

IV. La Empresa Wal-Mart De México

A continuación damos un breve resumen de lo que la empresa Wal-Mart de México representa, así como sus logros y valores expuestos tanto como empresa como también reflejados en su personal de trabajo. Posteriormente expondremos la aplicación de nuestra investigación y los resultados obtenidos del diagnóstico de Burnout y Engagement en la empresa Wal-Mart de México.



En 1993 Inicia operaciones Wal-Mart Súpercenter en México, Su visión es **“Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas”**.



FIGURA 11. Wal-Mart de México

Y para lograrlo, lleva productos y servicios de calidad, a precios bajos, a cada vez más rincones del país. Wal-Mart Súpercenter es una empresa socialmente responsable y se compromete con el medio ambiente y con el desarrollo del país.

El cumplimiento de su visión no podría ser posible sin el compromiso de los más de 155 mil asociados (empleados) que conforma Wal-Mart de México. Wal-Mart Súpercenter tiene como propósito alcanzar excelentes resultados con las personas, por eso reitera: "*Nuestra gente hace la diferencia*". Esta es la razón que los motiva a identificar a los mejores candidatos para cubrir cada posición dentro de la compañía.



Figura 12. Asociados de Wal-Mart de México.

Su cultura organizacional es el pilar y orgullo de esa empresa. La *Integridad* es la piedra angular y sobre ella se sostienen los tres principios básicos de la Cultura Wal-Mart: **Respeto por el individuo, Servicio al cliente y Búsqueda de la excelencia**. Es a través de la práctica cotidiana y natural de la cultura como ésta empresa busca ser el mejor lugar para trabajar, para sus asociados, y el mejor lugar para comprar, para sus clientes.

Elegir un lugar para trabajar es una decisión muy importante en la vida de las personas, pues de ella depende su éxito profesional. Wal-Mart Súpercenter expresa que quien desea superarse en una empresa estable, con sueldos competitivos, prestaciones superiores a las que señala la Ley, capacitación, desarrollo de talento e igualdad de oportunidades, Wal-Mart es el lugar correcto.

Su propuesta de valor: “ofrecer a sus clientes mercancía de calidad, surtido, buen servicio y, lo más importante, precios bajos todos los días”.

En los valores de la empresa: sus tres principios básicos son:

1. **Respeto por el individuo:** la empresa Wal-Mart trata a todos con respeto y dignidad. Procurando que sus asociados vivan en un ambiente de respeto y dignidad dentro del trabajo con igualdad de oportunidades. Wal-Mart, valora a cada persona como ser humano. Entiende que, sin importar lo que la persona tenga o haga, posee un valor propio y se esfuerza por constantemente ser mejor.
2. **Servicio al cliente:** Wal-Mart existe en el negocio para servir a sus clientes, todos trabajan para los clientes y socios que compran su mercancía o requieren sus servicios. Por lo que la mejor medida de su éxito es identificar que tan bien los atiende.

“Da a los clientes y socios lo que ellos quieren y un poco más. Hazles saber que los apreciamos”.

Sam Walton

Fundador de Wal-Mart.

3. **Búsqueda de la excelencia:** Wal-Mart busca la excelencia sin importar su puesto o área de responsabilidad dentro de la compañía. Para verdaderamente alcanzarla suma sus fortalezas individuales y se fija altas expectativas.

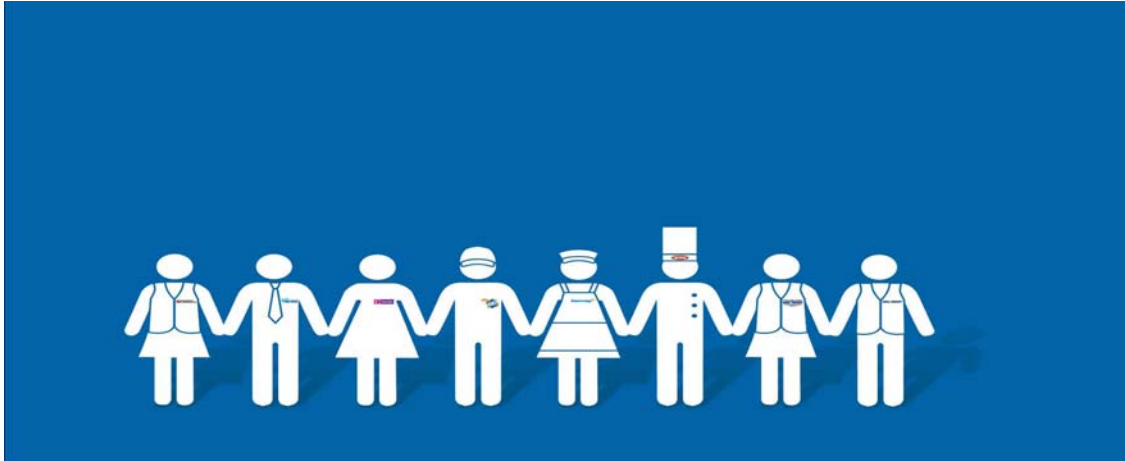


Figura 13. Tras La Búsqueda De La Excelencia. Wal-Mart busca la suma de sus fortalezas individuales y se fija altas alternativas.

Responsabilidad Social “Nuestra gente hace la diferencia”

Al ser la empresa empleadora privada más grande de México y la que mayor número de empleos generó en los últimos años, Wal-Mart tiene una enorme responsabilidad de desarrollar, capacitar y promover el talento de todos sus asociados. Por ello en 2006, 17,409 asociados se unieron al equipo Wal-Mart, 19,569 fueron promovidos y 121,025 fueron capacitados durante más de 5.3 millones de horas-hombre.

Es importante mencionar que están comprometidos con la Equidad de Género. Muestra de ello es que el 50.6% de su fuerza laboral son mujeres y que han recibido el Distintivo de Empresa con Equidad de Género, y por cuarto año consecutivo el reconocimiento que otorga el Instituto Nacional de las Mujeres a las compañías comprometidas con el modelo de equidad de género.



Figura 14. El 50.6% de la fuerza laboral en Wal-Mart son mujeres y han recibido el Distintivo de Empresa con Equidad de Género.

Actualmente, 250 personas discapacitadas, han encontrado en Wal-Mart de México un lugar en donde pueden desarrollar sus habilidades dentro de un ambiente de trabajo en equipo e incluyente.

Todos los que trabajan en Wal-Mart de México fomentan el orgullo de pertenecer a esa empresa con profundas raíces mexicanas, a través de nuestra cultura, que establece bajo el marco de la integridad, tres Principios Básicos con los que Wal-Mart maneja cada día en todo lo que hacen, dicen y piensan: Respeto por el individuo, Servicio al Cliente y Búsqueda de la Excelencia.



Figura 15. El Servicio Al Cliente. En la empresa Wal-Mart de México se ofrece una gran calidad de vida a las familias mexicanas.

4.1 Aplicación de MBI en la empresa Wal-Mart de México y Tabla de resultados

En ésta investigación se pone a prueba un análisis Burnout como crisis de eficacia así como las investigaciones que se han realizado recientemente sobre el síndrome de estar ‘quemado’ en el trabajo (“Burnout”), con sus con sus clásicas dimensiones de agotamiento, despersonalización/cinismo y falta de logro personal/eficacia, se manifiestan dos tendencias en el estudio de estos conceptos:

- La ampliación a todo tipo de profesiones y otras muestras ocupacionales.
- El estudio de su teóricamente opuesto el “Engagement” o vinculación psicológica.

La aplicación de nuestros temas Burnout y Engagement son realizados en la empresa Wal-Mart de México, donde hemos recopilado los datos que nos permiten realizar un diagnóstico bajo entrevista dentro de la empresa, así como entregado el cuestionario para ser entregado posteriormente de sus labores. Esto realizado el mes de junio del 2008 y

terminada en el mismo mes, en la ciudad de Hermosillo Sonora. El personal al que fue investigado es tanto de línea de piso como de cajas. Con una edad de entre 21 y 40 años. Los cuestionarios fueron aplicados a 24 elementos del personal de Wal-Mart los cuales fueron entrevistados bajo su consentimiento.

El cuestionario Burnout se midió con el Maslach Burnout Inventario General, cuestionario que se entregó durante la entrevista. Tal cuestionario cuenta con tres sub escalas: 5 de agotamiento, 5 cinismo y 6 de eficacia profesional. De igual forma una aplicación del cuestionario para el diagnóstico de Engagement con tres sub escalas de 5 en vigor, 5 de dedicación y 5 de absorción en la dedicación del trabajo. Posteriormente los datos son expuestos en una tabla de Excel para evaluar sus resultados.

A través de un Inventario de Burnout de Servicios Generales MBI-GS (Shaufeli et al., 1996), en la adaptación española de Salanova, Shaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000). Los 15 ítems del cuestionario, valorados en una escala de frecuencia de tipo Likert que oscila de 0 «ninguna vez» a 6 «todos los días», están distribuidos en tres escalas: *Agotamiento*, *Cinismo* y *Eficacia* (*Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo*) Altas puntuaciones en *Agotamiento* y *Cinismo* y bajas puntuaciones en *Eficacia* suponen percibirse «más quemado por el trabajo».

OPERADOR	BURNOUT		
	AGOTAMIENTO	CINISMO	EFICACIA PROFESIONAL
1	3.2	1.4	4.3
2	3.0	1.2	5.0
3	1.4	1.2	3.2
4	5.2	2.4	5.3
5	1.2	0.4	4.5
6	0.4	0.0	5.0
7	1.2	1.8	5.8
8	1.4	1.2	4.3
9	1.4	0.2	4.5

10	0.2	1.2	6.0
11	3.6	3.6	5.3
12	2.8	2.6	5.0
13	3.6	0.4	4.3
14	3.6	0.8	5.0
15	1.0	2.0	5.2
16	0.0	1.2	6.0
17	1.4	1.2	5.8
18	1.2	1.2	6.0
19	3.0	2.0	4.8
20	1.8	1.8	4.5
21	0.4	0.4	4.2
22	1.4	2.0	4.7
23	1.6	1.2	4.7
24	3.0	3.2	4.5
Promedios	1.958	1.333	4.917

Figura 16. Recopilación de los datos de Burnout en la empresa Wal-Mart de México

De igual forma en la escala de *Engagement* (Shaufeli et al., 2002), en la adaptación española de Salanova et al. (2000) Comprende tres dimensiones: *Vigor*, *Dedicación* y *Absorción* (*En mi trabajo me siento lleno de energía*). Los 15 ítems fueron puntuados de acuerdo a una escala de respuesta tipo Likert que varía de 0 «ninguna vez» a 6 «todos los días».

OPERADOR		ENGAGEMENT	
	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN
1	3.8	5.4	4.2
2	5.8	5.8	4.2
3	6	5.4	4.2
4	5.2	5	3.8
5	4.6	4.4	2.2
6	5.8	6	3.4
7	5.8	6	5.8
8	5.2	5.2	2.4
9	4.2	5.2	5.2
10	5.8	6	5.8
11	5	3	3.6
12	2.6	3.8	3
13	5.6	0.6	0.4
14	4.4	5.4	4.0
15	2.6	2.8	2.4
16	6	6	6.0
17	4.6	5.8	4.4
18	6	6	3.4
19	4.8	4.6	4.4
20	5	2.8	3.6
21	5.6	4.8	5.8
22	4	3.8	3.2

23	4.6	3.8	3.6
24	4.4	4	5.4
Promedios	4.892	4.650	3.933

Figura 17. Recopilación de los datos de Engagement en la empresa Wal-Mart de México.

Haciendo un análisis de los números arrojados y marcados en rojo de la recopilación de la figura 16 y 17, para un diagnóstico aplicado a la empresa Wal-Mart De México, puede analizarse en estos trabajadores un cierto nivel de Burnout ya, en escala de atención. Puede analizarse también, la forma como las interrelaciones entre las sub escalas se relacionan con la relación Burnout-Engagement, por ejemplo, entre las escalas de agotamiento y cinismo se relacionan negativamente con las tres sub escalas de Engagement vigor, desempeño y absorción. Mientras que la eficacia profesional se relaciona positivamente de forma moderada con las tres dimensiones de Engagement antes mencionadas, de tal forma hemos encontrado una relación significativa, a pesar de que en este estudio no fue una relación tan negativamente significativa, podemos ver en la escala de absorción hay una fuerte relación con las escalas de Burnout, en especial con el agotamiento del trabajador.

Sin embargo vemos la relación de la eficacia de forma positiva con el vigor, desempeño y la absorción, ya que si bien podemos ver que normalmente al presentarse un nivel alto en eficacia el trabajador muestra a su vez en la mayoría de las veces fuertes niveles en el vigor y dedicación dentro de la empresa. Por todo esto podemos ver también que aun a pesar de que los trabajadores presentan síntomas de agotamiento y a su vez esto presenta disminución en su absorción pero alta eficacia, puede darse a que determinados colectivos o individuos consiguen resistir al estrés, tolerar la presión en situaciones conflictivas y violentas, además de reaccionar a estrategias que ayudan a superar o incluso a salir reforzados positivamente de tales experiencias. La Psicología positiva fomenta la salud física no centrándose únicamente en la enfermedad mental sino más bien considerando

necesario que se le preste mayor atención a la fortaleza humana, que actúa a modo de barrera contra las adversidades y las experiencias traumáticas, teniendo por ejemplo la relación al trabajo con el Engagement que se caracteriza por el empleo de altos niveles de energía mientras se trabaja. Generalmente los promedios de Burnout en la empresa Wal-Mart de México no se presentan de una forma muy negativa, a su vez los promedios en las sub escalas de Engagement muestran un nivel hasta cierto punto aceptable, considerando que la absorción no se muestra tan alta en el personal entrevistado, y que a su vez pudiera dar mayor desempeño en su trabajo. A su vez la empresa Wal-Mart de México debe considerar que existen niveles de agotamiento en su organización, lo que afecta de forma negativa a cualquier empresa al quemar de forma anticipada a la producción que forma parte de sus recursos humanos a través de un estrés crónico que agrede a la salud física y psíquica de los trabajadores. Ahora bien es necesario advertir que esto es más grave de lo que puede imaginarse, dado que va dejando secuelas de estrés negativo, y por lo tanto, deterioro personal y profesional crónico.

El síndrome de quemarse en el trabajo, SQT surge cuando fallan todas las estrategias para afrontar la situación y supone para el trabajador “una sensación de fracaso profesional” Recordando que es un síndrome de “agotamiento profesional” y “emocional”. Las consecuencias son:

CONSECUENCIAS DEL SÍNDROME DEL QUEMADO O BURNOUT		
CONSECUENCIAS FÍSICAS	CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS	CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Cefaleas, migrañas • Dolores musculares • Dolores de espalda • Fatiga crónica • Molestias gastrointestinales, Ulceras • Hipertensión • Asma • Urticarias • Taquicardias 	<ul style="list-style-type: none"> • Frustración, irritabilidad • Ansiedad • Baja autoestima, desmotivación • Sensación de desamparo • Sentimientos de inferioridad • Desconcentración • Comportamientos paranoides y/o Agresivos... 	<ul style="list-style-type: none"> • Infracción de normas • Disminución del rendimiento • Pérdida de calidad del servicio • Absentismo, abandonos • Accidentes

Figura 18. Consecuencias Del Burnout

Según lo indican los datos de la figura 18, podemos encontrarnos ante un problema de gran magnitud. Desde esta perspectiva, cabe señalar la indicación de un buen número de estudios que evidencian el carácter “contagioso” del SQT, de modo que en un breve periodo de tiempo, la organización como ente, puede caer en el desánimo generalizado. Este riesgo de contagio “organizacional” es mayor cuando los factores que lo desencadenan están en la dirección organizativa, o cuando tiene que ver con falta de comprensión para tratar el problema. Desde esta perspectiva, los altos costos que supone a escala individual y organizacional son un dato de experiencia, pues está probado que el SQT puede llevar al profesional a cometer más errores y negligencias, lo que a su vez conduce a un aumento en

el número de las reclamaciones y denuncias, a situaciones de crispación, a bajas laborales, y a una mala utilización de los recursos. Por otro lado, un aumento de los costos de Administración, aunque reduciría considerablemente los costos indirectos derivados del síndrome. Dichos problemas no tienen fácil solución si, junto a los costes directos, no hay evidencia de los costes indirectos, más elevados pero distribuidos entre todos los trabajadores, por tanto invisibles para los empleadores.

Entre los costos directos figuran:

- ✘ La asistencia médica y hospitalaria,
- ✘ Los salarios durante el periodo de baja,
- ✘ Las indemnizaciones. Que de alguna forma representan un costo para la empresa.

Entre los costos indirectos, aparecen:

- ✘ Las pérdidas de tiempo,
- ✘ Las multas o penalizaciones y
- ✘ Las consecuencias comerciales (pérdida de clientes, deterioro de imagen).

A la vista de esta creciente realidad negativa conviene hacer hincapié en la necesidad de que las organizaciones, tanto empresariales como públicas, se tomen en serio tales efectos, así como el deterioro de la calidad de vida laboral que suponen. En un contexto de economía global, y conforme a las indicaciones de las instituciones comunitarias, los aspectos del “bienestar” y la “salud” de los trabajadores son determinantes a la hora de evaluar si una organización es eficaz o no y de establecer la calidad de la misma. La preocupación por la prevención de la salud psíquica de los trabajadores no es sólo un presupuesto ético y social sino un indicador de la posición competitiva en el mercado de las empresas y de la calidad de los servicios públicos que se prestan.