajos de excitación, cuando un individuo se encuentra aburrido, por ejemplo, el nivel de desempeño que se tiene también es bajo. Sin embargo, contrariamente a lo que podría pensarse, a niveles altos de excitación, cuando se experimentan niveles extremos de estrés, el nivel de desempeño también disminuye. Por tanto, se necesita un nivel de activación suficiente para alcanzar el reto en cuestión, pero por arriba de ese nivel, el desempeño o productividad tenderá al decremento (Harrington, 2013)



Tanto la fase de agotamiento del síndrome de adaptación general como niveles de estrés y excitación por arriba de la zona óptima descrita por Yerkes y Dodson, experimentados de manera sostenida y prolongada, llevarán al organismo, en este caso al trabajador, al desarrollo del Síndrome de Burnout. Por ello, resulta importante hacer una distinción entre términos y definir claramente lo que significa, por un lado, estrés y, por otro, burnout.

Así, en la figura 7 se resumen las diferencias significativas reportadas en la literatura entre los conceptos de estrés y Burnout (Harrington, 2013).

Figura 7. Diferencias entre Estrés y Síndrome de Burnout (El Sahili, 2015).

Estrés	Burnout
Presente ante estímulos estresantes de cualquier naturaleza.	Presente en entornos laborales con alto grado de interacción interpersonal.
Surge como reacción inmediata a un estresor.	Surge a causa del agotamiento de reservas personales.
	Efecto a largo plazo del estrés crónico

Neurobiología del estrés

Se incluye a continuación la neurobiología del estrés con la intención de mostrar a la academia que las diferentes áreas de la psicología, en la práctica, se entrelazan de tal manera que podrían formar parte de un enfoque psicológico un tanto más integral.

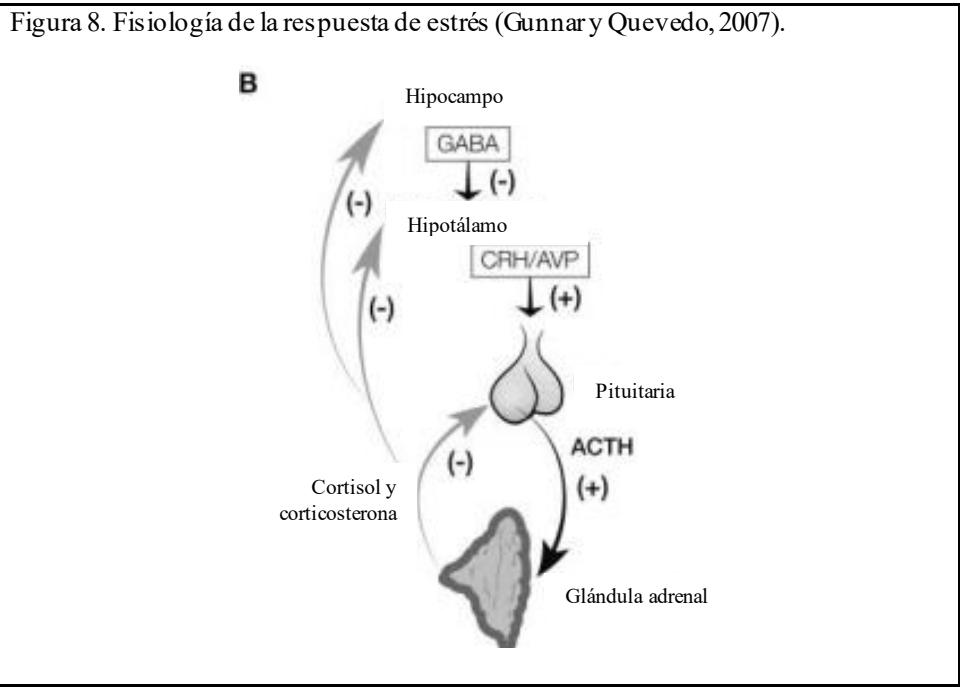
Siendo así, ante una respuesta de estrés, la rama simpática del sistema nervioso neurovegetativo se activa; las glándulas suprarrenales liberan adrenalina, noradrenalina y hormonas esteroideas relacionadas con el estrés. La adrenalina tiene efectos sobre el metabolismo de la glucosa, permitiendo que se pueda hacer uso de los nutrientes almacenados en los músculos para conseguir la energía que se requiere al llevar a cabo un ejercicio vigoroso. Aunada a la noradrenalina, estas hormonas aumentan el flujo sanguíneo que reciben los músculos al incrementar el gasto cardíaco (Carlson, 2006).

Las situaciones estresantes aumentan la liberación de noradrenalina en el hipotálamo, corteza frontal y región lateral del prosencéfalo basal. La liberación de noradrenalina también tiene lugar en el encéfalo a través de la activación de una vía que va desde el núcleo central de la amígdala a las regiones del tallo cerebral para segregar la hormona. Otra hormona relacionada con el estrés es el cortisol, un esteroide liberado por la corteza suprarrenal. Al cortisol se le llama glucocorticoide por tener influencia en el metabolismo de la glucosa y ayudar en la degradación de proteínas al convertirlas en glucosa (Gunnar y Quevedo, 2007).

Disminuyen la sensibilidad de las gónadas a la hormona luteinizante (LH), lo cual inhibe la producción de hormonas esteroideas sexuales. Singer y Zumoff (1992), hallaron que los niveles sanguíneos de testosterona en médicos varones residentes de hospital estaban disminuidos. Ello fue atribuido al estresante ritmo de trabajo experimentado en el hospital. La mayor parte de células en el cuerpo tienen receptores a glucocorticoides. La secreción de glucocorticoides se controla a través de neuronas del núcleo paraventricular del hipotálamo (NPV). Las neuronas del núcleo paraventricular segregan corticoliberina (CRH), que estimula la adenohipófisis para que segrege corticotropina (ACTH) (Carlson, 2006).

La ACTH corre con la circulación general y estimula la corteza suprarrenal para que segrege glucocorticoides. La CRH se segrega en el encéfalo, donde actúa como un neurotransmisor, particularmente en el sistema límbico, que se relaciona con respuestas emocionales. Las consecuencias comportamentales producidas por una inyección de CRH son similares a las producidas durante una situación aversiva; por ejemplo, se reduce el tiempo que pasan las ratas en el centro de un espacio abierto, se fortalece la consolidación de una respuesta de miedo mediante condicionamiento clásico, e incrementa la respuesta de

sobresalto ante un ruido repentino (Duval, González y Rabia, 2010). En la figura 8 se muestra un resumen esquemático que ilustra, de manera general, la fisiología de respuesta al estrés.



Efectos del estrés prolongado sobre la salud

El primero en brindar un mecanismo por medio del cual los factores psicológicos influyen en el desarrollo de enfermedades físicas fue Selye (PineI, 2007). Al respecto, investigaciones realizadas con seres humanos sometidos a eventos estresantes revelan una salud deficiente en estos sujetos. Selye (1956), demostró la existencia de una relación entre estresores crónicos y cambios patofisiológicos (procesos fisiológicos subyacentes a enfermedades) en animales. Adicionalmente, a lo largo de la historia los médicos han reportado evidencia anecdótica de una relación existente entre estresores crónicos y el desarrollo de enfermedades en humanos (en Harrington, 2013).

Selye (1976), sugirió que los efectos perjudiciales del estrés, en su mayoría, se debían a la secreción prolongada de glucocorticoides. A pesar de que sus efectos a corto plazo son importantes, a largo plazo resulta perjudicial. Además de las consecuencias negativas manifiestas a través de diversas enfermedades tales como hipertensión, gastritis, etc; Sapolsky y colaboradores (1992) investigaron lesiones cerebrales asociadas a estrés prolongado. Al respecto, se reporta que la exposición prolongada a glucocorticoides daña neuronas localizadas en la formación hipocámpal; estructura asociada con el aprendizaje y la memoria (en Carlson, 2006).

Herbert y Cohen (1993) encontraron que el sistema inmune también es afectado por el estrés crónico; se presenta una inmunosupresión. De manera natural, nuestro sistema inmune se encarga de protegernos de agentes exógenos y endógenos como toxinas, sustancias, partículas, células y organismos que representan una amenaza a nuestro bienestar físico. Estas amenazas a nuestra salud se denominan antígenos. Las hormonas que parecen jugar el rol más importante en la inmunosupresión son los corticosteroides. Sistemas inmunes deprimidos son más vulnerables a infecciones y enfermedades de todo tipo (en Harrington, 2013).

Desamparo aprendido y depresión

Existe en psicología un modelo de depresión en animales que fue diseñado en la década de los 60s en Estados Unidos. Las creencias de la gente acerca del grado de control que ejercen sus acciones sobre eventos en su vida, se ha convertido en un tema de gran importancia en la investigación psicológica los últimos 15 años. Sin embargo, este tema tiene sus orígenes a mediados del siglo pasado (Alloy y Abramson, 1982).

Durante la década de 1960s en la Universidad de Pensilvania, estudiantes de Solomon (1918-1995), entre ellos Seligman y Overmier, estaban probando diversas hipótesis acerca

de la naturaleza del aprendizaje evasivo derivado de la teoría de los dos procesos de Mowrer (1947). De acuerdo con esta teoría, tanto el condicionamiento pavloviano como el aprendizaje instrumental, eran en inicio operacionalmente separables e independientes. Además, el orden secuencial de estas experiencias no debía importar ni interferir de alguna manera (Overmier, 2002).

Uno de los experimentos más conocidos, llevado a cabo en 1967 por Seligman y Overmier, consistió en colocar a un perro dentro de una caja de electrochoques. Acto seguido, se le administró al sujeto una descarga de choques eléctricos y en respuesta, éste corrió frenéticamente hasta cruzar la barrera divisoria entre la parte electrificada y neutra de la caja. El perro entonces, escapó al choque eléctrico. En el siguiente ensayo, el perro cruzó la barrera más rápidamente que en el primer ensayo. Con el paso de ensayos, el perro se volvió más eficiente en escapar y pronto aprendió incluso a evitar el choque (Seligman y Maier, 1976).

Por el contrario, aquellos perros a los cuales se les impidió escapar al choque eléctrico desde un inicio, mostraron un patrón conductual tajantemente diferente al transcurrir los ensayos. Después de 30 segundos de intento fallido de escape, el perro se dejó de mover, se acostó en el suelo y echó un quejido. Al transcurrir 1 minuto el choque eléctrico concluyó automáticamente. El perro fracasó en el escape del choque. En el siguiente ensayo el perro falló nuevamente (Seligman y Maier, 1976).

Los estudiantes observaron que las experiencias prolongadas de eventos traumáticos incontrolables (por ejemplo, incontrolabilidad inherente a situaciones de condicionamiento clásico) resultaron en cambios posteriores de comportamiento inesperado; el organismo cesaba su respuesta ante el estímulo aversivo prolongado, a pesar de que el patrón general debía coincidir con la teoría de Mowrer (Overmier, 2002).

A este fenómeno se le llamó desamparo o indefensión aprendida. El organismo aprende que el acontecer futuro es incontrolable (Seligman y Maier, 1976). Los resultados mostraron una postura radical para la época, debido a que las teorías del aprendizaje en los 60s, sostenían que los organismos sólo podían aprender asociaciones. Por ejemplo, una respuesta pareada con un choque eléctrico fortalecía la asociación (adquisición), por el contrario, una respuesta pareada con la ausencia de un choque eléctrico debilitaría dicha asociación (extinción) (Seligman y Maier, 2016).

Esta observación fue estudiada consecutivamente por Overmier y Seligman en 1967. El énfasis estaba en los eventos aversivos incontrolables. Encontraron que exposiciones entre 3 y 5 minutos por intervalos de 5 segundos de eventos traumáticos distribuidos a lo largo de 2 horas resultaban en déficits dramáticos. Identificaron déficits en (a) comportamiento de afrontamiento, (b) aprendizaje asociativo y (c) expresión emocional (Overmier, 2002).

Se concluyó que, en general, cuando un organismo experimenta eventos incontrolables que lo afectan, se presentan tres tipos de déficits: a) la motivación a responder ante futuras experiencias similares disminuye; b) aun cuando el sujeto responde y su respuesta es exitosa en producir alivio, el sujeto presenta dificultad para aprender que la respuesta funcionó; y por último, c) el balance emocional se encuentra alterado, el sujeto experimenta estados de depresión y ansiedad de forma distribuida y variada (Seligman y Maier, 1976).

Tomando en cuenta estos tres tipos de déficits reportados en la literatura, cabe preguntarse a manera de especulación, si pudieran parearse a), b) y c) mencionados anteriormente con los tres síntomas característicos del Síndrome de Burnout, que serán revisados a detalle más adelante. De esta manera, una “pérdida de motivación a responder ante futuras experiencias similares” pudiera clasificarse como una especie de “agotamiento”; de la misma manera, la “dificultad para aprender que cierta respuesta

funcionó” pareciera ser una especie de “insatisfacción ante el logro”; y por último, un “balance emocional alterado”, con episodios de depresión y ansiedad pudiera alterar las relaciones interpersonales que el sujeto vive y propicia con su medio circundante, es decir, una especie de “despersonalización” (Seligman y Maier, 2016).

Lo que resultaba único en las aseveraciones de estos investigadores era que su mecanismo teórico contenía una base cognoscitiva: la percepción y el aprendizaje de independencia entre las respuestas emitidas por el organismo y las consecuencias, así como el desarrollo de expectativas acerca de la incontrolabilidad del futuro que resultaba en una reducción del incentivo al tratar de afrontar el evento aversivo (Overmier, 2002).

Entre 1965 y 1969 se llevó a cabo el mismo experimento en 150 perros diferentes. Los resultados mostraron que, del total de perros, 100 aprendieron a no responder al ser privados de escape; por el contrario, los 50 perros restantes parecían completamente normal al transcurrir los ensayos (Seligman y Maier, 1976) ¿Qué característica especial poseía ese tercio del total de sujetos experimentales? ¿Por qué parecía que ellos no mostraban afección alguna? ¿En qué diferían del resto de perros? A pesar de que cualquier conductista pudiera argumentar que no se debe hablar de factores internos de manera arbitraria y descuidada, y puesto que en este estudio no se contempla la posibilidad de experimentación animal, se tratarán de explicar ese tipo de variaciones individuales haciendo uso de la variable Personalidad.

Lo que realmente abrió tema a debate en la época, fue la aseveración de Seligman (1974) de que este mecanismo cognoscitivo teórico era un posible modelo de depresión clínica (Seligman y Maier, 2016).

Al respecto, en el DSM-III y DSM-IV se define al desorden depresivo mayor por la presencia del al menos 5 de los siguientes 9 síntomas:

- Humor triste
- Pérdida de interés
- Pérdida de peso
- Problemas de sueño
- Problemas psicomotrices
- Fatiga
- Sentimiento de inutilidad
- Indecisión y pobre concentración
- Pensamientos suicidas.

El desamparo o indefensión aprendida en el laboratorio, combinando resultados obtenidos en animales y seres humanos, produjo 8 de los 9 síntomas, con la única excepción referente a pensamientos suicidas. De la misma forma, individuos deprimidos que no participaban en eventos aversivos incontrolables, no respondían ante la presencia de eventos aversivos (Seligman y Maier, 2016).

Depresión y Burnout

La Depresión y el Burnout son constructos que han recibido mucha atención de manera separada tanto en psicología como en medicina. Ambos constructos han sido catalogados por los investigadores como estados adversos que han sido tratados como un continuo (Schonfeld y Bianchi, 2015).

El Burnout ha sido definido como una crisis en la relación de uno mismo con su trabajo. Ha sido visto como un síndrome en combinación con agotamiento emocional,

despersonalización y un reducido sentido de logro personal. Por su parte, un diagnóstico depresivo mayor, requiere la presencia de al menos uno de los siguientes dos síntomas nucleares: un estado de ánimo depresivo o anhedonia. Adicionalmente, el individuo debe presentar otros síntomas: problemas de concentración y toma de decisiones (Maslach, Jackson y Leiter, 2006).

Sin embargo, se ha establecido un vínculo entre ambos constructos. Freudenberger (1974) describió de manera cualitativa un estudio en trabajadores voluntarios de servicios en una clínica gratuita para adictos. Notó que el individuo que experimentaba Burnout parecía, se veía y actuaba deprimido (Freudenberger, 1974).

Maslach y Leiter (1997) indicaron que el Burnout involucraba no sólo la presencia de emociones negativas, sino la ausencia de emociones positivas. Así, el Burnout conectó con la disforia y anhedonia característicos de la depresión. A pesar de ello, Maslach aseguró que el Burnout y la depresión son entidades distintas, ya que el primero se reduce al ambiente laboral (en Schonfeld y Bianchi, 2015).

Sin embargo, un factor actual que vincula tanto el Burnout como la depresión, es el hecho de que ambos fenómenos se originan de un evento estresante crónico producido por incontabilidad percibida en el ambiente. Ambos constructos, por tanto, coinciden con la teoría de indefensión aprendida como modelo explicativo (Cheung, Gilbert y Irons, 2004).

Investigación obtenida en el curso de los últimos años demuestra que la mayoría de individuos diagnosticados con altos niveles de Burnout, presentan también criterios diagnósticos de depresión. También, se ha reportado que síntomas de depresión y Burnout se transforman conjuntamente a través del tiempo. Es decir, el incremento en síntomas de Burnout correlaciona positivamente con el incremento en síntomas depresivos (Schonfeld y Bianchi, 2015).

Ahola, Hakeanena, Perhoniemia y Mutanen (2014) concluyeron que el Burnout puede ser descrito como un equivalente de síntomas depresivos en el ambiente laboral. El agotamiento emocional característico del Burnout de hecho correlaciona más fuertemente con síntomas depresivos que con los otros dos síntomas diagnósticos del mismo.

Síntomas del Burnout

Se define al Burnout como una reacción afectiva a estrés sostenido cuyo síntoma principal es el agotamiento gradual de los recursos energéticos intrínsecos del organismo a través del tiempo; ello incluye componentes de agotamiento emocional, fatiga física y cognitiva (Harrington, 2013).

De acuerdo con Shirom (2009), el Burnout es un proceso que se da a largo plazo mediado por reacciones emocionales al estrés que afectan nuestras reservas energéticas emocionales, físicas y mentales. De acuerdo con su modelo, un trabajador que exhiba las características opuestas tendrá vigor, un estado psicológico positivo caracterizado por energía emocional, fortaleza física y vitalidad cognitiva. Interacciones significativas en el trabajo, los retos y el éxito del individuo, son los tres factores más importantes para mantener el vigor de los trabajadores.

En 1998, Maslach presentó una definición y modelo de Burnout ligeramente diferentes. Su interés inicial en el fenómeno fue estimulado por un reconocimiento general de que muchos trabajadores en profesiones de servicio experimentaban estrés debido a su continuo e intenso nivel de contacto emocional y personal. Debido a que el término Burnout fue adoptado del lenguaje común, Maslach desarrolló un instrumento para definir el fenómeno de acuerdo al entendimiento común del mismo. Su instrumento original, el inventario de Burnout de Maslach (Maslach Burnout Inventory) (MBI), se enfocó en las ocupaciones

dirigidas al servicio y la gente. Versiones posteriores fueron aplicadas también a otras ocupaciones (Harrington, 2013).

Basada en su enfoque e instrumento, Maslach presenta un modelo tridimensional del Burnout para definirlo e identificarlo. Taris (2006), describe tales dimensiones que son agotamiento emocional, cinismo o despersonalización e insatisfacción ante el logro o eficacia reducida. A continuación, se define cada una:

1. **Agotamiento emocional:** Cuando una persona se siente drenada y sin recursos emocionales. Las dos razones más importantes para experimentar agotamiento emocional son una carga de trabajo excesiva y conflictos interpersonales en el entorno laboral. A pesar de que la evidencia no confirma la existencia de una relación negativa entre el Burnout y el desempeño laboral, se confirma la relación del agotamiento emocional con la disminución del desempeño laboral. Esta dimensión representa el componente de estrés individual del Burnout.
2. **Cinismo o despersonalización:** Se refiere a una desilusión, pérdida de idealismo, negatividad, desapego, hostilidad y poco involucramiento con otros. El cinismo representa una manera de protegerse a uno mismo del desgaste emocional. Esta dimensión representa el componente interpersonal del Burnout.
3. **Eficacia reducida o insatisfacción ante el logro:** Caracterizada por presentar sentimientos de autoeficacia, competencia personal y productividad disminuidas. Estos sentimientos provienen de una autoevaluación de la insuficiencia para ayudar a otros o ser efectivo. La evidencia no confirma la idea de que la eficacia reducida ocasionada por el Burnout conlleve a una disminución objetiva del desempeño laboral. Esta dimensión abarca el componente de autoevaluación del Burnout.

Para mitigar o contrarrestar el Burnout, los esquemas laborales deben reducir el riesgo y fomentar el sentido de afiliación por la compañía u organización en cuestión, la eficacia y energía del trabajador (Harrington, 2013).

Teorías y Modelos del Burnout

Mientras que algunos modelos se enfocan en el individuo, otros se basan en el estudio de las influencias externas como por ejemplo la compañía, la ocupación per se y los factores sociales. De acuerdo con Selye (1936), el estrés es una reacción no específica del cuerpo. Lazarus (1966), explicó en su teoría transaccional del estrés, que se trata esencialmente de un fenómeno cognoscitivo. Esta teoría asume que una persona experimenta una situación al percibirla, evaluarla y buscar soluciones o responder a ella (en Ladegard, 2011).

Otro concepto importante de mencionar dentro del ambiente laboral es el modelo de demandas-control de Karasek (1979), expuesto en la figura 9; el cual explica que la relación entre las demandas del trabajo y el control percibidos, pueden encontrarse en un desequilibrio y promover así el surgimiento del Burnout (en Karasek y Theorell, 1990).

Figura 9. Modelo de demandas-control de Karasek (Harrington, 2013).

	Bajas demandas laborales	Altas demandas laborales
Alto nivel de control	Trabajo de baja tensión o pasivo	Trabajo activo
Bajo nivel de control	Trabajo pasivo	Trabajo de alta tensión

A nivel internacional, tres modelos teóricos han sido repetidamente utilizados para explicar el Burnout. El primero, concebido por Golembiewski, Munzenrider y Stevenson en 1986, el cual propone que el Burnout puede progresar de la despersonalización a la insatisfacción ante el logro y concluir en el agotamiento emocional. El segundo es el modelo de Leiter y Maslach, postulado en 1988, en el cual se define al Burnout como un fenómeno que inicia con agotamiento emocional, el cual lleva a la despersonalización

emocional y concluye al experimentar una insatisfacción hacia el logro (Bährer-Kohler, 2013).

El tercero es el modelo de Lee y Ashforth, enunciado en 1996, quienes muestran que el agotamiento emocional constituye la base de la despersonalización y reduce el desarrollo de la conducta orientada a logros, independientemente de la despersonalización (Houkes, Winants, Twellaar y Verdonk, 2011).

Además de estos modelos, de acuerdo con Bährer-Kohler (2013), se explica el surgimiento del Síndrome de Burnout mediante un ciclo. Se dice que el Burnout no se desencadena de manera automática, sino que se desarrolla gradualmente con el tiempo. Para explicar este ciclo, algunos expertos han dividido el proceso en fases o etapas:

El modelo empieza con 1) expectativas poco reales por parte del sujeto. A partir de ellas, comienzan a suscitarse una serie de fases hasta que se experimenta el síndrome. Debido a las expectativas poco reales, se inicia con una 2) compulsión por probarse a sí mismo y que los demás compañeros reconozcan los méritos del sujeto. El sujeto entonces comienza a 3) trabajar más duro de lo normal para estar seguro de que su labor es irremplazable.

Posteriormente y debido a la carga de trabajo, la persona 4) reduce horas de sueño, experimenta falta de apetito y deja de invertir el tiempo que invertía anteriormente con familia y amigos. 5) Comienza a sentir que algo no va bien en su vida, pero no alcanza a identificar la causa; 6) comienzan a presentarse dolores de cabeza, náusea, dolor muscular, dolor de espalda, problemas sexuales, pérdida de apetito, problemas de sueño, etc. Después, debido a sus problemas de salud y lejanía de relaciones interpersonales, el sujeto trata de 7) mantenerse trabajando duro y por ello siente la necesidad de evitar el conflicto personal por medio del aplanamiento emocional.

Después, el individuo 8) niega los problemas emergentes e inicia su intolerancia social, incluso en momentos triviales (cinismo, agresión, pérdida de empatía). Se aísla a sí mismo y minimiza su contacto con otros. Otros comienzan a notar los cambios comportamentales en el sujeto, de ser alguien agradable llega a la timidez y a la apatía. 9) El sujeto se siente como una máquina, pierde contacto incluso con él mismo y deja de estar consciente de sus propias necesidades. 10) La persona siente un vacío interior y trata de compensarlo mostrando un comportamiento sexual excesivo, abuso de alcohol o drogas. El sujeto entra a una etapa de depresión en la cual comienza a 11) experimentar síntomas típicos de un cuadro depresivo.

Por último, se experimenta como tal el Síndrome de Burnout. Las víctimas de este síndrome, generalmente 12) sienten un fuerte deseo de escapar de la situación, algunas veces acompañado de pensamientos suicidas. Si ocurre un colapso físico y mental, un tratamiento médico es necesario de manera inmediata.

Por su parte, Gorkin (2004), postuló un modelo de cuatro etapas del Burnout. La primera etapa inicia con agotamiento físico, mental y emocional, sintiéndose decaído después de cada jornada laboral. La segunda etapa engloba vergüenza y duda; el sujeto experimenta un sentido profundo de pérdida, y lo percibe como algo incontrolable. La tercera etapa consiste en cinismo e insensibilidad; el individuo se torna irritable e irónico en sus respuestas a otros. Por último, en la cuarta etapa el sujeto entra en una crisis de fracaso e impotencia, con síntomas depresivos.

A pesar de existir muy diversos modelos que explican el fenómeno, el que tiene mayor aceptación en la actualidad es el modelo tridimensional propuesto por Leiter y Maslach en 1988. Dicho modelo señala que el síndrome en general, se va desarrollando a lo largo de cuatro fases. Así, la secuencia empieza con cansancio emocional, siendo éste resultado de

un desequilibrio entre las demandas del medio ambiente, en este caso organizacionales, y los recursos personales con los que cuenta el sujeto. En seguida se experimenta la despersonalización, que representa una especie de fuga a la situación en cuestión y por último viene la falta de realización personal, producto del confrontamiento entre las estrategias de enfrentamiento seleccionadas y el compromiso individual exigido en el trabajo de asistencia al público (Ortega, García y Lozano, 2015).

Es así que cualquier profesional con gran vocación y niveles elevados de idealismo, que lleve a cabo un trabajo enfocado en el servicio a un tercero, puede desarrollar el síndrome, lo cual desencadenará consecuencias a nivel personal y organizacional. Al prestar un servicio deficiente a un gran número de usuarios, se generan en el profesional sentimientos de indefensión e impotencia, que a lo largo del tiempo pueden agravar su estado de salud y afectar su calidad de vida (Ortega, García y Lozano, 2015).

Los modelos de Burnout revisados anteriormente explican el mecanismo por medio del cual se desarrolla el síndrome. Tomando en cuenta que éste ocasiona comportamientos poco adaptativos dentro del lugar de trabajo, se torna indispensable su estudio, diagnóstico, predicción y control. El estudio del Burnout debe incentivarse, debido a los cambios que actualmente sufren las organizaciones en pro de la globalización.

Nos encontramos ante un nuevo escenario de acción desconocido e inexplorado, lleno de oportunidades de investigación y cambios abruptos que gritan ser descubiertos. Por otra parte, la investigación que se genera en relación con Psicología Organizacional y Recursos Humanos en la Universidad, la máxima casa de estudios del país, es, en su mayoría, redundante y poco innovadora. Debemos enseñar a las nuevas generaciones a y crear un poco más, con el objetivo de emprender y contribuir al desarrollo de México.

Instrumentos de medición de Burnout

El Inventario de Burnout de Maslach (MBI) ha sido utilizado para comparar la prevalencia y severidad del síndrome entre los países. La validez de este tipo de instrumentos diseñados pensando en sociedades occidentales es especialmente problemática al ser aplicados en países no occidentales o subdesarrollados (Thorsen, 2011).

La calidad del trabajo puede ser determinada por el nivel de desarrollo de un país dado. Debido a la globalización, los individuos pertenecientes a países en vías de desarrollo tienen que lidiar con niveles incrementados de estrés laboral. En estos países, los trabajadores pueden no estar familiarizados con las estrategias de prevención de Burnout y estrés laboral (Houtman, Jettinghoff y Cedillo, 2007).

El incremento poblacional, la migración de zonas rurales a urbanas en estos países, la desregulación del trabajo, menor seguridad laboral, derechos de los trabajadores disminuidos y la existencia de subempleo son comunes (Bährer-Kohler, 2013).

Una gran cantidad de trabajadores en estos países desempeñan actividades que perciben como demandantes, constreñidas y estresantes. El síndrome de Burnout y el estrés laboral en países tercermundistas puede ser agravado por muchos factores externos al ambiente laboral. Entre estos factores se encuentran el género, la desigualdad, problemas de nutrición e higiene, de transporte, y la pobreza en general (Houtman et. al, 2007)

Al respecto, podemos citar un estudio llevado a cabo en México. El estudio de Ortega, García y Lozano (2015), en el cual participaron 104 trabajadores administrativos de mando medio pertenecientes a una institución bancaria de cinco pisos. De los participantes, el 51.9% fueron del sexo masculino y el 48.1% del femenino. El promedio de edad del 57% fue de entre 19-25 años, 25% de 26 a 40 y 18% de 41 a 75. Para medir el síndrome de Burnout se utilizó la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO), desarrollada

por Uribe (2010), y constituida por 30 reactivos que miden los tres factores del síndrome (agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal), cuya confiabilidad es de 0.89 en Alfa de Cronbach. Por otra parte, para determinar las características del ambiente, se aplicó la Escala de Percepción de la Restauración de Korpela y Harting (1996), compuesta por 26 reactivos que miden cuatro factores diferentes: abstracción, fascinación, coherencia y compatibilidad. Esta escala tiene un índice de confiabilidad de 0.812 en Alfa de Cronbach.

Además, para medir el ambiente físico en general de las oficinas, se realizó una lista de verificación de aspectos ambientales en el lugar de trabajo. Fueron 9 reactivos en los cuales se informaba acerca de la presencia o ausencia de plantas, cuadros, ventanas, ruido, temperatura idónea, vibraciones, acceso directo a ventanas y personalización del lugar de trabajo. Entre los resultados obtenidos se encontró relación entre la variable burnout y la ausencia de plantas y ventanas, las vibraciones frecuentes y la prohibición a los trabajadores para personalizar su lugar de trabajo (Ortega, García y Lozano, 2015).

Se encontraron correlaciones entre los factores de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional y los factores de la Escala de Percepción de Restauración. El factor de fascinación correlacionó positivamente con la compatibilidad (0.660) y negativamente con el desgaste emocional (-.349), la despersonalización (-.371) y la insatisfacción en el trabajo (-.528). Por otro lado, el factor coherencia correlacionó positivamente con el desgaste emocional (.444) y la insatisfacción en el trabajo (.410). Altas puntuaciones en este factor indican incoherencia (Ortega, García y Lozano, 2015).

En cuanto al factor de compatibilidad, se obtuvieron correlaciones negativas con los tres factores del Burnout. Y, por último, el factor de abstracción no correlacionó con ninguno de los factores del síndrome, lo cual indica que el hecho de alejarse psicológica o físicamente,

y mirar un ambiente en una forma distinta, de manera independiente, no es una variable que permita recobrar el proceso cognoscitivo de la atención (Ortega, García y Lozano, 2015).

De manera general, en este estudio se encontró que el comportamiento está influido por los atributos físicos del ambiente. Así, se distingue la relación en tres vertientes diferentes: (1) El ambiente delimita la clase de comportamiento posible que puede tener lugar en él, (2) ciertas características del ambiente pueden afectar grandemente el comportamiento y la personalidad de los individuos inmersos y (3) el ambiente, a través de fuerzas afectivas y actitudes, sirve como fuerza motivadora de acercamiento o evasión y adaptación a las cualidades del ambiente (Ortega, García y Lozano, 2015).

Por último, se hizo una recopilación de otros instrumentos utilizados para la medición del Síndrome de Burnout recurriendo a diversas fuentes bibliográficas. A continuación, en la figura 10 se muestra una tabla que resume la información hallada:

Figura 10. Recopilación de 11 Instrumentos de Medición de Burnout utilizados en distintas investigaciones. Elaboración propia (2017).

Autor	Año	Nombre	Descripción
Petegrew y Wolf	1980	Teacher Stress Inventory Inventario de Estrés en el Profesorado	Es un cuestionario compuesto de 64 ítems que se unen para formar 12 factores: ambigüedad de rol, conflicto de rol, no participación, satisfacción laboral, estilo de dirección, satisfacción en la vida, estrés escolar, estrés de la tarea, apoyo del supervisor, apoyo de los compañeros y enfermedad.
Jones	1980	Staff Burnout Scale Escala de Síndrome de Burnout en el Personal	Es un cuestionario que consta de 30 ítems derivados de los estudios de Maslach y Jackson. Dedicado únicamente a la medición del Burnout en profesionistas involucrados en el sector salud. El objetivo es llegar a una medición del Burnout desde los aspectos conductuales, afectivos, psicofisiológicos y cognitivos que lo originan. Se trata de una escala de respuestas tipo Likert. Se divide en 4 factores que son: Insatisfacción con el trabajo, tensión psicológica e interpersonal, enfermedad física y distrés, y negativas relaciones personales con los pacientes.
Maslach y Jackson	1981	Maslach Burnout-Inventory-MBI Inventario de Burnout de Maslach	Es un inventario compuesto de 22 ítems cuyo objetivo es medir por medio de enunciados la frecuencia de pensamientos y sentimientos que el sujeto experimenta en interacción con su empleo y desempeño en el mismo. La escala Likert de respuestas consta de 7 opciones que van desde “nunca” a “diariamente”. Este inventario se divide en 3 subescalas, cada una de las cuales mide las 3 dimensiones que componen al Burnout: Agotamiento

			emocional (9 ítems), despersonalización (5 ítems) y reducida realización personal (8 ítems), y de cada una de ellas se obtiene un puntaje bajo, medio o alto.
Kremer y Hofman	1985	Burnout Scale Escala de Burnout	Fue un derivado de un amplio estudio que se hizo acerca del Burnout. Los autores diseñaron 5 ítems que se integra a otro instrumento que mide otros constructos. Estos ítems no fueron sometidos a análisis estadísticos que aseguren su validez y confiabilidad.
Garden	1987	Energy Depletion Index Índice de Agotamiento de la Energía	Se trata de una escala diseñada para medir la “Depleción de la Energía”, la cual corresponde a la dimensión de Agotamiento Emocional de Maslach y Jackson (1981). La escala se compone de 7 ítems que miden 3 niveles de agotamiento. Después de hacer un análisis factorial se encuentran 2 factores, depleción de la energía que consta de 4 ítems con confiabilidad de 0.82, y otros 2 ítems que valoran sentimientos energéticos y entusiasmo.
Mattews	1990	Mattews Burnout Scale for Employees Escala de Mattews de Burnout para Empleados	Es un autoinforme que mide el Burnout como constructo único sin dimensiones que lo compongan. La escala señala la presencia o ausencia del síndrome mediante el análisis de variables cognitivas y afectivas que el individuo reporta. Se introducen 4 aspectos relacionados con el trabajo: actitudes acerca del trabajo, ajuste de rol, locus de control y habilidades de afrontamiento; y otros dos aspectos relacionados con variables internas del sujeto: ajuste personal y temperamento. Sus 50 ítems poseen una confiabilidad de 0.93.
Aveni y Albani	1992	Escala de Variables Predictoras del Burnout	Surge como consecuencia de un estudio anterior, de acuerdo con el cual el Burnout mantiene una correlación con las variables constituyentes de la ansiedad y la depresión. Luego de aplicar un inventario de ansiedad y otro de depresión a una muestra de trabajadores sociales y armar correlaciones entre ambos constructos surgieron entonces variables predictoras del síndrome.
Moreno y Oliver	1993	Cuestionario Breve de Burnout (CBB)	Es un cuestionario que evalúa 7 aspectos entre los cuales se encuentran: cansancio emocional, despersonalización, realización personal reducida, características de la tarea, organización y consecuencias.
Friedman	1995	Escala de Burnout de Directores de Colegios	Por medio de una adaptación de los ítems del MBI a directores de colegios, por medio de una muestra de 821 sujetos, se obtuvo una escala que consta de 3 factores, de los cuales, 9 ítems corresponden al factor de agotamiento, 7 al de reserva y 6 hacen referencia al desprecio. Se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.92.
Gil-Monte	2005	El Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo-CESQT	Consta de 21 reactivos que miden 4 factores. Dichos factores son: ilusión por el trabajo, desgaste psíquico, indolencia y culpa. Existen dos versiones de este instrumento. El CESQT-PS evalúa el Burnout en profesionales de la salud, mientras que el CESQT-PD lo evalúa en profesionales que trabajan con pacientes que sufren de alguna discapacidad.
Uribe	2006	Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO)	Está compuesta por 105 reactivos correspondientes a 4 diferentes factores que son agotamiento, despersonalización, insatisfacción de logro (primeros 30 reactivos), síntomas psicósomáticos (siguientes 40 reactivos) y un cuestionario sociodemográfico (últimos 35 reactivos).

Satisfacción laboral

Definición

En la presente investigación, se define a la satisfacción laboral como un sentimiento positivo con respecto a un puesto de trabajo que resulta de la evaluación de sus características. El sujeto con un alto grado de satisfacción laboral, tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo; por el contrario, un trabajador insatisfecho, experimenta sentimientos negativos (Robbins y Judge, 2013).

De acuerdo con Locke (1969), la satisfacción e insatisfacción laboral son reacciones emocionales complejas hacia el trabajo. La Satisfacción Laboral es un estado emocional placentero que resulta de una percepción del trabajo como algo que facilita el alcance de los valores del trabajo. Por el contrario, la insatisfacción laboral es un estado emocional displacentero que resulta de la percepción de frustraciones y obstrucciones para lograr los objetivos del trabajo.

Partiendo de lo anterior, existen dos métodos recurrentes de medición de la satisfacción en el trabajo. La puntuación general única consiste en la respuesta a una pregunta como la que sigue: “De manera general, ¿qué tan satisfecho considera que está usted con su trabajo?”. Basándose en una escala Likert, los sujetos evalúan el grado de satisfacción que experimentan diariamente en su trabajo, yendo en la escala de respuestas de “muy satisfecho” a “muy insatisfecho”. El segundo método, la suma de factores del puesto de trabajo, es más complejo e identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como su naturaleza, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones internas. El sujeto califica dichos factores dentro de una escala estandarizada, y luego los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de satisfacción en el trabajo (Robbins y Judge, 2013). Cabe mencionar, tal como se muestra en

la figura 11, que, a pesar de sustentar la presente investigación con la explicación anteriormente expuesta, existen diversas definiciones reportadas sobre satisfacción laboral en la literatura:

Figura 11. Definiciones de Satisfacción Laboral (Cantón y Téllez, 2016).

Autor	Definición	Fuente
Robbins y Coulter (1996: 181).	Definen la satisfacción laboral “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.	Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana SA, 1987.
Kreitner, y Kinicki, (1997).	La satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”.	Comportamiento de las organizaciones. Madrid: McGrawHill.
Saenz y otros, (1993).	Definen la satisfacción laboral “como una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad de su trabajo, de reconocimiento por lo que hace, de responsabilidad, de creación del saber, de libertad científica, de disfrute en el trabajo mismo”.	La satisfacción del profesorado universitario. Granada: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.
Loitegui (1990: 83)	“La satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza”.	Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid
Peiró, 1996	“La satisfacción es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”.	Tratado de psicología del trabajo. Síntesis S. A. Madrid.
Muñoz Adánez, (1990: 76)	La satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones	Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid

	psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.	
Carrión y cols. (2000)	La satisfacción es “la valoración cognitiva personal que realiza la persona de la vida y de los dominios de la misma, atendiendo a la calidad de vida, a las expectativas y aspiraciones, a los objetivos conseguidos, basada en los propios criterios de la persona y que se realiza de forma favorable”.	Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas. Anales de psicología 2000, vol. 16, n.º 2, 189-198
Díaz (2005). (en Iznaola y Gabriel, 2008)	La satisfacción profesional de los docentes puede entenderse como “el resultado de comparar lo que la realidad le invita a ser y lo que según sus expectativas debería ser”.	La satisfacción del profesorado de educación física. Revista Educación física y deporte, n.º 27-2, 27-35
Caballero, (2003:202)	“La satisfacción tiene que ver con las situaciones específicas de su labor docente y con las características de su propia personalidad, en cuanto que todo ello repercute en su estabilidad emocional, creando tensión, estrés, y produciendo malestar, tanto desde una perspectiva personal como profesional”.	Satisfacción de los secretarios de los centros educativos. Relieve, v. 9, n. 2, 198-235
Torres González (2010:28)	“La satisfacción profesional de los docentes puede entenderse como el resultado de comparar lo que la realidad le invita a ser y lo que según sus expectativas debería ser”.	Análisis del grado de satisfacción del profesorado de educación secundaria en el desarrollo de su labor docente. Contextos Educativos, 13, 27-41
Brüggemann (en Padrón, 1994)	“La satisfacción profesional es el resultado de una comparación entre lo que hace y lo que debería de hacer: a medida que la distancia disminuye, la satisfacción aumenta”.	La satisfacción profesional del profesorado. Tesis doctoral, Universidad de la Laguna, Canarias.
Anaya y Suárez (2007)	“La satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo”.	Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria. Revista de Educación, 344. Septiembre-diciembre 2007, 217-243

Historia

El estudio de la satisfacción laboral es una de las más venerables tradiciones en la

Psicología Organizacional (Judge, Bono, Thoresen y Patton, 2001). La definición formal

del término pudiera verse trazada en los estudios de Fisher y Hanna en el año de 1931. Con base en numerosos casos de estudio, definieron a la satisfacción laboral como el producto de una tendencia humorística no regulatoria (Zhu, 2013).

En Hoppock (1935) definió a la satisfacción laboral como una mezcla de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales que causan una respuesta sincera de satisfacción en el lugar de trabajo. De acuerdo con este enfoque, la satisfacción laboral es influida por diferentes factores externos. Para 1964, Vroom se enfocó en el rol que el empleado desempeñaba dentro del lugar de trabajo. De esta manera, describió a la satisfacción laboral como orientaciones afectivas del individuo hacia el rol de trabajo que desempeña (en Aziri, 2011).

Hawthorne (1940), planteó la relación entre Satisfacción Laboral y productividad. La revisión que más ha influenciado este campo de investigación fue publicada por Brayfield y Crockett (1955). En su artículo, revisaron diversos estudios relacionados. Concluyeron que existía una relación mínima entre ambos factores (en Judge, Bono, Thoresen y Patton, 2001).

Mientras tanto, Churchill, Ford y Walker (1974), publicaron un artículo titulado “Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen” (Midiendo la Satisfacción Laboral de Vendedores Industriales), en el cual clarificaron que la satisfacción laboral, como un concepto constitucional, contiene tanto las características del trabajo en sí mismo, como las de su ambiente circundante. Dentro de una medición positiva de este concepto, Churchill y sus colaboradores dieron una definición operacional; así, concibieron a la satisfacción laboral como estados afectivos relacionados con el trabajo y que cubren cinco aspectos: los supervisores, el trabajo en sí mismo, los colegas de trabajo, el salario y las oportunidades de crecimiento.

En 1976, Locke mejoró el estudio que Fisher diseñó y propuso que la satisfacción laboral es un tipo de estado afectivo positivo que crece o decrece por medio de la evaluación de la experiencia individual; es una reflexión afectiva hacia el trabajo (Zhu, 2013).

Organ y Near (1985), por su parte, reconocieron que el concepto podría ser descrito en perspectiva del afecto o la cognición. Por la parte cognoscitiva, la satisfacción laboral se define como el entendimiento de un proceso psicológico de reconocimiento, incluida la conciencia, la percepción, el razonamiento, el juicio y otros aspectos. Para 1989, Brief sintetizó ideas previas al aseverar que la satisfacción laboral había sido descrita en términos afectivos y, sin embargo, al ser medida, se consideraban solamente aspectos cognitivos. Para 1993, Moorman definió a la satisfacción laboral desde una perspectiva afectiva como un conjunto de evaluaciones afectivas positivas. Por el contrario, desde una perspectiva cognitiva, describió al constructo como una evaluación racional y lógica de las condiciones laborales (en Zhu, 2013).

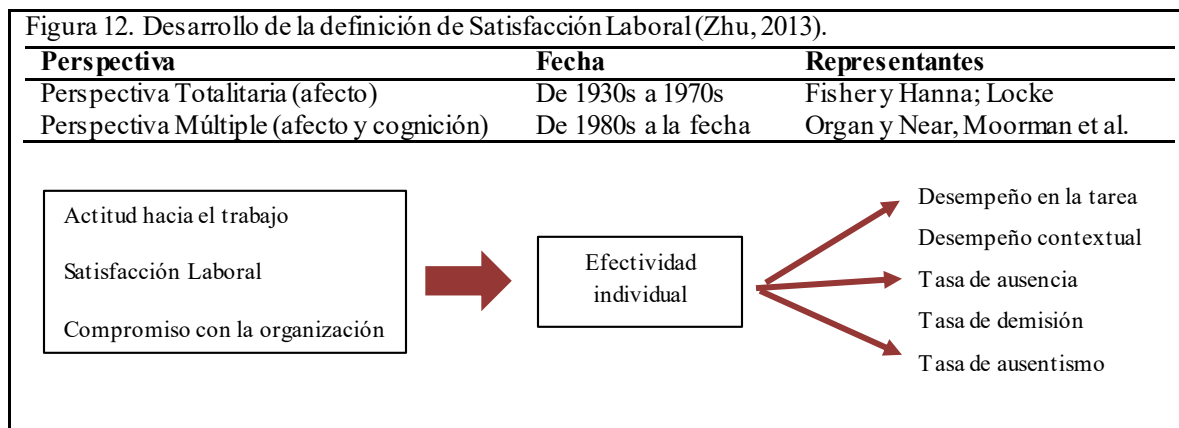
Oldham, Cummings, Mischel, Schmidtke y Zhou (1995), por su parte, examinaron los efectos que tenía en los empleados el hecho de escuchar música utilizando audífonos en relación con su productividad, satisfacción y otras respuestas presentes en el trabajo (en Judge, Bono, Thoresen y Patton, 2001).

Motowidlo (1996), definió a la satisfacción laboral como un juicio acerca de la amabilidad que un ambiente de trabajo representa con el individuo. En 1998, Brief describió a la satisfacción laboral como la aseveración o declaración de un estado interno del individuo, reflejado mediante el afecto o la cognición. A inicios del siglo XXI, Weiss declaró que la satisfacción laboral es un juicio positivo medible que el individuo hace de sus condiciones laborales. Describe a la satisfacción laboral como un estado interno

resultante de la evaluación afectiva del trabajo por medio del gusto o disgusto. Por tanto, la satisfacción laboral se relaciona con las actitudes del individuo. Para 2006, Harrison y sus colegas postularon que la satisfacción laboral es un tipo de actitud hacia el trabajo (en Zhu, 2013).

Cercano al inicio del siglo XXI, se vislumbraban ideas que relacionaban Satisfacción Laboral con Productividad. Así, en 1997, Spector elaboró una lista de tres características importantes de la Satisfacción Laboral. En primer lugar, las organizaciones deben estar guiadas por valores humanos. En segundo lugar, el comportamiento de los trabajadores dependiendo de su nivel de Satisfacción Laboral, afectará el funcionamiento y actividades de la organización. Por último, la Satisfacción Laboral puede servir como un indicador de las actividades organizacionales (Aziri, 2011).

Haciendo una revisión exhaustiva acerca de los estudios sobre satisfacción laboral, en la figura 12 se muestran los cambios que el concepto de satisfacción laboral ha ido sufriendo gradualmente, siguiendo una línea que va de una perspectiva totalitaria a la visión de perspectivas múltiples. A pesar de las múltiples perspectivas manejadas, las definiciones en general, coinciden en el aspecto afectivo que contienen (Zhu, 2013).



El concepto de Utilidad en Economía Conductual

A continuación, se explica el término de utilidad en economía conductual, con la pretensión de plantear la posibilidad de que este término pudiera fungir como un modelo de satisfacción. La economía conductual es un área de investigación producto de la fusión de principios de microeconomía con procedimientos y nociones fundamentales del análisis experimental de la conducta (Francisco, Madden y Borrero, 2009).

Desde el punto de vista económico, la ley de la oferta y la demanda, Mill (1806-1873), sostiene que la oferta y demanda en el mercado serán siempre iguales. En caso de ser desiguales en algún momento, la competencia las iguala mediante ajuste al valor que se le da al objeto en cuestión. Si la demanda aumenta, el valor se eleva, si la demanda disminuye, el valor baja; asimismo, si la oferta cae el valor se eleva y si la oferta aumenta el valor cae (Montgomery, 2011).

En otras palabras, mientras se posea mayor cantidad de un artículo de consumo, menor utilidad o satisfacción, en este caso, se encontrará en tener más de lo mismo; y se reajustará el presupuesto para no obtenerlo. De manera opuesta, mientras menor cantidad de cierto producto se posea, mayor utilidad o satisfacción se encontrará en poseerlo, dirigiendo acciones hacia su adquisición.

Así, la ley económica de la oferta y la demanda resulta ser una cercana expresión de los efectos de saciedad y privación en el análisis experimental de la conducta. Dichos experimentos presentan un reforzador natural de manera continua a un organismo hasta que éste cesa su respuesta ante la presencia del estímulo. A lo anterior se le llama saciedad (Montgomery, 2011).

Tanto la economía como la psicología han dado importancia al estudio del concepto de Utilidad. A pesar de que este constructo puede tomar diversas formas de acuerdo con la

disciplina que lo aborda, la idea de Utilidad como una fuerza motriz central para la motivación y conducta humanas es aceptada actualmente (Ariely y Norton, 2007).

Daniel Kahneman: Teoría del Prospecto y aversión a la pérdida

Daniel Kahneman y Tversky (1979), publicaron un estudio en el que formularon una crítica a la teoría de la utilidad como modelo de adopción de decisiones en situaciones de riesgo.

La reciente concesión del Premio Nobel de Economía a Daniel Kahneman se debió al hecho de haber integrado los avances de la investigación psicológica en la ciencia económica, específicamente en lo referente al juicio humano bajo situaciones de riesgo (en Quintanilla, 2002).

Así, Kahneman afirma que los sujetos tienden a subestimar los resultados que sólo son probables cuando los comparan con los que se obtienen seguramente. De la misma manera, existe una aversión al riesgo en decisiones que involucran una ganancia segura; y, por el contrario, se prefiere el riesgo al estar involucradas pérdidas seguras (Quintanilla, 2002).

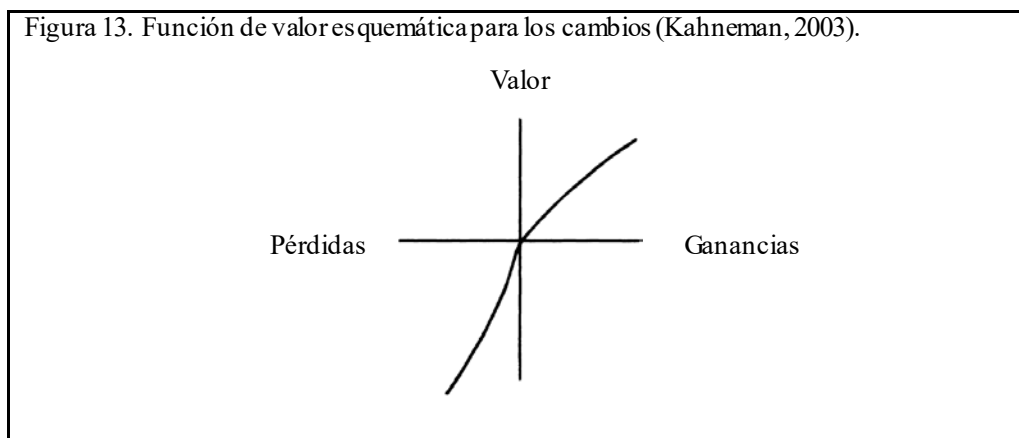
De acuerdo con la Teoría del Prospecto, postulada por Kahneman, la percepción de un individuo depende de una referencia; es decir, los atributos percibidos en cierto estímulo reflejan el contraste entre el estímulo y un contexto previo. De igual manera, las evaluaciones intuitivas sobre el futuro y su devenir dependen de una pauta de referencia anterior. Por ejemplo, sumergir la mano en un balde de agua a 20°C traerá una sensación placenteramente cálida después de haberla sumergido por un largo periodo de tiempo en un recipiente con agua más fría (Kahneman, 2003).

Tomando en cuenta esta teoría, y ajustándola al contexto que nos compete, podría predecirse que un sujeto que anteriormente ha participado en externalizaciones de procesos, percibirá ciertos atributos, positivos o negativos, debido a las experiencias previas con que

cuenta. Por el contrario, aquel individuo que nunca haya participado en una externalización, será más influenciado al momento de percibir ciertos atributos al experimentar la misma.

Por otra parte, Tversky y Kahneman (1979) construyeron diversos experimentos para estudiar el proceso de toma de decisiones en situaciones de riesgo. Dichos experimentos sirvieron de base para postular la teoría del prospecto. La evidencia científica al respecto sugiere que los individuos en general rechazan el riesgo aún ante situaciones en las que pueden ganar y perder, a menos que la posible ganancia sea al menos dos veces más probable de suceder que la pérdida.

La teoría del prospecto predice una función de valor como se muestra en la figura 13. La función de valor se encuentra definida en pérdidas y ganancias y delineada por tres características: (1) es cóncava en el dominio de las ganancias favoreciendo la aversión al riesgo; (2) es convexa en el dominio de las pérdidas, favoreciendo la búsqueda del riesgo; (3) y más importante, la función se encuentra fuertemente torcida en el punto de referencia y se encuentra más pronunciada para las pérdidas que para las ganancias (Kahneman, 2003). Se ha demostrado que las personas son más sensibles a las disminuciones en su bienestar que a incrementos; es decir, la pérdida de utilidad asociada a una pérdida es mayor que el incremento de utilidad asociado a una ganancia (Kosciuczyk, 2012).



En otras palabras, los seres humanos, en general, muestran aversión a la pérdida debido a que el valor que otorgan a ésta es mayor en proporción con el valor otorgado a ganancias de la misma magnitud. Por ejemplo, de manera general, el valor que se atribuye a una pérdida de \$100 MXN es mayor que el de una ganancia de \$100 MXN.

Asumiendo este supuesto, podría predecirse que la pérdida del empleo, en general, propiciaría, por un lado, el decaimiento en los niveles de Satisfacción Laboral de una muestra, y por el otro, el incremento en los niveles de Síndrome de Burnout reportados por la misma. Siendo así, en un entorno globalizado, en el cual las externalizaciones de procesos de negocios se han vuelto necesarias y recurrentes, se torna indispensable diagnosticar la posible afección que los trabajadores de este tipo de organizaciones podrían llegar a sufrir bajo circunstancias de pérdida como la descrita anteriormente.

Partiendo de la idea de utilidad y asumiendo que cuando un estímulo deja de ser percibido como útil por el sujeto, éste cesa su respuesta ante él; y tomando en cuenta el desarrollo de futuras investigaciones desprendidas del tema en cuestión, resultaría sumamente interesante realizar un conteo de bajas durante la ejecución de una externalización, después de haber notificado a los trabajadores que al finalizar la misma, se desprenderán del rol de trabajo que han estado desempeñando hasta entonces.

Teorías y modelos de satisfacción laboral

Debido a la estrecha relación entre los términos “motivación” y “satisfacción”, la investigación al respecto parte de las teorías motivacionales. De acuerdo con Robbins y Judge (2013), la motivación ha sido definida como los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo en pro de una meta, en este caso organizacional.

Teorías pioneras de Motivación

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Durante la década de los 50s, Maslow trató de describir a la motivación como una pirámide jerárquica de necesidades a satisfacer. Quería explicar por qué las personas presentan necesidades particulares en ciertos momentos en particular (Armstrong, 2015). Es decir, ¿por qué una persona invierte demasiado tiempo en cuestiones de seguridad personal mientras otra se desgasta por conseguir el aprecio de terceros?

De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas se encuentran dispuestas en una especie de jerarquía o pirámide que incluye las siguientes categorías. En la base de la pirámide se localizan las necesidades básicas del ser humano; es decir, aquellas que incluyen hambre, sed, refugio, techo y otras necesidades corporales. En el segundo peldaño se encuentran las necesidades que van más allá de las básicas. Éstas conforman el resto de clasificaciones dentro de la pirámide. Las primeras son las relacionadas con seguridad, entre las cuales se encuentran el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales (Maslow, Frager y Fadiman, 1970).

El tercer nivel lo constituyen las habilidades sociales; en este sentido se incluye al afecto, el sentido de pertenencia a un grupo, la aceptación y la amistad. El penúltimo escalón recae en las necesidades de estima como el respeto a uno mismo, la autonomía, el logro, el estatus, reconocimiento y atención. Por último, se tienen aquellas necesidades de autorrealización, donde se incluyen el crecimiento y desarrollo del propio potencial, debido a un impulso por convertirse en aquello que uno es capaz de ser (Maslow, Frager y Fadiman, 1970).

De acuerdo con Maslow, al satisfacer una necesidad por completo, ésta dejará de fungir como un motivador dando lugar al surgimiento del siguiente peldaño. El autor enfatiza que,

a pesar de vislumbrarse una relación jerárquica, no siempre se observa una estricta distribución (Armstrong, 2015).

Teoría de los dos factores de Herzberg

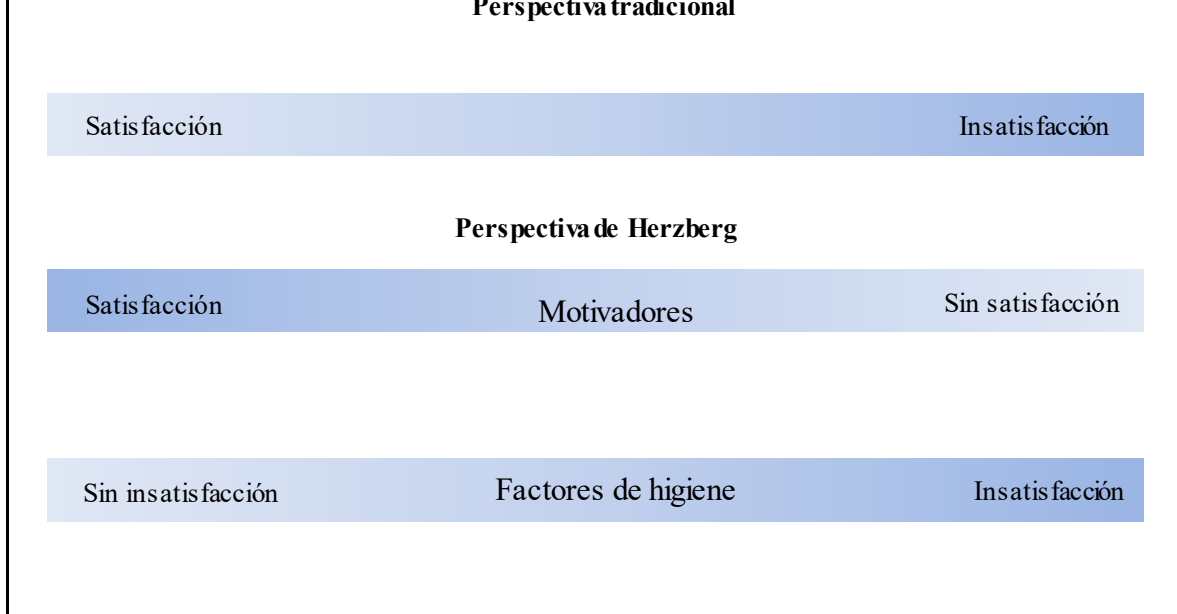
Por su parte, Herzberg (1966) construyó un paradigma bidimensional de factores que afectan las actitudes de los individuos ante el trabajo. Planteó la existencia de dos grandes conjuntos de necesidades del individuo dentro de una empresa. El primer grupo, las necesidades higiénicas, tienen su base en la naturaleza intrínseca y biológica del ser humano, que instintivamente intenta evitar cualquier daño externo. Al no saciarse estas necesidades, se puede generar insatisfacción. Sin embargo, no por cumplirse deben producir satisfacción.

Llamó a estos factores higienizantes. Serían factores higienizantes, por tanto, el salario, las relaciones interpersonales saludables (dentro del ambiente de trabajo), una buena organización de la empresa, las instalaciones, el horario, las prestaciones, etc. (Casas, 2002).

Herzberg describe los factores motivadores de forma simétrica a los higienizantes; es decir, su presencia motiva, pero su ausencia no causa la insatisfacción o desmotivación. Estos factores entonces serían todos aquellos relacionados con el grado de autonomía que tenga el trabajador, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades, la iniciativa, reconocimiento social y la creatividad (House y Wigdor, 1967).

Un aspecto importante de esta teoría es que los factores que motivan pueden coexistir con otros tantos que desmotivan y guardar un equilibrio. De manera gráfica, se muestra la teoría bifactorial de Herzberg en la figura 14 (Casas, 2002).

Figura 14. Comparación entre perspectiva tradicional de satisfacción y el modelo de Herzberg (Robbins y Judge, 2013).



Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland y sus colaboradores (1961) decidieron en cambio centrarse en tres tipos de necesidades. La primera, la necesidad de logro es un impulso por sobresalir y tener éxito frente a ciertos estándares. La segunda, la necesidad de poder es aquella que sienten los individuos para hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría por otro medio. Por último, la tercera necesidad es la de afiliación, que consiste en el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y confiables (en Robbins y Judge, 2013).

Una discrepancia moderada entre las metas del individuo y sus logros actuales es la fuente de motivación para esfuerzos subsecuentes por conseguir las metas individuales. Sin embargo, discrepancias grandes resultan en decremento de motivación (Kuhl, 1987).

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), aquellos que tienen una gran necesidad de logro, se desempeñan mejor en aquellas situaciones en que perciben que la probabilidad de logro es de 0.5. De manera general, a estos individuos no les gusta interferir en condiciones

muy favorables o desfavorables, sino en una proporción 50-50. Por tanto, es importante que las empresas tomen en consideración estos factores en el trazo de planes de carrera productivos y satisfactorios.

Teorías contemporáneas de Motivación

Teoría de la equidad y justicia organizacional

Esta teoría establece que los individuos perciben aquello que reciben de sus puestos de trabajo en relación con lo que ellos consideran aportar, y luego, comparan su índice resultado-inversión con el de aquellos individuos circundantes. Al sentir que el índice personal es igual al de los demás individuos, entonces se percibe un estado de equidad y justicia. Por el contrario, ante un índice desigual, el individuo experimentará tensión por la equidad y esto último origina enojo. Sin embargo, al percibir una recompensa en exceso, se genera culpa (Robbins y Judge, 2013).

Quien realizó los primeros trabajos referentes a justicia organizacional y percepción de equidad en los miembros de una organización fue Adams en la década de los 60s. Planteaba que las personas establecían una ecuación entre los resultados percibidos de su trabajo y la percepción personal de sus aportes a dicho trabajo (Mladinic e Isla, 2011).

El referente que selecciona el empleado hace más compleja la teoría. Robbins y Judge (2013) consideran que existen cuatro comparaciones de referencia:

1. Yo-dentro: La experiencia del trabajador en un puesto distinto al actual.
2. Yo-fuera: La experiencia del trabajador ante un puesto ajeno a la organización.
3. Otro-dentro: La experiencia del trabajador ante un individuo o grupo de individuos dentro de la misma organización.
4. Otro-fuera: La experiencia del trabajador ante un individuo o individuos ajenos a la organización.

Esta teoría establece que la percepción de justicia organizacional es resultado de una serie de factores. La justicia organizacional en su conjunto es determinada por la justicia distributiva, procedimental e interactiva que el individuo percibe. La justicia distributiva, hace alusión a aquella justicia percibida en los resultados obtenidos. La justicia procedimental se relaciona con el proceso utilizado para determinar cierto resultado (Ejemplo: proceso para obtener una promoción). Por último, la justicia interactiva se refiere al grado en que se percibe que alguien es tratado con dignidad y respeto (Uribe, 2014).

Con base en esta teoría, aquel individuo que perciba alguna especie de desigualdad, tomará alguna de las siguientes seis decisiones. Cambiar sus aportaciones; es decir, esforzarse menos o más dependiendo de su rango salarial y percepción. Cambiar sus resultados (sólo aquellos trabajadores cuyo salario varía con relación a sus resultados). Distorsionar la percepción personal; por ejemplo, poseer cogniciones como: -pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que cualquier otro-. Pueden también distorsionar la percepción que tienen sobre los demás; por ejemplo: -El trabajo de Jorge no es tan bueno como yo creía anteriormente-. Pueden elegir un referente distinto bajo la cognición: -Tal vez no me va tan bien como a X pero me va mejor que a Y-. Por último, pueden abandonar su empleo para evitar la comparación por completo (Robbins y Judge, 2013).

Teoría del establecimiento de metas

La principal aportación de este enfoque es el énfasis que da en considerar a las metas o intenciones como reguladoras de la acción humana. Locke (1968), el iniciador de la teoría, definió a las metas como aquellos objetivos que el individuo intenta alcanzar. Resalta la importancia de metas específicas frente a instrucciones generales. De manera general, la

dificultad de la tarea y participación en el establecimiento de metas se relacionan con el nivel de ejecución del sujeto. En cuanto a metas consideradas difíciles, estas llevarán a niveles de ejecución superiores siempre que sean aceptadas por el trabajador (en Rodríguez, 2004).

Teoría de la expectativa

Esta teoría supone que las acciones personales están determinadas por la creencia de que éstas traerán consigo ciertos resultados y por la consecuente apreciación de que estos resultados de hecho se presenten (Rodríguez, 2004).

Esta teoría se centra en tres tipos de relaciones. La primera, es la probabilidad percibida por el sujeto en cuanto a que cierta cantidad de esfuerzo conlleve a cierto nivel de desempeño. La segunda, es la probabilidad de que ese desempeño o resultado producido lleven a la obtención de un resultado esperado. Por último, la tercera, es el grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales del trabajador (Robbins y Judge, 2013).

Teorías y modelos propios de Satisfacción Laboral

Numerosos modelos han sido diseñados para explicar las causas de la satisfacción laboral. De acuerdo con Eid y Larsen (2008), todos ellos pueden ser clasificados en una de tres categorías generales:

1. Teorías situacionales, que hipotetizan que la satisfacción laboral es resultado de la naturaleza del trabajo en cuestión u otros aspectos ambientales.
2. Enfoques disposicionales, que asumen que la satisfacción laboral está enraizada en la constitución personal del individuo; es decir, en sus percepciones personales.
3. Teorías interactivas, que proponen que la satisfacción laboral resulta de la interacción entre factores situacionales y personales.

De acuerdo con Renn y Vandenberg (1995), el **modelo de las características del trabajo**, (Job Characteristics Model, JCM) argumenta que aquellos trabajos que, de manera intrínseca, contienen características motivacionales guiarán al trabajador a niveles más altos de satisfacción laboral. Estos autores reportan la existencia de cinco principales características laborales que describen un trabajo intrínsecamente motivante:

- 1) La naturaleza o identidad de la tarea; es decir, el grado en el cual el trabajador puede observar su propio trabajo de principio a fin.
- 2) El significado o importancia de la tarea; grado en el cual el trabajo que se realiza es visto como importante y significativo.
- 3) Variabilidad de habilidades; o el grado en el cual el trabajo permite a uno hacer diferentes actividades.
- 4) Autonomía; que es el grado en el cual el individuo siente que tiene el control para dirigir su propio trabajo.
- 5) Retroalimentación; es decir, el grado en el cual el trabajo que se realiza provee una retroalimentación constante acerca del desempeño en el mismo.

De acuerdo con este modelo, aquellos empleos que proveen al empleado de estos cinco atributos principales, suelen ser empleos más satisfactorios y motivadores que el resto. De manera más específica, se ha propuesto que estas características llevan al individuo a tres estados psicológicos críticos, experimentando un sentimiento de sentido personal en torno al empleo, responsabilidad por los resultados obtenidos y conocimiento de los mismos. Todo esto en conjunto genera satisfacción laboral (Anderson, Ones, Kepir y Viswesvaran, 2001).

Existe evidencia directa e indirecta que sustenta la validez de este modelo. En términos indirectos, estudios de investigación a través de los años, las organizaciones, y los tipos de

trabajos muestran que cuando a los empleados se les pide que evalúen diferentes facetas de su trabajo como supervisión, salario, oportunidades de crecimiento, etc., la naturaleza del trabajo en sí mismo es generalmente el factor más importante dentro del trabajo. En términos directos, la investigación ha probado la relación existente entre los auto-reportes que da el empleado acerca de las características de su trabajo y la satisfacción laboral que experimenta. En 1996, Frye reportó una correlación de .50 entre ambos factores (Eid y Larsen, 2008).

Por su parte, Anderson, Ones, Kepir y Viswesvaran (2001), explican que la **teoría valor-percepto**, postulada por Locke en 1976, argumentó que los satisfactores dentro del lugar de trabajo son determinados por los valores de cada individuo. Aquellos valores del individuo que no sean saciados provocarán la insatisfacción. De acuerdo con Locke, existe una fórmula por medio de la cual se puede modelar o controlar la satisfacción laboral:

$$S = (V_t - P)(V_i)$$

Expresada de otro modo, la fórmula anterior postula que:

$$Satisfacción = (querer - tener)(importancia)$$

La fórmula anterior se refiere a que la satisfacción laboral equivale a qué tanto el individuo quiere el valor en cuestión menos la cantidad cubierta o satisfecha del mismo, multiplicado por la importancia que el sujeto le da. Así, este modelo expresa la satisfacción laboral en términos de los valores del empleado, y del valor de los resultados obtenidos por medio del trabajo. La fortaleza principal de este modelo es que resalta la importancia de las diferencias individuales. Sin embargo, el principal problema de esta teoría es que lo que uno desea y lo que uno considera importante, generalmente estarán altamente correlacionados. Otra debilidad que presenta, es que no puede ser medido con confiabilidad debido al tipo de variables involucradas. Por último, este modelo ignora la influencia de

agentes o factores exógenos al individuo y pertenecientes más bien al clima organizacional (Tietjen y Myers, 1998).

El modelo de Cornell (1991), por su parte, intenta integrar todas las teorías previas de formación de actitudes que han sido expuestas. El modelo propone que la satisfacción laboral es una función del balance entre “inputs” que el sujeto invierte en el trabajo y “outputs” que recibe del mismo (salario, puesto, prestaciones, ambiente laboral, etc.). De esta manera, mientras más outputs reciba el sujeto por su trabajo, más alto será su nivel de satisfacción laboral. Además, en tiempos de sobrecarga de trabajo, los sujetos percibirán sus inputs como menos valiosos debido a la alta competencia por escasas posiciones alternas (en Anderson, Ones, Kepir y Viswesvaran, 2001).

Finalmente, el modelo propone que el marco de referencia del individuo, formado gracias a un reforzamiento previo, influencia la manera en la cual el sujeto percibe el o los outputs que se reciben actualmente. Es decir, que este marco de referencia, generado y modificado por la experiencia previa personal, resulta en niveles distintos de satisfacción laboral dentro de grupos de sujetos que desempeñan el mismo rol (Eid y Larsen, 2008).

Efectos e implicaciones

La satisfacción laboral no sólo depende de las condiciones de trabajo; la personalidad también interviene. La investigación revela que los sujetos que tienen autoevaluaciones esenciales positivas, quienes creen en su valía interna y capacidad, están más satisfechos con su puesto de trabajo que aquellos con autopercepciones negativas. Estos sujetos, no sólo ven su trabajo como algo satisfactorio, también se inclinan más probablemente por puestos de trabajo desafiantes. Aquellos individuos con autoevaluaciones esenciales negativas se fijan metas menos ambiciosas y es probable que se rindan al encontrar

dificultades. Es más fácil por tanto que estas personas se estanquen en puestos de trabajo repetitivos (Robbins y Judge, 2013).

Efectos de la insatisfacción en el trabajo

En un estudio conducido por Igarria y Guimaraes (1993), se confirmó la existencia de una relación directa entre la satisfacción laboral y el compromiso que experimenta el trabajador con la organización. Asimismo, la satisfacción laboral guarda una relación inversa con la intención del empleado por dejar su trabajo y cualquier tipo de conflicto con dicho rol.

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), existe un modelo teórico de respuestas salida-voz-lealtad-negligencia útil en el entendimiento de las consecuencias de la insatisfacción en el trabajo. En la figura 15, se ilustra de manera gráfica este modelo. Las respuestas contempladas en esta explicación son las siguientes:

- **Salida.** La respuesta salida encamina el comportamiento hacia el abandono de la organización, en busca de otro puesto o por renuncia.
- **Voz.** La respuesta voz, consiste en intentar mejorar las condiciones existentes de manera activa y constructiva, incluyendo mejoras, análisis de conflictos, etc.
- **Lealtad.** Esta respuesta implica esperar pasivamente, pero conservando el optimismo, a que las condiciones mejoren. Implica incluso hablar en favor de la organización frente a críticas de terceros con la confianza en la que gerencia está “haciendo las cosas correctas”.
- **Negligencia.** La respuesta negligente implica pasivamente, dejar que las condiciones existentes empeoren, demostrando ello con ausentismo, impuntualidad, improductividad y gran cantidad de errores.

Figura 15. Gama de respuestas posibles observadas en el trabajador ante la insatisfacción laboral (Robbins y Judge, 2013).

	<i>Constructiva</i>	<i>Destructiva</i>
<i>Activa</i>	<i>VOZ</i>	<i>SALIDA</i>
<i>Pasiva</i>	<i>LEALTAD</i>	<i>NEGLIGENCIA</i>

Asimismo, a continuación, se explican los resultados específicos de la insatisfacción laboral, de acuerdo con la información provista por Anderson, Ones, Kepir y Viswesvaran (2001) y Robbins y Judge (2013):

- **Satisfacción laboral y desempeño.** Después de haber hecho una revisión de 300 estudios, se sugirió que la correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño es alta. A mayor satisfacción mayor desempeño. Consecuentemente, al pasar del nivel individual al organizacional, también se encuentra esta relación. De manera general, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces.
- **Satisfacción laboral y el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO).** La satisfacción laboral también determina el CCO en los trabajadores; es decir, que los trabajadores que experimentan mayores niveles de satisfacción tienden a mantener un discurso positivo acerca de la empresa, así como ayudar o auxiliar a otros e ir más allá de las expectativas concretas de su puesto. Las investigaciones sugieren que la satisfacción laboral mantiene una correlación moderada con el CCO. Las percepciones de justicia son útiles para explicar tal relación. Cuando un individuo siente el apoyo de terceros, se tiene una mayor probabilidad de exhibir conductas de ayuda.

- **Satisfacción laboral y su impacto en la satisfacción personal general.** De manera general, se sabe que los trabajadores satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de sus clientes. La investigación ha demostrado que existen tres vías por medio las cuales puede interactuar la satisfacción laboral con la satisfacción personal general. La primera, se trata de alcanzar una satisfacción personal o general por medio de la actividad laboral desempeñada. En la segunda, las experiencias de trabajo guardan escasa relación con la satisfacción persona. En la tercera, el sujeto posee un trabajo insatisfactorio, pero busca la satisfacción en su vida personal.
- **Satisfacción laboral y ausentismo.** Se ha encontrado una consistente relación negativa entre la satisfacción laboral y el ausentismo. De manera general, a mayor satisfacción menor ausentismo. Sin embargo, la correlación entra en el gradiente que va de moderada a baja. Si bien tiene sentido que los individuos insatisfechos se ausenten, existen otros factores que también influyen en la relación; por ejemplo, la oferta de empleo, la permisividad con que se maneje la organización, etc.
- **Satisfacción laboral y comportamiento de retiro.** La relación entre la satisfacción y la rotación de personal es más significativa que entre la satisfacción y el ausentismo. La relación entre la satisfacción y la rotación de personal se ve influenciada también por la oferta de trabajo en el mercado. Si un sujeto recibe una oferta de empleo no solicitada, entonces la insatisfacción laboral deja de fungir como un indicador de la rotación, pues lo más probable es que el individuo cambie de empleo por cuestiones de “atracción”. Igualmente, es más probable que la insatisfacción concluya en rotación cuando el individuo del que hablamos percibe

tener muchas ofertas empleo, pues considerará que es fácil cambiar de empleo. Por último, cuando los sujetos tienen un “capital humano” elevado (alto nivel académico y amplia gama de aptitudes), es más probable que la insatisfacción se convierta en rotación por contar con una gran cantidad de alternativas a su disposición.

Instrumentos de medición

La mayoría de investigadores al respecto coinciden en que la satisfacción laboral es un concepto global compuesto de varias facetas. La categorización típica propuesta por Smith, Kendall y Hulin (1969) consiste en cinco factores o facetas de la satisfacción laboral, entre las cuales se encuentran el salario, las promociones, los colaboradores, la supervisión que se recibe y el trabajo en sí mismo. Locke (1976) agregó algunos otros factores como reconocimiento, condiciones laborales, compañía y administración. También, es común que los investigadores distingan entre elementos intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral. Dentro de los elementos extrínsecos se encuentra el salario y las promociones, mientras que los colaboradores, la supervisión y el trabajo en sí mismo, forman parte de los factores intrínsecos (en Eid y Larsen, 2008).

Dentro del ámbito práctico, a nivel mundial la psicometría de mayor validez al respecto ha sido tanto el “Job Descriptive Index” (JDI) de Smith, Kendall y Hulin (1969) como el “Minnesota Satisfaction Questionnaire” (MSQ) de Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967). El JDI evalúa la satisfacción laboral tomando en cuenta los cinco factores descritos anteriormente. Por su parte, el MSQ posee la ventaja de ser un instrumento versátil al contar con versiones cortas y largas del mismo, así como mediciones por factor y generales (Eid y Larsen, 2008).

Además de estas dos escalas, la escala de satisfacción laboral de Brayfield y Rothe (1951) es también comúnmente utilizada por contar con un Alfa de Cronbach de .80 o más. Generalmente se utiliza la versión breve de cinco reactivos, los cuales son:

1. Me siento satisfecho con mi trabajo actual.
2. La mayor parte de los días soy entusiasta con respecto al trabajo.
3. Cada día en el trabajo parece interminable.
4. Encuentro un goce real al momento de realizar mi trabajo.
5. Considero que mi trabajo es displacentero.

En la figura 16, se muestra un compendio de instrumentos en forma de tabla, que han sido diseñados para medir el nivel de Satisfacción Laboral en los empleados. La tabla especifica el autor del instrumento, el lugar en el cual fue diseñado, la fecha, el nombre que se le dio y una breve descripción del mismo.

Figura 16. Instrumentos de medición de Satisfacción Laboral. Elaboración propia (2017).

Autor	Lugar	Año	Nombre del instrumento	Descripción
Cooper, Rout y Faragher	Mánchester, Inglaterra	1951	Escala de Satisfacción Laboral breve	Contiene cinco ítems que forman parte de la subescala de satisfacción intrínseca, cuatro ítems de satisfacción extrínseca y un ítem de satisfacción general.
Weiss, Dawis, England y Lofquist	Minnesota, Estados Unidos	1967	Minnesota Satisfaction Questionnaire Cuestionario de Satisfacción Minnesota	La versión de 100 reactivos se divide en 20 factores. La versión breve de 20 reactivos evalúa la satisfacción en general.
Smith, Kendall y Hulin	Ohio, Estados Unidos	1969	Job Descriptive Index Índice Descriptivo del Trabajo	Compuesto por 72 reactivos. Cada reactivo describe las características del puesto. Tienen 3 opciones de respuesta (sí, no, no puedo determinarlo) y se evalúan 5 factores (trabajo en sí mismo, salario, promociones, supervisión y compañeros).
García	CDMX, México	1985	Escala de Satisfacción Laboral de García	Tiene 22 reactivos tipo Likert y está conformado por 5 factores de medición (trabajo en sí mismo,

				compañeros, jefes y supervisores, prestaciones y salario, ascensos).
Aranazy Mira	España	1988	Cuestionario Font Roja de Satisfacción Laboral	Consta de 24 ítems agrupados en 9 factores (Satisfacción en el trabajo, presión en el trabajo, competencia profesional, tensión relacionada con el trabajo, promoción en el trabajo, relaciones personales con compañeros de trabajo, relaciones personales con superiores en el trabajo, características extrínsecas de estatus, monotonía laboral) para explorar áreas definidas como componentes de la satisfacción laboral.
Meliá y Peiró	Valencia, España	1998	Cuestionario de Satisfacción Laboral	Constituido por 4 variables, tres factores de primer orden y dos factores de segundo orden. Las Variables principales son desempeño laboral, entorno físico, oportunidad de crecimiento y relaciones sociales. Los factores de primer orden son el factor individual, factor grupal y organizacional. Los factores de segundo orden son adaptabilidad social, internalidad-externalidad
Littlewood	México	2006	Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo	Compuesto por 11 reactivos que miden la satisfacción global en el puesto, así como el salario, el tiempo que se dedica al trabajo, el trabajo en sí mismo, la organización, la preferencia por trabajar, el reto que el trabajo representa, el gusto por continuar trabajando, la voluntad de recomendar el trabajo a un tercero, y el cumplimiento de las expectativas individuales sobre el puesto.
Chiang, Salazar, Huerta y Núñez	España en colaboración con Chile	2008	Cuestionario de Satisfacción Laboral	Compuesto por 45 ítems en escala Likert del 1 al 5, en la cual el número 5 representa lo mejor.
Toro	Desconocido	2010	Escala General de Satisfacción Laboral	Un instrumento de 7 ítems. Los participantes responden con base en una escala tipo Likert de 6 opciones que van desde 6 (muy satisfecho) a 1 (muy insatisfecho).
Sánchez-Alcaraz y Parra-Meroño	Murcia, España	2013	Cuestionario de Satisfacción Laboral para Técnicos Deportivos	Está formado por 25 ítems, distribuidos en cinco factores: seguridad, formado por 3 ítems, promoción, formado por 9 ítems, remuneración, formado por 4 ítems, condiciones de trabajo, formado por 6 ítems y factores extrínsecos, formado por 3 ítems. Los participantes deben responder en una escala Likert de 7

				puntos, que comprende desde (1) totalmente en desacuerdo hasta (7) totalmente de acuerdo.
--	--	--	--	---

Personalidad

Diversos estudios han explorado las asociaciones existentes entre la Personalidad y el Síndrome de Burnout. Así, se ha demostrado que los cinco factores del Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad, contribuyen a explicar una varianza substancial en los niveles de Burnout entre los individuos. Se ha concluido que en general, rasgos de personalidad como Extraversión, Conciencia y Acogimiento reducen el riesgo de desarrollo de Burnout. Mientras tanto, aquellos individuos que muestran niveles altos de Afectividad Negativa y Neuroticismo son más propensos a experimentar Burnout (Idar, 2010).

De forma más específica, en un estudio conducido por Cebria, Segura, Sos, Corbella, Comas, García, Rodríguez, Pardo y Pérez (2001), en el cual se trató de determinar la relación existente entre diferentes Factores de Personalidad (medidos mediante el instrumento 16 PF) y los niveles de Burnout encontrados en una muestra de trabajadores del sector médico, se concluyó que los factores relacionados con un grado elevado de ansiedad (rasgos como poca Estabilidad y alta Vigilancia y Tensión), muestran una correlación positiva con los factores de Burnout: Agotamiento y Despersonalización.

Es decir, que en general, los individuos que puntuaron bajos en niveles de Estabilidad emocional, así como aquellos con altos niveles de Vigilancia y Tensión, mostraron puntuaciones más altas en los factores Agotamiento y Despersonalización en la escala de Burnout. Así, por ejemplo, los sujetos con niveles altos de Burnout son, en general, emocionalmente más inestables que el resto.

Asimismo, el estudio reporta que la realización personal, en general, aparece asociada a la Afabilidad (amabilidad y atención de una persona en el trato con otras), Estabilidad, Atrevimiento y Extraversión (Cebria, et al., 2001).

Partiendo de un sustento teórico como el anterior, se decidió incluir la variable Personalidad en el presente estudio, con el objetivo de determinar qué puntajes de los diferentes Factores de Personalidad presentan aquellos sujetos con niveles alto, medio y bajo de Burnout dentro de un centro de servicios compartidos en un entorno de externalizaciones de procesos.

Determinar lo anterior resultaría útil para diseñar mejoras en el sistema de reclutamiento utilizado por la empresa en cuestión. De esta manera, se podría recurrir a candidatos cuyos perfiles de personalidad coincidieran con aquellos trabajadores que presenten niveles bajos de Burnout dentro de esta empresa. A continuación, se presenta la información teórica correspondiente a la variable Personalidad.

Definición

La definición más utilizada para describir a la personalidad la dio Gordon Allport en 1943. Definió a la personalidad como una organización dinámica dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan los ajustes del individuo a su entorno. La personalidad resulta ser la suma de formas en que el individuo reacciona a e interactúa con el otro. (Robbins y Judge, 2013).

Historia

El estudio de la personalidad es anterior a lo que se supone. Desde épocas muy antiguas, el hombre ha mirado hacia sí mismo buscando una explicación de lo que acontece en el mundo externo. Esto ha ocurrido mayormente en momentos de incertidumbre, dolor, sufrimiento y derrumbamiento material; existiendo dos principales tendencias en esta

búsqueda. Los hebreos, por un lado, hablaban de un conglomerado de poderes internos, enigmáticos y oscuros que dominan al hombre. Pensaron que el estudio de estas fuerzas era deber de Dios (Cueli, Reidl, Martí, Lartigue y Michaca, 1990).

Por otro lado, con el pensamiento griego de la época de Sócrates y Platón, se dedujo que mediante el razonamiento se puede llegar al entendimiento y control de uno mismo. Y que ésta es precisamente la ruta a la salvación de un estado moral en colapso. Los griegos, además de percibir la existencia de fuerzas positivas internas en el sujeto que fungían como una herramienta de ayuda, también reconocieron la existencia de fuerzas malignas que llevaban al ser humano a su derrumbamiento (Cueli, et al; 1990).

Por ejemplo, Galeno (130-200) explicó que los individuos diferían entre sí en el temperamento debido a la prevalencia de ciertos fluidos corporales en cada ser humano. Por otro lado, Galton (1822-1911), en su estudio acerca del genio hereditario, envió por correo encuestas a estudiantes brillantes pidiéndoles que describieran su temperamento utilizando la tipología de Galeno (es decir, si consideraban ser nerviosos, optimistas, malhumorados o biliosos, o linfáticos) (Gibby y Zickar, 2008).

Partiendo de otro enfoque, Gall (1758-1828), divulgó la idea de que las diferencias en temperamento se debían a la forma del cráneo de los individuos. Gall y otros frenólogos midieron la personalidad utilizando una variedad de dispositivos como calibradores. Estos precursores de la medición moderna de la personalidad intentaron entender y medir el temperamento individual, a pesar de que estas mediciones resultaros estar basadas en teorías que han sido desacreditadas (Gibby y Zickar, 2008).

Las obras de estos pensadores están impregnadas de conceptos que en la actualidad son tratados por diferentes teorías de la personalidad. De esta manera, se dice que el estudio de la personalidad ha pasado por tres fases importantes: 1) la literaria y filosófica, b) la

protoclínica y c) la cuantitativa y experimental. La primera fase, que abarca desde el surgimiento del primer hombre pensante hasta el novelista y dramaturgo más reciente. La segunda, se origina a través de los intentos de la medicina para tratar la conducta anormal; encontramos aquí autores como Freud, Jung y Adler. Y la tercera, comenzó a principios del siglo XX y se fortaleció en la década de los 70s (Cueli, et al; 1990).

Debido a que el estudio de la personalidad funge como rasgo crucial en la investigación relacionada con el entendimiento de la naturaleza humana, siempre ha ocupado un espacio importante en la historia. La psicología emergió como ciencia experimental e independiente de un conjunto de ideas tomadas de la fisiología y la filosofía. El nacimiento propio de la psicología tuvo lugar a finales del siglo XIX en Alemania debido al primer laboratorio de psicología establecido en 1879 por Wilhelm Wundt en la Universidad de Leipzig (Schultz y Schultz, 2009).

La primera medida objetiva de la personalidad se originó durante la Primera Guerra Mundial, cuando la milicia estadounidense se interesó en la estabilidad emocional de los nuevos reclutas. El Woodworth Personal Data Sheet (WPDS) fue desarrollado en una era en la que los psicólogos estaban interesados en la mejora de la medición de fenómenos psicológicos de base científica en pro de la sociedad. La primera oleada de investigación científica en Estados Unidos se enfocó en la medición del intelecto. Psicólogos como Goddard, Terman, Cattell, Thorndike y Yerkes desarrollaron instrumentos de diferencias individuales como inteligencia, logro y habilidades sensoriales. Su utilidad residía en evaluar el potencial estudiantil, así como militar después de la “Gran Guerra” (Gibby y Zickar, 2008).

Por otro lado, con relación a la psicología aplicada, psicólogos como Münsterburg, Bingham y Dill Scott trabajaron con la industria para crear aplicaciones que pudieran ser

útiles para las organizaciones. Éstos fueron los primeros esfuerzos durante la Primera Guerra Mundial que llevarían al desarrollo del primer inventario objetivo de medición de la personalidad. La idea principal era lograr el desarrollo de un instrumento capaz de predecir qué tan estable emocionalmente era un sujeto que sería enviado a la guerra. Se requería reclutar sujetos capaces de mantener cierta estabilidad aún en situaciones estresantes de guerra. Derivada de esta preocupación, la escala de Tendencias Psiconeuróticas fue desarrollada por Woodworth en 1919 (Gibby y Zickar, 2008).

A continuación, diversas escalas de personalidad siguieron, incluidas: “X-O Tests for Investigating the Emotions” (Pressey & Pressey, 1919), los “Colgate Tests of Emotional Outlets” (Laird, 1925), el “Mental Hygiene Inventory” (House, 1927), y el “Personality Schedule” (en Thurstone, 1930).

No fue sino hasta la década de 1930 que el estudio de la personalidad se sistematizó y formalizó en la psicología estadounidense, principalmente a través del trabajo de Allport en la Universidad de Harvard. Su libro, *Personalidad: Una Interpretación Psicológica*, marca el inicio formal del estudio de la personalidad. Después de estos esfuerzos iniciales, otros libros, revistas y artículos aparecieron; las universidades comenzaron a ofertar cursos relacionados y la investigación tomó fuerza. Debido a lo anterior, empezó a reconocerse que algunas áreas del psicoanálisis debían ser incorporadas a la psicología. Algunos académicos comenzaron entonces a creer en la posibilidad de desarrollar un estudio científico de la personalidad (Schultz y Schultz, 2009).

Durante el periodo que comprendió la Segunda Guerra Mundial, inició el desarrollo de un instrumento psicométrico especializado para la medición de psicopatología. Fue así que el Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI) emergió en la Universidad de Minnesota bajo la autoría de Hathaway y McKinley (1943). Métodos eficientes de

clasificación de individuos fueron requeridos en diversas áreas tanto educativas y laborales como gubernamentales. Nuevas técnicas de medición de capacidades intelectuales y desempeño psicomotor fueron desarrolladas (en Buchanan, 1994).

Más tarde, en 1989, el MMPI fue revisado y convertido en el MMPI-II. A lo largo del tiempo, este instrumento ha sido ampliamente utilizado para evaluar numerosos grupos de personas en los cuales resultaría poco factible aplicar entrevistas. Actualmente, el MMPI-II es vastamente utilizado en diversas áreas para evaluar la personalidad (Davison, Neale y Kring; 2004).

Sin embargo, debido a que su aplicación requiere de un tiempo prolongado, algunas áreas de la Psicología, como la laboral u organizacional, han optado por adoptar otros instrumentos cuya aplicación toma menos tiempo, tal como el 16 Factores de Personalidad (16 PF), el cual se describe en el Método del presente estudio.

Teorías y Modelos de Personalidad

Existen tres enfoques teóricos principales que se han ido desarrollando a lo largo de la historia para entender la personalidad. Dichos enfoques son el enfoque de rasgos, el psicodinámico y el humanista. Además, dos modelos explicativos han cobrado fuerza los últimos años, el modelo de los cinco grandes de la personalidad y el de diferencias culturales de Hofstede (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske; 2011).

Teorías de los rasgos de la personalidad

De acuerdo con Allport (1937), los rasgos son los puntos elementales de la personalidad, las guías útiles para la acción, la fuente de la singularidad de cada persona. Dirigen la conducta de los individuos en formas y características consistentes. Son atributos duraderos y genéricos que moldean el comportamiento (en Cloninger, 2003).

Por su parte Catell (1949), a través de observación conductual, registros verbales, pruebas objetivas y cuestionarios recopiló diversas mediciones de rasgos de la personalidad, hasta concluir la existencia de 16 rasgos básicos que subyace la existencia de diferencias individuales en el comportamiento de la gente. El resultado de esta investigación fue el desarrollo de los 16PF de Catell (16 Factores de Personalidad), instrumento útil en la medición del grado en que la gente presenta cada rasgo. Entre los rasgos o factores identificados se encuentran: reservado-extrovertido, práctico-imaginativo, relajado-tenso, humilde-assertivo; etc. Cada uno de los rasgos de este instrumento tiene dos extremos (en Gibson, et al., 2011).

Teorías psicodinámicas de la personalidad

Freud (1856) consideraba que las personas lidian con sus impulsos fundamentales en forma distinta y que de ello nacen las diferencias individuales de la personalidad (en Gibson, et al., 2011). Para Freud, existen tres estructuras distintas de la personalidad: el Ello, Yo y Superyó. El Ello abarca impulsos profundos, que van más allá de lo consciente, pero ejercen gran influencia en el comportamiento diario (Feist, Feist y Roberts, 2014). Así, el Ello es la parte primitiva e inconsciente de la personalidad, el almacén de los impulsos básicos; funciona de forma irracional e impulsiva sin considerar la moral en el acto, ya que éste quiere hacer aquello que le brinda placer (Gibson, et al., 2011).

Por su parte, el Yo es la única estructura directamente accesible para el individuo. Elige acciones gratificantes para el Ello sin tener consecuencias no deseables. Es una parte del Ello modificada por la influencia del mundo exterior, y aspira a sustituir el principio del placer por el principio de la realidad (Freud, 1993).

A menudo, el Yo se compromete para tratar de satisfacer al Ello y Superyó, por lo que se incluye con ello el uso de mecanismos de defensa; es decir, procesos mentales que

solucionan los conflictos entre estados psicológicos y la realidad externa (Gibson, et al., 2011). Para Freud, lo inconsciente parte de la represión ejercida por el Yo. Así, existen dos clases de inconsciente: lo inconsciente latente, capaz de conciencia, y lo reprimido, incapaz de conciencia. Del Yo surgen las represiones por medio de las cuales cada individuo excluye ciertas tendencias anímicas del plano consciente (Freud, 1993).

Por último, el Superyó es una estructura de la personalidad surgida de los valores del sujeto y las actitudes morales construidas por la sociedad. Es la consciencia en conflicto frecuente con el Ello (Feist, Feist y Roberts, 2014). Esta última estructura de la personalidad, el Superyó, funge como abogado del mundo interior. Se forma, principalmente, a partir de los progenitores de cada individuo y el grado de identificación que éste experimenta durante la niñez. Se trata de una enérgica formación reactiva contra las primeras elecciones del Ello; en suma, comprende la prohibición moral y la culpa en el individuo (Freud, 1993)

Teorías humanistas de la personalidad

Los enfoques humanistas dan importancia al crecimiento y realización personal del sujeto y la importancia de la forma en que los individuos perciben el mundo que les rodea. Carl Rogers, advirtió escuchar lo que las personas dicen de sí mismas y prestar atención a sus puntos de vista y la importancia que tienen en sus experiencias. Rogers creía que el impulso básico del humano es llegar a la realización personal o desarrollo del potencial interno (Gibson, et al., 2011).

Las teorías humanistas de la personalidad funcionan como un intento por combatir las tendencias deterministas y fragmentarias del psicoanálisis y el conductismo. Esta corriente empezó con Abraham Maslow y Carl Rogers, intercambiando documentos con otros pensadores del ramo. Los primeros psicólogos humanistas tenían afinidad con los

adlerianos. Tanto Maslow como Rogers reconocieron la influencia de Adler en sus ideas (Cloninger, 2003).

Otras influencias significativas incluyen a Goldstein (1939), quien publica su libro “El Organismo”, en el cual plantea que el organismo está compuesto de diversas partes articuladas entre sí, que no actúan de forma disociada más que en condiciones experimentales patológicas o bajo fuerte ansiedad. La autorrealización es el único y auténtico impulso del organismo. Goldstein encontró entonces, que podía entenderse de mejor manera a los pacientes con lesiones cerebrales si se les consideraba como organismos que se esforzaban hacia el todo, más que como colecciones de procesos cerebrales parciales (en Villegas, 1986).

De acuerdo con Cloninger (2003), las principales características distintivas del enfoque humanista se derivan de su compromiso con el valor del crecimiento personal y se enlistan a continuación:

1. La perspectiva humanista se centra en aspectos “superiores”, más avanzados y sanos de la experiencia humana y su desarrollo. Entre ellos se encuentran la creatividad y la tolerancia.
2. Esta perspectiva valora la experiencia subjetiva del individuo, incluida la experiencia emocional.
3. Estos psicólogos dan mayor énfasis al presente que al pasado o futuro.
4. Señalan que cada individuo es responsable de sí mismo y su vida. No hay condiciones pasadas que predeterminen el presente. La capacidad de una persona para la autorreflexión propicia elecciones sanas.
5. El objetivo de esta perspectiva es la mejora de la condición humana, modificando el ambiente en que se desarrolla el sujeto.

Se puede notar que, a diferencia del psicoanálisis, el humanismo sostiene la idea del libre albedrío, de la conciencia individual y la autorrealización del paciente. El destino de cada persona será visto como una elección personal que se puede concientizar. La gente es capaz de conducir su vida sanamente por medio de un control eficaz del medio circundante y el comportamiento propio.

El modelo de los cinco grandes de la personalidad

A lo largo de algunas décadas de debate académico, la investigación ha producido evidencia suficiente de la existencia de cinco factores principales de la personalidad, conocidos como los “cinco grandes” (Arnold y Randall, 2012).

Sus cinco dimensiones subyacen al resto que han sido elaboradas a lo largo de la historia y las engloban. Estos rasgos son muy útiles para predecir la conducta de los sujetos en general, en diferentes situaciones de la vida real. Al respecto, Robbins y Judge (2013) especifican que dichos rasgos son los siguientes:

1. Extroversión. Mide el nivel de comodidad que experimenta el individuo en la construcción de relaciones sociales. Los sujetos extrovertidos suelen ser asertivos y sociables; mientras que los introvertidos tienden a ser reservados, tímidos y callados.
2. Afabilidad. Se define como la disposición de un individuo para exponer respeto y cortesía hacia otros sujetos. Las personas afables tienden a ser cooperativas, cálidas y confiables. Por el contrario, la gente poco afable es fría, inconforme y antagonista.
3. Meticulosidad. Es una manera de medir la confiabilidad de una persona. Aquellos que son meticulosos, por lo general son responsables, organizados, confiables y persistentes. Contrariamente, bajas puntuaciones en esta dimensión reflejan distracción, desorganización y una pobre confiabilidad.

4. Estabilidad emocional. Es la habilidad con que cuenta el sujeto para lidiar con el estrés. La gente que muestra altos niveles de estabilidad emocional, suelen ser tranquilos, confiados y seguros. Mientras tanto, aquellos con poca estabilidad emocional, serán depresivos, inseguros, nerviosos y ansiosos. Su contraparte es la neurosis.
5. Apertura a la experiencia. Se refiere al nivel de interés y fascinación por cosas novedosas. La gente alta en estas puntuaciones es creativa, curiosa y sensiblemente artística. Los sujetos con poca apertura a la experiencia son convencionales y se sienten cómodos con todo lo que resulte ser familia.

La investigación reciente ha encontrado ciertas relaciones entre las cinco grandes dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral (Salgado, 1997). Así, por lo general, los individuos que son confiables, cuidadosos, meticulosos, capaces de planear, organizados, persistentes y orientados al logro, suelen desempeñarse mejor en el trabajo. Las personas meticulosas que se interesan más en aprender que en el simple cumplimiento del trabajo, suelen mantener un alto desempeño laboral al recibir retroalimentación negativa. Sin embargo, aquellos “demasiado” meticulosos no suelen desempeñarse mejor que aquellos que muestran un nivel de meticulosidad ligeramente por arriba de la media (Judge e Ilies, 2002)

La meticulosidad o neuroticismo, es crucial en los trabajadores. Resulta que en general, la gente meticulosa vive más tiempo al cuidar más de sí misma (comen mejor y se ejercitan más), y se involucran en menos conductas riesgosas como consumo de sustancias adictivas y conductas sexuales de riesgo. Sin embargo, al mostrar niveles altos de organización y estructuración, esta clase de individuos no se adaptan bien a los contextos cambiantes. Presentan un lento aprendizaje de habilidades complejas al inicio de la capacitación. A

menudo son menos creativas en el aspecto artístico que las personas que no son tan meticulosas (Robbins y Judge, 2013).

Por otra parte, el neuroticismo se encuentra negativamente correlacionado con el desempeño laboral. Por el contrario, la conciencia correlaciona positivamente con el desempeño. La dimensión de estabilidad emocional es la que más se relaciona con la satisfacción tanto en la vida como laboralmente hablando y los bajos niveles de estrés. Esto puede deberse a que los sujetos con puntuaciones altas en esta dimensión, suelen ser positivos y optimistas. Por el contrario, individuos con bajos niveles de estabilidad emocional, suelen recurrir a la hipervigilia y presentar rasgos paranoides, así como ser sensibles al estrés (Judge e Ilies, 2002).

Los sujetos con alto grado de extroversión, reportan ser más felices en su trabajo y vida en general. Experimentan emociones positivas y expresan sus sentimientos con libertad y apertura. Suelen desempeñarse de mejor modo en puestos que requieren una alta interacción social. Tienen más amigos e invierten más tiempo en las personas que los individuos introvertidos. Como última dimensión, la extroversión también predice el surgimiento del liderazgo en los grupos, pues las personas extrovertidas son más dominantes en lo social. Sin embargo, los extrovertidos, tienen mayores probabilidades de mentir durante una entrevista laboral (Robbins y Judge, 2013).

Por su parte, las personas que obtienen un alto grado en apertura a la experiencia, suelen ser más creativos en ciencias y artes, que aquellos con bajas puntuaciones y por ende, suelen aprovechar más los cursos de capacitación impartidos por la empresa en cuestión que el resto de participantes. Al ser importante la creatividad para el liderazgo, es más probable que las personas abiertas sean líderes eficaces y que se sientan más cómodas ante

la ambigüedad y el cambio. Por tanto, los individuos con alto grado en esta dimensión, se desempeñan mejor ante el cambio organizacional y los contextos variables (Salgado, 1997).

Las personas calificadas como afables, tienden a desempeñarse mejor en puestos de trabajo que requieren un alto nivel de interacción social. Este tipo de sujetos se adaptan más fácilmente a normas y experimentan una mayor satisfacción laboral, además de representar un importante eslabón en el incremento del desempeño organizacional al exhibir un comportamiento de ciudadanía. Una desventaja es que esta dimensión también se relaciona con menores niveles de éxito profesional (Robbins y Judge, 2013).

Modelo de Diferencias Culturales de Hofstede (1983)

La literatura reporta que dos fuentes básicas dan forma a las diferencias en personalidad. Sus determinantes son tanto factores hereditarios como del entorno. Referente a la herencia, los genes determinan la estatura, el color de los ojos, el tamaño de las manos y otras características físicas básicas. Dentro del campo de la personalidad, la herencia juega también un papel importante. Algunos rasgos de la personalidad parecen tener un claro componente genético, mientras que otros parecen ser aprendidos de manera pragmática (Hellriegel y Slocum, 2009).

De esta manera, se plantea la posibilidad de que las externalizaciones de procesos de negocios afecten de manera distinta a cada cultura en el mundo dependiendo de las diferencias culturales. Por tanto, se tendrá en cuenta para este estudio, que los resultados obtenidos no podrán ser generalizados a otra cultura hasta que investigaciones transculturales posteriores arrojen datos similares, en caso de hacerlo.

Los factores heredados, establecen límites en el alcance del desarrollo de las características y dentro de este alcance, las fuerzas del entorno influyen en las características de personalidad. Sin embargo, investigaciones recientes sobre la

personalidad de gemelos criados de manera separada, indican que los factores genéticos desempeñan un papel más importante que el pensado anteriormente. Con respecto al medio ambiente, algunas posturas aseguran que el entorno que una persona experimenta en la infancia tiene una función importante al conformarse la personalidad. La manera en que un niño es tratado por los adultos que le rodean y sus compañeros de juego, influye en la formación de su personalidad (Hellriegel y Slocum, 2009).

Los antropólogos han probado la importancia que la cultura tiene en el desarrollo de la personalidad del individuo. Las personas que nacen dentro de una sociedad específica, están en contacto desde siempre con los valores y normas particulares que dictan las acciones aceptables e inaceptables y los roles específicos que cada individuo debe desempeñar. La dimensión más común utilizada en la clasificación de culturas es el nivel económico de desarrollo o modernidad. Sin embargo, esta dimensión no es la única existente entre naciones. (Hofstede, 2011).

La cultura influye en la determinación de patrones generales de similitudes conductuales entre las personas. A pesar de ello, las diferencias conductuales entre sujetos de la misma cultura existen (Hellriegel y Slocum, 2009). Diversos valores culturales impactan el comportamiento de una persona en el trabajo. Al respecto, Hofstede (1967- 1973) corrió un estudio estadístico en 76 países diferentes con la finalidad de determinar cómo los valores que se manejan dentro de las organizaciones son permeados o influenciados por la cultura (Hofstede, Jan y Minkov, 2010).

De esta manera, Hofstede propuso un modelo de seis factores para la medición de diferencias culturales dentro del espacio de trabajo. Dichos factores se encuentran expuestos más adelante. La escala de medición que utilizó Hofstede para medir cada uno de sus factores constó de una puntuación entre 0% y 100%, considerando al 50% como la

media y puntuaciones menores a ésta fueron calificadas como “bajas”, mientras que aquellas puntuaciones por arriba de la media se consideraron “altas” (Hofstede, Jan y Minkov, 2010).

El primer factor, **individualismo vs. colectivismo**, puede ser definido como la tendencia a cuidar de uno mismo y de la familia inmediata. Una cultura con puntajes altos en este factor enfatiza la iniciativa, la toma de decisiones y los logros individuales. En este tipo de culturas se cree que cada individuo tiene derecho a la privacidad y a la libertad personal de expresión. Este tipo de individuos no creen en los destinos comunes. Se ven a sí mismos como independientes, únicos y especiales, y experimentan una menor probabilidad de apegarse a las expectativas externas. Estos individuos persiguen por lo general metas propias (Mooij y Hofstede, 2010). Los países caracterizados por altos puntajes en individualismo incluyen a Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, Reino Unido y Australia; tratándose todos ellos de países desarrollados (Hofstede, Jan y Minkov, 2010).

En el otro extremo del continuo se tiene al colectivismo, que es la tendencia de las personas a enfatizar su pertenencia a grupos y a cuidarse entre sí a cambio de lealtad. Estos grupos se enfocan en su bienestar común. Son individuos dependientes emocionalmente de los grupos, las organizaciones y las instituciones. Frente al “yo”, se interpone el sentido de pertenencia y el “nosotros”. La vida privada de los individuos depende del grupo y organizaciones a los cuales se encuentre el sujeto afiliado. Las metas grupales son más importantes que las personales (Mooij y Hofstede, 2010).

A manera de reflexión personal, se plantea la posibilidad de que el factor cultural colectivista en México ha influido en la recurrencia de mobbing o acoso laboral dentro de las organizaciones. Al respecto, en el estudio realizado por Acosta (2005), se concluyó que el 85% de los participantes habían estado expuestos al acoso laboral. Además, Vargas

(2012) publicó que 51% de los profesionistas mexicanos ha sufrido algún tipo de mobbing de acuerdo con una encuesta de OCC Mundial que se aplicó a más de 2000 participantes. Dichos participantes reportaron formas diferentes de maltrato. Alrededor de un 30% reportó haber experimentado calumnia, un 18.6% exclusión del grupo, 18.5% insultos, 16.9% ignoro por parte de colegas de trabajo y 11% amenazas (en Martínez y Cruz, 2008).

El segundo factor, **la distancia de poder**, es el grado en que las personas dentro de una cultura aceptan el estatus y las inequidades del poder como un aspecto normal y funcional de la vida. Los países con escalas altas en este factor, son aquellos en los cuales se vive clasismo y desigualdad de manera diaria. Países con altas puntuaciones en distancia de poder incluyen a Argentina, India, Malasia, México, Filipinas y Puerto Rico; todos ellos son países en vías de desarrollo. Países bajos en distancia de poder son, por el contrario, Finlandia, Noruega y Suecia (Crotts y Erdmann, 2000).

El tercer factor, **la evasión de incertidumbre**, constituye el grado en el cual las personas confían en los procedimientos y organizaciones en que se encuentran inmersos para evitar la ambigüedad, lo impredecible y riesgoso. Al hablar de una evasión de incertidumbre alta, se habla de sujetos que buscan orden, consistencia, estructura, procedimientos formalizados y leyes para abarcar situaciones comunes. Las sociedades altas en evasión de la incertidumbre, tienen una alta tendencia al orden y la consistencia, los estilos de vida estructurados y la existencia de muchas reglas y leyes. La idea de tener un empleo seguro y a largo plazo es común en los países altos en la evasión a la incertidumbre. Por el contrario, la movilidad en el trabajo y los despidos son más comúnmente aceptados en los países bajos en la puntuación de este factor (Hellriegel y Slocum, 2009).

El cuarto factor, **la orientación al rol de género (masculinidad)**, nos habla del grado al cual una sociedad refuerza o no las nociones tradicionales de la masculinidad contra la

feminidad. Se le llama masculina a una cultura cuando existe una marcada diferenciación de rol de género. Se supone que lo masculino se relaciona con ser asertivo, duro y estar enfocado al éxito material. De manera tradicional, se concibe por el contrario a la mujer, como un ser modesto, tierno y preocupado por la calidad de vida. En las culturas dominadas por los hombres, los roles de género son distintos. Así, Japón, Austria, Italia, México e Irlanda son algunos de los países con puntajes altos en este factor. De manera general, son sociedades que valoran las posesiones tangibles y perdurables (Crotts y Erdmann, 2000).

Por el contrario, en las sociedades calificadas como femeninas, los roles de género se traslapan, tanto hombres como mujeres son en general tiernos, modestos y preocupados por la calidad de vida. Algunos de estos países son Dinamarca, Costa Rica, Finlandia y Portugal (Hellriegel y Slocum, 2009).

El quinto factor, **la orientación a largo plazo**, es la medida en la cual la cultura recibe las virtudes orientadas hacia las recompensas futuras. Las culturas orientadas a largo plazo, por tanto, se someten a valores de compromisos sostenidos, perseverancia y austeridad. Algunos de los países con orientación a largo plazo son China, Japón, India y Holanda. Dichos países incluyen características como planeación, ahorro, perseverancia hacia resultados lentos, etc. Por su parte, los países como Canadá, República Checa, Pakistán, España y Estados Unidos, orientados a corto plazo, se caracterizan por esperar y recompensar resultados inmediatos, ver el tiempo de ocio como algo importante y tener poco respeto por las tradiciones ancestrales (Hofstede, 2011).

Por último, el sexto factor, **la indulgencia**, se refiere a la capacidad o tendencia que una cultura tiene para permitir la gratificación libre; es decir, el placer y la diversión. Por el contrario, las sociedades que puntúan por debajo de la media en este factor, son culturas

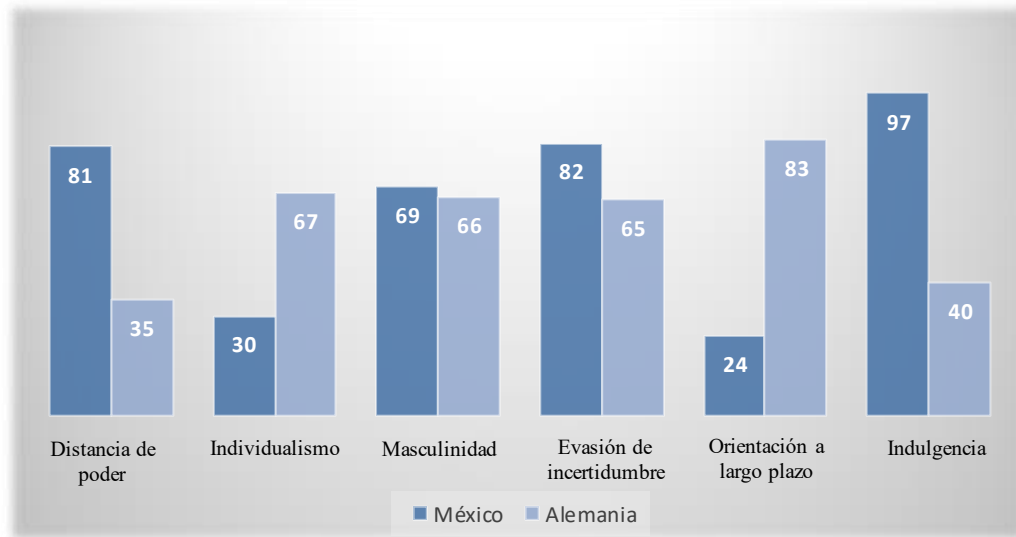
que suprimen el placer por medio de normas sociales establecidas (Hofstede, Jan y Minkov, 2010).

En la figura 17, se observa una gráfica de Hofstede, Jan y Minkov (2010) comparativa entre México y Alemania; en ella se puede apreciar cada uno de los seis factores de Hofstede en comparación entre dos culturas distintas. Se eligió a Alemania, debido a que se trata de un país desarrollado. De manera general, se observa que la cultura mexicana tiene una puntuación de 81% en la escala de distancia al poder. Se trata, por tanto, de una sociedad clasista y desigual.

Además, la cultura mexicana se encuentra ilustrada en el gráfico como colectivista y masculina; es decir, se trata de una sociedad preocupada por los grupos y su afiliación a ellos, y con alto interés por la posesión de bienes materiales. También, se caracteriza por su alto grado de evasión a la incertidumbre. Se trata de una sociedad resistente al cambio, poco flexible y escasamente adaptable, que prefiere la idea de un empleo seguro y duradero antes que la movilidad. Por último, esta cultura se describe como hedonista y orientada a corto plazo; es decir, que esta sociedad muestra una baja capacidad de planeación a futuro y, por el contrario, acepta la gratificación inmediata y el placer constantes.

Al respecto, Alemania se caracteriza por ser una sociedad con una baja división de clases sociales y una alta orientación a metas personales, al individualismo, autonomía e independencia. Al igual que México, Alemania es descrito como un país en el cual se valora la posesión material sobre la calidad de vida. Se trata también de una sociedad resistente al cambio, pero cuya resistencia es menor que la del mexicano. Contrariamente a la cultura mexicana, el alemán es un individuo cuyas metas se orientan a largo plazo; su capacidad de planeación a futuro es alta y probablemente es ello lo que disminuye su puntaje en el factor de evasión de la incertidumbre.

Figura 17. Comparación México-Alemania entre los seis factores de Hofstede (Hofstede, Jan y Minkov, 2010).



Los datos expuestos anteriormente, dejan abierta la posibilidad de que, en general, los procesos de externalización de negocios pudieran no ser percibidos de manera positiva por el trabajador mexicano, al implicar cambio e incertidumbre a través del tiempo, así como la idea de un empleo volátil y temporal. Por el contrario, pudiera ser que sociedades desarrolladas, con bajos niveles de evasión de incertidumbre y masculinidad percibieran de manera positiva este tipo de cambios.

Instrumentos de Medición de la Personalidad

La razón por la cual la gerencia se ha involucrado en la medición de personalidad, se debe a la utilidad que se ha encontrado en las pruebas para predecir quién es el mejor candidato para una posición y así tomar decisiones de contratación. El medio de medición más comúnmente utilizado son los cuestionarios de autorreporte, en los que el individuo se autoevalúa en una serie de diversos reactivos como: “Me preocupa mucho el futuro”. A pesar de su funcionalidad al estar bien diseñados, los cuestionarios de autorreporte pueden representar la desventaja de ser fácilmente alterados por los sujetos al mentir, exagerar

cuales con el objeto de impresionar o presentar estados de ánimo cambiantes. Así, cuando un sujeto sabe que sus puntuaciones serán utilizadas para tomar decisiones de contratación, el individuo suele reportarse a sí mismo como más estable emocionalmente y escrupuloso (Robbins y Judge, 2013).

Por otra parte, existen los cuestionarios calificados por un tercero, un observador que evalúa de forma independiente la personalidad. En estos casos un compañero de trabajo o alguien más hace la observación. De manera general se indica que ambos resultados se encuentran correlacionados, por lo que las dos herramientas resultan ser de utilidad (Robbins y Judge, 2013).

Aunque se ha reportado que los factores medidos en distintas pruebas de personalidad pueden relacionarse con los “cinco grandes”, las pruebas, por sí mismas, lanzan información sobre una amplia variedad de dimensiones de la personalidad. La figura 18 muestra información recopilada acerca de los instrumentos existentes en la medición de la personalidad.

Figura 18. Recopilación de instrumentos de medición de la Personalidad (Arnold y Randall, 2012).

AUTOR	AÑO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Eysenky Eysenk	1964	Cuestionario de personalidad Eysenk	Evalúa extroversión, neuroticismo o estabilidad emocional y psicoticismo.
Catell et al.	1979	Los 16 PF5	Evalúa 16 factores de la personalidad. Por ejemplo, sumisión (apacible, humilde, fácil de dirigir, dócil y cortés); seguridad en sí mismo (plácido, sereno, seguro, complaciente); mentalidad tierna (sensible, poco independiente, sobreprotector), etc...
Saville, Holdsworth, Nyfield, Cramp y Mabey	1990	Cuestionario de Personalidad Laboral	Treinta dimensiones de personalidad son medidas en la versión más detallada del OPQ. Sus preguntas se originaron en las descripciones del comportamiento de las personas en el trabajo. Se miden diversas dimensiones de la personalidad como:

			<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado (por los demás, ayuda a terceros, simpatía y tolerancia). • Control emocional (qué tan limitado se muestra el individuo al mostrar sus emociones) • Planeación anticipada (disfruta fijarse metas, predice tendencias, idea proyectos, etc.)
Hogan		Inventario de Personalidad Hogan	Tiene 7 escalas principales que incluyen: ajuste, ambición, sociabilidad, amabilidad, prudencia, intelectualidad y erudición. Fue creado para usarse en escenarios laborales. Las respuestas del cuestionario se evalúan con base en 6 escalas laborales: orientación al servicio, tolerancia al estrés, confiabilidad, potencial para trabajar en oficina, potencia en ventas y tareas administrativas. Este instrumento se basa en el modelo de los 5 factores. Los reactivos de este instrumento están diseñados de manera que se evalúa cómo se presentan los individuos ante otros sujetos y no su auto-descripción personal.
Costa y McCrae	1992	Inventario de personalidad NEO	Se trata de los 5 grandes factores de la personalidad, y además, puntuaciones de las facetas para 6 subescalas dentro de cada uno de los dominios de los 5 factores. Esta medición abarca objetivos clínicos, de investigación y laborales.
Myers y Briggs	1944, 1985, 1998	Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) Indicador de Tipo Myers-Briggs	Esta medición se basa en un modelo distinto al de los 5 factores. Se trata de la teoría de Jung de los tipos psicológicos, la cual analiza las diferencias básicas entre las personas en términos de dicotomías y no con base en las posiciones dentro de una escala.

Investigación relacionada

Se hizo una búsqueda de información en distintas bases de datos, incluyendo Emerald Insight y EBSCO, en las cuales se encontraron los siguientes artículos científicos relacionados con el tema.

Así, con el propósito de investigar el impacto de factores sociales y organizacionales en el compromiso laboral e identificación con la organización en un contexto de externalización de procesos en términos de recursos humanos, Kuntz y Roberts (2014), a través de su artículo: “Compromiso e identificación: una investigación de predictores sociales y organizacionales en un contexto de externalización de recursos humanos”, reclutaron una muestra de 91 participantes que trabajaban en una institución financiera australiana en el área de recursos humanos localizada en Filipinas. Se encontró que el grado de claridad en las metas es un predictor clave tanto para el compromiso laboral como para la identificación con la organización y que el apoyo tecnológico y el reconocimiento gerencial también influyen en la motivación del personal involucrado en una externalización y sus actitudes en el lugar de trabajo.

Por su parte, Mir, Mir y Bapuji (2007), en su artículo: “Offshoring, exit and voice: implications for organizational theory and practice”, exploraron el impacto de los movimientos de deslocalización corporativa en los contratos económicos y psicológicos entre las empresas y sus empleados. Se encontró que los sistemas y procesos organizacionales diseñados para tratar con el “trabajador post-deslocalización” sirven para acentuar el sentido de alienación en los trabajadores en la forma en la cual son considerados. Este escenario plantea un desafío para los investigadores y profesionales que necesitan dar sentido a estos efectos y lidiar con ellos consecuentemente.

Además, Li y Jackson (2015), en su investigación: “Global relocation: an examination of the corporate influence on expatriate adjustment” examinaron la influencia corporativa sobre el ajuste intercultural de los expatriados. Utilizando datos recolectados en China a lo largo de cuatro meses, el estudio pretendía entender cómo los empresarios transnacionales de las empresas expatriadas y sus agencias globales de deslocalización, trabajan en conjunto para influir y administrar el proceso de ajuste de los expatriados a la nueva cultura. Los hallazgos sugieren que el éxito de los programas de reubicación de expatriados depende de su capacidad para ayudar a los expatriados a manejar la incertidumbre y ansiedad.

Por último, Nordang, Hall-Lord, y Farup (2010), midieron los niveles de burnout en una muestra de enfermeras a cargo de pacientes con cáncer avanzado, haciendo uso de dos diferentes instrumentos que se aplicaron a lo largo de un periodo de 30 meses, en los cuales tuvieron lugar reorganizaciones y recortes de personal. Para la medición, utilizaron el Indicador de Burnout de Bergen y un instrumento para medir el Sentido de Coherencia (SDC). Encontraron un significativo desarrollo de burnout en la muestra cuando ésta atravesaba procesos de reorganizaciones y recorte de personal. El burnout se asoció con niveles bajos de SDC.

Existiendo nula investigación en psicología al respecto es que surge el presente estudio exploratorio, cuyo objetivo radica en identificar el impacto psicológico, definido por las variables Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout, que representa la externalización o deslocalización de procesos de negocios en el trabajador que participa en la misma bajo el acuerdo de ceder su rol de trabajo a un tercero al concluir dicho proceso.

Método

Planteamiento y justificación del problema

Debido a la creciente globalización, la competitividad dentro del mercado y la inmediatez que ha adquirido la distancia física entre naciones debido al desarrollo tecnológico, las organizaciones han tomado un enfoque de transferencia del conocimiento e innovación en pro del crecimiento, la productividad y la creación de empleo. Por tanto, una de las estrategias que han tomado consiste en su habilidad para adaptarse, para producir el mismo producto o servicio al menor costo y tiempo posibles, en comparación con sus competidores (Marin, 2015).

Se le llama externalización al proceso mediante el cual actividades propias de una compañía establecida en un país específico, son trasladadas a otro país por representar una ventaja competitiva al ofrecer un menor costo de producción (salarios, prestaciones, renta y servicios más baratos, en general). La externalización de procesos se ha convertido en una estrategia internacional para hacer frente a la competencia existente en el mercado. Un proceso de externalización implica la transferencia de conocimiento y su posterior delego de responsabilidad (Daub, 2009). En otras palabras, después de transferir su conocimiento a los futuros empleados en el país destino, los participantes de la externalización cesan su relación laboral con la empresa o son reubicados a otra posición dentro de la misma compañía.

Siendo así, en un mundo de cambios, transformaciones, movimientos y externalizaciones empresariales, resulta importante indagar los efectos o el impacto psicológico de este tipo de fenómenos en el capital humano, así como proponer e implementar estrategias viables e innovadoras de intervención que propicien el bienestar y productividad del trabajador ante una externalización.

La presente investigación tiene por objeto identificar el impacto psicológico que tuvo la externalización de procesos del área contable de una aerolínea europea a Filipinas en los trabajadores que participaron en la misma, pero fueron removidos de su rol posteriormente. Se concibe “impacto psicológico” como la medición de Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout en los participantes. También, se plantea la identificación de factores intrínsecos y descriptivos de la muestra que interfieren en el proceso, tales como perfiles de personalidad.

Objetivos

Objetivo general

A través de la medición de niveles de Burnout y Satisfacción Laboral, identificar el impacto psicológico ocasionado en dos muestras de trabajadores mexicanos del centro de servicios compartidos de una aerolínea, debido de la externalización de procesos contables a otro país. Asimismo, identificar factores de Personalidad dentro de las muestras que puedan afectar los niveles de Satisfacción Laboral y Burnout de los trabajadores.

Objetivos específicos

- Identificar los niveles de Burnout presentes en el grupo externalizado (E) y no externalizado (NoE).
- Identificar los niveles de Satisfacción Laboral presentes en el grupo E y NoE.
- Comparar los niveles de Burnout y Satisfacción Laboral presentes en ambos grupos.
- Identificar factores de Personalidad descriptivos de los participantes que interfieran en los niveles de Burnout y Satisfacción Laboral presentes en ambos grupos.
- Identificar otras relaciones relevantes presentes entre las variables.

Preguntas de investigación

1. ¿Existen diferencias significativas en el nivel de Satisfacción Laboral presentado en los trabajadores cuyos procesos se externalizaron y en aquellos cuyos procesos no se externalizaron?
2. ¿Existen diferencias significativas en el nivel de Burnout presentado en los trabajadores cuyos procesos se externalizaron y en aquellos cuyos procesos no se externalizaron?
3. ¿Existen relaciones estadísticamente significativas de los factores de Personalidad con niveles de Satisfacción Laboral y Burnout presentes en la muestra?

Hipótesis

H_{i1}: Existen diferencias significativas en el nivel de Satisfacción Laboral presentado en los trabajadores cuyos procesos se externalizaron y en aquellos cuyos procesos no se externalizaron.

H_{o1}: No existen diferencias significativas en el nivel de Satisfacción Laboral presentado en los trabajadores cuyos procesos se externalizaron y en aquellos cuyos procesos no se externalizaron.

H_{i2}: Existen diferencias significativas en el nivel de Burnout presentado en los trabajadores cuyos procesos se externalizaron y en aquellos cuyos procesos no se externalizaron.

H_{o2}: No existen diferencias significativas en el nivel de Burnout presentado en los trabajadores cuyos procesos se externalizaron y en aquellos cuyos procesos no se externalizaron.

H_{i3}: Existen relaciones estadísticamente significativas de los factores de Personalidad con niveles de Satisfacción Laboral y Burnout presentes en ambos grupos.

H_{o3}: No existen relaciones estadísticamente significativas de la Personalidad con niveles de Satisfacción Laboral y Burnout presentes en ambos grupos.

4.3 Variables

- Satisfacción Laboral
- Burnout
- Personalidad
- Externalización de procesos

4.3.1. Definición conceptual de variables

- Satisfacción Laboral:

Cuando se habla de la actitud del trabajador, por lo general se emplea el término de satisfacción laboral, el cual se refiere a un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación que hace el individuo de sus características. Un trabajador con altos niveles de satisfacción laboral, tendrá sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tendrá sentimientos negativos (Robbins y Judge, 2013).

- Burnout:

Es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducción de la ejecución o desempeño personal. La primera fase inicia cuando el sujeto tiene sobrecarga de trabajo y se inmiscuye emocionalmente de forma intensa con las demandas de terceros, sintiéndose física y emocionalmente. Para evitar este agotamiento, el individuo disminuye su contacto con la gente, evitando involucrarse emocionalmente con personas a quienes brinda ayuda. Es cuando llega la despersonalización, lo que repercute en una respuesta insensible,

inhumana, distante. Debido a su conducta, el sujeto puede sentir culpa y es ahí donde toma relevancia el desempeño personal disminuido; se presenta frustración e intento de buscar otro empleo (Franco-Botempo, 2014).

- **Personalidad:**

Gordon Allport señaló que la personalidad era la organización dinámica en general, y que ésta podía encontrarse dentro del individuo, como sistema psicofísico que se ajusta al entorno. Actualmente, se considera a la personalidad como la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. La investigación actual demuestra que, a pesar de ser determinada por ambos, el ambiente y la herencia, la personalidad tiende a estar más influenciada por la segunda y ser bajo ciertos esquemas permanente (Robbins y Judge, 2013).

- **Externalización de procesos:**

Se le llama externalización de procesos de negocio a la acción de trasladar actividades propias de una compañía establecida en un país específico a otro país, por representar una ventaja competitiva al ofrecer un menor costo de producción (salarios, prestaciones, renta y servicios más baratos, en general) (Daub, 2009).

4.3.2. Definición operacional de variables

- **Satisfacción Laboral:** Puntaje obtenido por el trabajador en la Escala de Satisfacción Laboral de García y Bedolla (1985).
- **Burnout:** Puntaje obtenido por el trabajador en la Escala de Desgaste Ocupacional de Uribe (2010).
- **Personalidad:** Puntaje obtenido por el trabajador en la Escala 16 Factores de Personalidad (16 PF) de Cattell (2011) por factor.

- **Externalización de procesos:** grupo externalizado (E) y grupo no externalizado (NoE).

Descripción de la organización

El presente estudio se llevó a cabo en el centro de servicios compartidos de una aerolínea en México. Dicha aerolínea cuenta con cinco centros de servicios compartidos a nivel mundial, que se encargan de brindar servicios administrativos, contables y de recursos humanos a todo el grupo distribuido en los cinco continentes.

El primero, en su país de origen, funge como Oficina Central, y se encarga de coordinar las actividades y estrategias a implementar en el resto de los centros; el segundo, ubicado en Cracovia, Polonia, brinda los servicios mencionados a Europa y el norte de África; el tercero se encuentra en Bangkok, Tailandia, y se encarga de Asia y el resto de África; el cuarto, ubicado en la Ciudad de México, ofrece los servicios anteriores a todo el continente americano.

El último centro, en Manila, Filipinas, inició actividades a finales de 2016. Los centros en México, Tailandia y Polonia le han delegado actividades contables que fueron previamente estandarizadas en estos tres países; es decir, han participado en la externalización de algunos procesos. Filipinas, sin una región geográfica específica a la cual brindar sus servicios, fungirá como clave en el desarrollo de esta empresa, debido a la ventaja competitiva que representan sus costos de producción.

Se trata de una organización cuyo organigrama es medianamente plano, pero contempla la siguiente jerarquía de roles en orden creciente: “Becario”, “Posición Junior”, “Analista”, “Posición Senior”, “Jefe de Equipo”, “Jefe de Operaciones” y “Director General” (posición desempeñada por ciudadanos propios del país de origen).

Participantes

La muestra que conforma este estudio, como se muestra en la figura 19, estuvo constituida por 100 participantes, los cuales pertenecían a diferentes equipos de trabajo dentro del centro en México:

Figura 19. Número de participantes por equipo de trabajo.

EQUIPO	NÚMERO DE PERSONAS
HR Service Delivery (Entrega de Servicio de RH)	22
LX & OS (Aerolínea Swiss)*	10
General Ledger (Libro Mayor)*	9
Accounts Payable 1 (AP1) (Cuentas por Pagar 1)*	9
Accounts Receivable 1 (AR1) (Cuentas por Cobrar 1)*	15
Accounts Receivable 2 (AR2) (Cuentas por Cobrar 2)	17
Accounts Receivable 3 (AR3) (Cuentas por Cobrar 3)	5
Accounts Receivable 4 (AR4) (Cuentas por Cobrar 4)	10
Fraud Prevention (Prevención de Fraude)	3
TOTAL	100

*Procesos que fueron externalizados. Grupo E.

De los 100 trabajadores, 36 son hombres y 64 son mujeres. Con edades de entre 20 y 50 años. Cada uno de los participantes desempeñaba una posición Junior (Poco Experimentado), Analyst (Analista), Senior (Veterano) o Team Manager (Gestor del Equipo), dentro de la organización.

Muestreo

Se realizó un muestreo no probabilístico intencional por conveniencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), seleccionando sujetos pertenecientes a equipos de trabajo estratégicos. De esta manera, se seleccionaron dos muestras; 43 participantes pertenecientes a equipos cuyos procesos fueron externalizados (Grupo E) (LX & OS, General Ledger, AP1 y AR1) y 57 pertenecientes a equipos cuyos procesos no se externalizaron (Grupo NoE) (HR Service Delivery, AR2, AR3 Y AR4).

Tipo de estudio

El presente es un estudio exploratorio, ya que el objetivo de esta investigación es examinar un tema escasamente estudiado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Diseño

Se trata de una investigación no experimental y transversal, debido a que no hubo un control experimental de las variables y se llevó a cabo una sola medición (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Instrumentos

Para la implementación de este estudio se utilizaron tres instrumentos, de los cuales, dos se presentaron en forma de lápiz y papel y el restante en modalidad en línea, haciendo uso de la plataforma de la empresa (Armstrong Platform). Los instrumentos aplicados se encuentran expuestos en la figura 20 a continuación:

LÁPIZ Y PAPEL	PLATAFORMA EN LÍNEA
1. Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional de Jesús Felipe Uribe Prado (2010).	2. Cuestionario Factorial de Personalidad de R. B. Cattell (1993) (16 PF)
3. Escala de Satisfacción Laboral de Blanca Elba García y García y Patricia Bedolla (1985).	

- Escala de Satisfacción Laboral de García y Bedolla (1985)

De acuerdo con Calleja (2011), la escala de Satisfacción Laboral consta de 22 reactivos tipo Likert que considera las opciones siguientes de respuesta: Totalmente de acuerdo (5) a Totalmente en desacuerdo (1). La escala mide la satisfacción laboral del sujeto tomando en cuenta cinco factores:

- Jefe, que está constituido por 5 reactivos (3, 8, 14, 16 y 21)

- Salario y prestaciones, conformado por 3 reactivos (5, 10 y 22)
- Promociones, cuenta con 3 reactivos (4, 9 y 20)
- Compañeros, que consta de 4 reactivos (2, 7 12 y 19)
- Trabajo mismo, que tiene 7 reactivos (1, 6, 11, 17, 13, 15 y 18)

La validez de constructo reportada en la literatura es de un $\alpha= 76.7\%$ de la varianza total, mientras que el alfa de Cronbach reportado para la escala total fue de $\alpha=0.89$ (Linares y Gutiérrez, 2010).

- **Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EDO) de Uribe (2010)**

Este instrumento fue elaborado por Uribe (2006), arroja un Alfa de Cronbach de $\alpha=0.89$. Consta de 30 reactivos y una escala Likert de respuesta con 6 opciones de respuesta que van de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. Este instrumento mide 3 factores que incluyen diferentes reactivos:

- Agotamiento, que está conformado por 9 reactivos (2, 4, 5, 6, 14, 19, 20, 26 y 27)
- Despersonalización, integrado también por 9 reactivos (3, 7, 9, 16, 18, 21, 22, 23 y 29)
- Insatisfacción ante el logro, que consta de 12 reactivos (1, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 24, 25, 28 y 30)

- **Cuestionario Factorial de la Personalidad (16 PF)**

Calleja (2011) menciona que este instrumento fue desarrollado originalmente por Cattell en 1993 y adaptado a población mexicana por Villegas y Varela, miembros del Instituto Mexicano de Evaluación y Consejería. La confiabilidad de esta versión obtuvo un Alfa de Cronbach de $\alpha=0.85$; para cada escala que compone el instrumento, se obtuvieron valores entre $\alpha= 0.70$ y 0.85 . Un análisis factorial reveló la validez de constructo de cada escala

dentro de la versión adaptada; la carga factorial para las diferentes escalas va de $\alpha= 0.35$ a 0.75 (Rodríguez, 2008).

De manera particular, el instrumento utilizado en este estudio fue la versión proporcionada por Armstrong Platform (2016), la plataforma que utiliza actualmente la empresa para administrar psicometría.

Los 16 factores que mide la escala, de acuerdo con el manual Armstrong provisto por la empresa (sin datos bibliográficos) son:

A: Expresividad emocional o afabilidad. Tendencia a mostrar abiertamente las emociones y sentimientos, así como a construir relaciones interpersonales cálidas y cercanas con el otro.

B: Razonamiento lógico. Habilidad para la resolución de problemas a través del razonamiento y la capacidad de aprendizaje ante nuevos contenidos ofrecidos por el medio ambiente.

C: Estabilidad emocional. Capacidad para enfrentar los problemas que acontecen en la vida a través de actitudes socialmente deseables, de manejar las propias emociones o sentimientos y adaptarse a ellos.

E: Asertividad. Tendencia a imponer la propia voluntad sobre otros.

F: Espontaneidad. Capacidad de mostrar ánimo, entusiasmo y naturalidad.

G: Autodisciplina. Tendencia a aceptar y cumplir reglas establecidas; conciencia del deber, autodisciplina y compromiso.

H: Audacia. Capacidad para establecer contactos y relaciones sociales con facilidad; así como establecer conversaciones, incluso con extraños, y adaptarse a grupos con rapidez.

I: Sensibilidad. Tendencia a basar los juicios propios en gustos y valores estéticos. Habilidad para apreciar las bellas artes.

L: Susplicacia. Nivel de cautela y atención a las intenciones y motivos de otros.

M: Subjetividad. Tendencia a generar ideas abstractas, subjetivas y prestar mayor atención a los propios pensamientos y la imaginación.

N: Astucia. Tendencia a ser discreto y poco revelador en cuanto a la actitud que se toma respecto a las relaciones y comunicación con los demás, o por el contrario, directo y poco prudente.

O: Conciencia. Se refiere a la sensibilidad personal y al nivel de preocupación en respuesta a situaciones específicas.

Q1: Liberalidad. Tendencia a aceptar cambios, experimentar nuevas situaciones e idear soluciones para resolver problemas.

Q2: Autosuficiencia. Nivel de proximidad con otros. Intención de cooperación con terceros. En un polo se encuentran las personas dependientes del grupo y en el otro los que son autosuficientes.

Q3: Perfeccionismo. Tendencia al detalle y su cuidado, ser organizado y planear con anticipación.

Q4: Tensión. Reacción y nivel de energía ante situaciones que implican presión en el individuo.

QS1: Extroversión. Habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales.

QS2: Ansiedad. Nivel de angustia en respuesta a los problemas que van surgiendo.

QS3: Tenacidad. Nivel de perseverancia ante los objetivos.

QS4: Independencia. Nivel de libertad y autonomía para actuar en el entorno laboral y social.

Procedimiento

1. Se expuso el proyecto a la Directora de Recursos Humanos de la empresa en cuestión y se pidió su autorización para llevarlo a cabo dentro de la organización, durante la jornada laboral de trabajadores provenientes de diversas áreas y posiciones en la organización.
2. Una vez aprobado el proyecto, se elaboró una presentación en Microsoft Power Point con información pertinente, con la intención de exponer los objetivos de la investigación, la metodología a seguir, la logística a aplicar y el material necesario para su realización a los gerentes de la organización.
3. Consecuentemente, se envió un correo electrónico a los Jefes de Operaciones cuyos equipos estarían contemplados en el proyecto con el fin de obtener su autorización y notificarles la fecha y hora de aplicación de instrumentos.
4. Al ser aprobado por ellos y de manera consecuente, se envió dicho correo electrónico a los Jefes de Equipo. Para finalizar, se notificó de la misma manera a cada trabajador acerca de su participación en el proyecto.
5. Los instrumentos en lápiz y papel se aplicaron los días 8 y 9 de septiembre de 2016 dentro de las instalaciones de la empresa, en equipos de entre 7 y 16 personas dependiendo del número de integrantes de cada equipo. Asimismo, los instrumentos en línea fueron resueltos de manera individual por cada participante durante el mes de septiembre de 2016.
6. Por cada grupo, se explicó el objetivo general del proyecto y se aseguró a cada participante que toda la información brindada sería de carácter confidencial. Asimismo, se enunciaron las instrucciones referentes a cada instrumento y se resolvieron las dudas correspondientes.

7. Después de la aplicación, se llevó a cabo la calificación de los instrumentos en lápiz y papel (vía SPSS) y la descarga de resultados de la plataforma Armstrong por cada participante.
8. Para finalizar, se llevó a cabo la captura y análisis de datos correspondientes.

Resultados

Existiendo escaso conocimiento científico al respecto, se torna imprescindible el desarrollo de investigación actual en torno al tema de externalización de procesos industriales y su consecuente psicológico en el trabajador que resulta desempleado al concluir la externalización. Lo anterior, debido a que cualquier tipo de afección psicológica en el trabajador impactaría directamente en su producción.

La importancia social de estudiar este fenómeno trasciende naciones y se coloca a nivel internacional. El modelo de negocios advierte un flujo escalonado en el proceso de externalizaciones. Comenzando por países desarrollados cuyos costos de producción son elevados, y prosiguiendo en forma gradual a través de países en vías de desarrollo, los procesos de negocio se estandarizan y consecuentemente se externalizan. Ninguna nación queda exenta; sin importar su nivel de desarrollo o costo de producción, los trabajadores a nivel internacional se encuentran expuestos a este tipo de procesos (Feenstra y Taylor, 2011).

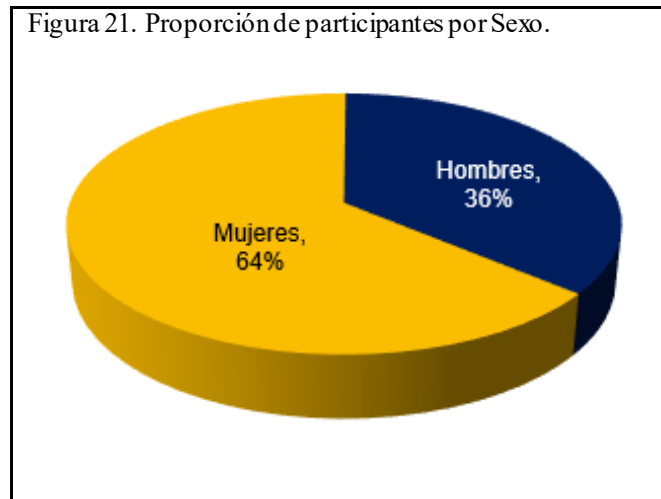
Investigaciones exploratorias como la presente, adquieren importancia a nivel mundial al representar los primeros indicios de conocimiento científico al respecto. Siendo así, se prosigue a la presentación de resultados, no sin antes mencionar que para realizar el análisis estadístico de los datos obtenidos se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 21, estructurando el análisis en las siguientes fases:

1. La descripción sociodemográfica de ambos grupos, para la cual se utilizaron diversos análisis de frecuencias.
2. Elaboración de perfiles descriptivos de las variables Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout; así como de los perfiles de Personalidad, para lo cual se llevaron a cabo análisis de frecuencias.

3. Presentación de perfiles de Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout a partir de medias de factores de Personalidad y correlaciones producto-momento de Pearson estadísticamente significativas entre las variables.
4. Comparación de Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout entre los grupos E y NoE, por medio de un análisis t de Student.
5. Identificación de correlaciones producto-momento de Pearson estadísticamente significativas entre Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout, en los grupos E y NoE.

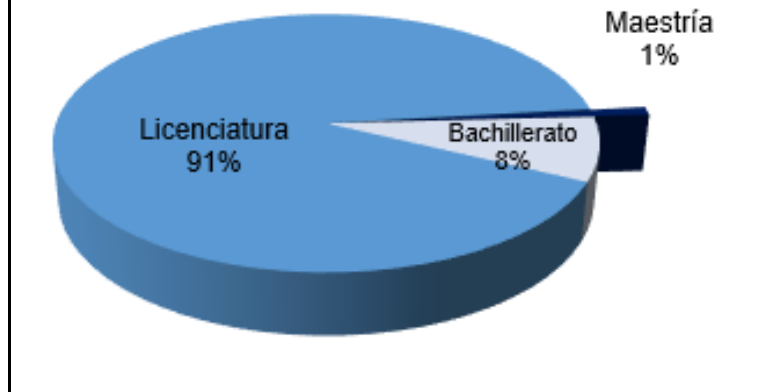
Características sociodemográficas de la muestra

De los 100 participantes, 43% pertenecía al grupo NoE y 57% al grupo E. Los grupos de participantes estuvieron conformados por una mayor proporción de mujeres, representando un 64% de los grupos, tal como se muestra en la figura 21.



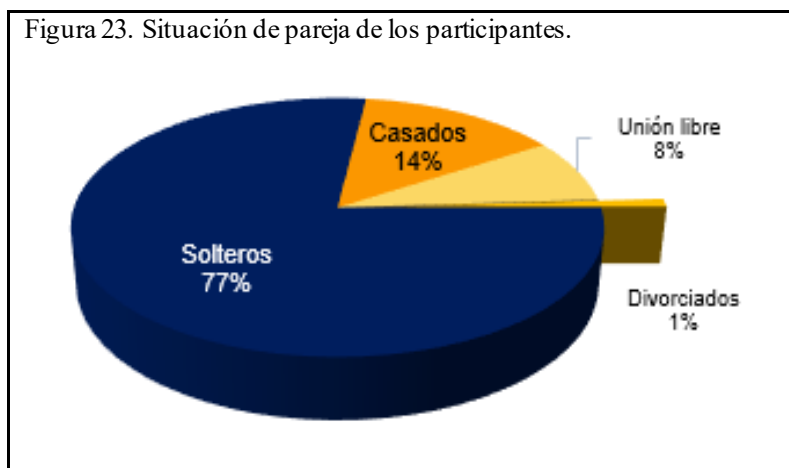
Asimismo, la muestra se conformó por participantes de entre 20 y 50 años de edad, con una media \bar{X} = 26.89 años y una desviación estándar s = 6.46. Referente al nivel de escolaridad, el 91.0% de los participantes cuentan con estudios a nivel licenciatura, y una minoría reportaron haber cursado estudios de maestría, tal como se muestra en la figura 22

Figura 22. Nivel de escolaridad de los participantes.

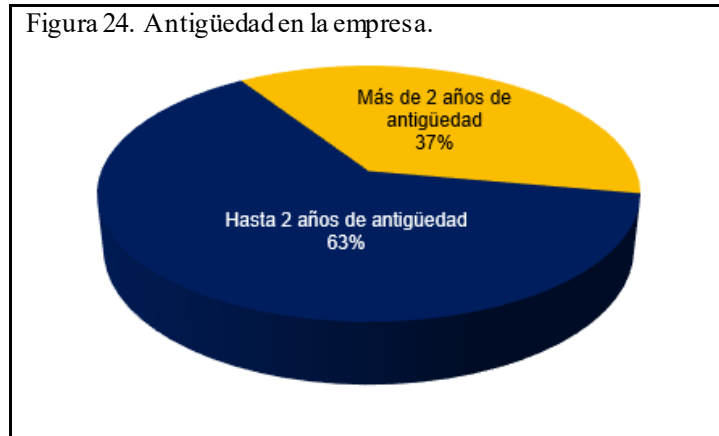


La mayor proporción de participantes no habían tenido hijos ni poseían dependientes económicos, representando con ello un 88% y 83% de la muestra respectivamente. Por otra parte, como se observa en la figura 23, hubo una mayor proporción de participantes solteros, conformando el 77% de la muestra; el 23% restante se distribuyó entre sujetos casados, en unión libre y divorciados.

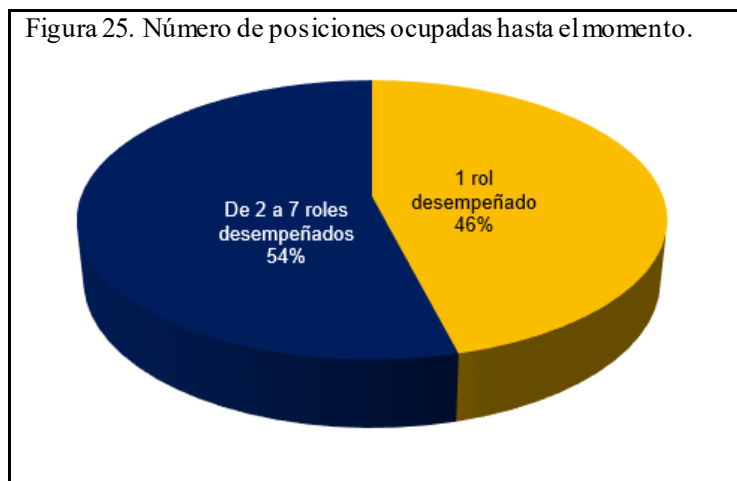
Figura 23. Situación de pareja de los participantes.



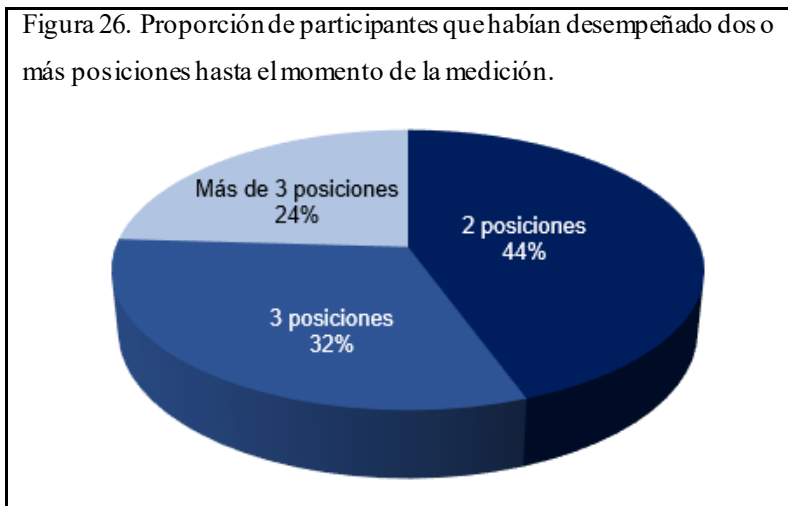
La muestra estuvo compuesta por participantes que gozaban de una antigüedad de entre 1 y 156 meses, siendo la media $\bar{X}= 30.16$ meses con una desviación estándar $s= 34.68$. El 63% de los participantes, como se muestra en la figura 24, tenían una antigüedad de entre 1 y 24 meses, mientras que sólo el 37% restante, había laborado en la empresa por más de 2 años.



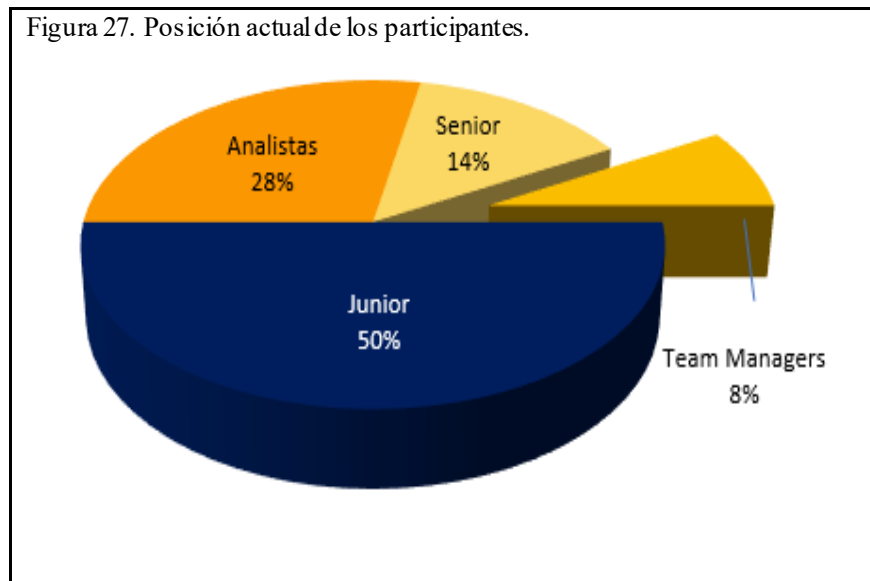
Respecto al número de posiciones ocupadas en la organización hasta el momento, 46% de los participantes habían desempeñado sólo un rol dentro de la misma, mientras que un 54% había tenido la oportunidad de desempeñar entre 2 y 7 roles distintos. Lo anterior se observa en la figura 25.



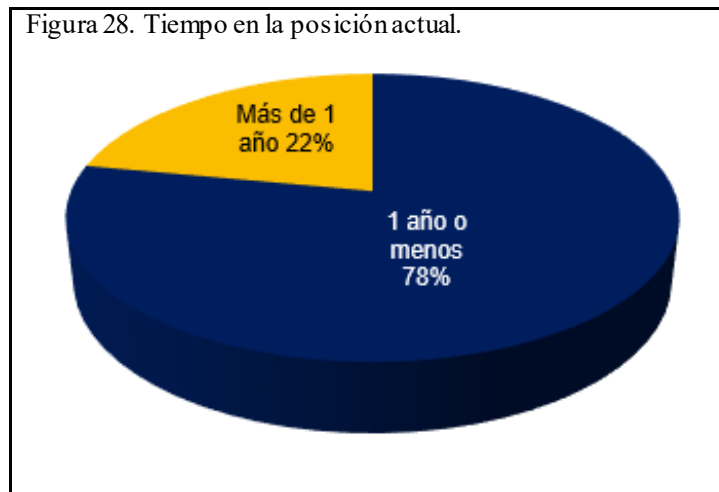
De los participantes que habían desempeñado más de 1 posición al momento de la medición; se tiene la proporción que se muestra en la figura 26.



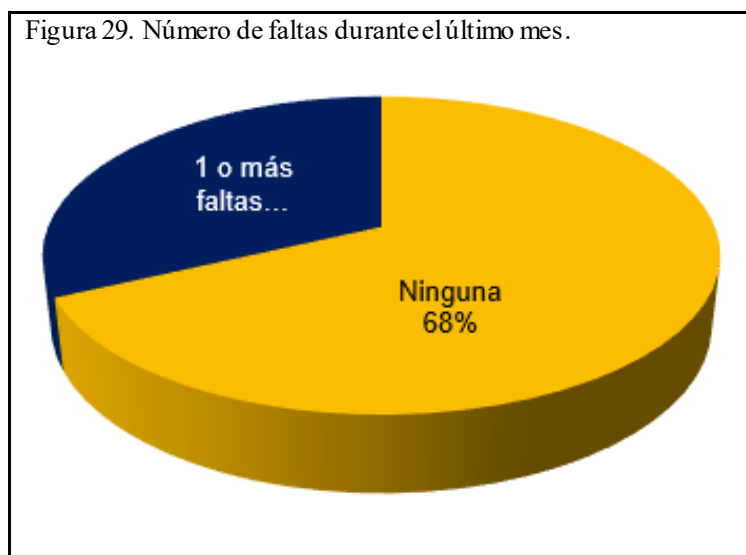
Por otra parte, como se observa en la figura 27, la muestra estuvo compuesta por participantes pertenecientes a 4 niveles jerárquicos en la organización. El 50% de los participantes pertenecía a una posición Junior; el 50% restante se conformó por Analistas, Senior y Team Managers.



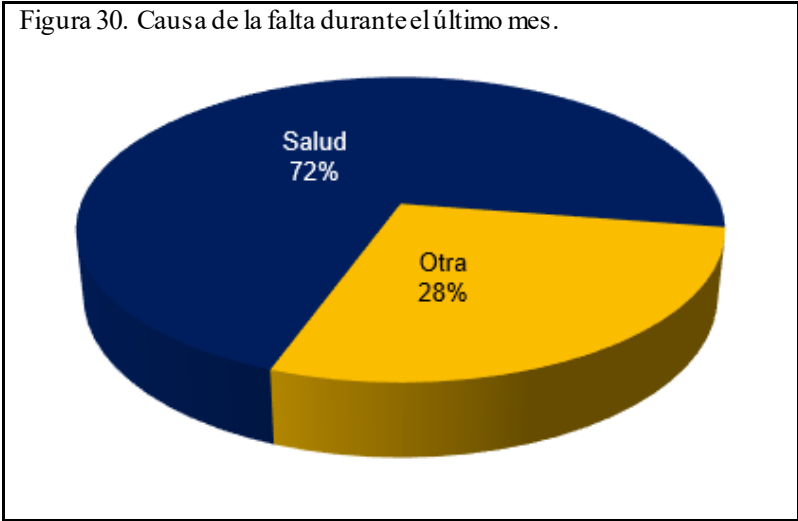
Respecto al tiempo de los participantes desempeñando su posición actual, éste fluctúa entre 1 y 84 meses, con una media $\bar{X}= 11.54$ meses y una desviación estándar $s= 13.98$. Como se muestra en la figura 28, el 78% de los participantes, llevaban 1 año o menos en su posición actual, mientras que el resto llevaban más de un año desempeñando ese rol.



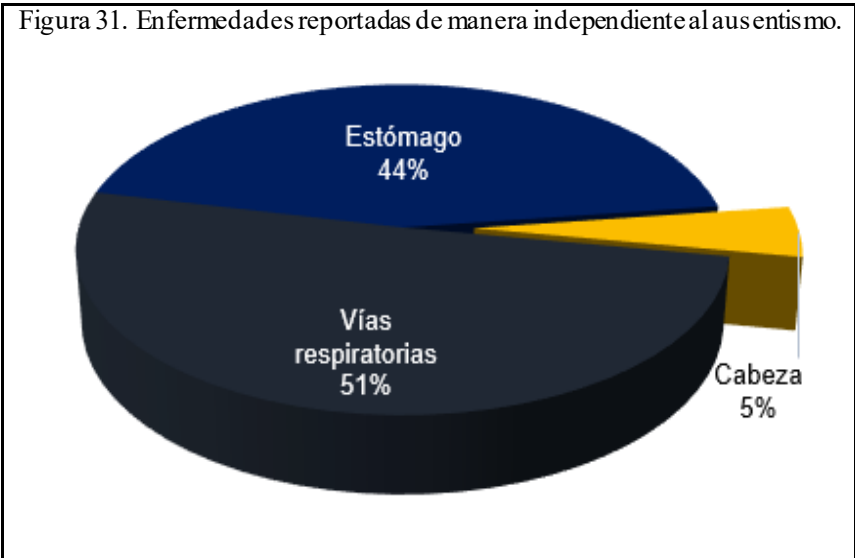
Además, la mayor proporción de participantes, 68%, no habían faltado a laborar durante el mes de trabajo anterior al levantamiento de datos. Mientras tanto, el resto había faltado una o más veces a trabajar, como resume la figura 29.



Del total de participantes que se ausentaron durante el último mes, como se muestra en la figura 30, 71.9% reportaron haber faltado por cuestiones de salud y el porcentaje restante debido a otras causas.



Por otra parte, como se observa en la figura 31, las enfermedades que reportaron haber presentado los participantes durante el mes previo al levantamiento de datos (a pesar de no haber ameritado ausentismo laboral) fueron en su mayoría de vías respiratorias, representando un 50.8%; el porcentaje restante se relacionó con enfermedades digestivas o del estómago y dolor de cabeza.



Perfiles descriptivos de Síndrome de Burnout, Satisfacción Laboral y Personalidad

Síndrome de Burnout

Para medir los niveles de Burnout presentes en la muestra, se calificó la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (Uribe, 2010) utilizando el Método de Leiter. Lo anterior, haciendo uso del programa SPSS Statistics 21. El procedimiento mediante el cual se calificó la escala se especifica a continuación:

- Se calculó la sumatoria por factor;

Es decir, se sumaron los reactivos pertenecientes a cada uno de los tres factores. De esta manera, los reactivos 2, 4, 5, 6, 14, 19, 20, 26 y 27 se sumaron para medir el factor Agotamiento. Los reactivos 3, 7, 9, 16, 18, 21, 22, 23 y 29 se sumaron para el factor Despersonalización. Por último, los reactivos 1, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 24, 25, 28 y 30 se sumaron para el factor Insatisfacción ante el Logro.

Consecuentemente, se crearon 3 variables escalares en SPSS correspondientes a las sumatorias por factor.

- Se calculó la sumatoria de los 30 reactivos para obtener el puntaje total de Desgaste Ocupacional.
- Se obtuvo el promedio por factor dividiendo cada sumatoria entre el número de reactivos por factor.

X1= Promedio de Agotamiento;

X2= Promedio de Despersonalización y

X3= Promedio de Insatisfacción Ante el Logro);

- De acuerdo con Uribe (2010), se comparó X1, X2 y X3 con Y1, Y2 y Y3 respectivamente, tal como se muestra en la tabla 1 mediante comandos ingresados en SPSS. De esta manera, el factor F1 (Agotamiento), cuando X1 fue menor o igual que Y1= 2.8784, se tradujo como 1, mientras que al ser éste mayor que Y1, se tradujo como 3. Consecuentemente, al ser X2 menor o igual que Y2= 2.0730, al factor F2 (Despersonalización) se asignó el valor 1, mientras que al ser mayor que Y2 se le asignó el valor 2. Por último, el factor F3 (Insatisfacción Ante el Logro) adquirió valor 1 al ser X3 menor o igual que Y3= 2.1071; mientras que al ser mayor que Y3, adquirió valor 2.

	X <= Y	X > Y	Calificación
F1 Y1= 2.8784	1	3	3
F2 Y2= 2.0730	1	2	2
F3 Y3= 2.1071	1	2	2

- Así, tres nuevas variables fueron creadas para obtener la calificación por factor de cada participante y posteriormente se calculó la sumatoria de éstas para obtener la calificación total por participante. Finalmente, se llevó a cabo la clasificación del nivel de Burnout presentado en cada uno de los participantes mediante la codificación de una variable ordinal con base en la información descrita por Uribe (2010) en la tabla 2 a continuación:

Suma	Fase Leiter	Diagnóstico modelo Leiter
3	Fase 1	Desgaste Ocupacional Bajo “Sano”
4	Fase 2	Desgaste Ocupacional Regular “Normal”
5 o 6	Fase 3	Desgaste Ocupacional Alto “En peligro”
7	Fase 4	Desgaste Ocupacional Muy Alto “Quemado”

Posteriormente, se calcularon los puntajes máximo y mínimo posibles en la escala para cada factor; así como la media teórica, media real y desviación estándar en los grupos E y NoE, tal como se observa en la tabla 3.

Grupo		Agotamiento	Despersonalización	Insatisfacción ante el Logro	Burnout
E	Media teórica	18	18	24	75
	Media real	24.91	34.43	23.31	82.3953
	Desv. típ.	3.766	4.890	10.920	12.19707
	Puntaje máx.	45	45	60	180
	Puntaje mín.	9	9	12	30
NoE	Media teórica	18	18	24	75
	Media real	26.18	34.26	26.43	87.0526
	Desv. típ.	4.637	3.357	12.686	15.76096
	Puntaje máx.	45	45	60	180
	Puntaje mín.	9	9	12	30

De esta manera, en ambos grupos se observa que la media de Agotamiento y Despersonalización, así como la media del puntaje total se encuentran por arriba de la media teórica. Por el contrario, la media de Insatisfacción ante el Logro coincide con la media teórica.

Por otra parte, en la tabla 4 se expone un análisis de frecuencias de la Clasificación del Síndrome de Burnout obtenida en los grupos E y NoE. De manera general, se observa una mayor proporción de individuos afectados (Desgaste Ocupacional “Alto” y “Muy Alto”) en el grupo NoE, constituyendo un 61.5%; mientras que, por el contrario, dentro del grupo E,

el porcentaje de sujetos afectados conforma 51.2%. En ambos grupos, el porcentaje rebaza el 50%.

Tabla 4. Frecuencias del nivel de Desgaste Ocupacional (Síndrome de Burnout) encontrado en el grupo E y NoE.

Grupo			Frecuencia	Porcentaje
E	Válidos	Desgaste Bajo “Sano”	1	2.3
		Regular “Normal”	20	46.5
		Alto “En Peligro”	16	37.2
		Muy Alto “Quemado”	6	14.0
		Total	43	100.0
NoE	Válidos	Desgaste Bajo “Sano”	0	0
		Regular “Normal”	22	38.6
		Alto “En Peligro”	23	40.4
		Muy Alto “Quemado”	12	21.1
		Total	57	100

Satisfacción Laboral

Para medir los niveles de Satisfacción Laboral presentes en la muestra, se calificó la Escala de Satisfacción Laboral de García y Bedolla (1985). Para ello se llevó a cabo el siguiente procedimiento utilizando la paquetería estadística en cuestión:

- Se agruparon los 22 reactivos totales que conforman la escala en los 5 factores teóricos contemplados: “trabajo en sí mismo” (reactivos 1, 6, 11, 17, 13, 15 y 18), “relación con el jefe” (reactivos 3, 8, 14, 16 y 21), “relación con los compañeros” (reactivos 2, 7, 12 y 19), “prestaciones” (reactivos 5, 10 y 22) y “promociones” (reactivos 4, 9 y 20).
- Para estructurar los 5 factores de Satisfacción Laboral se invirtieron los valores en la escala Likert de los reactivos 6, 11, 16 y 21, de tal forma que los valores negativos tuvieron un código de menor valor en la escala Likert del instrumento.

- Así, se crearon las variables referentes a cada uno de los cinco factores en la base de datos.
- Se calculó la sumatoria por factor.
- Se calculó el puntaje total de Satisfacción Laboral

Se calcularon los puntajes máximo y mínimo posibles en la escala para cada factor; así como la media teórica, media real y desviación estándar en los grupos E y NoE, tal como se observa en la tabla 5.

Tabla 5. Medias teórica y real, desviación estándar, y puntajes máximos y mínimos por factor y total calculados en el grupo E y NoE a través de la Escala de Satisfacción Laboral (García y Bedolla, 1985).							
Grupo		Trabajo en sí mismo	Relación con compañeros de trabajo	Relación con el jefe	Promociones	Prestaciones	Satisfacción Laboral
E	Media teórica	14	8	10	6	6	44
	Media real	26.9535	17.0465	20.3953	9.1628	8.8140	82.3721
	Desv. típ.	4.88902	2.43930	4.41933	2.70740	2.78820	12.55848
	Puntaje máx.	35	20	25	15	15	110
	Puntaje mín.	7	4	5	3	3	22
NoE	Media teórica	14	8	10	6	6	44
	Media real	25.5263	17.2281	20.0351	8.0351	7.8421	78.6667
	Desv. típ.	5.73244	2.30696	3.51509	2.96988	2.81444	12.53756
	Puntaje máx.	35	20	25	15	15	110
	Puntaje mín.	7	4	5	3	3	22

Se observa que, tanto en el grupo E como en el NoE, la media obtenida por factor y puntaje total de Satisfacción Laboral se encuentra por arriba de la media teórica calculada.

Consecuentemente, se generaron puntos de corte tomando en cuenta la media ($\bar{X}=80.26$) y desviación estándar ($s=12.61842$) calculadas para esta variable de manera teórica, con la finalidad de tabular las frecuencia y porcentaje del nivel de Satisfacción Laboral en el grupo E y NoE, como se observa en la tabla 6.

Tabla 6. Frecuencias del nivel de Satisfacción Laboral en el grupo E y NoE.

Grupo		Frecuencia	Porcentaje
E	Satisfacción Laboral Baja	5	11.6
	Satisfacción Laboral Promedio	30	69.8
	Satisfacción Laboral Alta	8	18.6
	Total	43	100.0
NoE	Satisfacción Laboral Baja	12	21.1
	Satisfacción Laboral Promedio	36	63.2
	Satisfacción Laboral Alta	9	15.8
	Total	57	100.0

Los datos obtenidos en la tabla 6, muestran la existencia de un mayor porcentaje de participantes con niveles bajos de Satisfacción Laboral en el grupo NoE (21.1%) que en el E (11.6%). De igual manera, en el grupo E el porcentaje de participantes con altos niveles de Satisfacción Laboral (18.6%) es mayor que en el grupo NoE (15.8%).

Personalidad

Para identificar los tipos de personalidad presentes en la muestra, se descargaron las calificaciones de la Escala 16 PF de Armstrong Platform, la plataforma psicométrica utilizada en la organización. Los puntajes que fueron capturados en la base de datos correspondieron a las puntuaciones en Estenes reportadas por el programa. Al respecto, los valores en la escala de puntuación en Estenes fluctúan entre el 1 y el 10, siendo el menor y mayor puntaje posibles respectivamente. Asimismo, la media teórica está constituida por los valores Estén 5 y 6, como el ejemplo que se observa en el apéndice D.

Por medio de un análisis de frecuencias, se calcularon la media y desviación estándar por cada factor de personalidad. Cabe mencionar que no se separaron los datos por grupo E y NoE debido a que el objetivo del presente análisis radica en describir los Factores de

Personalidad de la muestra, en general. Así, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Media y desviación estándar por factor. Escala 16 PF.

Factor de Personalidad	Media	Desviación estándar
Expresividad emocional	4.91	1.918
Razonamiento Lógico	7.19	1.947
Estabilidad emocional	5.20	2.055
Asertividad	6.40	1.676
Espontaneidad	6.77	1.901
Autodisciplina	5.35	1.684
Audacia	6.54	1.946
Sensibilidad	7.12	1.903
Susplicacia	4.78	1.856
Subjetividad	4.25	1.772
Astucia	4.17	1.718
Conciencia	4.54	2.320
Libertad	5.02	1.758
Autosuficiencia	5.04	1.943
Perfeccionismo	5.93	1.616
Tensión	6.08	2.163

Al respecto, se observa que, de los 16 Factores de Personalidad revisados, 9 tuvieron una media real coincidente con la media teórica mencionada anteriormente. El resto de ellos, arrojaron una media cercana a la teórica. Por otra parte, el factor cuya media fue mayor fue Razonamiento Lógico.

Presentación de perfiles de Síndrome de Burnout y Satisfacción Laboral a partir de perfiles de Personalidad

Síndrome de Burnout

Posteriormente, se calcularon las medias y desviaciones típicas o estándar obtenidas en los 16 Factores de Personalidad, separando a los participantes en grupos correspondientes a los

cuatro niveles de Burnout (bajo, normal, alto y muy alto) especificados por Leiter (Uribe, 2010). En la tabla 8 se muestra la media y desviación típica o estándar obtenida por los sujetos en cada uno de los grupos descritos anteriormente, tanto en el grupo E como en el NoE.

Factores de Personalidad		E				NoE			
		Niveles de Burnout de Leiter				Niveles de Burnout de Leiter			
		Desgaste Bajo "Sano" n= 1	Desgaste Regular "Normal" n= 20	Desgaste Alto "En Peligro" n= 16	Desgaste Muy Alto "Queimado" n= 6	Desgaste Regular "Normal" n= 22	Desgaste Alto "En Peligro" n= 23	Desgaste Muy Alto "Queimado" n= 12	
Expresividad emocional	Media Desv. típ.	8.00 n/a	4.95 1.731	4.13 1.784	5.17 1.722	5.36 1.941	4.96 2.225	4.58 1.676	
Razonamiento Lógico	Media Desv. típ.	2.00 n/a	7.75 1.585	6.75 1.949	6.83 .753	7.55 2.064	7.48 1.755	6.25 2.301	
Estabilidad emocional	Media Desv. típ.	1.00 n/a	5.15 2.455	5.31 1.621	5.50 1.378	5.64 1.560	5.09 2.429	4.75 2.094	
Asertividad	Media Desv. típ.	8.00 n/a	6.55 1.932	5.81 1.797	6.83 2.229	6.36 1.620	6.30 1.396	6.83 1.467	
Espontaneidad	Media Desv. típ.	10.00 n/a	6.95 1.849	6.19 2.509	6.17 1.472	7.00 1.512	7.00 2.111	6.42 1.311	
Autodisciplina	Media Desv. típ.	4.00 n/a	5.65 1.927	5.44 1.459	4.50 1.049	5.77 1.998	5.48 1.504	4.25 1.055	
Audacia	Media Desv. típ.	8.00 n/a	6.90 2.100	5.69 2.024	5.83 1.472	7.59 1.098	6.17 1.899	6.08 2.429	
Sensibilidad	Media Desv. típ.	10.00 n/a	7.60 1.759	6.75 1.949	7.17 2.483	6.50 1.655	7.09 2.065	7.75 1.712	
Susplicacia	Media Desv. típ.	8.00 n/a	4.45 1.468	4.88 1.628	5.67 2.160	4.55 2.154	4.65 1.898	5.17 1.899	
Subjetividad	Media Desv. típ.	5.00 n/a	3.90 1.917	4.56 1.896	3.17 2.317	4.14 1.754	4.48 1.563	4.67 1.557	
Astucia	Media Desv. típ.	7.00 n/a	4.35 1.899	4.19 1.797	4.00 1.095	3.77 1.850	4.26 1.711	4.25 1.357	
Conciencia	Media Desv. típ.	7.00 n/a	4.20 2.397	5.06 2.620	3.17 1.722	3.82 1.893	5.09 2.214	5.17 2.623	
Liberalidad	Media Desv. típ.	7.00 n/a	5.15 1.755	5.00 1.592	4.67 2.160	4.86 2.031	4.87 1.714	5.42 1.564	
Autosuficiencia	Media Desv. típ.	5.00 n/a	5.30 1.720	5.81 2.257	5.17 .983	4.09 1.601	4.91 2.043	5.50 2.276	
Perfeccionismo	Media Desv. típ.	5.00 n/a	6.30 1.780	5.88 1.857	6.33 .816	6.41 1.469	5.83 1.403	4.58 1.443	
Tensión	Media Desv. típ.	9.00 n/a	6.00 2.152	6.38 1.893	5.33 1.506	5.23 2.409	6.26 2.320	7.17 1.528	

Se observa que, en general, las medias calculadas se mantuvieron cercanas a la media teórica mencionada anteriormente. Sin embargo, las medias más bajas estuvieron presentes en los factores Subjetividad, Astucia y Conciencia, denotando una tendencia de puntajes bajos en estos factores por parte de ambos grupos. Por el contrario, las medias más altas correspondieron a los factores Razonamiento Lógico, Espontaneidad y Sensibilidad. Al respecto, se advierte que los resultados mostraron cierta tendencia que pudiera asociarse con coincidencias entre los factores de Personalidad y el nivel de Burnout presente en los trabajadores.

Satisfacción Laboral

Asimismo, en la tabla 9 se calcularon las medias obtenidas en los 16 Factores de Personalidad, separando a los participantes en grupos correspondientes a los tres niveles de Satisfacción Laboral que se calcularon anteriormente por medio de puntos de corte correspondientes a la media y desviación estándar. Lo anterior, tomando en cuenta al grupo E y NoE.

Tabla 9. Media y desviación típica o estándar obtenidas en los 16 Factores de Personalidad (escala 16 PF), de acuerdo con los tres niveles de Satisfacción Laboral. Grupo Ey NoE.

		E			NoE		
		Niveles de Satisfacción Laboral			Niveles de Satisfacción Laboral		
Factores de Personalidad		SL Baja	SL	SL Alta	SL Baja	SL	SL Alta
		Promedio			Promedio		
Expresividad emocional	Media	4.40	4.77	4.88	5.08	5.08	4.78
	Desv. típ.	1.949	1.995	.991	1.676	2.222	1.563
Razonamiento Lógico	Media	7.40	7.07	7.13	6.00	7.25	8.89
	Desv. típ.	1.673	1.929	1.885	2.089	1.730	2.088
Estabilidad emocional	Media	4.80	5.00	6.00	5.58	4.69	6.89
	Desv. típ.	.837	2.289	1.690	2.353	1.786	1.833
Asertividad	Media	7.00	6.77	4.38	6.50	6.58	5.78
	Desv. típ.	2.121	1.501	2.134	1.314	1.628	.972
Espontaneidad	Media	4.80	7.27	5.38	6.58	7.14	6.22
	Desv. típ.	1.924	1.741	2.504	1.782	1.606	2.108
Autodisciplina	Media	4.60	5.20	6.50	4.67	5.11	7.11
	Desv. típ.	1.140	1.750	1.069	1.775	1.326	2.028
Audacia	Media	4.20	6.50	7.00	5.92	6.86	7.11
	Desv. típ.	1.924	1.889	2.000	2.353	1.570	2.261
Sensibilidad	Media	8.00	7.00	7.88	6.33	7.44	6.11
	Desv. típ.	2.121	1.930	1.959	2.146	1.796	1.269
Suspiciacia	Media	5.60	5.07	3.63	5.08	4.78	4.00
	Desv. típ.	1.673	1.617	1.598	1.443	2.269	1.118
Subjetividad	Media	4.00	4.03	4.25	4.00	4.47	4.56
	Desv. típ.	2.449	1.974	1.832	1.758	1.483	2.068
Astucia	Media	5.20	4.43	3.25	4.33	3.97	4.11
	Desv. típ.	1.789	1.813	1.165	1.497	1.765	1.764
Conciencia	Media	4.20	4.63	3.88	4.75	4.83	3.56
	Desv. típ.	2.775	2.456	2.416	2.454	2.145	2.297
Liberalidad	Media	5.60	5.00	5.00	5.58	5.03	4.00
	Desv. típ.	1.517	1.722	2.000	1.881	1.732	1.732
Autosuficiencia	Media	5.60	5.30	6.00	5.50	4.72	3.67
	Desv. típ.	.894	1.985	1.690	2.276	1.830	1.871
Perfeccionismo	Media	5.80	5.73	7.75	5.00	5.72	7.11
	Desv. típ.	1.789	1.437	1.669	1.706	1.386	1.364
Tensión	Media	6.20	6.37	5.13	6.58	6.33	4.22
	Desv. típ.	1.789	1.991	2.031	1.881	2.390	1.641

Se observa que, de manera general, las medias calculadas se mantuvieron cercanas a la media teórica (5 y 6). Sin embargo, las medias más bajas estuvieron presentes en los factores Subjetividad, Astucia y Conciencia, denotando una tendencia de puntajes bajos en estos factores por parte de los participantes. Por el contrario, las medias más altas correspondieron a los factores Razonamiento Lógico y Sensibilidad. Al respecto, los resultados mostraron cierta tendencia que pudiera asociarse con coincidencias entre los factores de Personalidad y el nivel de Satisfacción Laboral presente en los trabajadores.

Debido a que la información descrita hasta este punto planteó la posibilidad de que existieran relaciones estadísticas entre las variables, se llevaron a cabo dos correlaciones producto-momento de Pearson. La primera, entre los 16 factores de Personalidad y el puntaje total de Satisfacción Laboral; por su parte, la segunda, entre los factores de Personalidad y el puntaje total de Burnout. En la tabla 10 se observa la existencia de correlaciones estadísticamente significativas entre las variables. Igualmente, se indica su significancia estadística.

Tabla 10. Correlación producto-momento de Pearson entre los 16 Factores de Personalidad, Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout.

		Satisfacción Laboral	Síndrome de Burnout
Expresividad emocional	Correlación de Pearson	.053	-.072
	Sig. (bilateral)	.599	.477
	N	100	100
Razonamiento lógico	Correlación de Pearson	.195	-.152
	Sig. (bilateral)	.052	.131
	N	100	100
Estabilidad emocional	Correlación de Pearson	.157	-.072
	Sig. (bilateral)	.119	.474
	N	100	100
Asertividad	Correlación de Pearson	-.249*	.042
	Sig. (bilateral)	.013	.680
	N	100	100
Espontaneidad	Correlación de Pearson	.030	-.153
	Sig. (bilateral)	.768	.129
	N	100	100
Autodisciplina	Correlación de Pearson	.348**	-.272**
	Sig. (bilateral)	.000	.006
	N	100	100
Audacia	Correlación de Pearson	.281**	-.347**
	Sig. (bilateral)	.005	.000
	N	100	100
Sensibilidad	Correlación de Pearson	.026	.024
	Sig. (bilateral)	.797	.813
	N	100	100
Suspiciousidad	Correlación de Pearson	-.247*	.127
	Sig. (bilateral)	.013	.208
	N	100	100
Subjetividad	Correlación de Pearson	.074	.055
	Sig. (bilateral)	.465	.586
	N	100	100
Astucia	Correlación de Pearson	-.091	.029
	Sig. (bilateral)	.368	.775
	N	100	100
Conciencia	Correlación de Pearson	-.064	.194
	Sig. (bilateral)	.530	.053
	N	100	100
Liberalidad	Correlación de Pearson	-.134	.124
	Sig. (bilateral)	.183	.218
	N	100	100
Autosuficiencia	Correlación de Pearson	-.147	.185
	Sig. (bilateral)	.143	.065
	N	100	100
Perfeccionismo	Correlación de Pearson	.375**	-.272**
	Sig. (bilateral)	.000	.006
	N	100	100
Tensión	Correlación de Pearson	-.223*	.185
	Sig. (bilateral)	.026	.065
	N	100	100

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Al respecto, se encontraron las siguientes correlaciones relevantes:

Satisfacción Laboral:

- Correlación negativa con el factor Asertividad, con $r = -.249$ y significancia al 0.05.
- Correlación positiva con el factor Autodisciplina, con $r = .348$ y significancia al 0.01
- Correlación positiva con el factor Audacia, con $r = .281$ y significancia al 0.01.
- Correlación positiva con el factor Perfeccionismo, con $r = .375$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con el factor Tensión, con $r = -.223$ y significancia al 0.05.

Síndrome de Burnout:

- Correlación negativa con el factor Autodisciplina, con $r = -.272$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con el factor Audacia, con $r = -.347$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con el factor Perfeccionismo, con $r = -.272$ y significancia al 0.01.

Impacto psicológico detectado en la muestra: t de Student y correlación producto-momento de Pearson (análisis adicional)

Posteriormente, como se muestra en la tabla 11, se realizó una prueba t para muestras independientes, con la finalidad de identificar diferencias estadísticamente significativas en el nivel de Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout entre el grupo E y NoE.

Tabla 11. Prueba t para muestras independientes para las variables Burnout y Satisfacción Laboral entre el grupo E y NoE.							
Factor (Burnout, Satisfacción Laboral)	Grupo	Media	Desviación estándar		Prueba T para la igualdad de medias		
					t	Gl	Sig. (bilateral)
Agotamiento	E	24.91	3.766	Se han asumido varianzas iguales	-1.465	98	.146
	NoE	26.18	4.637	No se han asumido varianzas iguales	-1.508	97.430	.135
Despersonalización	E	34.43	4.890	Se han asumido varianzas iguales	.200	97	.842
	NoE	34.26	3.357	No se han asumido varianzas iguales	.189	68.384	.851
Insat. ante logro	E	23.31	10.920	Se han asumido varianzas iguales	-1.277	96	.205
	NoE	26.43	12.686	No se han asumido varianzas iguales	-1.305	94.122	.195
Desgaste Ocupacional	E	82.3953	12.19707	Se han asumido varianzas iguales	-1.608	98	.111
	NoE	87.0523	15.76096	No se han asumido varianzas iguales	-1.666	97.922	.099
Trabajo en sí mismo	E	26.9535	4.88902	Se han asumido varianzas iguales	1.312	98	.193
	NoE	25.5263	5.73244	No se han asumido varianzas iguales	1.341	96.470	.183
Rel. compañ. De trabajo	E	17.0465	2.43930	Se han asumido varianzas iguales	-.380	98	.705
	NoE	17.2281	2.30696	No se han asumido varianzas iguales	-.377	87.815	.707
Rel. con el jefe	E	20.3953	4.41933	Se han asumido varianzas iguales	.454	98	.651
	NoE	20.0351	3.51509	No se han asumido varianzas iguales	.440	78.283	.661
Promociones	E	9.1628	2.70740	Se han asumido varianzas iguales	1.952	98	.054
	NoE	8.0351	2.96988	No se han asumido varianzas iguales	1.977	94.474	.051
Prestaciones	E	8.8140	2.78820	Se han asumido varianzas iguales	1.716	98	.089
	NoE	7.8421	2.81444	No se han asumido varianzas iguales	1.719	91.040	.089
Satisfacción laboral	E	82.3721	12.55848	Se han asumido varianzas iguales	1.462	98	.147
	NoE	78.6667	12.53756	No se han asumido varianzas iguales	1.462	90.521	.147

Al respecto, se encontraron diferencias estadísticamente significativas para el factor Promociones de la escala de Satisfacción Laboral. El grupo E obtuvo una media mayor que el grupo NoE en dicho factor.

Para el resto de factores, a pesar de no existir una diferencia estadísticamente significativa, se puede observar, en general, una tendencia del grupo NoE a mostrar niveles de Burnout mayores que el grupo E y, por el contrario, niveles más bajos de Satisfacción Laboral.

Por último, dado que los análisis estadísticos hasta este punto permitieron plantear la posibilidad de que existieran otros tipos de relaciones involucradas, se dispuso al cálculo de una correlación producto-momento de Pearson entre cada uno de los factores y el puntaje total de: la Escala de Desgaste Ocupacional (Uribe, 2010) y la Escala de Satisfacción Laboral (García, 1985) para el grupo E y NoE. Se encontraron valores diferentes en las correlaciones de ambos grupos, que sugieren comportamientos distintos en cada situación. Al representar información trascendente, se reporta esta información a continuación, de manera adicional a los análisis estadísticos que fueron contemplados en las hipótesis. En la tabla 12 se muestran las correlaciones que se encontraron.

Tabla 12. Correlación producto-momento de Pearson entre Nivel de Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout por factor y total. Grupo E y NoE

Factores		Agotamiento	Despersonalización	Insatisfacción ante el logro	Burnout (puntaje total)	
E	Total Trabajo en sí mismo	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	-0.069 .661 43	.285 .068 42	-0.711** .000 42	-0.517** .000 43
	Total Relación con compañeros de trabajo	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	-0.137 .381 43	.368* .016 42	-0.252 .107 42	-0.119 .447 43
	Total relación con el jefe	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	.015 .923 43	.255 .103 42	-0.557** .000 42	-0.403** .007 43
	Total promociones	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	-0.174 .266 43	.271 .083 42	-0.598** .000 42	-0.481** .001 43
	Total prestaciones	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	-0.235 .129 43	.143 .365 42	-0.173 .273 42	-0.178 .254 43
	Total satisfacción laboral	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	-0.138 .379 43	.360* .019 42	-0.684** .000 42	-0.509** .000 43
NoE	Total trabajo en sí mismo	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	-0.466** .000 57	.054 .690 57	-0.872** .000 56	-0.826** .000 57
	Total relaciones con compañeros de trabajo	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	-0.288* .030 57	.204 .128 57	-0.525** .000 56	-0.461** .000 57
	Total relación con el jefe	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	-0.221 .099 57	.237 .076 57	-0.422** .001 56	-0.351** .007 57
	Total promociones	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	-0.283* .033 57	.169 .208 57	-0.603** .000 56	-0.532** .000 57
	Total prestaciones	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	-0.434** .001 57	-0.086 .524 57	-0.296* .027 56	-0.392** .003 57
	Total Satisfacción Laboral	Corr.Pearson Sig. (bilateral) N	-0.492** .000 57	.149 .268 57	-0.822** .000 56	-0.775** .000 57

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Así, las correlaciones relevantes encontradas fueron las siguientes:

Agotamiento

a) Grupo NoE

- Correlación negativa, con el factor Trabajo en sí mismo, con $r = -0.466$ y significancia al 0.01.

- Correlación negativa con el factor Prestaciones, con $r = -0.434$ y significancia al 0.01.
 - Correlación negativa con Satisfacción Laboral (puntaje total), con $r = -.492$ y significancia al 0.01.
- b) Grupo E
- No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas.

Despersonalización

- a) Grupo NoE
- No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas.
- b) Grupo E
- Correlación positiva con el factor Relación con Compañeros de Trabajo, con $r = 0.368$ y significancia al 0.05.
 - Correlación positiva con Satisfacción Laboral (puntaje total), con $r = .360$ y significancia al 0.05.

Insatisfacción ante el Logro

- a) Grupo NoE
- Correlación negativa con el factor Trabajo en sí mismo, con $r = -.872$ y significancia al 0.01.
 - Correlación negativa con el factor Relación con Compañeros de Trabajo, con $r = -.525$ y significancia al 0.01.
 - Correlación negativa con el factor Relación con el Jefe, con $r = -.422$ y significancia al 0.01.

- Correlación negativa con el factor Promociones, con $r = -.603$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con Satisfacción Laboral (puntaje total, con $r = -.822$ y significancia al 0.01.

b) Grupo E

- Correlación negativa con el factor Trabajo en sí mismo, con $r = -.711$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con el factor Relación con el Jefe, con $r = -.557$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con el factor Promociones, con $r = -.598$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con Satisfacción Laboral (puntaje total), con $r = -.684$ y significancia al 0.01.

Burnout (puntaje total)

a) Grupo NoE

- Correlación negativa con el factor Trabajo en sí mismo, con $r = -.826$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con el factor Relación con Compañeros de Trabajo, con $r = -.461$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con el factor Relación con el Jefe, con $r = -.351$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con el factor Promociones, con $r = -.532$ y significancia al 0.01.

- Correlación negativa con el factor Prestaciones, con $r = -.392$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con Satisfacción Laboral (puntaje total), con $r = -.775$ y significancia al 0.01.

b) Grupo E

- Correlación negativa con el factor Trabajo en sí mismo, con $r = -.517$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con el factor Relación con el Jefe, con $r = -.403$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con el factor Promociones, con $r = -.481$ y significancia al 0.01.
- Correlación negativa con Satisfacción Laboral (puntaje total), con $r = -.509$ y significancia al 0.01.

Discusión y conclusiones

El presente estudio surgió de un intento por generar investigación exploratoria en el tema de las externalizaciones de procesos de negocio a nivel internacional; ya que, si bien es cierto que el fenómeno no resulta del todo inexplorado, la investigación que se ha generado hasta ahora se enfoca en el tema del trabajador expatriado y su impacto psicológico. Con ello, se ha dejado fuera de estudio al capital humano que participa en la reubicación de un proceso, pero delega su posición a un tercero (perteneciente a un país con costos de producción menores) al finalizar la misma.

Por ello, las preguntas de investigación correspondientes al presente estudio fueron planteadas de la siguiente forma: ¿Existen diferencias significativas en el nivel de Satisfacción Laboral presentado en los trabajadores cuyos procesos se externalizaron y en aquellos cuyos procesos no se externalizaron? ¿Existen diferencias significativas en el nivel de Burnout presentado en ambos grupos? Por último, ¿existen relaciones estadísticamente significativas de los factores de Personalidad con niveles de Satisfacción Laboral y Burnout presentes en las muestras?

Adicionalmente, resulta relevante para la investigación actual el plantearse preguntas como las siguientes en torno a estos trabajadores; ¿son las externalizaciones percibidas por éstos como factores positivos o negativos en su vida? ¿Es la pérdida del empleo percibida por el trabajador realmente como una pérdida? O, ¿acaso funcionan este tipo de procesos más bien como restauradores psicológicos?, entendidos éstos como ambientes con cualidades catalizadoras de procesos psicológicos asociados con la salud mental (Martínez-Soto, Montero-López y Córdova, 2014). Finalmente, ¿cómo debería un Director(a) de Recursos Humanos dirigir una externalización de negocios?, con el objetivo de maximizar el bienestar y la productividad del trabajador.

Con un profundo interés por construir conocimiento innovador acerca del tema, el presente estudio tuvo por objeto identificar el impacto psicológico que producen estos procesos en el capital humano. Lo anterior, en dos muestras de trabajadores mexicanos, pertenecientes a un centro de servicios compartidos de una aerolínea europea; de entre los cuales, un grupo participó en la reubicación de procesos contables a otro país a finales de 2016. A continuación, se esclarecen y discuten los hallazgos relevantes de esta investigación:

En primer lugar, se identificó la existencia de una mayor proporción de empleados con niveles altos y muy altos de Burnout (fase 3 y 4 de Leiter) en el grupo NoE que en el E, constituyendo el 61.5% y 51.2% respectivamente. De manera coincidente, se determinó la existencia de un mayor porcentaje de participantes con niveles bajos de Satisfacción Laboral en el grupo NoE, constituyendo 21.1% en este grupo y tan sólo 11.6% en el grupo E. Por otra parte, se encontró mayor proporción de trabajadores con niveles medios y altos de Satisfacción Laboral en el grupo E, constituyendo un 88.4%, mientras que en el grupo NoE la proporción ascendió a 79%.

Lo anterior sugiere, en general, que los niveles de Satisfacción Laboral tendieron a ser mayores en el grupo que participó en la externalización de procesos contables a Filipinas. Por el contrario, los niveles de Burnout en este grupo, tendieron a ser menores que en el grupo NoE; es decir, aquel que no participó en la externalización. Ambas tendencias indican un mayor bienestar psicológico en el trabajador participante en la reubicación del proceso; y, por el contrario, el incremento en los niveles de Burnout en el trabajador que labora en situaciones normales dentro del centro.

De manera general, las diferencias entre grupos no resultaron ser estadísticamente significativas. Se asumen, por tanto, las hipótesis nulas H_{01} (No existen diferencias

significativas en el nivel de Satisfacción Laboral presentado en los trabajadores cuyos procesos se externalizaron y en aquellos cuyos procesos no se externalizaron) y H_{02} (No existen diferencias significativas en el nivel de Burnout presentado en los trabajadores cuyos procesos se externalizaron y en aquellos cuyos procesos no se externalizaron). A pesar de ello, al existir una tendencia sólida en la direccionalidad de los resultados, se plantea la posible presencia de variables involucradas que no fueron identificadas en este estudio.

Pudiera pensarse, con naturalidad, que el conocimiento previo de la pérdida de empleo sería percibido por el trabajador como una pérdida real, y haciendo con ello alusión a Kahneman (2003), esperar que los niveles de Burnout y Satisfacción Laboral en el grupo E se hubieran comportado inversamente a como en realidad los datos mostraron; es decir, altos niveles de Burnout y bajos niveles de Satisfacción Laboral en el grupo E.

Desde esta perspectiva, y al mostrarse los datos reales de manera inversa, se puede deducir que la pérdida de empleo en esta situación de externalización no fue percibida por los trabajadores como una pérdida. Así, contrariamente al estudio de Nordang, Hall-Lord, y Farup (2010), en el cual se encontró un significativo desarrollo de Burnout en una muestra de enfermeras cuando ésta atravesaba procesos de reorganizaciones y recorte de personal, la presente investigación plantea un escenario en el cual, de hecho, las externalizaciones de negocios pudieran fungir como restauradores psicológicos (Martínez-Soto, Montero-López y Córdova, 2014).

Por otra parte, el cuestionar el hecho de que los niveles de Burnout encontrados en la muestra sean, en general, altos, resulta crucial. Al respecto, la literatura reporta que los centros de servicios compartidos son espacios en los cuales se ejecutan actividades estandarizadas (Bondarouk y Friebe; 2014). Consiguientemente, éstas se encuentran

cautelosamente planeadas y documentadas a detalle. Por tanto, el trabajador no requiere realizar esfuerzo cognitivo adicional ni ejercer control alguno sobre la tarea. Desde la perspectiva del Modelo de Demandas/ Control de Karasek, un trabajo como éste produce una actitud pasiva en el trabajador por falta de motivación, así como pérdida gradual de capacidades adquiridas anteriormente (González, 2006). De esta manera, altos niveles de Burnout como los encontrados, son de esperarse.

A pesar de no haber medido la productividad de los trabajadores en esta investigación, de acuerdo con la Ley de Yerkes y Dodson, altos niveles de Burnout interfieren con la productividad laboral (Harrington, 2013). Tomando en cuenta que la estandarización ha derivado de la necesidad de mejorar la calidad de los procesos en las organizaciones, y asumiendo el modelo de Demandas/ Control de Karasek y los resultados recién discutidos, ¿cómo lograr que los centros de servicios compartidos y la estandarización de procesos, en general, no terminen por afectar lo que en principio plantearon mejorar?; es decir, la calidad en los procesos y la productividad laboral.

En segundo lugar, se encontró que los factores de Personalidad con medias más altas dentro de la muestra fueron Sensibilidad ($\bar{X}= 7.12$) y Razonamiento Lógico ($\bar{X}= 7.19$). Ninguno de los dos factores coincide de manera textual con los cinco descritos por Hofstede para la cultura mexicana. Teóricamente, la Sensibilidad es descrita por la escala 16 PF como la tendencia a basar los juicios propios en gustos y valores estéticos. Por su parte, el Razonamiento Lógico se define como la habilidad para resolver problemas a través del razonamiento (Armstrong Manual, 2016).

Debido a que la muestra se conformó, en su mayoría, por contadores, administradores y disciplinas relacionadas con las matemáticas, una media elevada para el factor Razonamiento Lógico pudiera esperarse. Asimismo, en un estudio desarrollado por Borges,

Manuel, Elam y Jones (2006) con una muestra de estudiantes de medicina del norte de Ohio pertenecientes a la generación X y Millennial, se encontraron diferencias significativas entre medias de distintos factores de Personalidad de la escala 16 PF, entre los cuales se encontraron los factores Sensibilidad y Razonamiento Lógico. Al respecto, se advierte un incremento estadísticamente significativo en la media obtenida por la generación Millennial. Con lo anterior, se entiende que puntuaciones altas en los dos factores mencionados son predecibles en una población Millennial como la participante en este estudio.

Sin embargo, la Sensibilidad, pudiera deberse, también, a características culturales propias de México, relacionadas con el carácter colectivista y clasista (distancia de poder) a los cuales hace alusión Hofstede en su modelo. Cataloga a la cultura mexicana como colectivista por la tendencia a enfatizar la pertenencia del individuo al grupo, así como cuidarse los unos a los otros a cambio de lealtad. Se trata de individuos dependientes emocionalmente de los grupos, las organizaciones e instituciones. Además, el pueblo mexicano, de acuerdo con este autor, exhibe comportamientos clasistas (Mooij y Hofstede, 2010); estos últimos, basados en gustos y valores estéticos sin precedente razonado.

Además, se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre Satisfacción Laboral y los otros dos factores: Síndrome de Burnout, y la escala 16 PF. Dentro de un entorno de servicios compartidos como es el caso, se encontró lo siguiente: en cuanto a la variable Satisfacción Laboral, se encontró que, mientras más “Asertivos” sean los trabajadores del centro, menor será su Satisfacción Laboral. Del mismo modo, mientras mayores niveles de “Tensión” posea un individuo, menores niveles de Satisfacción Laboral puntuará en la escala. Por el contrario, mientras más “Autodisciplina”, “Audacia” y “Perfeccionismo” se exhiba, mayores serán los niveles de Satisfacción Laboral del

trabajador. En cuanto a la variable Burnout, se encontró lo opuesto; que a mayor “Autodisciplina”, “Audacia” y “Perfeccionismo”, el capital humano experimentará menores niveles de Burnout.

De acuerdo con el Manual Armstrong, (2016), se define Asertividad como la tendencia a imponer la propia voluntad sobre otros; la Tensión, como la reacción y nivel de energía que tiene un individuo ante situaciones de presión; la Autodisciplina, como la tendencia a aceptar y obedecer reglas, así como comprometerse; la Audacia, como una capacidad social espontánea y natural; por último, el Perfeccionismo se define como la tendencia a cuidar cada detalle, corregir los errores, ser organizado y planear con antelación.

En este sentido, algunas investigaciones previas se acercan a los resultados obtenidos en este estudio. Roth y Pinto (2010), llevaron a cabo una investigación en siete hospitales de La Paz, México, en la cual participaron 215 enfermeras. Se identificaron las relaciones existentes entre el Burnout y la Satisfacción Laboral, y los Cinco Grandes de la Personalidad (apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, amabilidad y neuroticismo). Se encontró que el factor Agotamiento del síndrome de Burnout correlacionó negativamente y de manera estadísticamente significativa con los factores de personalidad: Extraversión y Neuroticismo. Por su parte, el factor Despersonalización correlacionó negativamente con el factor Amabilidad y positivamente con Neuroticismo. Por último, el factor Realización Personal, correlacionó positivamente con los factores de Personalidad Apertura a la Experiencia, Responsabilidad, Extraversión, Amabilidad, y de manera negativa con el factor Neuroticismo.

Asimismo, como se mencionó en el marco teórico de este estudio, en un estudio conducido por Cebria y colaboradores (2001), se trató de determinar la relación existente entre diferentes Factores de Personalidad (medidos mediante el instrumento 16 PF) y los

niveles de Burnout encontrados en una muestra de trabajadores del sector médico. Se concluyó que, la Asertividad (Dominancia) correlacionó significativamente y de manera negativa con el Burnout y, por el contrario, de manera positiva (aunque no estadísticamente significativa) con Realización Personal. Por su parte, la Autodisciplina (Atención a normas), Audacia (Extraversión) y Perfeccionismo correlacionaron de manera positiva con Realización personal. Por último, Tensión correlacionó de manera negativa con la Realización Personal.

De manera general, los resultados obtenidos en el presente estudio coinciden con lo hallado por Cebria y sus colaboradores (2001), a excepción del factor Asertividad (Dominancia) que, opuestamente a Cebria y cols., correlacionó negativamente y de manera significativa con Satisfacción Laboral, y positivamente (pero sin significancia estadística) con Burnout. Esta diferencia podría deberse a dos cuestiones propias de la organización. Primero, el hecho de tratarse de un centro de servicios compartidos, con actividades estandarizadas que requieren de poco control o dominancia por parte del trabajador.

En segundo lugar, el tratarse de una organización medianamente plana, en la cual, la estratificación de roles equitativa e igualitaria no requiere de personalidades dominantes. Por tanto, un individuo con altos niveles de Asertividad (dominancia sobre otros individuos) podría mostrarse insatisfecho dentro de un entorno cuyos valores incentivan bajos niveles de distancia de poder (Crotts y Erdmann, 2000).

Al existir relaciones estadísticamente significativas entre los factores de Personalidad y las variables Satisfacción Laboral y Burnout, se asume la hipótesis de investigación H_{i3} . Cabe resaltar que se halló una correlación posiblemente distintiva de los centros de servicios compartidos: a mayor Asertividad menor Satisfacción Laboral.

Por último, se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre las variables Satisfacción Laboral y Burnout que difieren en fuerza y significancia entre el grupo E y el NoE, sugiriendo que existen patrones perceptuales distintos dentro de cada grupo. Cabe aclarar, que el punto a resaltar en esta última parte, no es la existencia de correlaciones significativas entre las variables, sino la posibilidad de que existan patrones perceptuales distintos para cada grupo. Por tanto, llegado este punto, no se contrastarán los resultados encontrados con referencias bibliográficas, al representar información exploratoria en el tema.

Así, mientras que en el grupo E la correlación entre el factor Trabajo en sí Mismo y Agotamiento no resultó ser estadísticamente significativa, en el grupo NoE se obtuvo una correlación negativa entre estas variables con una fuerte significancia estadística. Lo anterior sugiere que a mayor gusto reportado por la actividad que se desempeña, menores serán los niveles de agotamiento en el grupo que no externaliza los procesos (NoE). De la misma manera, mientras menos disfrute un trabajador de la actividad que desempeña, mayor será el agotamiento que experimente; no siendo así en el grupo que externaliza procesos (E). Pareciera ser que el evento de fungir como participante en la reubicación del proceso a Filipinas, atenuó la relación entre variables, facilitando que un trabajador lleve a cabo una actividad que no le parezca tan atractiva sin que ello implique agotamiento en el empleado.

En segundo lugar, las correlaciones del factor Relación con Compañeros de Trabajo, y Agotamiento, Despersonalización e Insatisfacción ante el Logro, también mostraron valores distintos en cada grupo. Por una parte, las correlaciones del factor Relación con Compañeros de Trabajo con los factores Agotamiento e Insatisfacción ante el Logro resultaron significativas únicamente en el grupo NoE, siendo éstas correlaciones negativas.

Por otra parte, la correlación entre el factor Relación con Compañeros de Trabajo y el factor Despersonalización resultó ser estadísticamente significativa sólo para el grupo E, siendo positiva. De esta manera, pareciera ser que, en el entorno cotidiano de un centro de servicios compartidos, cuando no se atraviesa por una externalización de procesos, a mayor autorreporte de relaciones personales con compañeros de trabajo, menor nivel de agotamiento y menor insatisfacción ante el logro. En este caso, las relaciones con compañeros de trabajo contribuyen al bienestar del trabajador.

Por el contrario, en el grupo E, a mayor autorreporte de relaciones personales con compañeros de trabajo mayores niveles de despersonalización. Esto último resulta ser un tema complejo de analizar. De acuerdo con Harrington (2013), la Despersonalización se manifiesta a través de hostilidad y cinismo hacia otros, así como desapego emocional. De alguna manera, los resultados sugieren que, en una externalización de procesos, mayor percepción de interacción social con los colegas de trabajo, puede desencadenar, de hecho, comportamientos hostiles en el trabajador. Sujeta a futuras comprobaciones, con la información obtenida hasta el momento, puede inferirse que, este tipo de comportamientos catalogados como hostiles, pudieran semejar al mobbing o acoso laboral.

Una tercera correlación es la existente entre los factores Promociones y Agotamiento. Así, se tiene una correlación negativa y estadísticamente significativa sólo en el grupo NoE. En éste, mientras mayor sea la percepción que tiene el trabajador acerca de la existencia de oportunidades de crecimiento ofrecidas por la organización, menor será el agotamiento que experimente. Sin embargo, en el grupo E, esta correlación no es significativa.

La correlación entre el factor Prestaciones y el Síndrome de Burnout (general), sólo es significativa para el grupo NoE, siendo ésta negativa. Es decir que, a mayor percepción de

prestaciones atractivas ofrecidas por la organización, el empleado experimentará niveles más bajos de Burnout. Lo anterior, sin embargo, no se cumple para el grupo E.

Las dos correlaciones anteriores sugieren que, en situaciones de externalizaciones de procesos, la importancia que el trabajador otorga a factores de seguridad tales como promociones y prestaciones disminuye.

Para finalizar, la correlación de Satisfacción Laboral general con el factor Agotamiento sólo fue estadísticamente significativa en el grupo NoE, mostrándose ésta negativa. Por su parte, la correlación de Satisfacción Laboral general con el factor Despersonalización fue positiva y únicamente estadísticamente significativa en el grupo E. Por tanto, en el grupo E, mientras mayor sea la Satisfacción Laboral, mayor será la Despersonalización experimentada por el individuo. Este último resultado se mantiene en espera de investigaciones posteriores que indaguen de manera específica la naturaleza de la interacción entre estas variables, ya que, de lo contrario, plantear la posibilidad de controlar el nivel de Satisfacción Laboral del trabajador participante en una externalización para evitar comportamientos de Despersonalización en éste, podría acarrear otro tipo de efectos adversos en su salud y productividad.

Alcances y limitaciones

Alcances

- Identificación de una “no percepción de pérdida” ante la pérdida real del empleo por causa de una externalización, en un centro de servicios compartidos (entre población millennial perteneciente a la Ciudad de México).
- La participación en externalizaciones como posible restaurador psicológico en entornos millennial dentro centros de servicios compartidos. Sin embargo, investigaciones posteriores en las cuales participen muestras más amplias son necesarias.
- Mejoras en el proceso de reclutamiento de candidatos con perfiles de personalidad ideales para un centro de servicios compartidos.
- Esbozos iniciales en la toma de decisiones más efectiva, en términos de capital humano, cuando la organización atraviesa una externalización de sus procesos.

Específicamente:

- a) Evitación de aparición de comportamientos hostiles por parte del trabajador tales como mobbing o acoso laboral dentro del grupo de trabajo en transición.
- b) El reclutamiento de personal temporal externo (outsourcing) como una posibilidad viable, durante una externalización de procesos.

Limitaciones

- No se esclarecieron las causas de que existan niveles elevados de Burnout en el total de la muestra. Se sugiere el desarrollo de investigación posterior al respecto, con el objeto de disminuir los niveles generales de Burnout en esta organización.

- Debido a la no significancia estadística de las diferencias entre medias de Satisfacción Laboral y Burnout; y a pesar de observarse una clara tendencia en los datos, se sugiere desarrollar estudios posteriores, con una muestra más amplia y un control riguroso de variables, para poder sostener conclusiones sólidas al respecto.
- No es posible generalizar los resultados obtenidos. Sería necesario llevar a cabo el mismo estudio en las siguientes situaciones: en puestos cuyos procesos no hayan sido aún estandarizados; colaborando con una muestra de participantes pertenecientes a generaciones no millennial (de mayor edad); y, por último, en un país culturalmente opuesto a México.
- Incluir la variable Productividad en estudios posteriores, ya sea en forma de KPI's (Key Performance Indicators) o tasa de rotación de personal, podría esclarecer, de manera cuantitativa, el impacto económico que puede representar una población de trabajadores con altos niveles de Burnout dentro de la organización.

Sugerencias al Director(a) de Recursos Humanos

- Para evitar el tipo de comportamientos hostiles indicados en la página 177 durante una reubicación de procesos, delegar la responsabilidad de dirigir al equipo de trabajo a un individuo que incentive las relaciones estrictamente laborales, neutras y respetuosas, sin fomentar con ello el desarrollo de relaciones personales dentro del ambiente de trabajo, sería benéfico para el bienestar y productividad del capital humano, así como para la no afección del proceso en transición.
- Retomando la discusión abordada en la página 178, durante una externalización de procesos, la posibilidad de reclutar personal temporal externo, en función de los costos implicados, resulta factible al no representar un factor que altere el bienestar del trabajador, de acuerdo con los resultados encontrados en la presente investigación.

Referencias

- Agüero, J. (2007). Teoría de la Administración: un campo fragmentado y multifacético. *Redalyc*, 7(1).
- Ahola, K., Hakanena, J., Perhoniemi, R., & Mutanen, P. (2014). Relationship between burnout and depressive symptoms: A study using the person-centred approach. *Burnout Research*, 1, 29-37.
- Alcañiz, M. (2008). Cambios demográficos en la sociedad global. *Scielo*, 14(57), 227-255.
- Alloy, L., & Abramson, L. (1982). Learned Helplessness, Depression, and the Illusion of Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(6), 1114-1126.
- Alós, R. (2008). Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26(1), 123-148.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo* . México : Pearson Educación .
- Amin, A. (2002). Spatialities of globalisation. *Environment and planning*, 34(3), 385-399.
- Anderson, N., Ones, D., Kepir, H., & Viswesvaran, C. (2001). *Industrial, Work and Organizational Psychology*. Great Britain: SAGE.
- Aranzábal, I. (2005). Claves para definir un modelo de Offshoring. *Estrategia Financiera*(216), 14-20.
- Ariely, D., & Norton, M. (2007). How actions create – not just reveal – preferences. *Elsevier* , 13-16.
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2015). *Principles of Marketing*. China : Pearson .

- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson Educación .
- Aspray, W., Mayadas, F., & Vardi, M. (2009). Globalization and offshoring of software. *Innovation Imperative: National Innovation Strategies in the Global Economy*, 24.
- Auer, P., Besse, G., & Méda, D. (2006). *Offshoring and the Internationalization of Employment* . France : International Labour Organization.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review . *Management Research and Practice* , 77-86.
- Bährer-Kohler, S. (2013). *Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working* . New York: Springer.
- Bährer-Kohler, S. (2013). *Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working* . Nueva York: Springer .
- Biehl, P., & Prescott, C. (2013). *Heritage in the Context of Globalization: Europe and the Americas* . Oslo: Springer .
- Bilsky, W., & Koch, M. (s.f.). ON THE CONTENT AND STRUCTURE OF VALUES: UNIVERSALS OR METHODOLOGICAL ARTEFACTS? *Westfälische Wilhelms-Universität Münster*, 1-15.
- Bilsky, W., & Schwartz, S. (1994). Values and Personality . *European Journal of Personality* , 8, 163-181.
- Bondarouk, T., & Friebe, C.-M. (2014). Shared Services — Standardization, Formalization, and Control: A Structured Literature Review. *Shared Services as a New Organizational Form.*, 13, 39-65.

- Borges, N., Manuel, S., Elam, C., & Jones, B. (2006). Comparing Millennial and Generation X Medical Students at One Medical School. *Academic Medicine*, 81(6), 571-576.
- Brayfield, A., & Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Buchanan, R. (1994). The Development of the Minnesota Multiphasic Personality Inventory. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 30, 148-161.
- Calleja, N. (2011). *Inventario de escalas Psicosociales en México 1984-2005*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Canton, I., & Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214-226.
- Carlson, N. (2006). *Fisiología de la Conducta* . Madrid : Pearson Educación .
- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid : ESIC.
- Cebria, J., Segura, J., Corbella, S., Sos, P., Comas, O., García, M., . . . Pérez, J. (2001). Rasgos de personalidad y burnout en médicos de familia. *Atención Primaria*, 27(7), 459-468.
- Centro de Comercio Internacional. (Febrero de 2010). *Fórum de Comercio Internacional*.
Obtenido de Fórum de Comercio Internacional:
<http://www.forumdecomercio.org/Nuevas-oportunidades-en-la-tercerizaci%C3%B3n-global/>
- Cheung, M., Gilbert, P., & Irons, C. (2004). An exploration of shame, social rank and rumination in relation to depression. *Personality and Individual Differences*, 36, 1143-1153.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Churchill, G., Ford, N., & Walker, O. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la Personalidad*. México: Pearson Educación.
- Colunga, C. (195). *La calidad en el servicio*. México: Panorama Editorial.
- Cortés, J. (2007). *Seguridad e Higiene del Trabajo. Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: Tébar.
- Crotts, J., & Erdmann, R. (2000). Does national culture influence consumers' evaluation of travel services? A test of Hofstede's model of cross-cultural differences. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 410-419.
- Cueli, J., Reidl, L., Martí, C., Lartigue, T., & Michaca, P. (1990). *Teorías de la Personalidad*. México: Trillas .
- Cunningham, L., Smalls, S., & Daire, A. (2014). Job Satisfaction and Values of Counselors in Private Practice and Agency Settings. *The Practitioner Scholar: Journal of Counseling and Professional Psychology*, 3, 17-32.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones*. México: Pearson Educación .
- Daub, M. (2009). *Coordination of Service Offshoring Subsidiaries in Multinational Corporations*. Heidelberg: Gabler.
- Davison, G., Neale, J., & Kring, A. (2004). *Abnormal Psychology*. USA: Wiley.
- Del Bono, A. (2006). *Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios: Sentidos y transformaciones del trabajo*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE-Conicet.

- Despotovic, W., Hutchings, K., & McPhail, R. (2015). Cross-cultural self-preparation of Australian self-initiated expatriates for working and living in South Korea: 'Stumped like a bonsai: A show of what could have been'. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 241-259.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*.
- Duval, F., González, F., & Rabia, H. (2010). Neurobiología del estrés. *Revista Chilena de Neuropsicología y Psiquiatría*, 48(4), 307-318.
- Echeverría, M. (1997). Subcontratación de la producción y subcontratación del trabajo. *Temas Laborales*, 3(7).
- Ehrhart, M., & Klein, K. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12, 153-179.
- Eid, M., & Larsen, R. (2008). *The Science of Subjective Well-being*. New York: Guilford Press.
- Ekrami, M. (2016). Prediction System Values of Students based on Their Personality. *Turkish Journal of Psychology*, 31(77), 89-94.
- El Sahili, L. (2015). *Burnout: consecuencias y soluciones*. México, D.F.: El Manual Moderno.
- Farrell, D., Laboissière, M., Pascal, R., de Segundo, C., Rosenfeld, J., Stürze, S., & Umezawa, F. (Junio de 2005). *McKinsey Global Institute*. Obtenido de McKinsey Global Institute: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/the-emerging-global-labor-market>
- Feenstra, R., & Taylor, A. (2011). *Comercio Internacional*. Barcelona: Reverté.

- Feist, J., Feist, G., & Roberts, T.-A. (2014). *Teorías de la Personalidad*. México: McGraw-Hill Interamericana .
- Fernández, J. (2005). *Sistemas Organizacionales. Teoría y Práctica*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia .
- Fisher, L., & Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Flores, L., & Catalanello, R. (2001). Personal Value Systems and Organizational Roles in Peru. *The Journal of Social Psychology, 127*(6), 629-638.
- Francisco, M., Madden, G., & Borrero, J. (s.f.). Behavioral Economics: Principles, Procedures, and Utility for Applied Behavior Analysis. *The Behavior Analyst Today, 10*(2), 277-294.
- Franco-Botempo, M. (2014). El síndrome de burnout en un centro de rehabilitación infantil de México. *Revista Mexicana de Neurociencia, 74*-80.
- Freud, S. (1993). *Los textos fundamentales del psicoanálisis* . Barcelona : Ediciones Altaya.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues, 30*, 159-165.
- Fujita, M., & Thisse, J.-F. (2006). GLOBALIZATION AND THE EVOLUTION OF THE SUPPLY CHAIN: WHO GAINS AND WHO LOSES? *International Economic Review, 47*(3), 811-835.
- Gareth, J. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Gibby, R., & Zickar, M. (2008). A History of the Early Days of Personality Testing in American Industry. *History of Psychology, 11*(3), 164-184.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill.

- Goldman, S. (2009). The long-term outlook for the BRICs and N-11 post crisis. *Global Economics Paper*(192).
- González, M. (2006). *Manejo del estrés*. España: INNOVA.
- Gorkin, M. (2004). The four stages of burnout. *Principal- Arlington*, 83(4), 24-27.
- Greene, G. (2004). *The burnt out case*. London : Vintage .
- Grueso-Hinestroza, M., & Antón-Rubio, M. (2015). Valores Culturales en Redes Interorganizacionales: Una Propuesta desde el Modelo de Shalom Schwartz (1992). *Investigación & Desarrollo* , 23(2), 369-390.
- Gülatar, F., & Esen, S. (2015). The relationship between values of employees working for public institutions with the level of job satisfaction: a research in Bartın province. *Journal of Management Economics and Business*, 11(25), 35-51.
- Gunnar, M., & Quevedo, K. (2007). The Neurobiology of Stress and Development. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 145-173.
- Harrington, R. (2013). *Stress, Health & Well-Being*. USA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Hartungi, R. (2006). Could developing countries take the benefit of globalisation? *International Journal of Social Economics*, 33(11), 728-743.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. *Apeer-reviewed electronicjournal*, 5(11).
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 3-26.

- Hofstede, G., Jan, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Houkes, I., Winants, Y., Twellaar, M., & Verdonk, P. (2011). Development of burnout over time and the causal order of the three dimensions of burnout among male and female GPs. A three wave panel study. *BMC Public Health*, *11*(1), 240.
- House, R., & Wigdor, L. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, *20*(4), 369-390.
- Idar, M. (2010). *Personality and Burnout*. Estocolmo: Stockholm University .
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1993). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction among Information Center Employees. *Journal of Management Information Systems*, *9*(4), 45-174.
- Internacional, F. d. (15 de Enero de 2010). *Fórum de Comercio Internacional*. Obtenido de Fórum de Comercio Internacional: <http://www.forumdecomercio.org/articulo/2010-Foro-mundial-para-el-desarrollo-de-las-exportaciones--Renovado-optimismo-respecto-al-crecimiento-impulsado-por-las-exportaciones-en-epoca-de-poscrisis/>
- Jambrak, J., Deane, F., & Williams, V. (2014). Value motivations predict burnout and intentions to leave among mental health professionals. *Journal of Mental Health*, *23*(3), 120-124.
- Jiménez, R. (2007). Sistema y lo sistémico en el pensamiento contemporáneo. *Journal of Tropical Engineering*, *17*(2), 37-52.
- Judge, T., & Ilies, R. (2002). Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 797–807.

- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economicst. *The American Economic Review*, 93(5), 1449-1475.
- Kalimo, R., El Batawi, M., & Cooper, C. (1988). *Los Factores Psicosociales en el Trabajo y su Relación con la Salud*. Bélgica : Organización Mundial de la Salud .
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Entrepreneurship in emerging economies: The creation and development of new firms in Latin America and East Asia*. Washington, D.C. : Inter-American Development Bank.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Ottawa : IDRC.
- Kappaz, C., & McNeece, J. (2004). Building the Venture Capital Industry in Mexico. *Texas Business Review*, 1-5.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kopp, M., & Réthelyi, J. (2004). Where psychology meets physiology: chronic stress and premature mortality—the Central-Eastern European health paradox. *Brain Research Bulletin*, 62, 351–367.
- Kosciuczyk, V. (2012). El aporte de la economía conductual o Behavioural Economics a las políticas públicas: una aproximación al caso del consumidor real. *Palermo Business Review*, 7, 23-40.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.
- Kristensen, T., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*, 19(3), 192-207.

- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la Economía*. Barcelona: Reverté.
- Kuhl, J. (1987). *Action control: The maintenance of motivational states*. Berlin: Springer .
- Kuntz, J., & Roberts, A. (2014). Engagement and identification: An investigation of social and organisational predictors in an HR offshoring context. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 7(3), 253-274.
- Ladegard, G. (2011). Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(1), 29-43.
- Li, N., & Jackson, M. (2015). Global relocation: an examination of the corporate influence on expatriate adjustment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 471–489.
- Li, N., & Jackson, M. (2015). Global relocation: an examination of the corporate influence on expatriate adjustment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53, 471–489.
- Linares, O., & Gutiérrez, R. (2010). Satisfacción Laboral y Percepción de Salud Mental en Profesores. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 31-36.
- Llanos, J. (2013). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Lobejón, L. (2001). *El comercio internacional*. Madrid: Akal.
- Locke, E. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Loughlin, C. B. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 543–558.
- Lozano, J. (2014). *Historia Universal Contemporánea*. México: Grupo Editorial Patria.

- Maercker, A., Zhang, X., Gao, Z., Kochetkov, Y., Lu, S., Sang, Z., . . . Margraf, J. (2014). Personal value orientations as mediated predictors of mental health: A three-culture study of Chinese, Russian, and German university students. *International Journal of Clinical and Health Psychology, 15*, 8-17.
- Marin, A., Boanta, L., Hadar, A., Mura, D., Vladut, G., Bucur, D., . . . Ivan, I. (2015). Business models and competitive advantage for technology transfer entities . *The Romanian Review Precision Mechanics, Optics & Mechatronics* , 103-109.
- Martín-Cabello, A. (2013). Sobre los orígenes del proceso de globalización. *methaodos.revista de ciencias sociales, 1* (1), 7-20.
- Martínez, M. (25 de Mayo de 2016). Ocuparan 35% de los millennials el mercado laboral en el 2020. *El Economista*.
- Martínez, S., & Cruz, M. (2008). El acoso psicológico en el trabajo. *Psicología y Salud, 18*(2), 255-265.
- Martínez-Soto, J., Montero-López, M., & Córdova, A. (2014). Restauración psicológica y naturaleza urbana: algunas implicaciones para la salud mental. *Scielo, 37*(3).
- Maslach, C. (1976). Burn-Out. *Human Behavior, 5*, 16-22.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*, 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (2006). *Maslach burnout inventory*. Berkeley: CPP.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Maslow, A., Frager, R., & Fadiman, J. (1970). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper & Row.

- Miller, V., & Mukherji, A. (2010). Offshoring sectors: a critical comparison of Mexican maquiladora plants with Indian outsourcing offices. *Advances in Competitiveness Research, 18*(1/2), 25-53.
- Mir, R., Mir, A., & Bapuji, H. (2007). Offshoring, exit and voice: implications for organizational theory and practice. *Critical perspectives on international business, 3*(3), 211-219.
- Mladinic, A., & Isla, P. (2011). Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé, 11*(2), 171-179.
- Montgomery, W. (2011). La economía conductual y el análisis experimental del comportamiento de consumo. *Revista de Investigación en Psicología, 14*(1), 281-292.
- Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising, 29*(1), 85-110.
- Morente, F., & Ferras, X. (2017). El giro cultural en la teoría organizacional. *Prisma Social*(18), 580-591.
- Morgan, S. (2009). *The Human Side of Outsourcing: Psychological Theory and Management Practice*. Oxford: Wiley-Black Well .
- Mullan, J., Kenney, M., & Dossani, R. (2008). Mexico and the Globalization of Services: Outflanked Once Again? *Economía Mexicana Nueva Época, 17*(2), 171-202.
- Ng, E., Lyons, S., & Schweitzer, L. (2012). *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation* . USA: Edward Elgar Publishing Limited

- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business Psychology, 25*, 281-292.
- Nordang, K., Hall-Lord, M.-L., & Farup, P. (2010). Research article Burnout in health-care professionals during reorganizations and downsizing. A cohort study in nurses. *Biomed Central, 9*(8), 1-7.
- Organ, D., & Near, J. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology, 20*(2), 241-253.
- Ortega, P., García, A., & Lozano, A. (2015). Síndrome de burnout y la percepción de restauración en ambientes laborales . En J. Uribe, *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales* (págs. 149-174). México, D.F.: Manual Moderno.
- Overmier, B. (2002). On Learned Helplessness . *Integrative Physiological & Behavioral Science, 37*(1), 4-8.
- Paliwoda, S., & Slater, S. (2009). Globalisation through the kaleidoscope. *International Marketing Review, 26*(4/5), 373-383.
- Pastor, M. (2007). *Historia Universal*. México: Santillana .
- Pedersen, T., Bals, L., Jensen, P., & Larsen, M. (2013). *The Offshoring Challenge: Strategic Design and Innovation for Tomorrow's Organization* . London: Springer.
- Pinel, J. (2007). *Biopsicología*. Madrid: Pearson Educación.
- Polanco, Y. (2013). El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. *Redalyc, 28*(67), 78-91.
- Quintanilla, I. (2002). Daniel Kahneman y la Psicología Económica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18*(1), 95-108.

- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Redalyc*, 8(3), 377-389.
- Renn, R., & Vandenberg, R. (1995). The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research. *Journal of Management*, 21(2), 279-303.
- Reséndiz, C. (2010). *Estudio correlacional entre los valores de la prueba de Allport, Vernon y Lindzey y el aprovechamiento escolar en una prueba de alumnos de secundaria del Distrito Federal*. México: Universidad Nacional Autónoma de México .
- Restrepo, M., & Rosero, X. (2002). Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Scielo*, 18(84), 103-123.
- Reyes, M., Llopis, J., & Garcó, J. (2006). El offshore outsourcing de sistemas de información. *Universia Business Review*, 12, 80-91.
- Ricart, J. (2011). *Offshoring in the global economy: management practices and welfare implications* . España: Fundación BBVA.
- Rivas, L. (2007). CONCYTEG. *Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas*, 35-67.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones* . Barcelona : UOC.
- Rodríguez, J., Ramírez, S., & Gómez, S. (2008). *Historia Universal*. México: Limusa.
- Rodríguez, M. (2008). *El uso de 16 PF quinta edición en la identificación de perfiles académico-laborales; un estudio exploratorio*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Roth, E., & Pinto, B. (2010). Síndrome de Burnout, Personalidad y Satisfacción Laboral en Enfermeras de la Ciudad de La Paz. *Redalyc*, 8(2), 2077-2161.
- Salgado, J. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.
- Sauter, S., & Murphy, L. (1995). *Job Stress*. Washington : American Psychological Association .
- Schaufeli, C., Maslach, & Marek. (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research* . Nueva York : Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., Leiter, M., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Schonfeld, I., & Bianchi, R. (2015). Burnout and Depression: Two Entities or One? *Journal of Clinical Psychology*, 72(1), 22-37.
- Schullery, N. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Schultz, D., & Schultz, S. (2009). *Theories of Personality* . Belmont : Wadsworth.
- Seligman, M., & Maier, S. (1976). Learned Helplessness: Theory and Evidence. *Journal of Experimental Psychology: General*, 105(1), 3-46.
- Seligman, M., & Maier, S. (2016). Learned Helplessness at Fifty: Insights From Neuroscience. *Psychological Review*, 123(4), 349-367.
- Shirom, A. (1989). *Burnout in work organisations*. New York: Wiley.
- Shirom, A. (2009). Burnout and health: expanding our knowledge. *Stress and Health*, 25, 281-285.
- Smith, G. (2006). Mexico: Pumping Out Engineers . *Business Week* .

- Sunkel, O. (1976). *El Subdesarrollo Latinoamericano y la Teoría del Desarrollo*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Taris, T. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334.
- Thorsen, V., Teten, A., & Meguid, T. (2011). High rates of burnout among maternal health staff at a referral hospital in Malawi: Across-sectional study. *BioMed Central Nursing*, 23(9).
- Tietjen, M., & Myers, R. (1998). Motivation and job satisfaction. *Journal of Management History*, 36(4), 226-231.
- Tovar, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 47, 263-291.
- Uthoff, L. (2010). La industria del petróleo en México, 1911–1938: del auge exportador al abastecimiento del mercado interno. Una aproximación a su estudio. *Scielo*(33), 7-30.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno .
- Vargas, I. (9 de Agosto de 2012). *Expansión: En Alianza con CNN*. Obtenido de Expansión: En Alianza con CNN: <http://expansion.mx/mi-carrera/2012/08/08/mexicanos-sufren-bullying-en-el-trabajo>
- Villegas, M. (1986). *La Psicología Humanista: Historia, Concepto y Método*. Barcelona : Universidad de Barcelona .

- Von Bertalanffy, L. (1993). *Teoría general de los sistemas* . México: Fondo de Cultura Económica.
- Vveinhardt, J., & Gulbovaite, E. (2014). Diagnostic Instruments for Value Congruence. *Journal of Business Theory and Practice*, 2(2), 126-151.
- Wiggins, M., Lai, C., & Deiters, J. (2005). Anxiety and burnout in female collegiate ice hockey and soccer athletes. *Perceptual and Motor Skills*, 101(2), 519-524.
- Wilson, P. (1992). *Exports and local development: Mexico's new maquiladoras*. Austin: University of Texas Press .
- Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction . *Asian Social Science* , 293-298.

Apéndice A: Cuestionario Sociodemográfico

LOGO DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación, contesta las preguntas que se te presentan con tus datos personales. Toda la información que proporciones será anónima y confidencial, con la finalidad de recabar datos de manera estadística. Gracias por tu participación.

1. Sexo	<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Hombre		
2. Edad				
3. Estudios	<input type="checkbox"/> Bachillerato o carrera técnica	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Doctorado
4. Situación de pareja	<input type="checkbox"/> Soltero(a)	<input type="checkbox"/> Unión libre	<input type="checkbox"/> Casado(a)	<input type="checkbox"/> Divorciado(a)
5. Número de hijos (si no tiene hijos, escriba el número cero)				
6. Número de dependientes económicos (si nadie depende de usted económicamente, escriba el número cero)				
7. Antigüedad en la empresa (años/meses)				
8. Número de posiciones ocupadas en la empresa hasta el momento				
9. Nombre de las posiciones ocupadas hasta el momento				
10. Nombre de la posición (cargo) actual				
11. Tiempo en la posición actual (años/meses)				
12. Número de faltas durante el último mes				
13. Causa de ausentismo durante el último mes (puede seleccionar ambas opciones)	<input type="checkbox"/> Salud	<input type="checkbox"/> Otra		
14. Enfermedades presentadas durante el último mes (aunque no se haya ausentado al trabajo)				

Apéndice B: Escala de Desgaste Ocupacional de Uribe (2010)

EDO

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentarán una serie de enunciados a los cuales debe responder considerando su forma de pensar, sentir y actuar en determinadas situaciones; le pedimos que conteste de la manera más sincera posible, ya que nos es de gran utilidad.

Para contestar utilice la **HOJA DE RESPUESTAS (F02)** anexa, marcando con una **X** el óvalo correspondiente a la respuesta que describa mejor su forma de pensar, sentir y actuar.

Se le presentarán dos tipos de enunciados, los cuales tienen **seis opciones de respuesta**. En el primer tipo va en una escala de **Totalmente en Desacuerdo (TD)** a **Totalmente de Acuerdo (TA)** y puede elegir **cualquiera de las seis opciones**.

Ejemplo Tipo 1) 1. Considero que es importante asistir a fiestas

	TD					TA
1.	X					

En el segundo tipo de enunciados le pedimos que responda **¿con qué frecuencia...?** Ha tenido cierto padecimiento, debe contestar **sin considerar** los efectos producidos por sustancias como alcohol, estimulantes, cafeína, cocaína, opiáceos, sedantes, antidepresivos, hipnóticos, ansiolíticos, etc.

Ejemplo Tipo 2) ¿Con qué frecuencia...?

2. Tienes sangrado por la nariz.

	Nunca					Siempre
2.					X	

**LAS PREGUNTAS QUE NO CORRESPONDAN A SU SEXO, DÉJELAS EN BLANCO
NO EXISTEN RESPUESTAS BUENAS NI MALAS
Sus repuestas son anónimas y confidenciales
Sólo serán utilizadas con fines estadísticos**

**NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO
¡GRACIAS!**

¿CÓMO ME SIENTO EN EL TRABAJO?

1. Siento que mi trabajo es tan monótono, que ya no me gusta.
2. Me cuesta mucho trabajo levantarme por las mañanas para ir a trabajar.
3. He comprobado que las personas a las que otorgo servicio me respetan más si las trato bien.
4. Despierto por las mañanas con facilidad y energía para iniciar un nuevo día de trabajo.
5. Siento que un día de estos mi mente estallará de tanta presión en el trabajo.
6. Siento cansancio mental al grado de no poder concentrarme en mi trabajo.
7. Me cuesta mucho ser cortés con los usuarios de mi trabajo.
8. Siento que mi desempeño laboral sería mejor si tuviera otro tipo de empleo.
9. Establezco fácilmente comunicación con los usuarios de mi trabajo.
10. Hace mucho tiempo que dejé de hacer mi trabajo con pasión.
11. Todos los días me levanto y pienso que debo buscar otro empleo donde pueda ser eficiente.
12. Aunque realizo bien mi trabajo, lo hago por compromiso.
13. Si encontrara un empleo motivador de mis intereses personales, no dudaría en dejar el actual.
14. Las situaciones a las que me enfrento en mi trabajo no me provocan tensión alguna.
15. Siento que mis habilidades y conocimientos están desperdiciados en mi trabajo.

16. En mi trabajo todos me parecen extraños, por lo cual no me interesa interactuar con ellos.
17. Aunque me esfuerzo al realizar mi trabajo no logro sentirme satisfecho con ello.
18. He comprobado que las personas a las que otorgo servicio me respetan más si las trato mal.
19. Mi cuerpo me reclama más horas de descanso, porque mi trabajo me tiene agotado.
20. Al llegar a casa después de mi trabajo lo único que quiero es descansar.
21. Lo que más me gusta de mi trabajo es la relación con los usuarios del mismo.
22. Se me facilita entender los problemas de los usuarios de mi trabajo.
23. Aunque un usuario de mi trabajo sea descortés conmigo, lo trato bien.
24. Mi trabajo es tan poco interesante que me es difícil realizarlo bien.
25. Mis actividades de trabajo han dejado de parecerme importantes.
26. Siento que la energía que ocupo en mi trabajo no la puedo reponer.
27. Mis horas de descanso son suficientes para reponer la energía que gasto al realizar mi trabajo.
28. No me siento contento con mi trabajo y eso me ha ocasionado problemas con mis compañeros.
29. Proporcionar un buen trato a los usuarios de mi trabajo es muy importante para mí.
30. En mi trabajo he llegado a un momento en que actúo únicamente por lo que me pagan.

HOJA DE RESPUESTAS (F2) EDO

	TD				TA
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					

TD = Total Desacuerdo
TA = Total Acuerdo

Apéndice C: Escala de Satisfacción Laboral de García y Bedolla (1985)

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

La siguiente escala se ha diseñado con la finalidad de conocer la opinión que tiene sobre el trabajo que desempeña.

Las respuestas son de carácter anónimo y confidencial, por lo que se pide que su participación sea abierta y sincera.

La información recabada tiene **únicamente fines estadísticos**, por lo tanto, los resultados no influirán en lo absoluto con sus labores desempeñadas dentro del área.

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente las instrucciones antes de contestar la escala.
- A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el trabajo que usted desempeña. Por favor marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión sobre las mismas, las cuales corresponden a la siguiente tabla:

OPCIONES	EQUIVALENCIA
Totalmente de Acuerdo	5
De Acuerdo	4
Neutral	3
En Desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

Ejemplo:

No.	AFIRMACIONES	OPCIONES				
		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Mi trabajo me es satisfactorio	X	4	3	2	1

Como se puede observar en el ejemplo anterior, el participante está Totalmente de Acuerdo en que su trabajo le es satisfactorio.

Ahora puede contestar la escala.

¡Gracias por su participación!

ESCALA

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el trabajo que usted desempeña.

Por favor marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión sobre las mismas.

OPCIONES

Totalmente de Acuerdo = 5

De Acuerdo = 4

Neutral = 3

En Desacuerdo = 2

Totalmente en Desacuerdo = 1

Nº.	AFIRMACIONES	OPCIONES			
		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo
1	Mi trabajo es interesante	5	4	3	2
2	Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo	5	4	3	2
3	Trabajo a gusto con mi jefe porque es amistoso	5	4	3	2
4	En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos	5	4	3	2
5	Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados para mis gastos normales	5	4	3	2
6	El trabajo que desempeño es rutinario	5	4	3	2
7	Mis compañeros de trabajo se interesan por mí	5	4	3	2
8	Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo	5	4	3	2
9	Los ascensos en mi trabajo son frecuentes	5	4	3	2
10	Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo	5	4	3	2
11	Mi trabajo es aburrido	5	4	3	2
12	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo	5	4	3	2
13	Mis compañeros de trabajo son amistosos	5	4	3	2
14	El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener	5	4	3	2
15	Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de trabajo	5	4	3	2
16	Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo	5	4	3	2
17	Mi jefe se interesa por mi bienestar	5	4	3	2
18	Las relaciones con mi jefe hacen más grato mi trabajo	5	4	3	2
19	Mi trabajo es agradable	5	4	3	2
20	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables	5	4	3	2
21	En mi trabajo las políticas para ascender son injustas	5	4	3	2
22	Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas	5	4	3	2

Apéndice D: Visor de resultados del Cuestionario Factorial de la Personalidad (16 PF)
en la plataforma Armstrong

Nombre:		Folio:	
E-mail:		Realizado:	
Edad:		Impreso:	

Baja Puntuación Descripción	Puntuación en Estenes										Alta Puntuación Descripción	Factor	Estén	P. Bruta
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Reservado , discreto, crítico, apartado, inflexible (Soliloquia)	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	Expresivo , afectuoso, complaciente, participante (Sociabilidad)	A	8	14
Menos inteligente , pensamiento concreto (Baja capacidad mental escolar)	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	Más inteligente , pensamiento abstracto, brillante (Alta capacidad mental escolar)	B	7	8
Afectado por sentimientos , menor estabilidad emocional, perturbado (Yo débil)	-	-	-	-	-	C	-	-	-	-	Emocionalmente estable , maduro, se enfrenta a la realidad (Fuerza yóica)	C	7	23
Sumiso , indulgente, obediente, dócil, servicial (Sumisión)	-	-	-	-	-	E	-	-	-	-	Afirmativo , agresivo, terco, competitivo (Dominante)	E	9	19
Sobrio , taciturno, serio, cuidadoso, reflexivo (Retraimiento)	-	-	-	-	-	F	-	-	-	-	Despreocupado , entusiasta, animado, espontáneo, alegre, vivaz (Impulsividad)	F	8	20
Activo , destaca las reglas, oportuno, inconforme (Superyó débil)	-	-	-	-	-	G	-	-	-	-	Escrupuloso , persistente, moralista, juicioso, obediente de las reglas, perseverante (Superyó fuerte)	G	6	15
Recatado , tímido, reprimido, vergonzoso, reflexivo (Timidez)	-	-	-	-	-	H	-	-	-	-	Aventurado , desinhibido, gusto por conocer gente (Audacia)	H	7	22
Calculador , confiado en sí mismo, práctico, lógico, realista (Severidad)	-	-	-	-	-	I	-	-	-	-	Afectuoso , sensitivo, dependiente, sobreprotectido (Sensibilidad emocional)	I	4	5
Confiado , acepta condiciones, flexible a cambios (Confianza)	-	-	-	-	-	L	-	-	-	-	Desconfiado , suspicaz, vigilante, celoso, poco tolerante (Desconfianza)	L	5	9
Práctico , tiene preocupaciones reales, orientado a soluciones (Objetividad)	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	Imaginativo , bohemio, distraído, orientado a ideas (Subjetividad)	M	6	14
Ingenuo , sin pretensiones, sincero pero socialmente torpe (Ingenuidad)	-	-	-	-	-	N	-	-	-	-	Asfuto , cultivado, discreto, disciplinado, socialmente conciente (Astucia)	N	4	10
Seguro de sí mismo , apacible, seguro, complaciente, sereno (Adecuación)	-	-	-	-	-	O	-	-	-	-	Aprensivo , autorrecriminante, inseguro, preocupado (Propensión a la culpabilidad)	O	1	3
Conservador , respetuoso de las reglas establecidas (Conservadurismo)	-	-	-	-	-	Q1	-	-	-	-	Experimentador , liberal, pensamiento libre (Radicalismo)	Q1	2	6
Dependiente del grupo , se adhiere y es un seguidor ejemplar (Dependencia grupal)	-	-	-	-	-	Q2	-	-	-	-	Autosuficiente , no en recursos, prefiere sus propias decisiones (Autosuficiencia)	Q2	3	7
Desordenado , incontrolado, flojo, sigue sus propios impulsos (Indiferencia)	-	-	-	-	-	Q3	-	-	-	-	Controlado , firme fuerzas de voluntad, socialmente escrupuloso, compulsivo (Control)	Q3	8	17
Relajado , tranquilo, no frustrado, sereno (Tranquilidad)	-	-	-	-	-	Q4	-	-	-	-	Tenso , frustrado, impulsivo sobreexcitado (Tensión)	Q4	1	0
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				