

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



“SÍNDROME DE BURNOUT Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ACTITUDINAL DE LOS
DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL DIVERSIFICADO DEL MUNICIPIO
DE BARILLAS HUEHUETENANGO”

TESIS

PRESENTADA POR

LICDA. MELENY MARIEL REYES MÉRIDA

QUETZALTENANGO JULIO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

AUTORIDADES

RECTOR MAGNIFICO Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios
SECRETARIO GENERAL Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

DEIRECTORA GENERAL DEL CUNOC M Sc. María del Rosario Paz Cabrera
SECRETARIO ADMINISTRATIVO Lic. César H Milian R.

REPRESENTANTE DE CATEDRATICOS

Dr. Oscar Arango Benecke
M Sc. Teódulo Cifuentes Maldonado

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Dr. Luis Emilio Búcaro

REPRESENTANTE DE ESTUDIANTES

BR. Luis E. Rojas Menchú
BR. Victor Lawrence Díaz Herrera

DIRECTOR DE POSTGRADOS

M Sc. Osberto A. Maldonado de León

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE TESIS

Presidente: M Sc. Osberto Maldonado de León

Secretario: M Sc. Benito Rivera García

Examinador: M Sc. Silvia Recinos Cifuentes

Examinador: M Sc. Patricia Calderón

ASESOR DE TESIS

M Sc. Pablo José de León Maldonado

NOTA: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (Artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guate



Secretaria

EL INFRASCrito DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

CERTIFICA:

Que ha tenido a la vista el libro de Actas de Exámenes Privados del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente en el que se encuentra el acta No. 258/2012 la que literalmente dice:-----

En la ciudad de Quetzaltenango, siendo las once horas y treinta minutos del día viernes veinte de Julio del año dos mil doce, reunidos en la sala de reuniones del Departamento de Estudios de Postgrado, el Honorable Tribunal Examinador, integrado por los siguientes Profesionales:-----

Presidente: M Sc. Osberto Maldonado de León Director de Postgrados; **Examinadores:** M Sc. Silvia Recinos Cifuentes, M Sc. Patricia Calderón, M Sc. Pablo José de León Maldonado; **Secretario que Certifica:** M Sc. Benito Rivera García; con objeto de practicar el **Examen Privado de Tesis de Maestría en Ciencias** en la Maestría en: **Administración de Recursos Humanos** de la estudiante: **Meleny Mariel Reyes Mérida**, Carné No. **100030706** Procediéndose de la siguiente manera:-----

PRIMERO: El sustentante practicó la evaluación oral correspondiente, de conformidad con el Reglamento respectivo.-----

SEGUNDO: Después de efectuadas las preguntas necesarias, los miembros del jurado examinador precedieron a la deliberación; habiendo sido el dictamen: **FAVORABLE.**-----

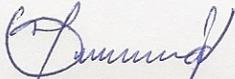
TERCERO: En consecuencia el sustentante: **APROBO** el examen privado, cubriendo así todos los requerimientos académicos necesarios para otorgarle el título profesional de: **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**-----

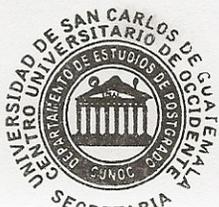
CUARTO: No habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la presente, en el mismo lugar y fecha siendo la una hora y treinta minutos después de su inicio, firmando los que en ella intervinieron.-----

Y para los usos legales que al interesado convengan, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN en una hoja membretada del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala a los veintiocho días del mes julio del año dos mil doce .-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Certifica: 
Adriana Leticia Castillo López
 Secretaria de Postgrados

Vo. Bo. 
M. Sc. Osberto A. Maldonado de León
 Director de Postgrados



Quetzaltenango 27 de Julio de 2012

MSc. Osberto Maldonado.
Director Departamento de Postgrados.
Centro Universitario de Occidente.
Universidad de San Carlos de Guatemala.
Su Despacho.

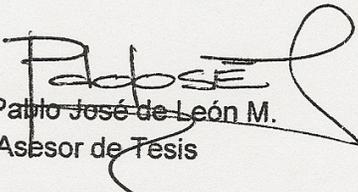
Respetable Maestro Osberto:

En base a las observaciones indicadas en el Examen Privado de Tesis del Departamento de Postgrados; se procedió a elaborar y revisar las mismas las cuales se apegaron a las sugerencias de los miembros de la terna examinadora.

El Titulado del trabajo de tesis se presenta de la siguiente manera: **"SINDROME DE BURNOUT Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ACTITUDINAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL DIVERSIFICADO DEL MUNICIPIO DE BARRILLAS HUEHUETENANGO"** trabajo elaborado por la Licenciada **MELENY MARIEL REYES MERIDA** con carné No. 100030706 de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

Sin otro particular, Emito Dictamen Favorable ante usted, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo.

Atentamente.


MSc. Pablo José de León M.
Asesor de Tesis

M.S.C. Pablo José de León Maldonado
Admon. de Empresas y Recursos Humanos
Colegiado No 7618



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Departamento de Estudios de Postgrado



Secretaria

ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-020-2012

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente del la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la Certificación del acta No. 258-12 de fecha 20 de julio de 2012, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar el Examen Privado de la Tesis Titulada **“Síndrome de Burnout y su incidencia en el desempeño actitudinal de los docentes de las instituciones educativas del nivel diversificado del municipio de Barillas Huehuetenango”**, presentada por la maestrante **Meleny Mariel Reyes Mérida** con número de carné **100030706**, previo a conferírsele el título de **Maestra en Ciencias en Administración de Recursos Humanos**, **autoriza** la impresión de la misma.

Quetzaltenango 04 de agosto de 2012.

IMPRIMASE

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M. Sc. Osberto Maldonado de León
Director
Departamento de Estudios de Postgrado



cc. Archivo

DEDICATORIA

Deseo expresar agradecimiento a todas las personas que brindaron su colaboración, sus conocimientos, su ayuda incondicional durante la realización de ésta investigación. Este es el esfuerzo de un gran equipo de trabajo, gracias.

A Dios: Sobre todas las cosas, por su infinita bondad y abundantes bendiciones.

A mis Padres:

Manuel Reyes Sagastume y Flory Mérida de Reyes. Por haberme apoyado en todo momento, por la motivación; amor y ejemplo de perseverancia y constancia que me han infundado siempre.

A mi Esposo:

Ananías Melgar Flores. Por su amor, ayuda y apoyo constante.

A mis Hermanas:

Merlyn Jeniffer Reyes Mérida y Deimy Mariene Reyes Mérida. Por su cariño, consejos y favores.

A mi Asesor de Tesis:

M Sc. Pablo de León Maldonado. Quién con sus valiosos conocimientos y asesoría aportó grandes beneficios para la realización de esta investigación.

A La Universidad de San Carlos de Guatemala:

En especial al Centro universitario de Occidente y sus distinguidos Maestros. Por transmitirme los conocimientos y formación profesional.

A las Instituciones Educativas de nivel diversificado del municipio de Barillas, Huehuetenango.

Por permitirme desarrollar la investigación y contribuir a mi formación académica.

ÍNDICE

| CONTENIDO | PÁGINA |
|-------------------|--------|
| Introducción..... | 1 |

CAPÍTULO I

| | |
|--|---|
| 1. Diseño de investigación titulo..... | 3 |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2 Definición del problema..... | 3 |
| 1.3 Justificación de la investigación..... | 4 |
| 1.4 Objetivos..... | 4 |
| 1.4.1 Objetivo general..... | 4 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 4 |
| 1.5 Delimitación de la investigación..... | 5 |
| 1.6 Antecedentes del problema..... | 5 |
| 1.7 Población y muestra..... | 8 |
| 1.8 Instrumento de investigación | 8 |
| 1.9 Tipo de investigación..... | 8 |

CAPÍTULO II

| | |
|---|----|
| 2. Marco teórico contextual..... | 10 |
| 2.1 Generalidades del municipio de Barillas..... | 10 |
| 2.1.1 Descripción geográfica..... | 11 |
| 2.1.2 Población..... | 11 |
| 2.1.3 Socio economía..... | 11 |
| 2.1.4 Educación..... | 12 |
| 2.1.5 Cultura..... | 13 |
| 2.2 Instituciones educativas..... | 14 |
| 2.2.1 Clasificación de instituciones educativas de nivel diversificado..... | 14 |
| 2.2.2 Descripción de institución educativa..... | 15 |

CAPÍTULO III

| | |
|--|----|
| 3. Marco teórico conceptual..... | 17 |
| 3.1 Burnout..... | 17 |
| 3.1.1 Historia del Síndrome de Burnout..... | 17 |
| 3.1.2 ¿Qué es el Síndrome de Burnout..... | 20 |
| 3.1.3 Síntomas emocionales que presenta..... | 21 |
| 3.1.4 ¿A quienes afecta?..... | 22 |
| 3.1.5 Los principales grupos de riesgo..... | 23 |
| 3.1.6 Vulnerables a padecer el Burnout..... | 23 |
| 3.1.7 Fases del Burnout..... | 23 |
| 3.1.8 ¿Qué factores provocan el Síndrome?..... | 24 |
| 3.1.9 Procesos del Síndrome..... | 24 |
| 3.1.10 Manifestaciones del Burnout..... | 25 |
| 3.1.11 ¿Cómo se desarrolla?..... | 27 |
| 3.1.12 Síntomas..... | 28 |
| 3.1.13 ¿Cómo afecta a los docentes?..... | 29 |
| 3.1.14 ¿Por qué se produce en docentes?..... | 29 |
| 3.1.15 Principales causas del Síndrome de Burnout en los docentes..... | 30 |
| 3.1.16 Consecuencias del Burnout en los docentes..... | 30 |
| 3.1.17 Modos de prevención y disminución..... | 31 |
| 3.1.18 Métodos de prevención y disminución en docentes..... | 31 |
| 3.2 Evaluación del desempeño laboral..... | 32 |
| 3.2.1 ¿Por qué evaluar el desempeño laboral?..... | 33 |
| 3.2.2 Importancia de la evaluación del desempeño laboral..... | 34 |
| 3.2.3 Ventajas de la evaluación del desempeño laboral..... | 34 |
| 3.2.4 Beneficios de la evaluación del desempeño laboral..... | 35 |
| 3.2.5 Elementos de evaluación del desempeño laboral..... | 36 |
| 3.2.6 Contribuciones de la evaluación del desempeño laboral..... | 38 |
| 3.2.7 Etapas de una evaluación del desempeño laboral..... | 39 |
| 3.2.8 Razones para evaluar el desempeño laboral..... | 40 |
| 3.2.9 ¿Cómo se debe realizar la evaluación del desempeño laboral?..... | 40 |
| 3.2.10 Que mide la evaluación del desempeño laboral..... | 41 |
| 3.2.11 Métodos de evaluación del desempeño laboral..... | 42 |

| | |
|---|----|
| 3.2.12 Otros métodos de evaluación del desempeño laboral..... | 45 |
| 3.2.13 Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño laboral..... | 46 |
| 3.2.14 ¿Cómo evaluar el desempeño laboral docente?..... | 46 |
| 3.2.15 ¿Para qué evaluar el desempeño docente?..... | 47 |

CAPITULO IV

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 4. Proceso estadístico..... | |
| | 48 |
| CONCLUSIONES..... | 81 |
| RECOMENDACIONES..... | 83 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 85 |
| Anexo propuesta (A)..... | 87 |
| Anexo propuesta (B)..... | 96 |
| Anexo Instrumentos de evaluación..... | 108 |

RESUMEN

El síndrome de burnout es una fase del estrés crónico que conduce a malestar físico y psicológico y que ha cobrado incidencia negativa en algunos de los docentes de las instituciones educativas del municipio de Barillas Huehuetenango afectando su desempeño laboral. Al realizar la presente investigación se recopiló información a través de instrumentos de evaluación que constituyen la aplicación del (test MBI a docentes) y (CDLA a directores) que permitieron constatar el rendimiento laboral que presentan los docentes. Lo que demostró un diagnóstico positivo del Síndrome en un 38% de docentes por ello se establecieron dos propuestas que incluyen un programa para evitar y abordar el Síndrome de Burnout y otro programa para mejorar el desempeño actitudinal y laboral de los docentes y contrarrestar el Síndrome de Burnout en las instituciones educativas a través de motivación e incentivos que los directores deben emplear, para mantener alto grado de satisfacción en los docentes y que se vea reflejado en un excelente desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

El Síndrome de Burnout es una situación que experimentan algunos profesionales que trabajan con personas, el cual les provoca un arraigado estrés que deteriora el desempeño y la salud física y emocional del individuo.

En la siguiente investigación se explica en qué consiste dicha enfermedad y cómo ésta ha afectado a algunos docentes de las instituciones educativas de diversificado del municipio de Barillas, Huehuetenango. Para realizar ésta investigación se evaluaron a 60 docentes de instituciones privadas y públicas y se solicitó el apoyo de los cuatro directores de las instituciones para corroborar el nivel de desempeño actitudinal que presentan los docentes.

Conocer sobre el síndrome y sus repercusiones en el desempeño laboral es muy importante pues en una sociedad como la actual caracterizada por la complejidad creciente de los escenarios de actuación profesional con estímulos aversivos y estresantes se hace necesario saber enfrentar los problemas que se suscitan y estar bien informados para poder abordarlos.

En el primer capítulo de esta investigación se presenta el diseño de investigación en donde se da a conocer generalidades de la estructura de la investigación que incluye: el título de investigación, planteamiento del problema, definición del problema, justificación, objetivo general y específicos, delimitación teórica temporal y espacial, antecedentes del problema, población y muestra, instrumentos de investigación, tipo de investigación e indicadores de la variable independiente y dependiente.

El segundo capítulo describe el marco teórico contextual el cual presenta a grandes rasgos información sobre el municipio de Barillas Huehuetenango, como referencia del lugar en donde se realizó la investigación el cual incluye temas sobre: historia, descripción geográfica, población, socioeconomía, educación, cultura, instituciones educativas existentes. Lo que da un panorama general de información sobre dicho municipio.

En el capítulo tres se desarrolla el marco teórico conceptual sobre temas y subtemas del Síndrome de Burnout y de evaluación del desempeño laboral en los cuales se describen: ¿qué es el síndrome de burnout?, ¿cómo se manifiesta?, síntomas, ¿cómo afecta a los docentes?, las consecuencias, como disminuirlo en docentes, evaluación del desempeño, laboral ¿por qué se debe evaluar el desempeño laboral?, ventajas de evaluar el desempeño laboral, métodos de evaluación del desempeño laboral ¿cómo evaluar el desempeño docente?, ¿para qué evaluar el desempeño docente?, entre otros conceptos interesantes que constituyen la investigación.

En el cuarto capítulo se desarrolla el proceso estadístico de la investigación que presenta datos importantes de los docentes de acuerdo a porcentajes y datos concretos. Qué identifican la incidencia del Síndrome de Burnout en el desempeño laboral y actitudinal y cómo se encuentra dicho desempeño en general dentro de las instituciones educativas.

En él también se incluyen anexos donde se describen dos propuestas la primera titulada “Programa para evitar y abordar el Síndrome de Burnout en los docentes de las instituciones educativas de diversificado del municipio de Barillas, Huehuetenango”. Y la segunda titulada “Programa para mejorar el desempeño laboral y evitar el Síndrome de Burnout en docentes de las instituciones educativas de diversificado del municipio de Barillas, Huehuetenango” ambas dan a conocer programas que los directores deben poner en práctica para mejorar actitudes y con ello lograr los objetivos propuestos por la institución.

Posteriormente se dan a conocer los instrumentos aplicados a los docentes y directores de las instituciones educativas que permitieron medir el Síndrome de Burnout (Test MBI) y medir el desempeño de los docentes (Cuestionario de evaluación del desempeño laboral actitudinal).

Como en toda investigación se presenta el listado de los documentos bibliográficos consultados para la realización de la misma.

Se espera que ésta información ayude a mejorar el desempeño actitudinal institucional de los colaboradores de las instituciones educativas de diversificado del municipio de Barillas Huehuetenango. Se aplique a otros centros educativos; y sea un aporte para futuras investigaciones relacionadas con el tema en busca de mejorar el desempeño laboral a beneficio de los recursos humanos.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1. Título de la investigación:

Síndrome de Burnout y su incidencia en el desempeño laboral y actitudinal de los docentes de las instituciones educativas de nivel diversificado del municipio de Barillas Huehuetenango.

1.1 Planteamiento del problema:

Barillas es uno de los municipios del departamento de Huehuetenango que ha tenido un crecimiento demográfico pronunciado que con el paso del tiempo se ha visto en la necesidad de crear instituciones educativas que suplan la demanda de los pobladores contando con ocho centros educativos de los cuales cuatro son de nivel primario y cuatro de nivel diversificado, los cuales se acomodan de acuerdo a las necesidades y posibilidades de los habitantes. Y es así como varias personas empleadas en las instituciones tales como: directores, catedráticos, y conserjes sustentan las necesidades económicas gracias al empleo; pero a veces éste se torna monótono con estados de fatiga o frustración, que dan como resultado un estilo de vida de progresiva pérdida de [idealismo](#), y de la energía siendo este el estado que experimentan varios de los trabajadores.

Hoy en día se puede observar que en los centros educativos algunos trabajadores se ven forzados a implicarse durante varias horas en los problemas y preocupaciones de las personas con las que realizan la actividad laboral, éste es el caso de los docentes en general cuya relación profesional se centra en los estudiantes, y concretamente en los problemas, dificultades e inquietudes que presentan lo cual puede generar sentimientos ambiguos y respuestas contradictorias y/o frustración para el desempeño laboral y es así como en la actualidad las personas padecen de un agotamiento que repercute en un mal desempeño laboral, lo cual es puramente de carácter emocional. Es el Síndrome de Burnout una enfermedad de la sociedad moderna donde el trabajo deja de ser una fuente generadora de bienestar, para transformarse en una causa de desilusión la cual repercute en malestar o carga que manifiestan los trabajadores en general.

Es por ello que se pretende ampliar el presente tema de investigación y de ésta manera poder contribuir a un mejor desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de diversificado del municipio de Barillas, Huehuetenango.

1.2 Definición del problema:

¿Cómo incide el Síndrome de Burnout en el desempeño laboral actitudinal de los docentes de las instituciones educativas de nivel diversificado del municipio de Barillas Huehuetenango?.

1.3 Justificación de la investigación:

El Síndrome de Burnout se ha definido como una “respuesta al estrés laboral crónico, integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja (actitudes de despersonalización), al propio rol profesional (falta de realización profesional en el trabajo) y también por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado.”

En general, se encuentra en aquellos empleos en que se establece una relación de ayuda, tales como aquellos relacionados con educación, medicina, sistema de justicia criminal, salud mental, religión, asistencia social y diversas ocupaciones orientadas hacia las personas. Por tanto, la presente investigación se realizó con el fin de adquirir conocimientos del Síndrome de Burnout y así tener claridad y manejo del tema, pues es importante abordarlo para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida laboral de las personas, teniendo presente que el Burnout es un Síndrome que puede afectar a personas de cualquier profesión, pero en especial a las del área educativa.

Trabajar éste tema permite no solo un acercamiento teórico sino que a la vez se espera generar un impacto en la población implicada, permitiendo así que la persona tenga acceso a la información relevante y que contribuya a detectar el nivel de Burnout, pues es un Síndrome que en altos niveles produce deterioro en el área laboral, social y familiar. Se hizo indispensable dar a conocer ésta información a modo de prevenir y ofrecer soluciones al problema y así contribuir con la población del municipio de Barillas Huehuetenango.

1.4 Objetivos de la investigación:

1.4.1 Objetivo general:

- Establecer la incidencia del Síndrome Burnout en el desempeño laboral y actitudinal de los docentes de las instituciones educativas de nivel diversificado del municipio de Barillas Huehuetenango.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Determinar los criterios para la manifestación del Síndrome Burnout en los docentes de las instituciones educativas de nivel diversificado del municipio de Barillas Huehuetenango.
- Identificar los síntomas del Síndrome Burnout en los docentes de las instituciones educativas de nivel diversificado del municipio de Barillas Huehuetenango.

- Evaluar el desempeño laboral y actitudinal de los docentes de las instituciones educativas de nivel diversificado del municipio de Barillas Huehuetenango.
- Detectar las limitantes del desempeño laboral y actitudinal de los docentes de las instituciones educativas de nivel diversificado del municipio de Barillas Huehuetenango.
- Proponer un programa para mejorar el desempeño laboral y evitar el Síndrome de Burnout en los docentes de las instituciones educativas de nivel diversificado del municipio de Barillas Huehuetenango.

1.5 **Delimitación de la investigación:**

Delimitación espacial:

La presente investigación se realizó en el municipio de Barillas del departamento de Huehuetenango con docentes de nivel diversificado de instituciones educativas.

Delimitación teórica:

El estudio tubo carácter psicológico y administrativo se utilizó teoría y conceptos de ambas disciplinas para la elaboración de la investigación.

.Delimitación temporal:

Esta investigación se realizó del mes de febrero a junio de 2012.

1.6 **Antecedentes del problema:**

El Burnout es la fase final del estrés continuado y se caracteriza por un pronunciado desgaste laboral tras varios años de trabajo. Se le califica como un Síndrome de Agotamiento de Emociones, Despersonalización y Falta de Logro y de realización personal en el trabajo. Desde el punto de vista psicológico, para evitar que un trabajo quemame ha de reunir una serie de características: que sea motivador, que no sea repetitivo y que exista cierto reconocimiento a la labor. Lamentablemente, en

la enseñanza en raras ocasiones se dan estas condiciones. A menudo, el trabajo del docente no se ve recompensado ni por el alumnado ni por instancias superiores. Esto provoca un cansancio emocional, la vocación se ve frustrada, hasta el punto de sentirse totalmente desmotivado.

¹ REBASA, Bryan (24 junio 2001). **Burnout una fase del estrés** Art. Diario de Valencia. Valencia

² Andrés Valero García. Indica que los factores que más inciden en la aparición del Burnout son la edad, el género, estado civil, la antigüedad laboral, así como el salario y la sobrecarga laboral de los profesionales.

El especialista explica que entre las manifestaciones mentales destacan el sentimiento de vacío, agotamiento, fracaso, baja autoestima, impotencia, baja realización personal, nerviosismo, dificultad en la concentración y baja tolerancia a la frustración. En cuanto a las manifestaciones físicas del Burnout, Valero señala que se producen cefaleas (dolores de cabeza), insomnio, alteraciones gastrointestinales y taquicardias, entre otras. Agrega que se presentan signos conductuales en los que predominan conductas adictivas, aumento del consumo de café, alcohol, drogas, etc.

³ El Síndrome de Burnout obliga cada vez a más profesores a abandonar el trabajo. Aunque el trabajo de los docentes es uno de los más envidiados por el horario y las largas vacaciones, la realidad diaria de éstos profesionales parece que no es tan gratificante como la pintan, sobre todo si se hace caso a las estadísticas, que registran cada vez más bajas laborales por depresión, ansiedad y estrés. El "Burnout" es el desgaste profesional al que se ven sometidos los profesores tras enfrentarse cada día al alumnado, que cada vez se presenta como una barrera insalvable a la hora de dar clases.

Los reiterados casos de violencia, la falta de respeto al docente, la imposibilidad de conseguir atención, y hasta el mobbing (acoso) al que se llegan a ver sometidos, hace que estos profesionales se agoten antes de tiempo y terminen por desmotivarse hasta el punto de la depresión. Entonces, el estrés es una respuesta individual que está influida por factores personales, psicológicos, sociales y culturales”.

⁴ La evaluación de desempeño laboral es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Evalúa:

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado
- Potencial de desarrollo

- 2 VALERO, Andrés (12 febrero 2011) Síndrome de Burnout, Art. Nuevo Diario. Nicaragua
- 3 DENICKISON, Manuel (3 marzo 2011) Síndrome del quemado obliga cada vez a más profesores a abandonar su trabajo. Art. Periódico el Porvenir. México
- 4 4 URRUTIA, Gabriela (16 septiembre de 2008) Buen desempeño laboral. Revista Administración de Empresas. Gestión Marketing y tecnología. España

Los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

- Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación
- Para detectar el potencial de desarrollo de los empleados
- Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño

5 El estrés psicológico en el centro de trabajo puede dificultar que los empleados afectados por el Síndrome Burnout desempeñen las tareas y sean productivos. “Hay un enorme costo económico y un costo humano”, por consiguiente “se debe desarrollar y probar programas que enfoquen directamente la situación en el empleo de las personas con Síndrome Burnout”, investigadores analizaron los casos de 14,268 adultos y compararon la situación de 286 trabajadores deprimidos y 193 no deprimidos. Para el estudio, el equipo reclutó participantes entre 2001 y 2003 en consultorios de médicos. “A menudo estaban fatigados y tenían problemas de motivación” además podían tener dificultades para ajustarse al ritmo de trabajo o a una rutina, para desempeñar tareas físicas y aun para el manejo de la carga de actividad habitual”. Las conclusiones del estudio indicaron que hay una correlación entre la productividad de un empleado y la capacidad para controlar el trabajo.

6 Durante años, los psicólogos recurrían a una capacidad cognitiva, capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia. Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia: creatividad, liderazgo, integridad, asistencia y cooperación. Las habilidades de comunicación interpersonal también ayudan a predecir el desempeño laboral. Es importante evaluar lo que denominan "desempeño contextual". El desempeño contextual significa hacer cosas más allá del simple desempeño laboral, como hacer trabajo voluntario, hacer un esfuerzo adicional, cooperar, seguir normas y procedimientos y promover los objetivos de la organización.

4.4 Población y muestra:

- **La población:** Fueron los 60 docentes de los cuatro institutos de las instituciones educativas de diversificado del municipio de Barrillas Huehuetenango y los 4 directores de dichos institutos.
- **La muestra:** Está investigación se valió de un censo por lo que no se utilizó ningún tipo de muestreo.

5 QUIÑONES, Edgar (22 octubre de 2010) Burnout en el Desempeño Laboral. Revista de Guate, Guatemala. Pág. 14

6 MARTINEZ, Eleazar (14 marzo de 2009) Factores Importantes en el Desempeño Laboral. Art. Prensa libre. Guatemala. Pág. 24

6.4 **Instrumento de investigación:**

- Test MBI (Maslach Burnout Inventory) de 22 preguntas de opción múltiple aplicado a docentes para medir el Síndrome de Burnout
- Cuestionario CDLA (Cuestionario de evaluación del desempeño laboral actitudinal) de 20 criterios aplicado a directores para medir el desempeño laboral actitudinal de los docentes

6.5 **Tipo de diseño de investigación:**

- No experimental - subtipo transversal, de clase correlacional-causal

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Por ejemplo:

1. Investigar el número de empleados, desempleados y subempleados en una ciudad en cierto momento
2. Determinar el nivel de escolaridad de los trabajadores de un sindicato en un punto en el tiempo
3. Medir las percepciones y actitudes de mujeres jóvenes que fueron abusadas recientemente
4. Evaluar el estado de los edificios de un barrio o una colonia, después de un terremoto

5. Determinar el estado de salud física y emocional de un grupo de personas que ingresan a los hospitales como consecuencia de un acto terrorista
6. Analizar la relación entre la autoestima y el temor de logro en un grupo de atletas (en determinado momento)
7. Analizar si hay diferencias en contenido de sexo entre tres telenovelas actuales

Estos diseños pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores. Ejemplo, medir la relación entre la autoestima y el temor de logro en atletas de deportes acuáticos, la recolección de los datos es en un momento único. A su vez, los diseños transeccionales pueden dividirse en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales/causales. 7

7 SAMPIERI, Roberto (2007) Metodología de la investigación. Cuarta Edición Mac Graw Hill México pág. 211

CAPÍTULO II

2. Marco teórico contextual

2.1 Generalidades del municipio de Barillas

- a) Historia:

8 A petición de los vecinos de varias aldeas pertenecientes a la jurisdicción municipal de Santa Eulalia, con fecha 17 de Octubre de 1,888 se eligió el municipio: “Vista la solicitud de los vecinos de las aldeas Nucá, Cheque, Laucondé, Ballí, Coxtac y Santa Cruz Yalmox, pertenecientes a la jurisdicción de Santa Eulalia, en el departamento de Huehuetenango, relativa a que se les constituya en pueblo independiente del de Santa Eulalia, bajo el nombre de “Barillas”, aunque en el acuerdo no se menciona el motivo, puede indicarse que el municipio tomo el nombre de Barillas en honor al General Manuel Lisandro Barillas, en esa época presidente de la República.

La cabecera se asentó en lo que era el poblado de Santa Cruz Yalmox y es por ello que se ha hecho referencia al municipio con el nombre de Santa Cruz Barillas. Empero, el acuerdo de la creación es específico en designarlo solo “Barillas”, que precisamente es su nombre geográfico oficial.

Por acuerdo gubernativo el 19 de junio de 1,900 sufrió una desmembración al erigirse varios poblados en el municipio el Quetzal, el cual se suprimió por acuerdo del 11 de Diciembre de 1,935, que dispuso agregar dichos poblados nuevamente a la circunscripción de Barillas.

Barillas fue uno de los municipios de Huehuetenango más afectados por el conflicto armado que duro más de 35 años en el país. Específicamente en la década de los 80’s la situación se agravó. Un alto porcentaje de la población fue obligada a desplazarse de sus propiedades a sus campos de agricultura, hacia centros de menos riesgo, por ejemplo: La cabecera municipal, departamental, y la ciudad capital, como también a el área fronteriza con México y aún los Estados Unidos.

Esta situación provocó un deterioro social y económico a las comunidades, ya que una mayor parte de tiempo se invertía en velar por la seguridad física, deteriorando la economía del patrimonio y la integración familiar del lugar; mediante la pérdida de cosechas, ganado y hasta de las tierras. En el aspecto social existió gran deterioro, pues un alto porcentaje de las familias perdieron por lo menos a un familiar en esta época.

Gracias al proceso de consolidación de la paz, la población de refugiados ha retornado a Guatemala, y Barillas es uno de los lugares preferidos para ubicación, incorporándose en diversos lugares del municipio. En la actualidad hay poca planificación institucional y municipal en cuanto a coordinación de acciones para impulsar el desarrollo del municipio resultando con ello una atención desequilibrada en los diferentes sectores de la población.

2.1.1 Descripción geográfica:

Barillas es uno de los municipios más septentrionales del departamento de Huehuetenango (junto con Nentón y San Mateo Ixtatán que colindan con México).

La Cabecera Municipal de Barillas está ubicada en una pequeña planicie en la Sierra de los Cuchumatanes, en el margen Norte del Río Cambalam, se encuentra en una localización geográfica

de 15° 48' y 05" latitud Norte y 91° 18'y 45" longitud Oeste, a una altitud de 1,450 metros sobre el nivel del mar, el municipio de Barillas tiene una extensión territorial de 1,112 kilómetros cuadrados.

Huehuetenango está conformado por 31 municipios, dentro de los cuales se encuentra Barillas.

Es el municipio más grande en extensión territorial y a pesar de la pobreza es el más importante por su influencia en la economía del departamento.

El municipio de Barillas colinda al Norte con México; al Este con Chajul, Nebaj e Ixcaán (Quiché); al Sur con Santa Eulalia, Soloma y Chiantla (Huehuetenango); y al Oeste con San Mateo Ixtatán (Huehuetenango).

2.1.2 Población

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el municipio de Barillas tiene 44,212 habitantes en 1,994 y 49,761 en 1998 aproximadamente. No obstante, según encuestas e investigaciones de campo realizadas por la unidad técnica de planificación municipal en el segundo semestre de 1,998 y primer semestre de 1,999 se estima una población de 81,149 habitantes.

De la población total de 92,565 habitantes; según encuestas e investigaciones de la Unidad Técnica de Planificación Municipal en segundo semestre de 1,998 y primer semestre de 1,999 se estima una población de 81,149 habitantes. Y para el año 2,010 113,120 habitantes.

De la población total de 92,565 habitantes; según encuestas e investigaciones de la Unidad Técnica de Planificación Municipal, 2,002, incluidos aquí la población retornada y asentada en el municipio; la población rural asciende a 83,984 personas (90.73%) y la población urbana a 8,581 personas (9.27%). La relación de hombres/mujeres es de 47,208 (51%) y 45,357 (49%) respectivamente. La población indígena asciende a 69,581.11 (75.17%) y la no-indígena a 22,983.89 (24.83%).

2.1.3 Socio economía

El municipio de Barillas cuenta con un gran número de comunidades entre Aldeas, Caseríos, Cantones y Fincas. En total Barillas cuenta con 247 centros poblados divididos de la siguiente manera en función de sus categorías:

| Aldeas | Caseríos | Cantones | Fincas | Villas |
|--------|----------|----------|--------|--------|
| 51 | 153 | 12 | 30 | 1 |

Están dentro de las actividades productivas predominantes del municipio la agricultura, y específicamente la producción del café y cardamomo, así también la actividad ganadera. En el área rural predomina la agricultura como principal ocupación de la población, maíz, frijol, hortalizas, frutales y otros cultivos, (culturalmente el maíz y el frijol son cultivos principales en la dieta básica para la mayoría de los agricultores), el comercio y otras ocupaciones que se desarrollan en mínima escala. La falta de programas de capacitación técnica repercute en los índices de mano de obra calificada colocándolos en condiciones mínimas.

Según la encuesta rural realizada por la Unidad Técnica de Planificación Municipal los jornales dentro de la comunidad y dentro del municipio oscilan entre 40 y 65 quetzales diarios, mientras que los jornales fuera de la comunidad y del municipio y específicamente en los estados vecinos de la república Mexicana los salarios van desde los 50 a 150 quetzales diarios o el equivalente en pesos Mexicanos.

Del total de la población repatriada y retornada al país, al municipio de Barillas se ha incorporado la cantidad de 9,804 personas correspondientes a 1,680 familias a un total de 65 centro poblados; esta población corresponde al 41.35% de la población repatriada y retornada a Huehuetenango. Según los acuerdos de paz, la municipalidad tiene la responsabilidad de atender a estas poblaciones, lo que significa grandes tareas para la Corporación Municipal que actualmente no ha respondido a la responsabilidad.

La poca posibilidad de tener empleo que genere ingresos permanentes a las familias del municipio, ha motivado un creciente fenómeno migratorio con dos tendencias principales, una hacia Estados Unidos y otra al Sur de México, en la primera como trabajadores en la mayoría indocumentados y en la segunda como trabajadores de temporada en labores agrícolas y de construcción, se calcula que actualmente un 5% de la población en edad de trabajar del municipio es migrante.

2.1.4 Educación:

Los niveles de escolaridad existentes en la cabecera municipal son bajos pues la mayoría de los alfabetos sólo ha cursado la primaria o algún grado de ella, en el ciclo de educación básica o de cultura general y en el ciclo diversificado son pocos los estudiantes; en la universidad es reducido el número de estudiantes. El 54% de la población sabe leer y escribir y un 46% de la población mayor de 15 años es analfabeta. A pesar del alto porcentaje de analfabetismo, el proceso de alfabetización es mínimo, considerando, según la Comisión Nacional de Alfabetización, que solo se reportan 328 hombres y 410 mujeres en proceso de alfabetización en los centros de CONALFA

Los índices sociales de alfabetismo son del 54% que equivale a 38,988.54 personas y el número de analfabetas asciende a 33,212.46 equivalente al 46%, el cual puede aumentar debido al alto índice de ausentismo escolar existente en el municipio. La densidad de la población es de 72.97 habitantes por kilómetro cuadrado (informe de desarrollo humano, Guatemala 2001, PNUD) mientras la atención educativa es deficiente en infraestructura de las 244 comunidades solo hay 115 centros

educativos y de estos solo 98 poseen infraestructura; la educación media y superior se concentra en la cabecera.

2.1.5 **Cultura:**

La presencia de antiguas tradiciones en las culturas indígenas todavía determina la gerencia y manejo de la tierra. Entre estas PRÁCTICAS CULTURALES se puede mencionar la quema de incienso y candelas en la temporada de siembra y cosecha del maíz y frijol. Las actividades agrícolas son restringidas a las fases de la luna tierna (nueva), el corte de madera para la construcción también se debe hacer cuando la luna está madura (llena) y los rezos que se hacen en lugares tradicionales. No obstante, en los últimos tiempos se ha descuidado estas prácticas por la presencia de varios grupos religiosos de nominación cristiana en el municipio.

La Iglesia Católica e Iglesia Centroamericana (siendo una de las más grandes) cuentan con su propia estructura organizativa. La iglesia católica cuenta con juntas directivas comunales, promotoras jurídicas y junta directiva parroquia, quienes organizan todo el que hacer religioso católico.

Barillas es un municipio pluriétnico y multilingüe, debido al traslado de pobladores de otras áreas de diferentes etnias; Q´anjoba´l, Mam, Chuj, Aguacateco, Jacalteco y Castellano entre otros. Como consecuencia de las migraciones y reasentamientos por las comunidades que están insertándose en nuevas áreas, el municipio es ahora multilingüístico.

2.2 Instituciones educativas:

La institución educativa, es un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas/particulares se puede decir que es el órgano medular del sistema educativo que involucra la participación de recursos humanos los cuales incluyen: estudiantes, docentes, directores padres y madres de familia y líderes locales que trabajan en unidad en el que hacer académico para satisfacer las necesidades y aspiraciones de los individuos en constancia con las exigencias y propósitos de la sociedad actual.

Dentro de los servicios que prestan dichas instituciones está formar académicamente a los estudiantes a través de la enseñanza, disciplina socialización etc.

Existen dos tipos de organizaciones educativas las de ente gubernativo que son las que el estado costea y que desempeñan un papel fundamental en las estructuras solidarias de la sociedad actual y que ofrecen servicios a toda la población. Y las de ente no gubernativo. La dimensión no lucrativa es la característica que las diferencia de las otras instituciones, pues se mantienen con fondos propios y es una entidad de carácter privado.

Dichas instituciones educativas están regidas por normas y reglamentos referentes a la obligación académica, por lo que la intervención docente sobre los educandos obedece a un marco institucional.

La educación es factor principal para el adelanto y desarrollo de un pueblo, "la educación hace grande a un pueblo". El municipio de Barillas le ha dado prioridad a este aspecto tan importante ya que en la actualidad se cuenta con varios centros educativos en los cuales se imparte educación pre-primaria, primaria, educación básica, educación media y educación universitaria.

En el municipio se avanza en el factor de educación ya que la población estudiantil tiene acceso a carreras de nivel medio y universitario lo que en tiempos pasados se tenía que viajar a Huehuetenango para poder optar a un título de nivel medio o universitario.

2.2.1 Clasificación de instituciones educativas de nivel diversificado:

- a) COLEGIO EVANGELICO MIXTO "BEREA"

- b) INSTITUTO "CARLOS SAGASTUME PÉREZ"

- c) INSTITUTO "NORMAL DE NOROCCIDENTE"

- d) COLEGIO "SANTA MARTA VILLASEÑOR"

2.2.2 Descripción de institución educativa:

Hablar de "Institución educativa " implica tener claro el concepto, que en principio no presentaría dificultades, pero que tanto en la teoría como en la práctica si las tiene. Toda persona que inicie un

proceso de investigación y estudio sobre temas educativos debe tener en claro las características y complejidades del "objeto" que va a abordar, esta complejidad no es una excusa para justificar desaciertos y errores en los estudios, administración y gestión, sino por el contrario, el hecho de reconocer que a priori lo educativo es complejo significa, entre otras cosas, no subestimar las acciones específicas.

Sin pretender agotar la definición de institución, resulta comprensible tratar de hacerlo, considerando que esta constituye, entre otras cosas, una particular modalidad de interacción de un grupo humano. Básicamente una institución es un conjunto de personas, con intereses propios y concurrentes, con valores singulares y hasta contrapuestos, pero al coexistir en post de un gran objetivo se compatibilizan y forman la cultura de la institución, por lo tanto ese grupo tiene ciertos rasgos estructurales y ciertas modalidades de acción que permite caracterizar el concepto de institución de la siguiente forma:

- Función social especializada (para la consecución de objetivos)
- Objetivos explícitos (formales e intencionales)
- Sistema normativo (reglamento, costumbres y reglas)
- Conjunto de personas (con diversos grados de pertenencia y participación)
- Establecimiento de status y roles (para concretar los objetivos)
- Ámbito geográfico determinado (la sede y su equipamiento que es mucho más amplio que los límites establecidos de manera formal)
- Estructura social.

Al concepto de Institución le corresponden. Tres aspectos: uno referido a la dimensión normativa, otro asociado al aspecto organizacional, y por último el considerado cultural y simbólico, por lo precedente se debe tener en claro que connotación se le otorga a la escuela cuando se denomina "Institución Social", no omitiendo aquellos aspectos. A la vez todas las organizaciones sociales, y en éste caso, las educativas, tienen funciones manifiestas y latentes o principales y accesorias y/o específicas y complementarias, por lo planteado hasta aquí es evidente que no es fácil precisar una definición unívoca de institución educativa, pero lo que se sabe es que la misma es una organización social compleja con implicancias sociales, políticas, educativas y culturales.

Dentro de esta complejidad conceptual se tiene un abanico de posturas sobre los fines.

A los efectos de realizar observaciones y estudios institucionales con cierto grado de pertinencia es importante conocer el marco de relaciones institucionales para poder identificar los procesos sociales. Para ello y aunque no sea más que a modo de "modelo conceptual" y como condición básica para identificar una tipología institucional que permita conocer la dinámica, debe contemplar en el análisis lo siguiente:

Las características de sus objetivos, la distribución de funciones y roles, las metas planteadas y el grado de eficiencia y flexibilidad así como también el grado de integración del personal.

3. Marco teórico conceptual

3.1 Burnout

En la literatura especializada se puede encontrar el "Burnout" con diferente terminología, como Síndrome de estar quemado. (Una aproximación a su traducción), Síndrome de quemazón, desgaste profesional y desgaste psíquico, que son términos que vienen a ser equivalentes.

El Síndrome Burnout es un Síndrome clínico descrito en 1974 por el Psiquiatra Herbert Freudenberger quién observó que tras un año de empezar a trabajar en un proyecto con pacientes toxicómanos la mayoría sufría una gradual pérdida de energía, hasta llegar al agotamiento, así como desmotivación hacia el trabajo, aunado a varios síntomas de ansiedad y de depresión. Freudenberger describió cómo estas personas se volvían menos sensibles, poco comprensivas e incluso agresivas en relación con los pacientes, con un trato distanciado y cínico, con tendencia a culpar al paciente de los problemas que padecía.

Freudenberger describía el Burnout como una "sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador" que situaban las emociones y sentimientos negativos producidos por el Burnout en el contexto laboral. El autor afirmaba que el Burnout era el síndrome que ocasionaba la "adicción al trabajo" que provocaba un desequilibrio productivo y, como consecuencia, la pérdida de la motivación.

Ejemplo: Cuando un deportista no es capaz de obtener los resultados que se esperan de él, aun cuando ha empleado todos los recursos que disponía para conseguirlos, se considera que está quemado.

En concreto, el Burnout se describe como un estado de decaimiento físico, emocional y mental, caracterizado por un cansancio, sentimiento de desamparo, desesperanza, vacío emocional, y por el desarrollo de una serie de actitudes negativas hacia el trabajo, la vida, y las personas.

3.1.1 Historia del síndrome de burnout:

- McGrath: (1970), en una de las definiciones más clásicas del término: "El estrés es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)".

- Herbert Freudenberger: 1974, describe el Síndrome como "un estado de fatiga o de frustración que se produce por la dedicación a una causa, forma de vida o de relación que no produce el esperado refuerzo".
- Cristina Maslach: (1976), Psicóloga social estudiaba las respuestas emocionales de los empleados de profesiones de ayuda a personas. Eligió también el mismo término que utilizaban de forma coloquial los abogados californianos para describir el proceso gradual de pérdida de responsabilidad profesional y desinterés cínico entre sus compañeros de trabajo. Maslach decidió emplear esta misma expresión por su gran aceptación social: los afectados se sentían fácilmente identificados con éste feliz término descriptivo.
- Chernis (1980), fue el primero en proponer que se trata de un desarrollo continuo y fluctuante en el tiempo: es un proceso en el que las actitudes y las conductas de los profesionales cambian de forma negativa en respuesta al estrés laboral.
- Cox y Mackay (1981), para estos autores, este concepto se diferencia principalmente en relación a si es conceptualizado como un estímulo, una respuesta, una percepción o una transacción.
- Brill (1984), propuso una definición de Burnout menos conocida y más precisa: Es un estado disfuncional relacionado con el trabajo, en una persona que no padece alteración mental mayor, más que un puesto de trabajo en el que antes ha funcionado bien, tanto a nivel de rendimiento objetivo como de satisfacción personal, y que luego ya no puede conseguirlo de nuevo, si no es por una intervención externa, o por un cambio laboral. En consecuencia, es el malestar relacionado con un salario insuficiente, con las dificultades físicas, con la incompetencia por falta de conocimientos, o con cualquier otro trastorno mental existente.
- Maslach y Jackson (1986): Es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que ocurre entre individuos que trabajan con personas. Agotamiento emocional se refiere a la disminución y pérdida de recursos emocionales. Despersonalización o deshumanización consiste en el desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y cinismo hacia los receptores del servicio prestado. Por último, la falta de realización personal es la tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa: los afectados se reprochan no haber alcanzado los objetivos propuestos, con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima profesional.
- Etzion (1987), dice que es un proceso latente, solapado y silencioso, que se desarrolla lentamente desde el comienzo, sin haber señales notorias y que evoluciona casi siempre de forma escondida hasta que hace aparición repentina e inesperada, como experiencia devastadora de agotamiento personal, sin que se pueda decir por qué sucedió.
- Pines y Aronson (1988), proponen una definición más amplia, no restringida a las profesiones de ayuda: "Es el estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes." El agotamiento físico se caracteriza por baja energía, fatiga crónica, debilidad general y una amplia variedad de manifestaciones psicósomáticas. El agotamiento emocional incluye sentimientos de incapacidad, desesperanza y de alienación con el trabajo. El desarrollo de

Burnout puede llevar a dejar el trabajo o cambiar de profesión para evitar el contacto con personas. Por último, agotamiento emocional se refiere al desarrollo de actitudes negativas hacia uno mismo, hacia el trabajo y a la vida misma.

- Peiró (1993), en su libro *Desencadenantes del estrés laboral*, implementa la clasificación de las definiciones de estrés que hicieron Cox y Mackay.

Peiró propuso un esquema para los diferentes modelos estudiados. En este esquema se podrían distinguir seis bloques de variables:

a) Variables ambientales: desajuste entre las demandas ambientales y los recursos disponibles. Entre estos últimos son cruciales el control o la capacidad de decisión que el profesional puede ejercer y el apoyo social.

b) Características de la persona: tipo de personalidad, sentimiento de auto eficacia, valores y otras características personales, tienen un papel modulador de las diferentes relaciones que se dan en el proceso.

c) Experiencia subjetiva: para autores como Lazarus y Folkman no existe experiencia de estrés sin los procesos de apreciación y afrontamiento. La apreciación puede ser primaria o secundaria. La primaria es la que consiste en la determinación por parte del sujeto del carácter en un determinado hecho para él: irrelevante, positivo o negativo. Si un suceso ha sido apreciado como negativo, se produce la apreciación secundaria, que es la evaluación de los recursos disponibles de afrontamiento.

d) Respuestas del individuo: estrategias de afrontamiento. Se trata de modificar alguno de los componentes del modelo (situación, deseos, importancia o apreciación) que inciden sobre la experiencia de estrés.

e) Resultados de las experiencias de estrés: reacciones fisiológicas, cambios en los estados y procesos psicológicos y en los comportamientos.

f) Consecuencias del estrés: alteraciones más o menos permanentes sobre la salud de la persona que está sometida a experiencias de estrés suficientemente intensas o duraderas sin poder afrontarlas de forma adecuada.

- Leiter (1992), distancia el Burnout del estrés laboral y lo define "como una crisis de auto eficacia".
- Nagy y Nagy (1992) señalan, por otra parte, que el concepto Burnout se ha convertido en un llamativo descriptor del estrés laboral, señalando que se ha popularizado tanto que quizás se ha perdido el origen del mismo.
- Moreno y Oliver (1993) retoman la relevancia del afrontamiento e indican que el Burnout sería la consecuencia de un afrontamiento incorrecto del trabajo de asistencia y de las preocupaciones ligadas a él.

Aunque algunos autores han señalado que no se pueden poner de acuerdo a la hora de dar una definición de Burnout, el hecho es que el Maslach Burnout Inventory, justifica la definición de Maslach y Jackson , y ha sido utilizado de forma casi unánime por los distintos autores para la realización de las investigaciones.

El Síndrome Burnout incluye cinco factores característicos comunes a todas las definiciones presentadas:

- a) Predominan los síntomas disfóricos, y, sobre todo, el agotamiento emocional.
- b) Destacan las alteraciones de conducta (conducta anormal del modelo asistencial o despersonalización de la relación con el cliente).
- c) Se suelen dar síntomas físicos de estrés psicofisiológico. Cansancio hasta el agotamiento, malestar general, junto con técnicas reductoras de la ansiedad secundaria, como son las conductas adictivas, que a su vez, median en deterioro de la calidad de vida.
- d) Se trata de un Síndrome clínico laboral que se produce por una inadecuada adaptación al trabajo, aunque se dé en individuos considerados presuntamente "normales".
- e) Se manifiesta por un menor rendimiento laboral, y por vivencias de baja realización personal, de insuficiencia e ineficacia laboral, desmotivación y retirada organizacional.

3.1.2 ¿Qué es el Síndrome de Burnout?

El Burnout es un problema de salud y de calidad de vida laboral, un tipo de estrés crónico que se define como la respuesta psicofísica que tiene un individuo como consecuencia de un esfuerzo frecuente cuyos resultados la persona considera ineficaces e insuficientes, ante lo cual reacciona quedándose exhausta, con sensación de indefensión y con retirada psicológica y a veces física de la actividad a causa del estrés excesivo y de la insatisfacción.

En fases más avanzadas, el Síndrome se manifiesta en una sensación continuada de no poder más, de estar al límite de las fuerzas, de estar a punto de venirse abajo, de que "se van a quemar los plomos" o "fundir fusibles".

Suele producirse por una sobrecarga de trabajo (de más de 6 meses de duración) en profesionales que, en muchas ocasiones, han puesto unas expectativas y una dedicación excesiva al trabajo que realizan. Entonces, parece ser, que para "quemarse" en un trabajo es necesario haber estado altamente involucrado en él, y que se produzca una diferencia importante entre las expectativas individuales y la realidad de la vida laboral ⁹.

Los factores que parecen influir en la aparición del Síndrome son los siguientes:

- **La edad:** se considera por qué el profesional sería especialmente vulnerable al Síndrome, en los primeros años de su carrera profesional dado que sería el período en el que se produce la transición de las expectativas idealistas hacia la práctica cotidiana, aprendiéndose en este tiempo que tanto las recompensas personales, profesionales y económicas, no son ni las prometidas ni las esperadas.

- **Según el género:** sería principalmente las mujeres el grupo más vulnerable, pues la doble carga de trabajo que conlleva la práctica profesional y la tarea familiar en el rol de mujer podría ser un factor determinante.

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

- **El nivel de la necesidad emocional de las personas a las cuales se asiste:** Mientras más intensas sean las demandas de esas personas y más alto el grado de dependencia al trabajo del especialista, mayor probabilidad de que aparezca el síndrome. A esto hay que agregarle las condiciones físicas y sociales del trabajo, generalmente poco jerarquizado, con escasos recursos y, adicionalmente, atacado por críticas externas.

3.1.3 Síntomas emocionales que presenta ¹⁰

- Irritabilidad y enojo excesivos que no se corresponden con el tono de las situaciones que se viven
- Decae la motivación hacia el trabajo

⁹ BOSQUED, Marisa (2008). Quemados el síndrome de burnout que es y cómo superarlo. Edición Paidós Iberica, S.A. España, pág. 25

- Sensación de vacío, de alienación, de impotencia, de fracaso, de no “poder más de sí mismo”, de frustración y decepción. Estas sensaciones corren el riesgo de extenderse (y de hecho así es en bastantes casos) a esferas de la vida extra/laboral
- Desaparece el sentido del humor, con lo que se ve claramente disminuida la capacidad de tomarse a sí mismo y a la vida con humor, más necesaria en estos momentos que nunca
- Baja autoestima, que principalmente se refleja en una disminución de autovaloración profesional

- Sensación de que es necesario cada vez más esfuerzo para realizar el mismo tipo y cantidad de trabajo que anteriormente
- Inseguridad en uno mismo en el ejercicio de las tareas laborales
- Distanciamiento desinterés e incluso rechazo hacia los demás con clara disminución de la capacidad de empatía, en especial a las personas a las que atiende

3.1.4 ¿A quiénes afecta?

Afecta especialmente a aquellas profesiones caracterizadas por una relación constante y directa con personas, más concretamente en aquellas profesiones que mantienen una relación de ayuda: maestros, médicos, enfermeros, policías, y frecuentemente, en aquellas profesiones que suponen una relación cercana e intensa con los beneficiarios del trabajo.

El perfil de la persona vulnerable al Burnout se caracteriza por elementos tales como elevada auto/exigencia, baja tolerancia al fracaso, necesidad de excelencia y perfección, necesidad de control, y un sentimiento de omnipotencia frente a la tarea. Esto hace que estas personas piensen de la siguiente manera: "Sólo ellas, y nadie más que ellas, pueden hacer las cosas tan bien". La relación con la sobrecarga emocional es indudable. Los factores asociados son: insatisfacción marital, relaciones familiares empobrecidas, falta de tiempo de ocio y una baja en la actividad física, agregado a la insatisfacción permanente y sobrecarga en la agenda laboral. En síntesis, a estas personas, víctimas del Síndrome de Burnout, les resulta casi imposible disfrutar y relajarse.

También las personas víctimas de violencia intrafamiliar generalmente adoptan, una conducta dependiente y demandante, hacia quienes tienen a cargo la atención educativa, médica, legal o social. Por lo tanto, es una de las actividades que vuelve vulnerables a las personas que tienen bajo su responsabilidad tareas asistenciales.

¹⁰ Ob cit pág. 65

3.1.5 Los principales grupos de riesgo:

Los principales grupos de riesgo donde se han manifestado estos comportamientos de desgaste profesional (Burnout) han sido maestros y educadores, personal sanitario, asistentes sociales, profesiones que exigen una intensa relación con el demandante del servicio profesional.

3.1.6 Vulnerables a padecer Burnout

Las personas idealistas, optimistas y entregadas excesivamente al trabajo son las que tienen mayores probabilidades de sufrir éste Síndrome. Se ha observado que quienes más rinden son los más expuestos al Síndrome, agotamiento, y desmotivación en el trabajo.

Ser laboralmente bueno se puede convertir en cierta medida en riesgo y frecuentemente; “quienes hacen bien el trabajo reciben en seguida un nuevo proyecto”.

El desencadenante suele ser el volumen de trabajo constante, la presión temporal, la falta de espacio para desarrollar las ideas propias y el cumplimiento de varias tareas de forma paralela.

Además, las personas que sufren el Síndrome no suelen ser capaces de desconectarse del trabajo, siempre están disponibles y como el tiempo de trabajo se mezcla con el tiempo libre, les hace falta los fundamentales períodos de descanso.

3.1.7 Fases del Burnout

Etapa de idealismo y entusiasmo. El individuo posee un alto nivel de energía para el trabajo, expectativas poco realistas sobre él y aún no sabe lo que puede alcanzar con éste. La persona se involucra demasiado y existe una sobrecarga de trabajo voluntario. Al comienzo de la carrera existen bastantes motivaciones, hay una hipervalorización de la capacidad profesional que le lleva a no reconocer los límites internos y externos, algo que puede repercutir en las tareas profesionales. El incumplimiento de expectativas le provoca, en esta etapa, un sentimiento de desilusión que hace que el trabajador pase a la siguiente etapa.

Etapa de estancamiento. Supone una disminución de las actividades desarrolladas cuando el individuo constata la irrealidad de las expectativas, ocurriendo la pérdida del idealismo y del entusiasmo. El individuo empieza a reconocer que su vida necesita algunos cambios, que incluyen necesariamente el ámbito profesional.

Etapa de apatía. Es la fase central del Síndrome Burnout. La frustración de las expectativas lleva al individuo a la paralización de las actividades, desarrollando apatía y falta de interés. Empiezan a surgir los problemas emocionales, conductuales y físicos.

Una de las respuestas comunes en esta fase es la tentativa de retirada de la situación frustrante. Se evita el contacto con los compañeros, hay faltas al trabajo y en muchas ocasiones se da el abandono de éste y en los casos más extremos de profesión. Estos comportamientos empiezan a volverse constantes abriendo el camino para la última etapa de Burnout, la del distanciamiento.

Etapa de distanciamiento.

(Quemado). La persona está crónicamente frustrada en el trabajo, ocasionando sentimientos de vacío total que pueden manifestarse en la forma de distanciamiento emocional y de desvalorización profesional. Hay una inversión del tiempo dedicado al trabajo con relación a la primera etapa.

En el lugar del entusiasmo e idealismo profesional la persona pasa a evitar desafíos y clientes de forma frecuente y trata sobre todo de no arriesgar la seguridad del puesto de trabajo, pues cree que a pesar de inadecuado, posee compensaciones (el sueldo, por ejemplo) que justifican la pérdida de satisfacción.

3.1.8 ¿Qué factores provocan el Síndrome?

Se trata de un cúmulo de circunstancias, entre las cuales se incluye:

- Sobrecarga de trabajo y/o ocupación poco estimulante
- Falta de medios para realizar la tarea
- Percepción de que no se recibe refuerzo cuando el trabajo se desarrolla eficazmente, pero sí se puede producir castigo por hacerlo mal
- Poca o nula participación en la toma de decisiones. Excesiva burocracia. Características de la personalidad (idealismo, personalidad ansiosa, elevada auto/exigencia)

3.1.9 Procesos del Síndrome

El cansancio o agotamiento emocional constituye la primera fase del proceso, caracterizado por una progresiva pérdida de las energías vitales y una desproporción creciente entre el trabajo realizado y el cansancio experimentado. En esta etapa las personas se vuelven más irritables, aparece la queja constante por la cantidad de trabajo realizado y se pierde la capacidad de disfrutar de las tareas. Desde una mirada externa, se les empieza a percibir como personas permanentemente insatisfechas, quejasas e irritables.

La despersonalización es un modo de responder a los sentimientos de impotencia, indefensión y desesperanza personal. En lugar de expresar estos sentimientos y resolver los motivos que los originan, las personas que padecen el Síndrome de Burnout muestran una fachada hiperactiva que incrementa su sensación de agotamiento y, en esta fase, alternan la depresión y la hostilidad hacia el medio.

El abandono de la realización personal es la tercera fase del proceso y consiste en el progresivo retiro de todas las actividades que no sean laborales vinculadas con las actividades que generaron el estrés crónico. En esta etapa hay pérdida de ideales y fundamentalmente, un creciente apartamiento de actividades familiares, sociales y recreativas, creando una especie de auto-reclusión.

3.1.10 Manifestaciones del Burnout

Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), (España) los sectores profesionales más afectados por el Síndrome de Burnout son los siguientes:

- La Sanidad: Se estima que en este sector el número de afectados ronda en el 20 y 30% llegando las cifras incluso al 40% entre los médicos de atención primaria
- La Enseñanza, con una cifra aproximada de un 30% entre profesores de enseñanza secundaria, si bien un estudio del Sindicato Comisiones Obreras indica que 8 de cada 10 profesores corren el riesgo de llegar a presentar el Síndrome en algún momento de su vida ¹¹.

Considerado como una patología moderna, el Burnout se debe a una exposición laboral gradual y continuada de por lo menos seis meses a los estresores existentes en el medio que rodea al trabajador. En su desarrollo se distinguen las tres etapas:

Agotamiento emocional, despersonalización y, finalmente, falta de realización personal.

a) El agotamiento emocional: Se relaciona con una reducción de los recursos emocionales y al sentimiento de no tener nada que ofrecer a los demás, acompañado de manifestaciones somáticas y psicológicas, tales como abatimiento, ansiedad e irritabilidad.

¹¹ BOSQUED, Marisa (2005) Como combatir el estrés y la ansiedad en el ámbito laboral Que no te pese el trabajo. Edición Gestión, España, pág.72

b) La despersonalización: Se refiere al desarrollo de actitudes negativas y de insensibilidad hacia los clientes o receptores de servicios, así como también hacia colegas, que conduce con mucha frecuencia a la idea de que ellos son la verdadera fuente de los problemas. Se asocia con una actitud algo cínica, fría y de aislamiento, que suele acompañarse de etiquetas despectivas para calificar a otros y con intentos de culpabilizarlos de la frustración y el fracaso propio en el cumplimiento de los compromisos laborales.

c) La falta de realización personal: Es la percepción de que las posibilidades de logro en el trabajo han desaparecido, aunado a vivencias de fracaso y baja autoestima. Generalmente afecta el rendimiento laboral, sobre la base de una auto- evaluación negativa, a veces encubierta con una actitud de "omnipotencia" que hace redoblar los esfuerzos aparentando interés y dedicación aún mayores, que, a la larga, profundizan el grado de Burnout. Hay consenso en que estas tres dimensiones son los constituyentes básicos del Burnout aunque se ofrecen diferentes modelos para explicar sus intervenciones, como el propuesto por Leiter en 1993, donde focalizó el desarrollo del Burnout en el tiempo, proponiendo una secuencia progresiva, donde la aparición de uno de los componentes precipitaba el surgimiento del otro, por ejemplo, el sentirse emocionalmente exhausto

se produce primero y conduce al proceso de despersonalización. El sentimiento de incompetencia se desarrolla independientemente.

a) Manifestaciones mentales: Predominan los síntomas psicológicos de tipo disfóricos y sobre todo el agotamiento emocional. De forma característica la persona se siente nerviosa, con una inquietud psicomotora, con incapacidad para concentrarse y olvidos frecuentes, agotada, atrapada en el desempeño del rol profesional y con sentimientos o sensación de vacío.

b) Manifestaciones físicas: Se han descrito variedad de síntomas psicósomáticos tales como cefaleas, trastornos gastrointestinales desde alteraciones del apetito hasta úlceras, mialgias, dolores osteo-musculares (sobre todo a nivel de columna lumbar), dermatitis, disfunciones sexuales, trastornos del ritmo cardíaco, hipertensión arterial, alteraciones del sueño fundamentalmente insomnio de conciliación y pérdida o disminución notoria de la libido. Suele estar presente una depresión del sistema inmunitario por lo que gripes y resfríos reiterados son más frecuentes.

c) Manifestaciones conductuales: Destacan las alteraciones de la conducta en el rol asistencial y sobre todo la despersonalización en la relación con el paciente entendiendo como tal la pérdida de interés por las personas con una suerte de retiro de las energías motivacionales en el trabajo. Las frecuentes quejas y crítica se asocian con la reacción cínica ante cualquier intento o sugerencia de ayuda que es descalificada desde esa posición. A nivel conductual se han observado un consumo aumentado de estimulantes como café y té así como de sedantes, bebidas alcohólicas y otras drogas. También se asocia con sedentarismo y mala dieta nutricional. En la búsqueda bibliográfica referente a los médicos se observa que en estos, es mayor el consumo de café (más de 5 tazas de café diarias implica doble riesgo de infarto de miocardio), tabaco y alcohol (tres drogas legales de amplia aceptación en la sociedad cuyo estudio no provoca mayores resistencias), también los problemas de, suicidio, depresión, conflictos matrimoniales y enfermedades cardiovasculares son mayores que en la población general; sobre todo por encima de los 40 años de edad.

d) Manifestaciones socio-laborales: Los problemas interpersonales pueden darse con los pacientes, los compañeros los superiores o los subordinados, se destaca el distanciamiento afectivo individual de los contactos sociales, a veces acompañado de un excesivo distanciamiento defensivo, el llevar a la casa los problemas laborales como un desplazamiento negativo, que puede aumentar los conflictos de pareja. El hipercriticismo y la desconfianza hostil así como la insensibilidad y el excesivo distanciamiento defensivo que se puede presentar como aburrimiento cínico y estereotipado o insatisfacción con los logros profesionales está en agudo contraste con los buenos propósitos de un humanismo ideal, bien intencionado y empático

con los que comenzó la carrera profesional. La persona “quemada” no se siente querida o valorada por los colegas o por la organización y por eso se defiende pagando con la misma moneda con la que él se siente pagado.

e) Manifestaciones organizacionales: En estudios longitudinales se presenta intención de abandonar el trabajo, de cambiar de puesto y un importante ausentismo y/o incumplimiento del horario laboral.

La idea del abandono del puesto de trabajo para el que se han invertido grandes esfuerzos de todo tipo y de cambio radical de vida se asocia a las ideas de frustración laboral con los resultados consiguientes. También se ve con gran frecuencia una rigidez excesiva en el cumplimiento de los reglamentos, toda innovación se descarta como inalcanzable y no válida, se descalifica. Disminuye notoriamente la capacidad de tomar iniciativas.

3.1.11 ¿Cómo se desarrolla?

De forma continua y fluctuante en el tiempo. El Síndrome se desarrolla en tres fases evolutivas.

En la primera: Tiene lugar un desbalance entre las demandas y los recursos. Es decir se trata de una situación de estrés psicosocial.

En la segunda: Se produce un estado de tensión psicofísica.

En la tercera: Suceden una serie de cambios conductuales, consecuencia de un afrontamiento de tipo defensivo y huidizo, que evita las tareas estresantes y procura el alejamiento personal, por lo que hay una tendencia a tratar a los pacientes de forma distanciada, rutinaria y mecánica, anteponiendo cínicamente la gratificación de las propias necesidades al servicio que presta.

3.1.12 Síntomas

En suma, el Síndrome de quemarse por el trabajo en profesionales de servicios incluye sentimientos displacenteros y actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio trabajo.

Se considera que éste Síndrome compromete el área psicológica y social de un sujeto, incidiendo sobre su SER y ESTAR ¹².

El Síndrome se manifiesta en los siguientes síntomas:

a) **Psicosomáticos:** fatiga crónica, frecuentes dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras y otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares, difonía, etc. A continuación se presentan los síntomas más comunes de este tipo que afectan a los docentes.

- Disfonías y problemas de garganta
- Estrés (“Burnout”)
- Depresión
- Fatiga psíquica
- Dolores musculares
- Irritación ocular
- Insomnio
- Úlceras digestivas
- Cardiopatías e hipertensión
- Trastornos circulatorios
- Neurosis
- Psicosis
- Los miedos y las ideas irracionales
- Problemas de piel e intoxicaciones

12 NAPIONE, María Elena (2008) Cuando se quema el profesorado de secundaria. Edición Díaz de Santos, España, Pág. 58

b) **Conductuales:** absentismo laboral, abuso de drogas (café, tabaco, alcohol, fármacos, etc.), incapacidad para vivir de forma relajada, superficialidad en el contacto con los demás, comportamientos de alto riesgo, aumento de conductas violentas. Esto se traduce en reiteradas faltas del docente al lugar de trabajo porque simplemente ya no tiene ganas, encuentra todo sin sentido continuo, del cual no halla salida, comienza a ingerir diversos tipos de drogas ya sea estimulantes para sentir un recargo de su fuerzas o calmantes para sentir una sensación de alivio.

c) **Emocionales:** distanciamiento afectivo como forma de protección del yo, aburrimiento y actitud cínica, impaciencia e irritabilidad, sentimiento de omnipotencia, desorientación, incapacidad de concentración, sentimientos depresivos. Esto conlleva a que los docentes no se conecten con los alumnos, no se relacionan con ellos, no les demuestran confianza, durante las clases presentan claros síntomas de aburrimiento, frustración, apatía, pierden las ganas de enseñar y se hace como un acto mecanizado, con el solo fin de terminar la jornada sin “explorar” y así poder pasar al próximo día, lo cual con el tiempo agrava los síntomas anteriores las clases comienzan a ser cada vez más monótonas y frustrantes para el docente y también para los alumnos.

3.1.13 ¿Cómo afecta a los docentes?

El docente en estado de "Burnout", abrumado por las demandas y agotado por el trabajo, muestra un carácter irritable que puede resultar insoportable para las otras personas, tanto en el entorno laboral como cuando la jornada de trabajo ha terminado. Poco a poco, la persona se va sintiendo afectada, y va cambiando actitudes hacia el trabajo y hacia las personas con las que trabaja.

3.1.14 ¿Por qué se produce en docentes?

El compromiso con el trabajo es un estado genérico en el que se empeña realizar el trabajo de manera excelente y experimenta altos sentimientos de efectividad. Por el contrario, quemarse por el trabajo es entendido como un estado de agotamiento en el que el trabajador se muestra cínico sobre el valor y el sentido del trabajo, y duda completamente de su capacidad para realizarlo.

El profesional no desahoga sus emociones, pasando por períodos de labilidad y desgaste emocional. En cierta forma, la incapacidad para recibir apoyo emocional conlleva a la pérdida de su capacidad para ofrecerlo ¹³.

Tal es el caso del trabajo de los docentes que constantemente no es motivado por directores ni por los alumnos., Esto produce en el docente una sensación de presión y angustia difíciles de sobrellevar.

¹³ Ob cit pág. 74

En general se pueden definir los siguientes puntos:

- Las familias, con más frecuencia de la deseada, delegan al colegio la responsabilidad educativa de los hijos
- El trabajo de los profesores no es valorado en justa medida por la sociedad
- Los alumnos ya no quieren aprender
- Las condiciones de trabajo son cada vez peores
- Poca disponibilidad de recursos
- Horarios demasiado extensos
- Varios alumnos en clase hacen más difícil la tarea de enseñar con su mal comportamiento
- Insatisfacción laboral
- Mala convivencia en el aula
- Poca autonomía para tomar decisiones

3.1.15 Principales causas del Síndrome de "Burnout" en los docentes:

- Ausencia de cambios
- Falta de oportunidades de crecimiento profesional
- Pocas oportunidades de influenciar las decisiones curriculares
- Falta de respeto hacia la profesión
- Falta de recursos y beneficios económicos

3.1.16 Consecuencias del "Burnout" en los docentes:

Entre las consecuencias destacan la incapacidad para desconectarse del trabajo, problemas de sueño y dolencias físicas. A nivel psicológico son numerosas, entre éstas prevalece la falta de autorrealización, baja autoestima, aislamiento, irritabilidad, actitudes negativas hacia sí mismo y hacia los demás.

3.1.17 Modos de prevención y de disminución:

Desde el punto de vista psicológico, para evitar que un trabajo queme ha de reunir una serie de características: que sea motivador, que no sea repetitivo y que exista cierto reconocimiento a la labor. Por desgracia, en la enseñanza en raras ocasiones se dan estas condiciones. Sin embargo existen variadas soluciones para aminorar el Síndrome pero lo más importante es que el profesional asuma el problema y quiera solucionarlo. A nivel personal, existen estrategias que pueden evitar o prevenir el Síndrome de Burnout:

- a) No sobrecargarse de tareas y menos si no forman parte de las tareas habituales
- b) Utilizar los canales de comunicación que haya en la institución: departamento de recursos humanos, correo interno, sistema de sugerencias, para informar a los superiores de las preocupaciones que inquietan.

También se puede hablar con personas de confianza que tengan influencia y puedan solucionar la situación de angustia.

- c) Averiguar si otras personas han pasado por la misma situación y preguntarles cómo la solucionaron
- d) Delimitar las funciones: pedir que se organicen reuniones periódicas en las que todos puedan dar opinión sobre el propio trabajo, clarificar en qué ámbitos es responsable cada uno y cuántas tareas puede asumir sin llegar a desbordarse
- e) Aprender a controlar las emociones: no enfadarse cuando se crea que se está cometiendo una injusticia con uno. Hay que intentar exponer las quejas con explicaciones basadas en hechos concretos y proponiendo soluciones. Es importante que cuando se exponga un problema se demuestre que no afecta solamente a uno mismo, sino a todo el equipo
- f) En el momento de presión hay que saber pedir ayuda: algunas personas se queman cuando se les exige asumir tareas para las que no se está preparado. Para evitarlo se puede pedir un curso de formación o buscar la ayuda de un compañero con mayor experiencia

Varias de estas técnicas dependen del entorno donde se esté laborando y algunas situaciones serán insalvables, pero lo que hay que tener claro es que el estrés tiene que ver con la respuesta personal ante la vida y el trabajo. Los frecuentes cambios en el entorno laboral actual exigen una gran

capacidad de adaptación y la reacción que tengamos ante ellos puede ser decisiva para superarlos o no. Por lo tanto, la actitud que tiene el individuo es fundamental para la solución.

3.1.18 Métodos de prevención y de disminución en docentes:

a) Llevar una vida sana, con una nutrición equilibrada, durmiendo un número de horas suficiente y haciendo ejercicio físico con regularidad. Hay que procurar no abusar del café, tabaco, alcohol y otros estimulantes.

b) Adoptar una actitud psicológica adecuada. Es importante conocerse a sí mismo y ser capaz de valorar hasta dónde se puede llegar, sin excederse y sin quedar por encima ni por debajo de las propias posibilidades. Conviene ser realistas en cuanto a las expectativas que se tienen de los alumnos.

c) Mantener relaciones interpersonales satisfactorias, favoreciendo un ambiente de trabajo agradable, compartiendo emociones y sentimientos con los compañeros.

d) Dedicar una parte de la jornada al tiempo libre. No es tan importante disponer de bastante tiempo. Se debe aprovechar el que se tiene (por poco que sea) y disfrutarlo.

3.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La Evaluación del Desempeño Laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimiento, comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando el trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo se hace saber a los colaboradores cual es el nivel de cumplimiento que tienen sino que influye en el nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de las tareas que realizan.

Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará el rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la institución.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. Este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como desempeñan el puesto y propone los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

Además, las evaluaciones son útiles y necesarias para tomar decisiones sobre promociones, aumentos salariales, salarios y revisar el comportamiento de los evaluados en relación con el trabajo.

3.2.1 ¿Por qué evaluar el Desempeño Laboral?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre los principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” 14.

Por otra parte, la Evaluación del Desempeño Laboral tiende un puente entre el responsable y los colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación a las evaluaciones. Habitualmente se cree que las evaluaciones del desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, a quién hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de dichas evaluaciones es trascendental y tiene otras implicaciones en la relajación jefe-empleado y en la relación perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones del desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Un trabajador necesita saber cómo está realizando el trabajo, el grado de satisfacción que los empleados tienen en relación con la tarea realizada.

La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento

Una Evaluación de Desempeño Laboral debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. Confrontando el perfil de un proceso con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

14 ALLES, Marta (2002) Desempeño por competencias. Edición Ganica S.A., Buenos Aires Argentina. Pag.27

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación de persona-puesto.

Como se ve, se puede utilizar la evaluación del desempeño para mucho más que para determinar salarios.

Mejora por igual los resultados de la institución y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

3.2.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño Laboral:

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño laboral y actitudinal, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo ¹⁵.

Mejorar los resultados de los recursos humanos en la institución, es algo que la evaluación del desempeño trata de alcanzar entre diversos objetivos intermedios en los cuales se destacan:

- La vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño laboral
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Auto-perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño laboral de la empresa

3.2.3 Ventajas de la evaluación del Desempeño Laboral:

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- **Mejora el desempeño:** mediante la retroalimentación.
- **Políticas de compensación:** puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos

¹⁵ KAST James et Al (1997) Administración en las organizaciones . Cuarta Edición pag.42

- **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado

- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas
- **Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal
- **Errores en el diseño del puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto
- **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc. Que pueden ser identificados en las evaluaciones

3.2.4 Beneficios de la evaluación del Desempeño Laboral:

a) Para el individuo:

- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en los funcionarios
- Conocer cuáles son las expectativas del jefe respecto al desempeño y asimismo, según él, las fortalezas y debilidades
- Conocer cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar el desempeño laboral (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para autodesarrollo y auto-control
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario tomar las medidas disciplinarias que se justifican
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones

b) Para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar la unidad de manera que funcione como un engranaje

c) Para la empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias
- Puede dinamizar la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas

d) En el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos las obligaciones y lo que se espera de ellos
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para la ejecución
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio

3.2.5 Elementos de la evaluación del Desempeño Laboral:

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

a) Estándares de desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

b) Mediciones del Desempeño Laboral:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

c) Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar la imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto

- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio
- Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, varios evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas

3.2.6 Contribuciones de la evaluación del Desempeño Laboral:

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño laboral sobre la gestión de recursos humanos son:

a) Captación de recursos humanos:

- Revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

b) Compensaciones:

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto

c) Motivación:

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa

d) Desarrollo y promoción:

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera

e) Comunicación:

- Permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir

f) Adaptación al puesto de trabajo:

- Facilitar la operación de cambios
- Obtener del trabajador información acerca de las aspiraciones a largo plazo
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

g) Descripción de puestos:

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como el entorno
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación
- Detectar necesidades de capacitación, tanto personal como colectiva

3.2.7 Etapas de una evaluación del Desempeño Laboral:

- Definir objetivos

- A quien está dirigido

Puede ser a docentes, directores

- . Quién es el evaluador

Puede ser un jefe de sector

- Quién revisará la [evaluación](#)

Puede ser un [gerente](#) superior

- Periodicidad
- Elección del método
- [Capacitación](#) del evaluador

Se debe comunicar: [objetivos](#), funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.

- Puesta a punto del sistema

Se debe realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, [distribución](#) de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.

- Aplicación

Se pone en funcionamiento el [procedimiento](#)

- Análisis

Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la [información](#) y tener noción de la capacidad y debilidades de los [recursos](#) humanos de la [organización](#).

- Utilización de los resultados
- Comunicación de los resultados

Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se debe escuchar su opinión.

3.2.8 Razones para evaluar el Desempeño Laboral:

- Ofrecer información con base en la cual pueden tomarse decisiones de [desarrollo](#), remuneración, [promoción](#) y [plan](#) de carreras
- Ofrecer la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el [comportamiento](#) relacionado con el trabajo
- Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el [desempeño](#) laboral
- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el [proceso](#) de desarrollo de supervisores y los planes de carrera del trabajador a la [luz](#) de las fuerzas y debilidades demostradas

3.2.9 ¿Cómo se debe realizar la evaluación del Desempeño Laboral?

Existen varias opciones para calificar el desempeño:

a) Evaluación del supervisor inmediato:

Es el núcleo de los [sistemas](#) de evaluación del desempeño. El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de él subordinado.

b) Evaluación de los compañeros:

Es eficaz para predecir el [éxito](#) futuro de la administración. Se emplea para saber cuál es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido.

c) Comités de calificación:

Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiende a ser más confiable, justo y válido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan [problemas](#) de preferencia y efectos de halo por parte de los evaluadores: con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.

d) Auto-calificaciones:

La desventaja de la auto-calificación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría el supervisor.

e) Evaluación por los subordinados:

Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la [gerencia](#) un proceso de [retroalimentación](#) hacia arriba; también ayuda a la alta gerencia a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar [acciones](#) correctivas con los gerentes en forma individual.

3.2 .10 Qué mide la evaluación del Desempeño Laboral:

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres criterios o aspectos primordiales:

- **Resultados:** Es decir resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un período determinado
- **Desempeño:** Comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica
- **Factores críticos de éxito:** Aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en los resultados y en el desempeño laboral

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción cantidad, y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes ¹⁶.

3.2.11 Métodos de evaluación del Desempeño Laboral:

Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño laboral para tener un panorama completo sobre la temática.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, actitudes, conductas o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en los resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en las organizaciones.

- **Métodos basados en características:**

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto el empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, o liderazgo, que la institución considera importantes para el presente o para el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar.

Escalas gráficas de calificación:

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Método de escalas mixtas:

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada:

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

Método de formas narrativas:

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo varios problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura, en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables que aquellos con menor capacidad literaria. En síntesis las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, una evaluación del desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en este momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

- **Métodos basados en el comportamiento:**

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala.

Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, la máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidentes críticos:

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando ésta origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. El incidente crítico es un suceso poco usual que denota mejor o peor el desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento:

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Escala de observación del comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

- **Métodos basados en resultados:**

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en el trabajo. Los defensores de éste método afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra de los evaluadores.

Mediciones de productividad:

Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tienen problemas las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. Además pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.

Administración por objetivos:

Filosofía administrativa que califica el desempeño laboral sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por el jefe o director del área responsable.

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954 según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con los superiores, luego se utilizan estos objetivos para la evaluación de desempeño. La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes y para los empleados. En síntesis cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo pero dentro de un esquema general preparado/supervisado por su jefe o por el jefe del jefe según corresponda. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará el empleado para alcanzarla. Luego del período evaluado generalmente un año el empleado hace su propia auto-evaluación sobre lo logrado, con datos reales. La entrevista de evaluación se basa en la auto-evaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización.

¿Cuál utilizar?

Dependerá de cada empresa o institución, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación, de cuanto se desee invertir. Aunque se tiende a aplicar sistemas elaborados y sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular.

Comparación de los distintos métodos de evaluación del Desempeño Laboral

| Método | Ventajas | Desventajas |
|---------------------------------------|--|--|
| Métodos de las características | De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor costo y fáciles de usar | No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor |
| Métodos de comportamiento | Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación | El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es difícil |
| Métodos de resultados | Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos | El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo |

El entrenamiento de evaluadores:

El entrenamiento debe proporcionarse a los evaluadores cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluar personal, por ejemplo, cuando una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, etc.

- Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones.
- Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas y deben evaluar de forma justa y objetiva.

3.2.12 Otros métodos de evaluación del Desempeño Laboral:

Existen otros métodos para la evaluación del desempeño de los empleados:

Técnica de escala gráfica de calificación:

Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

Método de alternancia en la clasificación:

Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

Método de comparación de pares:

Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.

3.2.13 Consecuencias de no realizar evaluaciones del Desempeño Laboral:

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones

- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad
- Se facilita el deterioro del [clima laboral](#) al no existir un sistema que promueva la equidad
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la [entrevista](#) de valoración del desempeño

3.2.14 ¿Cómo evaluar el Desempeño Laboral docente?

Hay cinco procedimientos conocidos para realizar este tipo de evaluación:

- A través de los logros alcanzados por el alumno
- A través de instrumentos estandarizados que midan habilidad docente
- A través de la opinión de los alumnos
- En base a la opinión de los docentes (Auto- evaluación)
- En base a la opinión de los supervisores, directores y otras autoridades docentes

3.2.15 Para que evaluar el Desempeño Laboral docente

En la medida en que se proponga un sistema que presente metas alcanzables de mejoramiento docente y oportunidades de desarrollo profesional, los profesores se sentirán estimulados y alentados a tratar de alcanzarlas

- Para mejorar el conocimiento y capacidades en relación al docente a los roles, el contexto de la escuela y educación y las aspiraciones de carrera
- Para estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional. Esto ocurrirá en la medida que se cumpla el objetivo anterior. Mejorará el modo de enseñar, los conocimientos de contenido, las funciones como gestor de aprendizajes y como orientador de jóvenes, la relación con colegas y la contribución a los proyectos de mejoramiento de la institución
- Para contribuir al mejoramiento de la misión pedagógica de las instituciones
- Para favorecer la formación integral de los jóvenes. En la medida en que se cuente con profesionales que están alerta respecto al rol, tareas y funciones, saben cómo ejecutarlas y mejorarlas. Se contará con más precisión en las tareas y requerimientos de aprendizaje como también en las necesidades de desarrollo personal

CAPITULO IV

Gráfica No. 1. Edades de los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Edades de los docentes investigados

Como se observa en la gráfica 1 el 32% de los docentes tienen edad de 26-30 años, ubicándose así en el primer lugar de la gráfica. El segundo lugar se representa con el 27% para indicar a docentes en edad de 20-25 años. El tercer lugar para docentes que tienen una edad de 31-35 años con el 13%. Estos tres primeros rangos de edad demuestran que la mayoría de docentes tienen una edad adecuada que les aprueba impartir clases con los conocimientos apropiados a las nuevas formas de enseñanza y también permite que sean empáticos para con los adolescentes.

El otro 13% de docentes están comprendidos en la edad de 36-40. Un 7% tienen edad de 41-45. Otro 7% tienen edad de 46-50 y un 1% se encuentra en el rango de edad de 51-55 años.

En este rango de edades de 36-55 años podemos identificar a docentes que laboran desde hace más de diez años en dichas Instituciones y que tienen por consiguiente varios años de experiencia laboral que les permite ser mejores conocedores e impartir sus conocimientos a los alumnos.

Gráfica No. 2. Género de los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Género de los docentes investigados

Como lo demuestra la gráfica No. 2 el 37% corresponde al sexo femenino, y el 63% lo constituye el sexo masculino.

Los hombres predominan como docentes. Esto se debe a que en el municipio aun predomina la ideología del machismo, a pesar de que muchas mujeres han tomado protagonismo en el ámbito profesional no han podido posicionarse en los puestos para los que están preparadas; debido a la ausencia de equidad de género que se hace notable y que impide que se desarrollen como profesionales.

Velarde E. (2009): Argumenta que la mayoría de empleadores seleccionan candidatos a puestos de trabajo de acuerdo a estereotipos masculinos la mayoría de las veces. Hay poca o escasa participación para las mujeres, pues es todavía un problema social que prevalece en nuestra cultura y en muchos el países como tal. Contrariamente a que el mayor porcentaje de la participación de la profesión docente a nivel mundial, es de género femenino.

Gráfica No. 3. Nivel de Agotamiento emocional de los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Nivel de agotamiento emocional de los docentes investigados

En la presente gráfica se observa que el 3% de mujeres y el 9% de hombres manifiestan agotamiento emocional alto, dando un total de 12% de docentes afectados. Por otro lado un 13% de mujeres y un 13% de hombres están representados con un agotamiento emocional medio, dando un total del 26% para representar el total de afectados por el desgaste emocional el cual se comparte en frecuencia en este caso.

Seguidamente observamos que un 18% de mujeres y un 44% de hombres tienen un agotamiento emocional bajo, dando un total de 62% general representado en la gráfica.

El agotamiento emocional es la primera fase del Síndrome de Burnout se crea una serie acumulativa de conductas donde el individuo pasa por un proceso de perder interés por lo que está haciendo, no tiene deseos de realizar su trabajo, seguido de un agotamiento físico y emocional crónico que está acompañado de despersonalización y falta de realización personal.

Croucher R (2004) fundamenta lo siguiente: Es necesario que el empleado haga tiempo para vivir la vida personal, ésta debe ser aparte de su trabajo. También tiene que tomar tiempo para comer, descansar, de forma que pueda liberar el estrés del día. Asimismo es necesario que el individuo tome vacaciones regularmente.

Es recomendable que en profesiones de alto riesgo, el profesional ingrese en grupos de apoyo donde pueda hablar de sus problemas laborales, los estresores que encuentra día a día y como le

hacen sentir. De esta manera evitará caer en un cansancio emocional y pérdida de recursos emocionales, que produzcan sentimientos de estar emocionalmente agotado y exhausto debido al trabajo que realiza junto a la sensación de que no se tiene nada que ofrecer psicológicamente a los demás.

La inestabilidad emocional en los docentes refleja una mala conducta para con los estudiantes y compañeros de trabajo afectando el desempeño laboral y llevándolo al grado de presentar malestares somáticos que le impiden desarrollar el trabajo eficazmente tornando el ambiente laboral en un malestar para quienes se ven damnificados con dicho comportamiento negativo.

Gráfica No. 4. Nivel de despersonalización que presentan los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Nivel de despersonalización que presentan los docentes investigados

La despersonalización, se caracteriza por mostrar actitudes y respuestas negativas hacia los demás, en este caso los afectados son los estudiantes, y los compañeros de trabajo en un primer plano, puesto que son los entes directos con los que el docente trata.

En la gráfica podemos observar que un 15% de mujeres y un 20% de hombres tienen un alto índice de despersonalización, constituyendo el 15% de los docentes evaluados, lo que demuestra que la mayoría de ellos está afectado con la despersonalización, el 15% de mujeres y el 27% de hombres tienen la despersonalización en nivel medio identificando al 42% de docentes y dejando a tales en un estado de alerta, pues no puede decirse que están libres de la despersonalización sino que se encuentran propensos a padecerla.

El 5% de mujeres y el 18% de hombres tienen el criterio de despersonalización bajo siendo un 23% de docentes quienes lo representan.

La despersonalización es la segunda fase del Síndrome de Burnout en donde el individuo desarrolla una actitud negativa e insensible hacia las personas a las que da servicio; es un cambio repentino en las actitudes y respuestas hacia los beneficiarios del propio trabajo.

Según lo fundamenta Villanueva R. (2004): La despersonalización es un modo de responder a los sentimientos de impotencia, indefensión y desesperanza personal, en lugar de expresar éstos sentimientos y resolver los motivos que los originan.

Los docentes con apatía actúan con frialdad, presentan irritabilidad, frialdad, hostilidad, falta de organización, también se presentan distantes y forman barreras creando interrelaciones apartadas, que afectan grandemente el desempeño laboral.

La despersonalización sumada al agotamiento emocional representa un gran estrés que genera una serie de conflictos a nivel de la salud y la relación empática hacia las personas que le rodean que puede ser el final de la vida laboral.

Gráfica No. 5. Grado de realización personal que presentan los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Grado de realización personal que presentan los docentes investigados

La realización personal hace énfasis al estado en que se encuentra el individuo en cuanto a su vida personal, es una valoración de sus logros en la vida y la satisfacción personal que tiene de si mismo.

El 23% de mujeres y el 39% de hombres representando un 62% en la gráfica manifiestan una realización personal de logro, lo cual es muy bueno, pues indica que tienen una vida satisfactoria en la cual han logrado muchos triunfos y realizaciones personales.

El 5% de mujeres y el 23% de hombres tienen una realización personal media, que da un total de 28% de docentes evaluados que se encuentran en un estado de alerta, pues no tienen la suficiente realización personal que se requiere para estar en armonía con la vida. En este criterio podemos catalogar a docentes que aún no han conseguido una realización personal completa por ejemplo: los que no han logrado tener un título universitario, una pareja, estabilidad económica, etc.

El 7% de mujeres y el 3% de hombres representando un total de 10% en la gráfica, tienen una realización personal baja, podemos incluir en este rango a los docentes que por diversas circunstancias han abandonado sus ideales y que fundamentalmente presentan un creciente aislamiento de las actividades laborales, familiares, sociales, y recreativas, comportándose de forma reactiva y creándose una especie de auto-reclusión y aislamiento por no tener una autoestima adecuada que le permita vislumbrar la vida de mejor manera.

Según lo fundamenta Albaladejo R. (2004): El abandono de la realización personal es la tercera fase del Síndrome de Burnout y consiste en el progresivo retiro de todas las actividades incluyendo las que no sean laborales vinculadas con las actividades que generaron el estrés.

Agregado el agotamiento emocional y la despersonalización a la realización personal frustrada se reúne el diagnóstico completo de estrés crónico que induce al docente a realizar un desempeño laboral malo y a padecer Síndrome de Burnout.

En esta etapa hay pérdida de ideales y fundamentalmente un creciente apartamiento de acciones, aparecen una serie de respuestas negativas hacia uno mismo y al trabajo típico de depresión: moral baja, incremento de la irritabilidad, evitación de las relaciones profesionales, baja productividad, incapacidad para soportar la tensión, pérdida de la motivación hacia el trabajo y baja autoestima.

Gráfica No.1. Edades de los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Edades de los docentes investigados

Como se observa en la gráfica 1 el 32% de los docentes tienen edad de 26-30 años, ubicándose así en el primer lugar de la gráfica. El segundo lugar se representa con el 27% para indicar a docentes comprendidos en la edad de 20-25 años. El tercer lugar para docentes que tienen una edad de 31-35 años con el 13%.

Estos tres primeros rangos de edad demuestran que la mayoría de docentes tienen una edad adecuada que les aprueba impartir clases con los conocimientos apropiados a las nuevas formas de enseñanza y también permite que sean empáticos para con los adolescentes.

El otro 13% de docentes están comprendidos en la edad de 36-40 años, un 7% tienen edad de 41-45, otro 7% tienen edad de 46-50 y un 1% se encuentra en el rango de edad de 51-55 años.

En éste rango de edades de 36-55 años se puede identificar a docentes que laboran desde hace más de diez años en dichas Instituciones y que tienen por consiguiente varios años de experiencia laboral que les permite ser mejores conocedores e impartir sus conocimientos a los estudiantes.

Las acciones de los docentes han exigido una transformación profunda y trascendental a lo largo de la historia, la educación moderna se fundamenta en el ideal del perfeccionamiento los docentes deben estar consientes del rol. La tarea principal es educar a los alumnos y la gestión debe estar centrada en el desafío que conlleva transmitir un cúmulo de conocimientos a los mismos.

Los docentes deben estimular en el educando el desarrollo físico, emocional, intelectual, social, ético y espiritual y de ésta manera comprometerse a dar lo mejor de si mismos para desempeñar el trabajo con compromiso y profesionalismo y dejar así en un segundo plano la edad y los años de laborar en la Institución.

Gráfica No. 2. Género de los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Género de los docentes investigados

Como lo demuestra la gráfica No. 2 el 37% de docentes entrevistados, corresponde al sexo femenino, y el 63% lo constituye el sexo masculino.

Los hombres prevalecen como docentes. Esto se debe a que en el municipio aun predomina la ideología del machismo. A pesar de que muchas mujeres han tomado protagonismo en el ámbito profesional, no han podido posicionarse en los puestos para los que están preparadas. Debido a la ausencia de equidad de género que se hace notable y que impide que se desarrollen como profesionales.

Velarde E. (2009) Argumenta que la mayoría de empleadores seleccionan candidatos a puestos de trabajo de acuerdo a estereotipos masculinos la mayoría de las veces. Hay poca o escasa participación para las mujeres, pues es todavía un problema social que prevalece en la cultura y en varios países como tal. Contrariamente a que el mayor porcentaje de la participación de la profesión docente a nivel mundial, es de género femenino.

Gráfica No. 3. Docentes investigados que aceptan sugerencias y críticas

Docentes investigados que aceptan sugerencias y críticas

La gráfica No. 3 muestra el resultado del criterio No. 1 del cuestionario de evaluación del desempeño laboral en donde se muestra que el 58% de los docentes de dichas Instituciones manifiestan aceptar sugerencias y críticas siempre. Debido a que el diálogo que existe entre directivos y docentes es adecuado, amistoso en donde ambos exponen sus pensamientos de manera apropiada.

Un 17% de docentes expresan sus sugerencias y críticas varias veces, lo cual también es positivo y aceptable; un 13% rara vez admite las sugerencias y críticas que se le hacen, un 10% acepta pocas veces las sugerencias y críticas y un 2% nunca acepta las sugerencias y críticas que le hacen de manera positiva. Se hace fundamental manejar adecuadamente la situación para evitar reacciones exageradas que puedan entorpecer las relaciones con los demás.

Docentes que aceptan sugerencias y críticas sean constructivas o destructivas demuestran madurez emocional que les permite desenvolverse correctamente ante la situación.

*Ésta gráfica presenta datos negativos en un 25% de docentes al no responder positivamente cuando se le hacen sugerencias y críticas por parte de compañeros, directores y alumnos en el ámbito laboral.

Esto se fundamenta con lo que dice Barranger J. (2003): Quién indica que la crítica es un factor clave para una persona, ya que pone en balance su capacidad de sentirse aceptado por los demás.

Personas con baja autoestima tienden a malinterpretar críticas o sugerencias y perciben como críticas cualquier simple comentario respondiendo negativamente. Lo importante es que no se dañe demasiado la autoestima del docente y que posteriormente su desempeño laboral se vea entorpecido por la situación y repercuta negativamente en el clima laboral de la Institución.

Va a depender de las circunstancias y del ambiente de cada quién, ya que cada individuo tiene su propia personalidad, por ello la importancia desarrollar seguridad y confianza en si mismo porque esto es lo que ayudará a interpretar correctamente la realidad, a reconocer los errores, valorar los éxitos, y mejorar las debilidades aceptando dichas críticas y comentarios para transformar lo negativo en fortalezas, superarse y así tener un buen desempeño laboral.

Gráfica No. 4. Grado de comunicación de los docentes investigados para con sus alumnos

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Grado de comunicación de los docentes investigados para con sus alumnos

La gráfica No. 4 muestra el resultado del criterio No. 3 en donde se observa que un 67% de docentes siempre se comunica de forma adecuada con los alumnos un 20% de docentes mantienen comunicación muchas veces con sus educandos, son docentes que propician el diálogo en el aula fomentan una educación transformadora y no tradicional en la cual se le da participación a los estudiantes de que expresen libremente ideas, y con esto logran un ambiente armónico y un buen desempeño para todos.

Un 10% de docentes se comunican unas pocas veces con los estudiantes un 2% rara vez y un 1% para identificar a docentes que nunca mantienen comunicación con los estudiantes.

Esto se fundamenta con lo expuesto por Bazarra. L. (2004): En donde señala que la comunicación entre docentes y alumnos es un aspecto fundamental en la formación de los estudiantes en la que se debe saber transmitir y que transmitir a los alumnos.

La comunicación eficaz requiere de habilidades sociales como: prestar atención, transmitir claramente las ideas propias, entender, debatir, negociar o meditar para evitar desacuerdos que puedan tornarse en conflictos.

La escuela brinda el escenario ideal para que docentes y alumnos aprendan a desarrollar dichas habilidades y mejorar como personas.

El diálogo del docente genera impacto en el aprendizaje y desarrollo cognitivo de los estudiantes, así como estrecha las relaciones interpersonales permitiendo crear una reciprocidad de empatía y una cultura de diálogo en el aprendizaje.

Aprender a comunicarse adecuadamente garantiza un clima laboral agradable centrado en acciones de tolerancia, solidaridad, de no discriminación y de respeto por la diversidad.

Los docentes como interlocutores directos que transmiten valores y conocimientos a sus estudiantes deben mantener una comunicación de doble vía en donde expongan realidades a través de la enseñanza, deben convivir y saber comunicarse abiertamente sabiendo escuchar para poder centrarse en las necesidades de sus alumnos y poder ayudarles en todo momento.

Gráfica No. 5. Docentes merecedores de confianza

Fuente: docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Docentes merecedores de confianza

La gráfica No. 5 muestra el resultado del criterio No. 5 en donde un 57% de docentes demuestra ser merecedor de confianza siempre, el 18% en el criterio de muchas veces muestra confianza a sus compañeros y alumnos, un 16% de docentes rara vez se muestra en la capacidad de difundir confianza, un 7% unas pocas veces denota ser merecedor de confianza y un 2% nunca emite confianza.

Todos los seres humanos deben tener un cierto nivel de confianza para poder vivir tranquilamente, la deben transmitir y esperar de los demás. Esta habilidad nos permite mantener relaciones de calidad con las personas que convivimos.

La confianza puede reforzarse o debilitarse de acuerdo a las acciones propias y a las de las otras personas, personalmente se debe trabajar y constatar las capacidades y limitaciones para mejorar. Potenciar la confianza viene de una inteligencia emocional propicia de bienestar físico y mental.

*Está gráfica presenta datos negativos en el 25% de docentes al presentar actitudes contrarias a ser generadores y merecedores de confianza por parte de compañeros, supervisores y alumnos en el ámbito laboral.

Esto tal como lo estipula Tomasevski K. (2004): Quién señala que un docente tiene el deber de no abusar de sus funciones y debe tener presente la compatibilidad de lo que hace con lo que dice con sus responsabilidades y tener fidelidad para con los compañeros como para con los estudiantes.

Una acción contraria puede hacerlo merecedor de medidas disciplinarias por parte de los superiores.

Los docentes deben poseer cualidades y valores éticos en la profesión; que les permita emitir y hacerse acreedores de confianza en el ambiente laboral y así tener un buen desempeño actitudinal.

Gráfica No. 6. Puntualidad de los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Puntualidad de los docentes investigados

La gráfica No. 6 muestra el resultado del criterio No. 7 en donde se señala que el 66% de docentes que laboran en dichas Instituciones poseen el valor de la puntualidad siempre, el 21% de

catedráticos son puntuales muchas veces, un 8% son puntuales pocas veces, el 3% rara vez es puntual y el 2% nunca es puntual. Estos tres últimos porcentajes muestran una debilidad sobre esta disciplina para cumplir las obligaciones.

La puntualidad es una parte vital para evaluar el desempeño laboral docente; pero el hablar de puntualidad, no limita a horarios específicamente. Sino al cumplimiento de todas las obligaciones o solicitudes que se le hacen al trabajador en la ejecución de su trabajo.

Tal como lo establece Alles. M. (2003): Los valores morales son buenas costumbres y prácticas organizacionales éticas para los profesionales.

La puntualidad es una cualidad que debería ser una virtud común, es algo sencillo de desarrollar que permite construir una imagen de responsabilidad y profesionalismo dignas de reconocer.

Se hace necesario habituar la personalidad con carácter ético y moral reforzándolo con todos los valores porque estos permiten actuar de forma correcta ante las circunstancias de la vida, y proporciona a los demás una adecuada actitud, mejora la vida y convierte a las personas en responsables y dignas de confianza.

Gráfica No. 7. Formación académica de los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Formación académica de los docentes investigados

La gráfica No. 7 muestra el resultado del criterio No. 9 del cuestionario para valorar el desempeño laboral de los trabajadores; la cual indica que un 67% de docentes tiene un grado académico universitario, lo que es positivo porque expresa la calidad educativa que imparten, pues poseen los conocimientos adecuados para transmitirlos a los estudiantes.

En un segundo plano el 23% de docentes que imparten clases cuentan con el grado académico de diversificado y cursan la Universidad en diferentes carreras, lo cual es aceptable puesto que al adquirir mejores conocimientos los reflejarán en las aulas con los estudiantes y mejorará la calidad educativa.

Un 7% y un 3% de docentes solo tienen el grado académico de diversificado. La poca formación que poseen afecta a los alumnos, pues si los actores principales carecen de idoneidad en el campo que les corresponde atender, todo el proceso de enseñanza-aprendizaje se verá perjudicado en la calidad educativa de los estudiantes.

La dimensión ética en la formación del profesorado debe superar los desafíos de la época actual.

Los docentes deben adquirir, estructurar y reestructurar conocimientos, habilidades y valores para desempeñar un trabajo de calidad así como también deben modelar prácticas e instrumentar estrategias de acción que les permitan estar en constante actualización para transmitir conocimientos importantes a los estudiantes.

El profesionalismo docente de la época actual plantea un modelo pedagógico pluridimensional que interrelacione la ciencia, la tecnología, y la sociedad haciéndolas portadoras de una cultura integral que revitaliza los valores humanos.

La profesionalización del docente por lo tanto tiene como uno de los deberes morales, ser competente y con capacidades intelectuales que proporcionen sabiduría para realizar la práctica cotidiana y desempeñarse profesionalmente en el ámbito laboral.

Gráfica No. 8. Proactividad de los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Proactividad de los docentes investigados

La gráfica No. 8 muestra el resultado del criterio No. 11 que valora el desempeño laboral de los empleados y demuestra que un 61% de docentes tiene una actitud proactiva siempre, un 22% se demuestran proactivos muchas veces, el 7% rara vez, manifiestan una condición proactiva, un 5% de docentes unas pocas veces y otro 5% nunca ejercen actitud proactiva que de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras en la educación.

El docente proactivo no solo transmite conocimientos que el presente demanda, sino que motiva a los alumnos a generar nuevos que ayuden a enfrentar cambios generar propuestas, contrariamente a lo que un docente reactivo propicia.

La educación moderna requiere cambios que den paso a la educación integral los docentes deben desempeñar el trabajo con nueva metodología y didáctica activa como las de los actuales escenarios con nuevas tendencias debe ser más dinámico y debe desenvolverse como guía instructor e involucrar al estudiantado, ya que la actualización y una buena formación académica es la clave para un mejor desempeño tanto para docentes como para alumnos y directivos.

Covey S. (1997): Estipula que las personas proactivas se mueven por valores y asumen el pleno control de sus actitudes de manera activa y positiva.

Los docentes deben lograr una actitud de responsabilidad y subordinar los impulsos a los valores, tomando actitudes de líder en todo momento y de esta manera dirigir a los estudiantes que están alrededor eficazmente, moviéndose por valores cuidadosamente meditados y seleccionados y

siendo dueños de cómo reaccionar ante los estímulos, dedicándose a aquellas cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía debe ser positiva, con lo cual ampliarán su círculo de influencia.

Gráfica No. 9. Liderazgo de los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Liderazgo de los docentes investigados

La gráfica No. 9 muestra el resultado del criterio No. 13 que indica que un 47% de docentes evidencian una capacidad de liderazgo siempre, el 28% expresan una capacidad de liderazgo muchas veces, un 8% de docentes demuestra capacidad de liderazgo, unas pocas veces mientras que el 15% rara vez, y el 2% nunca asumen cualidades de liderazgo.

*Ésta gráfica presenta datos negativos en un 25% de docentes pues la falta de liderazgo se hace notable y deja en evidencia la ausencia de protagonismo que se hace necesaria para ser un buen docente.

Tal como lo fundamenta Yuan F. (2008): El liderazgo es arte, y se debe practicar en todos los ámbitos de la vida y quién dirija y tenga a su cargo a personas debe practicar humanamente virtudes y poseer humildad y respeto al tratar con los subordinados, los cuales deben trabajar al ciento por ciento por quienes los dirigen. Cuando los de arriba y los de abajo se hallan en armonía. El liderazgo los dirige.

Si el dirigente es orgulloso y altanero los subordinados son perezosos y descuidados; la mente de los de arriba y los de abajo no comunica. Entonces se bloquea el camino del liderazgo.

La relación entre directivos-docentes y docentes-alumnos debe ser significativa que favorezca la productividad y la calidad del trabajo y que influya positivamente para mejorar la práctica educativa y con ello obtener calidad en la educación y no hacer referencia de líder exclusivamente a directores.

Un líder pedagógico es quién infunde confianza en el aula, quién desencadena nuevos aprendizajes en los alumnos, comportándose profesionalmente en el trabajo para lograr metas colectivas e individuales en su cargo pues en el proceso académico-formativo es el actor primordial del buen o mal desempeño propio como del de las personas a su cargo.

Gráfica No. 10. Presentación personal de los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Presentación personal de los docentes investigados

La gráfica No. 10 muestra el resultado del criterio No. 15 y señala que el 85% de docentes de dichas Instituciones demuestran un buen aspecto personal siempre el 10% de docentes tienen una buena apariencia personal muchas veces, el 3% unas pocas veces conservan una buena presentación personal, y el 2% rara vez poseen buena presentación personal.

Duque H y Sierra R (2001): Establecen que la presentación personal es parte de la personalidad del individuo y es la imagen que ofrecemos a los demás la que constituye la base de las relaciones con nuestros semejantes y que influye en las relaciones sociales.

Una persona con buena presentación personal tiene mayor posibilidad de acercamiento y convivencia, le permite dejar una buena impresión y además la buena imagen se relaciona con una adecuada autoestima que la persona logra crearse, una autoimagen positiva que irradia para sí mismo y para los demás, es lo que permite tener una excelente presentación.

Gráfica No. 11. Grado de orden que presentan los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Grado de orden que presentan los docentes investigados

La gráfica No. 11 muestra el resultado del criterio No. 17 la cual indica que el 50% de docentes siempre se muestran ordenados en su labor, un 33% para docentes que muchas veces evidencian ser ordenados, el 12% para docentes que unas pocas veces se muestran ordenados en el trabajo, un 3% para los docentes que rara vez son ordenados, y un 2% para los que nunca evidencian orden en las labores y tareas que se le encomiendan.

El orden es un valor que está en la base de todos los demás valores humanos; proporciona confianza y seguridad y aumenta la eficacia en la vida. En el orden o desorden el individuo forja su identidad esta conducta se aprende desde la niñez y sobre todo por imitación lo cual es positivo pues es fácil de ponerla en práctica en cualquier momento.

Es importante que exista un equilibrio en el orden, pues el ser demasiado ordenado puede estar vinculado a una manía o a un trastorno obsesivo compulsivo. Se deben evitar los extremos.

Tal como lo Establece Paz M. (2006): El ser ordenado es un valor que ayuda a desarrollar buenos hábitos y a establecer prioridades en la vida cotidiana, de ello la importancia de tomar en cuenta dicho valor moral que ayuda en todos los aspectos a mejorar las prácticas, ganando espacio y tiempo en el ámbito profesional, personal, familiar y social en general.

Contrariamente el desorden influye adversamente en la mente de las personas, pues lo predispone a actuar de forma negativa y a tener un estado de ánimo inestable que repercutirá en malestares psicológicos. De ello la importancia de mantener el orden en todos los aspectos para desempeñarse adecuadamente en el trabajo.

Gráfica No. 12. Grado de innovación que presentan los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Grado de innovación que presentan los docentes investigados

La gráfica No. 12 muestra el resultado del criterio No. 19 en donde el 50% de docentes son innovadores siempre, pues generan muchas ideas y mejoran las prácticas educativas, mientras que un 20% innova muchas veces y el 15% unas pocas veces, pues aún prevalecen las formas tradicionales de educación, mientras que el 13% de docentes rara vez fomenta las nuevas tendencias educativas para con los alumnos y un 2% no innova nunca.

Según Cañal P. (2002): Propugnar una educación innovadora hoy como ayer es oponerse al inmovilismo. Una educación innovadora aspira a la mejora progresiva de la enseñanza. La educación por tanto debe promover innovación tanto en docentes como en alumnos y así incorporar

novedades que produzcan cambios progresivos tales como la tecnología y la comunicación para que los resultados sean la conquista de un nivel más alto respecto a las metas y objetivos que se persiguen en la institución educativa.

Gráfica No. 13. Grado de desacuerdos que mantienen los docentes investigados con compañeros de trabajo

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Grado de desacuerdos que mantienen los docentes Investigados con compañeros de trabajo

La gráfica No. 13 muestra el resultado del criterio No. 2 en donde se representa con un 50% a docentes que nunca, se mantienen en desacuerdo con los compañeros de trabajo, un 15% para indicar que pocas veces docentes se mantienen en desacuerdo con los compañeros de trabajo, un 8% representan mantener desacuerdo con los compañeros de trabajo muchas veces, un 2% siempre están en desacuerdo con los compañeros de trabajo en diversos puntos de vista.

*Ésta gráfica muestra datos negativos en un 25% de docentes pues se hace notable que existen desacuerdos entre compañeros de trabajo en repetidas ocasiones.

Tal como Pérez G. (2011) fundamenta: Se deben desarrollar habilidades sociales que faciliten la convivencia en el ambiente laboral y así congeniar con todas las personas con que se convive.

La asertividad permite poseer atributos tales como: una personalidad activa, comunicación adecuada, franca, directa y empática, la cual permite ponerse en el lugar de los otros para comprender sus puntos de vista. Ser asertivo es promover el desarrollo, ser personas honestas, expresivas que se auto-respetan, que tengan la habilidad para hacer sentir valiosas a las demás personas, evita mantener conflictos con las personas que nos relacionamos en el ámbito laboral y permite tener un desempeño laboral eficiente.

El clima laboral debe ser armónico de compañerismo para alcanzar los objetivos institucionales y evitar desacuerdos entre compañeros de trabajo.

Gráfica No. 14. Grado de negatividad de los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Grado de negatividad de los docentes investigados

La gráfica No. 14 muestra el resultado del criterio No. 4 en donde un 52% lo constituyen docentes que no demuestran actitudes negativas nunca, el 35% para docentes que rara vez presentan conductas negativas, un 8% para indicar docentes que unas pocas veces asumen una conducta negativa, el 3% muchas veces para docentes que se comportan negativamente, y un 2% para representar a quienes siempre se comportan de una manera negativa.

Según Jeff Magge. (2003): En varios casos el negativismo es una creencia irracional, pues los individuos tienden a agrandar las cosas negativas y no perciben o desvalorizan las positivas, se hace especulaciones previas a lo sucedido y esto torna la situación desfavorablemente.

También debe descartarse un posible trastorno en el estado de ánimo del individuo o una depresión que posiblemente lo esté obligando a actuar de forma negativa; ya que dichos trastornos conllevan a tales actitudes.

Gráfica No. 15. Grado de malestar físico que presentan los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Grado de malestar físico que presentan los docentes investigados

La gráfica No. 15 muestra el resultado del criterio No. 6 en donde un 41% de docentes manifiesta malestares físicos rara vez lo cual es positivo y se encuentra en un rango aceptable de enfermedad, mientras que el 33% nunca, presenta malestares físicos, un 15% pocas veces, un 9% siempre y un 2% muchas veces, demuestran malestares físicos en el ámbito laboral.

*Ésta gráfica presenta datos negativos en un 26% de docentes pues los últimos tres porcentajes no descartan la presencia de malestares físicos en el ámbito laboral en criterios elevados de enfermedad.

Fuster I. (2011): Fundamenta que algunas veces los trastornos o malestares físicos son consecuencia de estados mentales y viceversa. El cuerpo actúa sobre la mente, o la mente sobre el cuerpo; dando lugar a trastornos psicosomáticos que generan malestares físicos en las personas.

Varias enfermedades físicas son el resultado de un desequilibrio emocional que persiste a través del tiempo, la relación mente-cuerpo se ve alterada provocando estrés en el trabajador lo cual puede deteriorar el clima organizacional.

De ello la importancia de mantener el equilibrio entre situaciones que puedan generar estrés y evitarlas para mantener una buena salud física y mental.

Asegurar y tutelar la salud física y mental de los trabajadores, es clave para lograr un desarrollo permanente y un buen desempeño laboral en los trabajadores que permita el éxito institucional.

Gráfica No. 16. Grado de hostilidad que presentan los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Grado de hostilidad que presentan los docentes investigados

La gráfica No. 16 muestra el resultado del criterio No. 8 en donde un 42% rara vez se comporta de manera hostil, el 20% unas pocas veces, un 18% nunca, el 15% muchas veces asumen el comportamiento de hostilidad y un 5% siempre, se comporta hostilmente.

*Ésta gráfica indica datos negativos en un 40% de docentes. Los últimos tres porcentajes demuestran que la naturaleza hostil se hace presente en las diversas circunstancias que se suscitan.

Las personas que se presentan hostiles, poseen daño psicológico que ponen de manifiesto con esta actitud, debido a que constantemente se sienten envueltas en batallas de las cuales deben salir vencedores, sufren estrés. La hostilidad los conduce a conflictos, discusiones, peleas, rivalidades, daños físicos y psicológicos en la salud.

La hostilidad genera malestar, odio, resentimiento actitudes y conductas agresivas a los demás. A ciertos docentes les resulta difícil enfrentarse a los problemas de comportamiento de los alumnos sin utilizar la fuerza o el castigo ante cualquier acción que consideren una amenaza contra la autoridad.

Barefoot (1992): Fundamenta que la hostilidad hace que el individuo perciba a los demás como una amenaza, se ponen a la defensiva y los hace mantener sentimientos de ira y hacerse propensos a padecer enfermedades cardiovasculares.

La hostilidad es algo que todos los seres humanos llevan dentro, lo importante es saber mantener el control ante situaciones adversas y de esta manera evitar acciones perjudiciales tanto para los que reciban la acción, como para las personas que la realizan, porque en extremos casos puede provocar la muerte.

El estado emocional que presenta el docente en el momento de hostilidad, va a depender de su estado físico y psicológico pues si sus necesidades de éxito, reconocimiento, de vida familiar y seguridad no han sido satisfechas es probable que repercuta en un mal desempeño laboral que se refleja en comportamientos hostiles.

Gráfica No. 17. Nivel de llamadas de atención que se le hace a los docentes Investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Nivel de llamadas de atención que se le hace a los docentes investigados

La gráfica No. 17 muestra el resultado del criterio No. 10 en donde se observa que a un 45% de docentes rara vez se les llama la atención, al 40% nunca, mientras que al 10% unas pocas veces, se les llama la atención, al 3% siempre, y el 2% muchas veces son amonestados por las acciones que están presentando.

Las diversas personalidades y formas de percibir las circunstancias hacen tener conflictos con las demás personas y estar en constantes desacuerdos, es importante saber mantener un clima laboral agradable en donde exista respeto y armonía entre los trabajadores.

Las relaciones entre jefes- empleados suponen en algunos casos situaciones que pueden considerarse problemáticas: anuncios de despido, suspensiones temporales, y conflictos entre compañeros son solo algunas de las realidades complejas que deben asumirse dentro del entorno laboral no escapan de éste escenario las llamadas de atención, un momento complicado tanto para directivos como para trabajadores. Tal como indica Pereyra A. (2003).

De ello se hace necesario establecer un régimen disciplinario para evitar las frecuentes llamadas de atención y que sea una situación constante en el ámbito laboral y de esta manera impedir hacer una rutina de conflictos.

Un reglamento interior de trabajo prescindirá que se den situaciones de llamadas de atención frecuentes y dará las buenas pautas de comportamiento a los trabajadores.

Las llamadas de atención deben mantener un clima laboral armónico y han de ser entendidas como una instancia de aprendizaje para realizar cambios y crecer laboralmente y no percibir las como amenazas.

Gráfica No. 18. Nivel de pérdida de tiempo laboral de docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Nivel de pérdida de tiempo laboral de docentes investigados

La gráfica No. 18 muestra el resultado del criterio No. 12 en donde un 50% nunca pierde el tiempo en sus labores, un 36% rara vez, mientras que el 7% muchas veces pierde el tiempo, al momento de impartir sus clases, el 5% unas pocas veces, y el 2% siempre suele perder el tiempo durante su actividad laboral.

La ética profesional tiene una íntima relación con la responsabilidad laboral, tanto que es la que posibilita llevar a la práctica los valores que pregonan la responsabilidad social, y es la ética la que ayuda a ejercer la responsabilidad en un marco de coherencia y correspondencia social.

Tal como lo fundamenta Barquero A. (1993): El trabajo ya sea tedioso o fuente de satisfacción, para el hombre es un medio para satisfacer las necesidades de índole material; que permite alcanzar otras metas personales y sociales, el cual interviene profundamente en una influencia psicológica, de ello la importancia de amar y hacer bien el trabajo para que no repercuta negativamente en la vida personal.

Gráfica No. 19. Grado de incapacidad de los docentes investigados para controlar a sus alumnos

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Grado de incapacidad de los docentes investigados para controlar a los alumnos

La gráfica No. 19 muestra el resultado del criterio No. 14 para demostrar el desempeño que muestran los docentes en donde un 47% nunca se ve incapaz para mantener el control en el aula, el 40% rara vez, el 8% denota unas pocas veces debilidad para intervenir con los alumnos, el 3% muchas veces son incapaces de mantener el control en los alumnos, y el 2% siempre muestra invalidez de controlar a los estudiantes.

La indisciplina de los alumnos conlleva a problemas psicológicos a los docentes como: estrés, depresión, ansiedad, mobbing. Estas situaciones de tensión repetidas, día tras día, conducen al docente a presentar Síndrome de Burnout que en muchos casos lo obligan a pedir baja del trabajo o en el peor de los casos sufrir física y psicológicamente.

La falta de disciplina y violencia en el aula, es un fenómeno creciente en la educación actual, lo que supone un desafío muy grande para el colectivo docente.

Según Bazarra. L. (2007): Son dos escuelas las que dan el perfil a los alumnos: los padres y los docentes, en ocasiones los docentes muestran una incapacidad para adoptar una postura de seguridad ante los alumnos, pues hoy en día los adolescentes presentan conductas negativas propias de la edad, y se hace muy difícil conducirlos; puesto que la sociedad misma no permite una educación autoritaria como la del pasado y el ser demasiado permisivo como se es ahora también constituye un desequilibrio actitudinal.

Por lo tanto se hace necesario establecer reglamentos de convivencia, derechos y deberes para evitar confortamientos entre docentes y alumnos que constituyan problemas.

Gráfica No. 20. Nivel de irritabilidad que presentan los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Nivel de Irritabilidad que presentan los docentes investigados

La gráfica No. 20 muestra el resultado del criterio No. 16 para demostrar el desempeño actitudinal que muestran los colaboradores en donde un 55% rara vez se muestra con una conducta irritante, el 28% nunca, el 12% unas pocas veces, el 3% siempre, y el 2% muchas veces.

Según Travers Cherly y Cooper Cary (1997): Varios docentes debido al exceso de trabajo, presentan tensión, errores, irritabilidad, baja autoestima, e insomnio; esto aunado a las labores cotidianas en casa, la situación se torna estresante por lo que se hace necesario examinar los motivos y causas y tomar en cuenta el momento por el que está pasando el docente, para poder ayudarlo e intervenir a tiempo y así minimice los problemas y potencie las satisfacciones en su trabajo.

Gráfica No. 21. Grado de impaciencia que manifiestan los docentes investigados

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Grado de impaciencia que manifiestan los docentes investigados

La gráfica No. 21 muestra el resultado del criterio No. 18 en donde un 52% rara vez se comporta de manera impaciente, el 20% nunca, un 15% unas pocas veces, el 10% muchas veces son impacientes y el 3% de docentes siempre se comportan impacientemente.

El orden es fundamental para aprender a ser pacientes, y lidiar con la frustración es vital para forjar la personalidad.

*Ésta gráfica presenta datos negativos en un 28% de docentes en los últimos tres porcentajes varios docentes asumen conductas impacientes en su labor.

Medina S (2008) fundamenta: Que la impaciencia es un efecto, un síntoma o un resultado negativo que se adopta erróneamente frente a los hechos, pues numerosas veces las circunstancias están fuera del individuo, y lo que hace es provocar un círculo de preocupación que produce impotencia, agobio, enfado, lamentación, estrés, angustia, trastornos psicosomáticos, y deterioro de las relaciones personales.

La impaciencia causa daño a si mismo y es un indicador de que algo anda mal psicológicamente, se debe descartar una posible patología. Ésta actitud al igual que la irritabilidad y la hostilidad aumentan el riesgo de padecer hipertensión.

Ante la impaciencia se debe optar por una actitud constructiva, recordando que los procesos de la vida tienen su función y tiempo y por más que se intente acelerarlos, siempre se encontrará ésta inmutable verdad.

Gráfica No. 22. Nivel de dificultad de los docentes investigados para expresarse

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Nivel de dificultad de los docentes investigados para expresarse

La gráfica No. 22 muestra el resultado del criterio No. 20 en donde un 51% nunca, tiene dificultad para expresarse, el 23% rara vez se expresa con dificultad, el 14% unas pocas veces se expresan con el desenvolvimiento adecuado, el 10% siempre tiene dificultad para pronunciarse en público, y el 2% muchas veces tiene la dificultad de expresarse con las demás personas.

*Ésta gráfica muestra datos negativos en un 26% de docentes los últimos tres porcentajes exhiben que hay una debilidad en docentes para expresarse de forma adecuada.

Varias personas se comunican muy poco porque poseen alto grado de introversión, son personas por lo regular inseguras, con miedo a la opinión pública, son calladas, melancólicas, no poseen capacidad de influir en los demás, de hacerse notar, ni de ser juzgados, y les cuesta entablar relaciones personales adecuadas.

Jung. C. (1994) fundamenta: Que las personas introvertidas tienen una personalidad desplazada al inconsciente, con una gran atracción a su mundo interior, lo que las conlleva a retirarse del mundo exterior y guardar la energía para si; es decir a abstenerse de socializar. Se debe descartar un trastorno por evitación u otros trastornos psicológicos que puedan contener este criterio como tal.

Los docentes deben expresarse y comunicarse asertivamente, saber dirigir y tener un liderazgo pedagógico que denote autoridad y al mismo tiempo genere confianza y respeto, pues son éstas cualidades las que abren canales de comunicación, de reciprocidad, que permiten expresar los pensamientos libremente y de la mejor manera.

Gráfica No. 23. Criterios positivos en los docentes

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Criterios positivos en los docentes

El cuestionario de evaluación del desempeño actitudinal docente aplicado a directores de las instituciones educativas de nivel diversificado del municipio de Barillas, para evaluar el desempeño de los docentes consta de dos fragmentos, el primero representado en un 50% por criterios positivos y el segundo representado por el otro 50% de criterios negativos.

La presente gráfica representa los aspectos positivos y muestra que el 98% de docentes, manifiestan estar bien, de acuerdo a los resultados obtenidos por el cuestionario en los aspectos positivos, y el 2% tiene un carácter negativo en los criterios positivos, lo cual es bastante aceptable pues prevalecen las actitudes positivas en los docentes tales como: Aceptar las sugerencias y críticas que se le hacen, ser comunicativo con los alumnos, ser merecedor de confianza, ser puntual, tener una formación académica adecuada, tener una actitud proactiva, capacidad de liderazgo, tener buena presentación personal, ser ordenado, ser innovador, entre otros.

Gráfica No. 24. Criterios negativos en los docentes

Fuente: Docentes de instituciones educativas de diversificado (Mayo de 2012)

Criterios negativos en los docentes

El cuestionario de evaluación del desempeño actitudinal docente aplicado a directores de las instituciones educativas de nivel diversificado del municipio de Barillas, para evaluar el desempeño de los docentes consta de dos fases la primera representada en un 50% por criterios positivos y la segunda representada por el otro 50% de criterios negativos.

En esta gráfica se representan los criterios negativos en la cual el 87% de docentes manifiestan estar mal, pues tienen elevado el porcentaje en dichos criterios, y por otro lado el 13% de docentes dieron respuesta negativa a las afirmaciones de los criterios negativos, lo que indica que es la minoría la que presenta tales actitudes en las que se incluye: mantener desacuerdo entre compañeros de trabajo, presentar malestares físicos constantemente, ser hostil, ser impaciente, tener poca capacidad de liderazgo, ser poco generador de confianza, y tener dificultad para expresarse dentro de otros criterios.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que el 38% de los docentes presentan el diagnóstico del Síndrome de Burnout que se ve señalado por niveles altos y medios en intensidad y otro 39% de docentes denotan despersonalización que puede estar vinculada a otros aspectos de la vida cotidiana y no precisamente a lo laboral.
2. Se estableció que el 38% de docentes presentan agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal, que se ve señalado por niveles altos y medios en intensidad lo cual constituye la triada del diagnóstico de Síndrome de Burnout.
3. Los síntomas de los docentes víctimas del Síndrome de Burnout se evidencian en tres formas los cuales a su vez conllevan otros signos específicos que presentan los cuales son:

Síntomas físicos o psicosomáticos

- Dolores de cabeza
- Fatiga
- Taquicardia
- Insomnio/ Sueño
- Pérdida o aumento de peso
- Desordenes gastrointestinales
- Resfriados frecuentes
- Erupciones en la piel o alergias

Síntomas emocionales o psicológicos

- Depresión
- Ansiedad
- Irritabilidad
- Impaciencia
- Preocupación

Síntomas conductuales o laborales

- Apatía
- Hostilidad
- Pesimismo
- Tono de voz elevado
- Dificultad en la concentración
- Ausentismo laboral

- Abandono personal

4. Se observó que el desempeño laboral que presentan los empleados de las instituciones educativas es malo pues el 45% de los docentes evaluados manifiestan criterios negativos en la aplicación de la prueba y el 55% tienen un buen desempeño actitudinal. Además se observó que las herramientas de evaluación del desempeño docente que los directores utilizan se limitan a registro de horarios y planificación de clases, lo que constituye una debilidad pues no se evalúa multifacéticamente y de forma integral el desempeño laboral de los docentes.
5. Se logró determinar que el alto grado de introversión, inmadurez, la falta de liderazgo, la negatividad, la impaciencia, y la poca formación académica son limitantes que presentan algunos de los docentes para desarrollar un desempeño laboral adecuado en el ámbito educativo.
6. Se identificó que la escasa información o el desconocimiento de la existencia del Síndrome de Burnout es lo que lleva a muchos docentes a presentar síntomas e incluso el Síndrome como tal, y desconocer las causas y consecuencias de su manifestación, provocándoles malestar físico y emocional que no les permite desempeñarse eficientemente en el trabajo y tener una vida saludable.
7. Se evidenció que el Síndrome de Burnout incide negativamente en el desempeño laboral de los docentes que lo padecen pues afecta grandemente su rendimiento, deteriorando el estado físico y psíquico y conduciéndolo a un estado de estrés crónico que afecta la vida cotidiana del individuo en general.

RECOMENDACIONES

1. Es importante priorizar la salud física y emocional ante situaciones que conlleven a la pérdida de bienestar laboral, los directivos son en varias ocasiones los primeros en darse cuenta y son una importante fuente de apoyo al momento de detectar los malestares que presentan los docentes en el trabajo, deben dar las pautas para ayudarlos y así proporcionar un ambiente laboral sano para la institución.
2. Es indispensable que ante el diagnóstico de Síndrome de Burnout se aborde desde una perspectiva cuádruple: Psicológica profesional, familiar, personal, y laboral, pues es como se puede superar y salir del problema. Si se integran éstas perspectivas el pronóstico mejorará favorablemente en el tiempo determinado.
3. Es indispensable establecer los objetivos personales como prioridad y aprender a canalizar la energía negativa para que no se torne en un malestar crónico, como el estrés producido por el Síndrome de Burnout. Conviene no esperar a que se agrave la situación de malestar y acudir a un especialista ante la presencia de los síntomas y malestares para lograr mejoría y que brinde un tratamiento adecuado a través de terapias como: TRE (Terapia racional emotiva), TREC (Terapia racional emotiva conductual), TC (Terapia conductual), Fomento de autoestima, una reestructuración cognitiva. y la aplicación de técnicas de relajación que desarrollen destrezas en la resolución de conflictos y manejo de emociones del estrés producido por el síndrome.
4. Ante un mal desempeño laboral, evaluar es una estrategia indispensable para mejorar, pues permite determinar faltas, errores o bajo rendimiento y proponer mejoras y soluciones para una buena condición laboral. A base de la debilidad en instrumentos de evaluación del desempeño docente, las autoridades educativas deben organizar cursos de capacitación al personal directivo a fin de involucrarlo en un proceso de investigación continua sobre instrumentos de evaluación. O que soliciten ayuda y orientación a expertos en el área para perfeccionar un instrumento que les permita evaluar a los docentes multifacéticamente, implementando los diversos métodos de evaluación del desempeño laboral para fortalecer dichas debilidades y a la vez aplicar técnicas de motivación como: incentivos, elogios, recompensas, delegación de autoridad, remuneración, etc. para lograr un desempeño institucional eficiente.
5. Se debe evaluar el desempeño laboral docente periódicamente para observar fortalezas y debilidades y así proponer un sistema de metas alcanzables de mejoramiento, reforzamiento, incentivos, y oportunidades de desarrollo profesional, para que los docentes se sientan estimulados y alcancen los objetivos institucionales y así mejoren su rendimiento laboral.

6. La mejor forma de prevenir el Síndrome de Burnout y que éste no afecte el rendimiento laboral de los docentes es informando sobre la existencia del mismo; los síntomas y con ello evitar padecer las consecuencias.

7. Se hace necesario eliminar o disminuir los estresores que dan lugar al desarrollo del Síndrome de Burnout afrontando el problema, comprometiéndose con el trabajo profesionalmente y con ética y buscando ayuda profesional si el diagnóstico se torna complicado.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Alberto, (2007) Evaluación de desempeño: manual para la elaboración y evaluación de compromisos Santiago de Chile.
2. ALLES, Marta (2002) Desempeño por competencias. Edición Ganica S.A., Buenos Aires Argentina.
3. ALLES, Marta, (2003) Gestión por competencias. El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires Argentina.
4. BARQUERO, Alfredo, (1993) Ética profesional Editorial. Euned, Costa Rica.
5. BARRANGER, Jack, (2003) El momento de renunciar. Editorial Pax. México.
6. BAZARRA, Lourdes, (2004) Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio. Edición Narce S.A. España.
7. BAZARRA, Lourdes, Et. Al, (2007) Profesores alumnos familias. 7 pasos para un nuevo modelo de escuela Edición Narcea. Madrid, España.
8. BOSQUED, Marisa, (2005) Cómo combatir el estrés y la ansiedad en el ámbito laboral Que no te pese el trabajo. Edición Gestión, España.
9. BOSQUED, Marisa, (2008) Quemados El Síndrome de Burnout qué es y cómo superarlo. Edición Paidós Iberica, S.A. España.

10. BY, Carlos, Et. Al, (2006) El libro de las habilidades de comunicación: Cómo mejorar la comunicación. Edición Díaz Santos, S.A. España.
11. CAÑAL, Pedro, (2002) La innovación educativa. Ediciones Akal S.A. Madrid-España.
12. CHIAVENATO, Idalberto, (2002) Gestión del talento humano. Colombia.
13. FUSHAN, Yuan, (2008) El arte del liderazgo. Lecciones Zen sobre el arte de dirigir. Editorial EDAF. S.L. España.
14. HERNANDO, Duque, (2001) Las relaciones humanas en la vida familiar. 6ª Edición. Bogotá.
15. JEFF, Magge, Et. Al, (2003) 50 maneras de eliminar el negativismo de su vida. Formas rápidas de manejar y eliminar el negativismo en el trabajo o en la casa Editorial Panorama S.A. México.
16. KAST, James I, (1997) Administración en las organizaciones. Cuarta Edición.
17. LAN, By, Et. Al, (2002) Psicología del envejecimiento Edición Morata, España.
18. NAIPONE, María Elena, (2008) Cuando se quema el profesorado de secundaria. Edición Díaz de Santos, España.
19. PAYNE, Rosemary (2005) Tecnicas de relajación. Guía práctica. 4ª Edición. España
20. PAZ, María, (2006) Que lio aprender a ser ordenado 1ª Edición. Paraguay.
21. PEREZ, Gloria, Et. Al (2011) Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento Edición Narcea. España.

22. PINILLOS, Isabel, Et. Al, (2011) Guerreros de la mente. Claves para superar las amenazas de nuestro mundo interior. Editorial Grijalbo. Barcelona, España.

23. SAMPIERI, Roberto, (2007) Metodología de la investigación. Cuarta Edición Mac Graw Hill México.

24. STEVEN, Covey, (1997) 7 hábitos de la gente altamente altamente efectiva 1ª Edición. Barcelona. España.

25. TOMASEUSKI, Katarina, (2004) El asalto a la educación 1ª Edición, España.

26. TRAVERS, Cherly, Et. Al, (1997) El estrés de los profesores. La presión en la actividad docente 1ª Edición Paidós Ibérica S.A. Barcelona, España.

ANEXOS

PROPUESTA (A)

Programa para evitar y abordar el Síndrome de Burnout en los docentes de las instituciones educativas de diversificado del municipio de Barillas, Huehuetenango

INTRODUCCIÓN

La siguiente propuesta pretende dar a conocer a directivos, docentes y alumnos de las Instituciones educativas del municipio de Barillas la existencia del Síndrome de Burnout su manifestación y las consecuencias en el ámbito laboral y personal. Lo cual se aborda en la investigación realizada para dar a conocer el tema a profundidad.

Dentro de la propuesta tanto los directores como los docentes y alumnos encontrarán información relevante para poder conocer, prevenir, detectar e informar sobre la presencia del Síndrome de Burnout; los síntomas y manifestaciones en el ámbito profesional y familiar de quienes están expuestos a padecerlo. Lo cual será de gran utilidad pues se desconoce la existencia de ésta enfermedad y una información oportuna permitirá tanto a la institución como al docente y a quienes se beneficien de la información actuar oportunamente ante la presencia del Síndrome.

Además de establecer la propuesta de información preventiva se especifica un programa de actividades que se deben desarrollar para dar a conocer detalladamente la información así como también se dan a conocer algunas técnicas de abordamiento y prevención para minimizar las consecuencias y mejorar el desempeño laboral.

Justificación:

Al observar los resultados obtenidos en la aplicación de el test MBI aplicado a docentes y el CDLA aplicado a directores para ver el rendimiento que presentan los colaboradores se determinó que el 38% manifiestan Síndrome de Burnout, un 39% tienen alto nivel de despersonalización y el 45% de docentes tienen un mal desempeño laboral y que no existe un método de evaluación del desempeño que permita evaluar periódicamente para fortalecer debilidades en el rendimiento laboral. Por lo cual se implementa la propuesta de información precoz sobre la incidencia del Síndrome de Burnout en el desempeño laboral, las técnicas de relajación para el manejo del estrés, y con ello dar a conocer soluciones de intervención oportunas para mejorar el ambiente laboral entre directivos docentes y estudiantes.

Por lo que se recomienda poner en práctica la propuesta para obtener beneficios que permitan mejorar el clima laboral y la salud de los recursos humanos ya que es lo primordial para el buen funcionamiento de la institución.

Objetivo General:

- Propiciar la información para que los directivos, docentes y estudiantes conozcan el Síndrome de Burnout y su incidencia en el desempeño laboral

Objetivos Específicos:

- Capacitar a directores, docentes, y estudiantes sobre las estrategias de intervención ante el Síndrome de Burnout.
- Dar a conocer las técnicas de relajación que permiten manejar las emociones del estrés producido por el Síndrome de Burnout.
- Mejorar la comunicación entre directores, docentes y estudiantes en las instituciones educativas

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Uso de trifoliales informativos:

Se elaborarán trifoliales con el contenido resumido de lo que es el Síndrome de Burnout para que se de una clara comprensión del tema en los cuales se detallara la siguiente información:

¿Qué es el Síndrome de Burnout?

El Síndrome Burnout es un síndrome clínico descrito en 1974 por el Psiquiatra Herbert Freudenberger quien tras un año de trabajar en un proyecto con pacientes toxicómanos la mayoría de colaboradores sufría una gradual pérdida de energía, hasta llegar al agotamiento, así como desmotivación en el trabajo, junto con varios síntomas de ansiedad y de depresión. Freudenberger describió cómo estas personas se volvían menos sensibles, poco comprensivas e incluso agresivas en relación con los pacientes, con un trato distanciado y cínico, con tendencia a culpar al paciente de los problemas que padecía.

En concreto, el Burnout se describe como un estado de decaimiento físico, emocional y mental, caracterizado por un cansancio, sentimiento de desamparo, desesperanza, vacío emocional, y por el desarrollo de una serie de actitudes negativas hacia el trabajo.

¿A quienes afecta?

Afecta especialmente a aquellas profesiones caracterizadas por una relación constante y directa con personas, más concretamente en aquellas profesiones que mantienen una relación de ayuda: docentes, médicos, enfermeros, policías y frecuentemente, a aquellas profesiones que suponen una relación cercana intensa con los beneficiarios del trabajo.

¿Cómo afecta el desempeño laboral?

El Síndrome de Burnout tiene graves consecuencias en el ámbito profesional pues desequilibra las expectativas laborales y la realidad del trabajo, produce frustración y cuando la persona regresa a casa después de la jornada laboral trae consigo toda la tensión acumulada lo cual lógicamente repercute en la salud y en el ámbito familiar también. Se queja constantemente y dirige toda su insatisfacción a la familia acarreándole más problemas creando un círculo vicioso de conductas negativas hacia el trabajo que se incrementa y repite día a día.

Burnout se caracteriza por un perfil de la persona que incluye:

Elementos tales como elevada auto-exigencia, baja tolerancia al fracaso, necesidad de excelencia y perfección, necesidad de control. Esto hace que estas personas piensen que: "Sólo ellas, y nadie más, puede hacer las cosas bien". La relación con la sobrecarga emocional es indudable. Los factores asociados son insatisfacción marital, relaciones familiares empobrecidas, falta de tiempo de ocio y una baja en la actividad física, junto con insatisfacción permanente y sobrecarga en la agenda laboral. En síntesis, a estas personas, víctimas del Síndrome de Burnout, les resulta casi imposible disfrutar y relajarse.

¿Por qué se produce en docentes?

En ocasiones el trabajo de los docentes no se ve recompensado por los alumnos ni por los directores. Esto provoca un cansancio emocional, al tiempo que la vocación del docente se ve frustrada, hasta el punto de sentirse totalmente desmotivado.

El profesorado no recibe formación ni preparación psicológica para enfrentarse a la desmotivación de los alumnos y a la falta de recursos para solucionar los problemas educativos y de compañeros de trabajo.

Síntomas

- a) Psicosomáticos
- b) Conductuales
- c) Emocionales

Procesos o Criterios del síndrome

- a) El cansancio o agotamiento emocional
- b) La despersonalización
- c) El abandono de la realización personal:

Estrategias de intervención y disminución del Síndrome de Burnout en docentes:

- Llevar una vida sana, con una nutrición equilibrada, durmiendo un número de horas suficiente y haciendo ejercicio físico con regularidad. Hay que procurar no abusar del café, tabaco, alcohol y otros estimulantes
- Adoptar una actitud psicológica adecuada. Es importante conocerse a sí mismo y ser capaz de valorar hasta dónde se puede llegar, sin excederse y sin quedar por encima ni por debajo de las propias posibilidades. Conviene ser realistas en cuanto a las expectativas que se tienen
- Mantener unas relaciones interpersonales satisfactorias, favoreciendo un ambiente de trabajo agradable, compartiendo emociones y sentimientos con los compañeros
- Dedicar una parte de la jornada al tiempo libre. No es tan importante disponer de mucho tiempo libre sino que el que se tiene (por poco que sea) se disfrute

Técnicas de relajación para el manejo del estrés producido por el Burnout

Una técnica de relajación es cualquier método, procedimiento o actividad que ayuda a una persona a relajarse, es decir, reducir la tensión física y/o mental. Generalmente permite que el individuo alcance un mayor nivel de calma reduciendo los niveles de estrés, ansiedad o ira. La relajación física y mental está íntimamente relacionada con la alegría, la calma y el bienestar personal del individuo.

Existen diversas técnicas que permiten al individuo mejorar el estado de relajación. Algunos de los métodos pueden ser efectuados por el propio individuo pero otros requieren la ayuda de otra persona o, incluso, de un profesional. No todos requieren el ejercicio físico, algunos requieren un estado de quietud.

Las técnicas de relajación deben ser realizadas con total serenidad y concentración. Entre ellas se encuentran:

- Masaje
- [Rebirthing](#)
- [Meditación](#)
- [Biofeedback](#)
- [Entrenamiento autógeno](#)
- Control de la respiración
- Bailoterapia
- Escritoterapia
- [Relajación muscular progresiva de Jacobson](#)
- Visualización de imágenes mentales agradables
- Aromaterapia
- Musicoterapia

- [Tai Chi](#)

- [Reflexoterapia](#)
- [Autocontrol](#).
- Cine-terapia

Ciertos métodos pueden efectuarse mientras se realizan otras actividades, por ejemplo, la [autosugestión](#) y el [rezo](#). Entre otras.

Tipos de comunicación efectiva:

La comunicación efectiva es el secreto para ver las necesidades satisfechas. Para que la comunicación efectiva tenga lugar, se tiene que estar capacitado para establecer el mensaje con claridad, y se necesita de alguien que lo escuche y entienda.

Tipos de comunicación

- a) Agresivo
- b) Pasivo
- c) Pasivo-agresivo

d) Enérgico.

Un estilo de comunicación agresivo expresa el punto de vista con poco o sin interés por los derechos, pensamientos y sentimientos de los demás. La comunicación agresiva es intimidante, manipuladora, y tiene más que ver con el poder y el control que con la cooperación y la comunicación.

La intimidación, los gritos, las amenazas y el chantaje son herramientas para hacer el trabajo. Sin embargo, los costos en el plano de las relaciones personales y profesionales pueden ser muy altos. Ser receptor de éste tipo de comunicación puede ser atemorizante, y generar resentimiento o ira.

El estilo pasivo, por lo general, se caracteriza por nunca encontrar la satisfacción de las necesidades. Algunas personas no se expresan, tal vez porque no pueden, demostrar las necesidades abiertamente. Otras estarán de acuerdo con cualquier cosa que esté aconteciendo.

Al no comunicar las necesidades a terceros, existen pocas posibilidades de lograr eficacia o buenos resultados. Esto puede llevar a sentimientos de baja autoestima, o a la idea de ser rechazado intencionalmente.

La comunicación en forma pasiva-agresiva tiene que ver con las indirectas. Algunas personas sólo dejan algunas pistas de lo que verdaderamente quieren decir. De este modo, se espera que el receptor anticipe las necesidades del emisor infiriendo el mensaje y actuando consecuentemente.

El propósito o la acción deseada nunca son enunciados con claridad. Algunos ejemplos son: el sarcasmo, hacer caras, o mover los ojos. El problema aquí es que se espera que las personas puedan leer estos mensajes indirectos con claridad. Y dado que la mayoría de los humanos no tienen la capacidad de leer la mente, esto no suele funcionar del todo bien.

El estilo de comunicación más efectivo, sin dudas, es el enérgico. Éste se basa en la habilidad de expresar los pensamientos y sentimientos, a medida que éstos ocurren, sin pisotear los derechos de los demás. Se trata de asumir la responsabilidad de comunicar lo que uno cree, necesita y quiere.

Es igualmente importante respetar los derechos de los otros, aunque a veces se deba decir que no. Expresando las ideas de modo directo y en forma enérgica puede construir respeto y autoestima, y hacer más productivas y menos volátiles a las relaciones. ¿Cómo hacer esto?

Se debe ser directo, conciso con la persona con la cual se comunica. Si se está discutiendo un problema, se aborda con claridad y no se esquivo el asunto. Sé específico y se ofrece ejemplos que ilustren el punto de vista.

Asimismo, no se debe permitir que las emociones controlen la comunicación. Cuando esto ocurre, puede dejarse llevar por las emociones y perder de vista el objetivo del mensaje.

Ésta es una fórmula que puede ayudar a enviar un mensaje claro:

“Cuando llegas_____. Siento_____, y necesito que hagas._____”

Un ejemplo con los espacios en blanco completos sería:

“Cuando llegas del trabajo y vas directo a la televisión, me siento ignorado; necesito que al menos digas ‘hola’ y me des un abrazo antes de acostarte en la cama”.

En este ejemplo, la acción específica que provoca el problema queda claramente señalada, la emoción y el sentimiento quedan identificados, al igual que el acto correctivo. Básicamente, las necesidades de la persona son puestas sobre la mesa para consideración.

Esto no significa que van a ser satisfechas, pero al menos son presentadas de modo claro, directo, y sin amenazas de por medio.

Una comunicación de estilo enérgico y directo resultará en una posibilidad mucho más grande de encontrar respuesta a las carencias. Será criterio de la otra parte escuchar el planteo, y actuar en consecuencia o no.

Por lo menos, uno habrá hecho la parte para maximizar las posibilidades de que el mensaje sea entendido y considerado con claridad.

| Objetivo | Actividad | Responsable | Recursos | Evaluación |
|---|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Propiciar información para que los directivos, docentes y estudiantes conozcan el Síndrome de Burnout y su incidencia en el desempeño laboral | <ul style="list-style-type: none"> Informar sobre los objetivos de la propuesta, la importancia y el beneficio que se obtendrá de dicha información Proporcionar un trífolio con la información | <ul style="list-style-type: none"> Consultor RRHH Psicólogo | <ul style="list-style-type: none"> Humanos (Directores Docentes Alumnos) Materiales Proyector Computador a Hojas en blanco lápices. Marcadores folletos | <ul style="list-style-type: none"> Durante el p acció |
| <ul style="list-style-type: none"> Capacitar a los directivos, docentes, y estudiantes sobre las estrategias de intervención ante el Síndrome de Burnout. | <ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer las estrategias de intervención ante el Síndrome de Burnout a directores docentes y alumnos | <ul style="list-style-type: none"> Consultor RRHH Psicólogo | <ul style="list-style-type: none"> Humanos (Directores Docentes Alumnos) Materiales Proyector Computador a Hojas en blanco lápices. Marcadores folletos | <ul style="list-style-type: none"> Brainstor (lluvia de ide |
| <ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer las técnicas de relajación que permiten manejar las emociones del estrés producido por el Síndrome de Burnout. | <ul style="list-style-type: none"> Enseñar las técnicas de relajación que permitan el autocontrol de las emociones producidas por el estrés crónico del Síndrome de Burnout | <ul style="list-style-type: none"> Psicólogo | <ul style="list-style-type: none"> Humanos (Directores Docentes alumnos) Materiales Proyector Computador a Hojas en blanco lápices. Marcadores folletos Sillas Música Alfombras Incienso Grabadora | <ul style="list-style-type: none"> Ejercicios s técnicas de r |
| <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la comunicación entre directivos docentes y estudiantes en las instituciones educativas | <ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer los tipos de comunicación efectiva y sus beneficios en las relaciones interpersonales | <ul style="list-style-type: none"> Consultor RRHH Psicólogo | <ul style="list-style-type: none"> Humanos (Directores Docentes Alumnos) Materiales Proyector Computador a Hojas en blanco lápices. | <ul style="list-style-type: none"> Dramatiz |

| | | | | |
|--|--|--|---------------------|--|
| | | | Marcadores folletos | |
|--|--|--|---------------------|--|

PROPUESTA (B)

Programa para mejorar el desempeño laboral y evitar el Síndrome de Burnout en docentes de las instituciones educativas de diversificado del municipio de Barillas, Huehuetenango

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el capital más importante en una empresa por ello la importancia de saber motivarlo e incentivarlo para retenerlo y para alcanzar resultados de empoderamiento institucional. Todo buen administrador de recursos humanos debe saber percibir las necesidades de capacitación de los empleados y deberá implementar estrategias de retroalimentación que permitan un clima laboral agradable y por consiguiente un desempeño laboral eficiente.

La siguiente propuesta es un plan de capacitación que tiene por objetivo fortalecer el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones educativas lo cual surge de la necesidad de abordar el Síndrome de Burnout que manifiestan algunos docentes de dichas instituciones.

Dentro de la investigación los directores encontrarán información relevante para poder prevenir, y contrarrestar, la presencia del Síndrome de Burnout, los síntomas y manifestaciones en el ámbito profesional y laboral, y en la propuesta podrán seguir las sugerencias recopiladas respecto al tema y ponerlas en práctica con los colaboradores.

Además de la información se especifica una calendarización de actividades de los temas a impartir, las actividades que se desarrollarán y la evaluación de él proceso de capacitación; todo con el objeto de motivar al recurso humano y mejorar el desempeño laboral y la productividad institucional.

Justificación:

Al observar los resultados obtenidos en la aplicación del test MBI aplicado a docentes y el CDLA aplicado a directores para ver el rendimiento que presentan los colaboradores se determinó que el 38% manifiestan Síndrome de Burnout, un 39% tienen alto nivel de despersonalización y el 45% de docentes tienen un mal desempeño laboral, y que no existe un método de evaluación del desempeño que permita que los directores evalúen periódicamente para fortalecer debilidades en el rendimiento, ni un programa de motivación e incentivos para mejorar el desempeño laboral y con ello fortalecer el clima laboral entre directivos y docentes de las instituciones educativas. En base a los resultados de la investigación se propone éste plan de capacitación que pretende coadyuvar a mejorar el desempeño laboral de dichos institutos, abordando temas que propiciarán cambios de actitud y minimizarán la desmotivación y el bajo rendimiento laboral de los empleados.

Por lo que se recomienda a los directores de las instituciones educativas poner en práctica esta propuesta, para obtener beneficios que permitan influir positivamente en los trabajadores y repercuta en efectividad, éxito laboral, y salud de los recursos humanos, pues es primordial para el buen funcionamiento de la institución.

Objetivo General:

- Propiciar la información para que los directivos, desarrollen el programa de motivación e incentivos para mejorar el desempeño laboral de los empleados

Objetivos Específicos:

- Explicar qué son los incentivos laborales y los tipos
- Enseñar a los directivos los incentivos y las técnicas de motivación para lograr un desempeño laboral eficiente en los recursos humanos
- Elevar la motivación de los recursos humanos para que desempeñen eficientemente su labor

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

¿Qué son los Incentivos laborales?

Incentivo, es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse de algo real (como [dinero](#)) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).

Es un estímulo que se ofrece a una [persona](#), una [empresa](#), o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Incentivar es la mejor forma de recompensar la labor de los empleados y aumentar su productividad.

¿Cuáles son los tipos de incentivos laborales?

Los incentivos pueden clasificarse como: "Económicos y "no Económicos"

Los Incentivos económicos: Son un mecanismo de remuneración económica que las entidades contratantes dan a los colaboradores a cambio de su labor.

Incentivos no económicos: Son otorgados por medio de apoyo y seguridad al trabajador.

INCENTIVOS LABORALES

Sueldos. Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y es representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

Bonos: Son un tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas etc. Y en los cuales se pueden incluir:

- Comisiones
- Certificados en efectivo

Apoyo Social. Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y al grupo familiar, como medio de que dedique esfuerzo y atención a las tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

- Canastas básicas de víveres
- Tickets para transporte/combustible

Asistenciales. Buscan brindar al empleado y al grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como:

- Asistencia médica/hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Seguro de accidentes.

Recreativos. Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos al grupo familiar tales como:

- Certificados para SPA/Salón
- Campamentos
- Turismo
- Excursiones
- Deportivos

Supletorios. Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar la calidad de vida, como por ejemplo:

- Transporte
- Comedor
- Estacionamiento
- Horarios móviles
- Cooperativas de consumo

Adiestramiento. El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador pues de esta forma la organización le brinda la oportunidad de prepararse adecuadamente para las funciones que desempeña. (Capacitándose).

- Talleres

- Seminarios
- Cursos
- Conferencias
- Apoyo para que continúen su estudios

Incentivos Psicológicos: El sentirse reconocido e incentivado psicológicamente por la labor que se realiza es un aspecto muy importante que incrementa la autoestima de los empleados y por consiguiente los motiva a realizar una labor con empeño, lo cual no representa un gasto monetario para los directivos pero que da mucha satisfacción a quienes reciben esos incentivos. En los cuales se puede incluir:

- Agradecimiento
- Tomarlo en cuenta para decisiones
- Felicitación (por escrito)
- Permisos especiales (cumpleaños etc.)
- Exaltación pública
- Felicitación en días festivos (día del padre, de la madre, del maestro etc.)

Mención Honorífica: Es mencionar y dar honor por un trabajo óptimo presentado en un acto público y otorgando un reconocimiento por dicho empeño.

- Medallas
- Trofeo
- Diplomas
- Empleado del mes (fotografía)

¿Qué es la motivación?

La motivación es uno de los elementos de la dirección que constituye uno de los aspectos que mas inciden sobre los niveles de eficiencia del trabajador en la empresa. En éste sentido, el director debe ser consciente de que al trabajar con personal motivado se alcanzan fácilmente las metas que se ha propuesto en la empresa.

Aspectos que deben tenerse en cuenta para una adecuada motivación del Personal:

El Salario: Cada trabajador tiene derecho a ser retribuido con equidad por el trabajo que desempeña. Un salario justo contribuye a que el trabajador mantenga un ritmo de trabajo normal. Los salarios bajos y el incumplimiento en el pago, constituyen factores de desmotivación. En estos casos, el trabajador tendrá un rendimiento por debajo de lo normal. Para fijar un salario justo debe

investigarse los salarios que pongan otras instituciones para puestos similares de trabajo y debe cumplirse con lo establecido.

La Estabilidad: Es un elemento importante para la buena realización del trabajo. Cuando el trabajador no se siente estable y seguro en el puesto de trabajo, estará con miedo e incertidumbre. Estas cargas emocionales son negativas y se traducen en bajo rendimiento laboral.

Interés por el trabajo en sí mismo: Puede ser interesante y retador para el individuo, o puede ser monótono y no exigirle ningún esfuerzo creador. Independientemente de las dos situaciones anteriores, el empresario debe brindarle al trabajador la oportunidad de tener un trabajo desafiante. Los retos entusiasman y contribuyen a que éste desarrolle su potencial. Asimismo la vocación por el trabajo constituye un elemento de motivación permanente.

El reconocimiento: La realización de un buen trabajo supone un reconocimiento por parte del empresario. Esto puede ser verbal, escrito o simbólico. Un buen desempeño laboral no debe ser ignorado pues el reconocimiento le reporta inmensa satisfacción al trabajador.

El buen trato: Es un derecho que tienen todas las personas, es particularmente importante porque contribuye a la creación de un ambiente agradable. El director puede establecer una comunicación sincera y respetuosa con los subordinados.

Posibilidades de capacitación: Es la oportunidad que se le brinda al trabajador de perfeccionar su oficio. Esto lo coloca en una mejor situación debido a la asimilación de nuevas técnicas, contribuye a que su trabajo sea más profesional y eficiente. Asimismo, el trabajador se sentirá estimulado puesto que al observar que la empresa invierte recursos en capacitarlo, es porque seguramente confía y espera mucho más de él.

Posición en la empresa: El trabajador debe sentirse importante dentro de la empresa. Cuando las personas no se sienten importantes, se desmotivan, desperdiándose así la capacidad de crear y proponer mejoras a su trabajo.

El ambiente: Las condiciones de trabajo en la institución son sumamente importantes. Un sitio de trabajo aseado, un espacio bien distribuido ayuda a que el trabajador se sienta motivado.

Las relaciones: Es importante una buena relación en el interior de la empresa. El trato y la comunicación se debe dar en un ambiente de respeto mutuo y compañerismo. Es necesario lograr que los trabajadores sientan que son seres humanos y que así los considera el director.

Los incentivos y la motivación del personal están interrelacionados, pues ambos se complementan con el fin de proporcionar a los empleados satisfacción hacia el trabajo y con ello mantener un desempeño óptimo en la institución que propicie al cumplimiento de los objetivos de la misma y a un buen clima laboral.

| Desempeño | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Septiembre | Octubre |
|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|------------|---------|
| Docentes con puntualidad y asistencia destacados | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Docentes con mejor capacidad de liderazgo | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Docentes que realizan el mejor equipo de trabajo | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

DOCENTE CON DESEMPEÑO LABORAL BUENO

(Docente del mes)

***Ver en la teoría lo que incluyen los tipos de incentivos**

Motivación

- El director debe promover el reconocimiento de forma verbal para que los docentes sientan gozo por ser puntualmente responsables en el trabajo y haberlos tomado en cuenta
 - Que el director delegue funciones al docente permite que desarrollen destrezas y que se sientan parte de la institución, demuestran la capacidad de pronunciarse, lo que les propicia satisfacción
 - El director debe promover una relación laboral que mantenga el respeto y armonía entre todos los recursos humanos, para que estos logren enfocarse al logro de los objetivos institucionales a través de una sana convivencia y un agrado para cumplir con los mismos
-

DOCENTE CON DESEMPEÑO LABORAL MUY BUENO

(Docente integral del semestre)

| Desempeño | Junio | Octubre | Tipo de Incentivos |
|---|-------|---------|------------------------------|
| Docentes destacados en el desempeño laboral | X | X | Incentivos de apoyo social |
| Docentes con mayor proactividad | X | X | Incentivos supletorios |
| Docentes corteses, amables y con valores morales destacados | X | X | Incentivos de adiestramiento |

***Ver en la teoría lo que incluyen los tipos de incentivos**

Motivación

- El director debe instar a los docentes a participar en el proceso de evaluación del desempeño laboral para conocer debilidades y fortalezas y animarlos a comprometerse con la institución para obtener beneficios personales e institucionales.
- El director deberá reforzar las conductas positivas de los docentes estimulándolos a que mantengan una buena actitud en todos dentro de la institución.
- El director debe resaltar las cualidades de los docentes para que ellos las reafirmen al sentirse apoyados.

DOCENTE CON DESEMPEÑO LABORAL EXCELENTE

(Docente destacado durante varios meses del año laboral)

| Desempeño | Octubre | Incentivos |
|--|---------|--|
| Docentes mejor evaluados por alumnos | X | Incentivo mención honorífica |
| Docentes con desempeño óptimo en varios aspectos laborales | X | Incentivo mención honorífica |
| Docentes que actualizaron su hoja de vida mediante educación continua y vanguardia en su formación académica | X | Incentivo bonos/ asistencial/ recreativo adiestramiento (cualquiera de la categoría) |

***Ver en la teoría lo que incluyen los tipos de incentivos**

Motivación

- Que el director en la clausura de sexto diversificado junto con alumnos reconozcan las cualidades y den mérito al

destacado por su buen desempeño laboral durante el año en curso

- Qué el director elogie los estándares de puntualidad, responsabilidad, proactividad, liderazgo, trabajo en equipo y va docente acreedor del reconocimiento.
- El director apoyará a los docentes para que actualicen su formación académica y estén a la vanguardia de actualizaciones que les permitan mejorar el desempeño laboral

| Objetivo | Actividad | Responsable | Recursos | Evaluación |
|---|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar la información para que los directivos, desarrollen el programa de motivación e incentivos para mejorar el desempeño laboral de los empleados | <ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre los objetivos de la propuesta, la importancia y el beneficio que se obtendrá de dicha información • Proporcionar un trifoliar con la información | <ul style="list-style-type: none"> • Consultor RRHH • Psicólogo | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos (Directores Docentes Alumnos) • Materiales Proyecto r Computadora <p>Hojas en blanco lápices. Marcadores folletos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Durante el proceso de acción. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Explicar los tipos de incentivos laborales | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los incentivos laborales que permitirán mejorar el desempeño laboral de los empleados | <ul style="list-style-type: none"> • Consultor RRHH • Psicólogo | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos (Directores) • Materiales Proyecto r Computadora <p>Hojas en blanco lápices Cartulinas Marcadores Incentivos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming (lluvia de ideas) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Enseñar a los directivos las técnicas de motivación e incentivos para lograr un desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar sobre las técnicas de motivación e incentivos y la relación entre ambos para mejorar el desempeño laboral | <ul style="list-style-type: none"> • Consultor RRHH • Psicólogo | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos (Directores) • Materiales Proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Que propongan otras técnicas de motivación e incentivos que permitan mejorar el desempeño laboral de los |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| <p>laboral eficiente en los recursos humanos</p> | <ul style="list-style-type: none"> Entrega de material de apoyo | | <p>r Computadora</p> <p>Hojas en blanco lápices.</p> <p>Marcadores folletos</p> | <p>colaboradores</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Elevar la motivación de los recursos humanos para que se desempeñen eficientemente en su labor | <ul style="list-style-type: none"> Poner en práctica la motivación e incentivos con los empleados empleando las técnicas que permitirán mejorar el desempeño laboral | <ul style="list-style-type: none"> Consultor RRHH Psicólogo | <ul style="list-style-type: none"> Humanos (Directores) Material es Proyecto r Computadora <p>Diplomas de participación</p> | <ul style="list-style-type: none"> Aplicar los incentivos con los empleados |



Test para los Docentes

Las 22 frases, que se exponen a continuación, se relacionan con los sentimientos que usted encuentra en el trabajo. Lea cada frase y responda anotando la frecuencia con que Ud. haya tenido ese sentimiento de acuerdo con la escala siguiente:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|----------------|
| Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Varias veces a la semana | Todos los días |

DATOS GENERALES:

Grado académico que representa _____

Edad _____ Sexo _____ Años de laborar en la Institución _____

| | | |
|----|--|--|
| 1 | Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo. | |
| 2 | Me siento cansado al final de la jornada de trabajo. | |
| 3 | Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar. | |
| 4 | Comprendo fácilmente como se sienten los pacientes / clientes. | |
| 5 | Trato a algunos pacientes / clientes como si fueran objetos impersonales. | |
| 6 | Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo. | |
| 7 | Trato eficazmente los problemas de los alumnos | |
| 8 | Me siento "quemado" por mi trabajo | |
| 9 | Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas | |
| 10 | Me he vuelto mas insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión / tarea | |
| 11 | Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente | |
| 12 | Me siento muy activo | |
| 13 | Me siento frustrado en mi trabajo. | |

| | | |
|-----------|---|--|
| 14 | Creo que estoy trabajando demasiado. | |
| 15 | Realmente no me preocupa lo que le ocurre a mis estudiantes | |
| 16 | Trabajar directamente con personas me produce estrés | |
| 17 | Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis estudiantes | |
| 18 | Me siento estimulado después de trabajar con mis estudiantes | |
| 19 | He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión | |
| 20 | Me siento acabado. | |
| 21 | En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma | |
| 22 | Siento que los estudiantes me culpan por alguno de sus problemas | |

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.



A continuación se le presentan varios criterios sobre el desempeño de sus colaboradores, los cuales se le ruega contestar con la mayor sinceridad posible de acuerdo a la aproximación de las actitudes descritas a las que presentan los docentes.

El fin de este cuestionario es estrictamente académico, por lo que sus respuestas serán utilizadas con mucha discreción.

Por favor marque una **X** en el número de frecuencia que mejor represente al Docente de acuerdo a la intensidad que presenta por cada criterio según el orden de la numeración y su correlación.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|----------|------------------|--------------|---------|
| Nunca | Rara vez | Unas pocas veces | Muchas veces | Siempre |

DATOS GENERALES:

Grado académico que imparte: _____

Edad _____ Sexo _____ Años de laborar en la Institución _____

| # | CRITERIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Acepta sugerencias críticas | | | | | |
| 2 | Se mantiene en desacuerdo con sus compañeros de trabajo | | | | | |
| 3 | Es comunicativo con sus alumnos | | | | | |
| 4 | Es negativo | | | | | |
| 5 | Es merecedor de confianza | | | | | |
| 6 | Manifiesta malestares físicos constantemente | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| 7 | Es puntual | | | | | |
| 8 | Naturaleza poco hostil | | | | | |
| 9 | Tiene una formación académica adecuada | | | | | |
| 10 | Se le llama la atención con frecuencia | | | | | |
| 11 | Actitud proactiva (positiva) | | | | | |
| 12 | Pierde el tiempo | | | | | |
| 13 | Capacidad de liderazgo | | | | | |
| 14 | Incapacidad para controlar a sus alumnos | | | | | |
| 15 | Posee buena presentación personal | | | | | |
| 16 | Se muestra irritante | | | | | |
| 17 | Es ordenado | | | | | |
| 18 | Es impaciente | | | | | |
| 19 | Es innovador | | | | | |
| 20 | Tiene dificultad para expresarse | | | | | |

