



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SÍNDROME DE BURNOUT
EN LOS PROFESORES E INVESTIGADORES DE LAS DEPENDENCIAS DE
ESTUDIOS SUPERIORES ECONOMICO ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.**

Tesis

Presenta:

Lic. Hazel Paulina Oregel Prado

Para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Director de Tesis:

Gerardo G. Alfaro Calderón

MORELIA, MICHOACÁN, SEPTIEMBRE 2015

Índice	Página
Resumen.....	1
Introducción.....	2
Fundamentos de Investigación.....	2
Planteamiento del Problema	4
Objetivo	5
Objetivos Particulares	5
Preguntas Específicas.....	5
Hipótesis de Investigación.....	5
Justificación.....	6
Capítulo 1. Desempeño Laboral y Evaluación de Desempeño.....	8
1.1 Antecedentes	8
1.2 Desempeño Laboral.....	8
1.3 Desempeño docente y su evaluación	9
1.4 Modelos de evaluación de desempeño	17
1.4.1 Retroalimentación de 360 grados.....	17
1.4.2 Manejo por objetivos	19
1.4.3 Escala de calificación	20
1.4.4 Listas de verificación.....	21
1.4.5 Método de selección forzada.....	22
1.4.6 Método de registro de acontecimientos notables.....	22
1.4.7 Escalas de calificación conductual.....	23
1.4.8 Métodos de verificación en el campo.....	24
1.4.9 Enfoques de evaluación comparativa.....	24
1.4.10 Autoevaluaciones.....	25
1.4.11 Evaluaciones Psicológicas.....	27
1.4.12 Entrevistas de evaluación.....	27
1.4.13 Benchmarking.....	28
1.5 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	30
1.5.1 Beneficios para el evaluado.....	30

1.6 Factores que pueden distorsionar las evaluaciones	30
1.7 Programa para el desarrollo Profesional Docente.....	32
1.8 Sistema Nacional de Investigadores.....	33
1.9 Programa de estímulos al desempeño del personal docente.....	34
1.10 Proyecto de Investigación.....	37
Capítulo 2. Síndrome de Burnout.....	39
2.1 Antecedentes del Síndrome de Burnout.....	39
2.2 Definición del término.....	39
2.3 Causas del Síndrome de Burnout.....	40
2.3.1 Cansancio.....	40
2.3.2 Agotamiento emocional.....	41
2.3.3 Despersonalización.....	41
2.3.4 Realización Personal.....	42
2.4 Síndrome de Burnout en las empresas.....	43
2.5 Docentes y el Síndrome de Burnout	46
2.6 Estrategias para no quemarse en el trabajo.....	48
Capítulo 3. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y el docente universitario	52
3.1 Misión.....	52
3.2 Visión.....	52
3.3 Docente Universitario.....	54
3.4 Docente de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.....	54
3.5 Categorías del docente en la UMSNH.....	55
Capítulo 4. Método de Investigación.....	57
4.1 Tipo de Investigación.....	57
4.2 Horizonte espacial y temporal.....	57
4.3 Variable Dependiente.....	57
4.4 Variable Independiente.....	57
4.5 Descripción de Variables	57
4.5.1 Variable Dependiente.....	57
4.5.2 Variable Independiente.....	57

4.6 Población y Muestra.....	58
4.7 Objeto de Investigación.....	58
4.8 Validez y Confiabilidad del Instrumento de medición.....	58
Instrumento	60
Capítulo 5. Resultados y Análisis.....	62
5.1 Estadística Descriptiva.....	62
5.1.1 Agotamiento Emocional.....	62
5.1.2 Despersonalización	64
5.1.3 Realización Personal	65
5.1.4 Desempeño Laboral.....	67
Correlación.....	68
Regresión Lineal.....	68
Conclusiones.....	70
Bibliografía.....	72
Anexos	79
Anexo 1. Cuestionario MBI.....	79

RESUMEN

El cansancio, el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal son factores que caracterizan al Síndrome de Burnout. El Síndrome de Burnout es un padecimiento que consiste en la presencia de una respuesta prolongada de estrés en el organismo ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo; ataca principalmente por las inconformidades con los compañeros y superiores, cuando se es tratado de manera incorrecta, esto depende de tener un pésimo clima laboral y por lo tanto el desempeño laboral de la persona se ve afectado. En general los más vulnerables a padecer el síndrome son aquellos profesionales que su trabajo es base de interacciones humanas trabajador-cliente como el trabajo de los docentes, que consiste en tener contacto directo con sus alumnos y a las diferentes actividades que tienen que realizar entre ellas la docencia son principales factores que generan el Síndrome de Burnout y afectan su desempeño laboral.

PALABRAS CLAVE: Desempeño Laboral, Síndrome Burnout, Docentes.

ABSTRACT

Fatigue, emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment are factors that characterize the burnout syndrome. Burnout syndrome is a condition that involves the presence of a prolonged stress response in the body to the emotional and interpersonal stressors that occur at work; attacks primarily by disagreements with colleagues and superiors when he is handled incorrectly, this depends on having a bad working environment and therefore the job performance of the person is affected. In general the most vulnerable to having the syndrome are those professionals whose work is based on human interactions, worker-client like teachers work, which involves direct contact with students and all different activities that they have to perform including teaching, are major factors causing the burnout syndrome affecting their job performance.

INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo fue explicar el entorno del Síndrome de Burnout, su relación con el Desempeño Laboral y la influencia que tiene en la vida cotidiana de los docentes e investigadores y su vida laboral.

El Desempeño Laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del desempeño laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido (Hose, C. 2013).

El Síndrome de Burnout puede presentar los siguientes síntomas afectando el Desempeño Laboral del empleado según Zamora, A. (2013): tensión al interactuar con otras personas, una fase avanzada de estrés laboral, desgano, frustración, desilusión, dificultad para integrarse adecuadamente al entorno laboral, agotamiento emocional, falta de realización personal baja autoestima personal.

En muchas ocasiones, las personas se ven afectadas en su vida laboral por este Síndrome cuando superan las 8 horas laborales establecidas, ya que no cuentan con el tiempo para realizar otras actividades además de su trabajo debido a que se ven absorbidos por el mismo.

FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN

A largo plazo, el desempeño del capital humano de la organización va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal (Werther W. y Davis K, 2008).

Según Werther W. y Davis K. (2008), si los empleados se desempeñan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias que hagan también

demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) informó que en los primeros nueve meses del 2007, el nivel de desempleo en México pasó de 4.6 a 4.9%, un avance que sólo registró el país a comparación de América Latina, donde la desocupación se redujo (CNN expansión, 2008).

En el artículo realizado por la cadena CNN expansión, llamado "México tiene mal desempeño laboral: OIT", nos especifica que la Organización Internacional del Trabajo informó que en los primeros nueve meses del 2007, la tasa de desempleo en América Latina y el Caribe bajó de 9.1% a 8.5% en el mismo periodo del año anterior. Esta cifra equivale a unas 17 millones de personas sin trabajo. América Latina y el Caribe se han beneficiado en los últimos años por la escalada de los precios de los productos básicos que demandan grandes economías como Estados Unidos y China (CNN expansión, 2008).

Según Robledo C. (2011), en su artículo "Michoacán, lugar 25 en desempeño laboral", nos dice que Michoacán se encuentra a nivel nacional en el lugar 25 de 32 en cuanto al desempeño en el sector laboral en lo que va del año, según información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (Inegi). La peor posición la tiene por informalidad y seguridad social, y la mejor por la baja tasa de desempleo.

En el año 2000, en España, el Tribunal Superior de Justicia del País Vasco dictó una sentencia, luego confirmada por el Tribunal Supremo, donde reconoce al "Burnout" o "síndrome de desgaste personal" como enfermedad del trabajo; y, por lo tanto, cubierta por las compensaciones ante una posible baja laboral. Fue a partir de un caso de diagnóstico psiquiátrico de un trabajador social que prestaba funciones en un centro de atención a minusválidos, al que las aseguradoras no le reconocían sus derechos. Combinando diversos estudios, el 80 % de los profesores sufre trastornos psicológicos debidos a su profesión. El 80% de los accidentes laborales son causados por no saber cómo afrontar el estrés. El 60% de las bajas de personal temporales de larga duración son por problemas psicológicos o psicosomáticos.

En los últimos años se ha observado un fenómeno que preocupa a los profesionales de la salud, ya que varios profesores dejan las aulas para acudir a una clínica u hospital para solicitar servicio médico por presentar padecimientos que (sin saberlo los profesores), están relacionados con el agotamiento profesional o Síndrome de Burnout, también conocido como síndrome de quemarse por el trabajo o síndrome del quemado (Trujillo, L. 2007).

En la UMSNH es muy importante el papel que juega el profesor en el tema de la educación ya que la docencia propicia en el maestro un desarrollo intelectual, físico y emocional; sin embargo se debe tener presente que también le ocasiona alteraciones en su estado de salud como sensaciones de intranquilidad, agotamiento, falta de motivación y depresión.

Dentro de la UMSNH se considera como miembro del Personal Académico a la persona física que presta sus servicios en la docencia, en la investigación, en la difusión de la cultura y en la extensión universitaria, conforme a los planes y programas establecidos por la Institución.

Las funciones del Personal Académico de la Universidad son: planear, desarrollar, evaluar, elaborar programas de estudio y conducir las actividades propias y sustantivas de la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la extensión universitaria, bajo el principio de libertad de cátedra e investigación, de conformidad establecido en los artículos 3° y 4° de la Ley Orgánica vigente.

Algunos aspectos que pueden afectar la salud y el desempeño de los trabajadores de la educación en la UMSNH y en cualquier otra escuela son: las relaciones con los compañeros, con los alumnos, con los padres de familia, el conocimiento de las condiciones de trabajo, los medios que utiliza para su labor y las características del entorno escolar.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existe daño significativo en el Desempeño Laboral de los profesores e investigadores de las Dependencias de Estudios Superiores Económico Administrativas (DES) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH)?

OBJETIVO

Determinar si existe daño significativo por el Síndrome de Burnout en el Desempeño Laboral de los profesores e investigadores de las Dependencias de Estudios Superiores Económico Administrativas (DES) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH).

OBJETIVOS PARTICULARES

1. Verificar la existencia del Síndrome de Burnout en los profesores e investigadores de las DES de la UMSNH.
2. Comprobar si existe daño por el Síndrome de Burnout en el desempeño laboral de los profesores e investigadores de las DES de la UMSNH.
3. Evaluar el nivel de afectación del desempeño laboral de los profesores e investigadores de las DES de la UMSNH.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Cuál es el nivel de Síndrome de Burnout que tienen los profesores e investigadores de la DES de la UMSNH?
2. ¿Existe relación entre el Síndrome de Burnout y el daño al desempeño laboral de los profesores e investigadores de la DES de la UMSNH?
3. ¿Cómo influye la existencia del Síndrome de Burnout en el daño al desempeño laboral de los profesores e investigadores de las DES de la UMSNH?

HIPOTESIS

HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

H1: Existe la presencia del Síndrome de Burnout en los profesores e investigadores de las DES de la UMSNH.

H2: Hay daño significativo por el Síndrome de Burnout en el desempeño laboral en los profesores e investigadores de las DES de la UMSNH.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el fenómeno del desempeño laboral adquiere vital importancia para el desarrollo del ser humano. Resulta evidente que es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI (García, 2010).

En la comunidad científica (García, 2010), existe consenso en señalar que el desempeño laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral.

Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, añade García (2010), que la insatisfacción laboral se refleja en todas la esferas de la vida del trabajador.

Kyriacou C. (1989), en la Tercera Conferencia Europea sobre Investigación en Aprendizaje e Instrucción señalaba la pobre motivación del alumnado, la indisciplina, la falta de oportunidades de desarrollo de carrera, el bajo nivel de ingresos, la escasez de medios de equipamiento, el excesivo número de alumnos por clase, la falta de tiempo, el escaso reconocimiento de la profesión docente por parte de la sociedad, y la rapidez con que se producen los cambios sociales y curriculares, como las fuentes de estrés más significativas para los profesores. Por su parte, Byrne B. (1994) apunta como determinantes principales de Burnout en profesores el conflicto de rol, por ejemplo, tratar de resolver los problemas de disciplina de los estudiantes mientras se hace frente a la falta de apoyo, la sobrecarga de trabajo, el clima de la clase, la escasa participación en la toma de decisiones y el apoyo social en la toma de decisiones y el apoyo social recibido por parte de compañeros y supervisores.

El interés por el estudio de la satisfacción de los trabajadores en la labor que desempeñan se enmarca en los principios de la Psicología de las Organizaciones como disciplina científica (García, 2010).

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario Inventario de Burnout de Maslach para medir la presencia del Síndrome de Burnout, analizando las respuestas de los docentes

de las DES de la UMSNH, teniendo como objetivo determinar que tanto se ve afectado el desempeño laboral por el Síndrome de Burnout.

Por tal motivo, se busca que esta investigación sienta un precedente en la organización para que ésta desarrolle medidas que contribuyan a aumentar y mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores. Se espera también que los profesores e investigadores mejoren su calidad de vida laboral y puedan trabajar en un ambiente positivo que los motive a ellos y beneficie a la Universidad.

CAPITULO I. DESEMPEÑO LABORAL Y EVALUACION DE DESEMPEÑO

1.1 ANTECEDENTES

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. La mayor parte de las evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block que se colocaba en el bando del empleado estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento (Muchinsky, P. 2002).

Fue Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un trabajador en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción (Muchinsky, P. 2002).

1. 2 DESEMPEÑO LABORAL

El crecimiento de una empresa depende no solo de la buena gestión, sino también de sus empleados. Por eso, es bueno saber si están haciendo bien su trabajo y si están motivados.

Chiavenato I. (1999) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados, que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Alles M. (2006) lo define como un concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica y las competencias.

1.3 DESEMPEÑO DOCENTE Y SU EVALUACIÓN

Desde hace tiempo los maestros y profesores están en el centro del problema educativo, pero también son el factor estratégico de su solución y ello por razones que aparentemente son contradictorias y que Fullan M. (1993) resume en su frase "los docentes tienen el honor de ser simultáneamente, el peor problema y la mejor solución en educación". Ellos ocupan un lugar de privilegio en el escenario de la política educativa marcada por los éxitos y fracasos de las reformas que se han implementado en los últimos años en la mayoría de los países.

La evaluación del docente es un proceso que requiere una precisa definición en sus modelos de partida, así como una adecuada sistematización a través de la investigación (Álvarez, F. 1997), para que pueda ser entendida como un dispositivo de aprendizaje profesional y organizacional que permita orientar y fortalecer la actividad docente, contribuyendo al mejoramiento de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes.

La mejora actual de la situación de los docentes se construye a partir de la confluencia de tres elementos: la existencia de condiciones laborales adecuadas; una formación de calidad, y una gestión y evaluación que fortalezca la capacidad de los docentes en su práctica. Sin embargo, el contexto actual está marcado por (Vaillant, D. 2008):

- Un entorno profesional que presenta dificultades a la hora de retener a los buenos maestros y profesores en la docencia. Son escasos los estímulos para que la profesión docente sea la primera opción de carrera. A esto se agrega las condiciones de trabajo inadecuadas y serios problemas en la estructura de remuneración e incentivos.
- Muchos maestros y profesionales están muy mal preparados y además el cuerpo docente necesita un perfeccionamiento mediante un esfuerzo masivo de formación en servicio.

- La gestión institucional y la evaluación de los docentes no ha actuado por lo general como mecanismo básico de mejora de los sistemas educacionales.

La evaluación de desempeño también es una responsabilidad de línea, esto es, una atribución de cada jefe en relación con sus subordinados. Nadie mejor que el jefe puede evaluar a los empleados. Pero cada jefe debe evaluar a sus subordinados de acuerdo con criterios y sistemas adoptados para toda la empresa con base en el organismo de AP. En este sentido, la evaluación del desempeño además de responsabilidad de línea es una función de staff.

Existen varios sistemas de evaluación del desempeño, y cada empresa adopta aquel que más se aproximan a sus políticas de personal y de las características de los puestos involucrados. El sistema de evaluación del desempeño más frecuente es el llamado sistema de escalas gráficas. Se trata de un sistema basado en un gráfico de doble entrada, donde, en las líneas están los factores de evaluación del desempeño y en las columnas los grados de esos factores. La siguiente figura muestra un ejemplo del sistema de escalas gráficas, donde los factores de evaluación del desempeño son los más frecuentemente encontrados en las empresas.

Tabla1. Evaluación del desempeño mediante el sistema de escalas gráficas.

FACTORES DE E.D.	DEBIL	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO
Cantidad del trabajo	Poca	Alguna	Mediana	Grande	Enorme
Calidad del trabajo	Pésimo	Razonable	Regular	Buena	Excelente
Conocimiento del trabajo	Poco	Alguno	Mediano	Grande	Profundo
Puntualidad	Ninguna	Poca	Regular	Bastante	Extrema
Asistencia	Ninguna	Poca	Regular	Bastante	Extrema

(Chiavenato, I. 1995)

Cada jefe recibe un formulario que contiene las escalas gráficas, conforme al ejemplo visto, y lo completa, anotando en cada factor de evaluación cuál es el grado que más se aproxima al desempeño del subordinado. A continuación firma el formulario encaminándolo hacia el organismo de personal para el debido análisis y relata verbalmente o por escrito sus sugerencias con relación al subordinado: si debe ser promovido, mantenido en el puesto o sometido a capacitación, consejo, actualizado en alguna función.

La evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

En un nivel más profundo, lo que se busca con esta evaluación es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles. Adicionalmente, Alles M. (2006), sostiene que las evaluaciones de desempeño son necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en la relación con el trabajo.
- Brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño; en este sentido, es oportuno señalar que casi todas las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, pues es a partir de ella que pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Es preciso que la evaluación de desempeño siempre tome en consideración el perfil del puesto, esto es, que evalúe la conducta del empleado en función de lo que se espera de él. En otras palabras debe de medir la relación de a persona con la manera de realizar su trabajo, y analizar si está cumpliendo con lo que se espera de ella. Para llevar adelante la evaluación es necesario:

- Contar con una herramienta de evaluación apropiada (en la mayoría de los casos se trata de cuestionarios, mismos que deben de incluir instructivos).
- Capacitar con anticipación a los evaluadores respecto a los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor, y las técnicas que usarán, todo esto con el propósito de que realicen una valoración justa y objetiva de los empleados, pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación.
- Definir las características del puesto a evaluar, ya que tanto el evaluador como el evaluado deben tener claros los conceptos que se tomarán como base de la evaluación.

La evaluación de desempeño puede ser realizada por:

- Un superior.
- Los compañeros de trabajo: cada uno de los integrantes de un grupo evalúa el desempeño de los demás.
- Uno mismo (autoevaluación) cada empleado es responsable de evaluar su propio trabajo y rendimiento.

Toda evaluación del desempeño debe finalizar con la retroalimentación de la información recopilada a partir de ella, misma que se dará mediante una entrevista en la que el supervisor transmite al empleado cuál fue el resultado.

Muchinsky (2002) señala que esta entrevista tiene dos objetivos básicos: el primero es revisar las principales responsabilidades del puesto de trabajo y cuán bien ha cumplido con ellas el empleado. El segundo objetivo es la planeación del futuro, o sea identificar los objetivos que el empleado tratará de cumplir antes de la siguiente revisión. Tanto el empleado como el superior deben intervenir en el establecimiento de los objetivos.

Entonces, el propósito que persigue la retroalimentación es brindar información a cada empleado acerca de su trabajo y de la manera en que lo realiza, motivándolo al mismo tiempo para que pueda mejorar los aspectos en los que su desempeño sea más fácil.

Según Byars, L. y Rue, W. (1996) la Evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato, I. (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Harper y Lynch (1992), plantean que es la técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Carpio (2001), lo define como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Werther (1996), es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Arias y Heredia (2001), plantea que se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación de Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico y prospectivo, y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (Alfaro, Chagolla, Mier, 2004).

Entre las finalidades de la Evaluación de desempeño encontramos:

- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna.
- Detectar las necesidades de formación de los individuos.
- Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.
- Conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado.
- Que el jefe conozca mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendiente como descendiente.
- Establecer objetivos individuales.
- Mejorar las relaciones jefe- subordinado.
- Establecer sistemas de retribución más justos.
- Poner al día las descripciones de los puestos de trabajo.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona a cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el supervisor 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 conocimientos sobre los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Los mecanismos de evaluación del desempeño de maestros y profesores constituyen uno de los aspectos claves en la gestión de la docencia. El interés por la calidad de dichos dispositivos ha crecido enormemente en los años recientes, porque permiten monitorear y fortalecer el desarrollo profesional docente. En el pasado, la evaluación docente no era considerada una actividad demasiado relevante; quienes enseñaban se consideraban más allá de cualquier tipo de cuestionamiento (Vaillant, D. 2008).

Tabla 2. Modelos de evaluación posibles.

Foco del modelo	Elementos a observar
Perfil del docente	Formación de base y experiencia
Resultados obtenidos por los estudiantes	Vínculos con el alumnado y con los conocimientos
Comportamientos del aula	Estrategias utilizadas para promover la motivación de los estudiantes
Prácticas reflexivas	Tipo de vínculo establecido entre colegas

(Vaillant, D. 2008).

Según numerosos estudios e investigaciones (Peirano, C. 2006), hoy en día existe un renovado interés por evaluar los sistemas educativos, y en particular por valorar la actividad docente. Los avances en materia de evaluación coinciden con el desarrollo de nuevos modelos de gestión y con la idea de que para una adecuada conducción de los sistemas educativos, resulta imprescindible evaluar (Vaillant, D. 2004).

Ciertos factores favorecen o dificultan el proceso de evaluación docente como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 3. Factores que facilitan u obstaculizan la evaluación docente.

Facilitadores	Obstáculos
Factores Políticos	
– Integración de visiones macro y micro estructurales de la tarea docente. – Procesos de mejora del sistema educativo y de los aprendizajes. – Participación e involucramiento de los actores implicados. – Ambiente de trabajo respetuoso de la labor profesional docente. – Reconocimiento de los evaluadores por los evaluados.	– Dispositivo de control. – Inconsistencias entre el discurso y las prácticas. – Contradicciones entre la lógica contractual del docente y los criterios con que se evalúa su desempeño profesional. – El evaluador es un agente externo no legitimado por los sujetos de evaluación. – La evaluación atenta contra aspectos normativos que reaseguran rutinas de trabajo docente.
Factores Conceptuales	
– Visión sistemática de la realidad del estudio.	– Se explican fenómenos complejos a partir de modelos lineales de evaluación. – No se toman en cuenta los referentes contextuales que ofician de escenario de las prácticas docentes. – Se consideran aspectos puramente cognitivos omitiendo la ética profesional, el trabajo colaborativo con otros colegas o el manejo de los afectos.
Factores Operativos	
– Sistema de evaluación que tiene en cuenta e incorpora aspectos sustanciales de la actividad docente. – Se utilizan herramientas adecuadas al fenómeno a relevar. – Los resultados retroalimentan al proceso de mejora de las prácticas de manera efectiva.	– Estrategias con escaso rigor metodológico. – Sistemas de evaluación costosos que resultan inviables. – La selección y aplicación de herramientas no es adecuado.

(Periano, 2006).

Los elementos facilitadores u obstaculizadores remiten el ámbito político, conceptual y operativo y muestran la variedad de factores intervinientes en la formulación e implementación de procesos de evaluación docente.

1.4 MODELOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Cada modelo de evaluación implica una selección de ciertos aspectos, relegando a otros a un segundo plano del análisis. Es quizás el enfoque centrado en los resultados de los estudiantes el que ha provocado mayor controversia y debate (Vaillant, D. 2008).

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se identifican en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

1.4.1 Retroalimentación de 360 grados

Un método de evaluación de desempeño común es la retroalimentación de 360 grados. En este escenario, quien conduce la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo. Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo del empleado y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador. Medir áreas de subjetividad, tal como habilidades de liderazgo y personalidad, le permite al empleador manejar el desarrollo de un empleado (Henderson, K. 2013).

La evaluación de 360 grados es una herramienta extraordinaria para medir las competencias blandas de los líderes de una organización, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado, solicitando retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto (Hurtado, J. 2014).

Según Hurtado (2014), las etapas de la evaluación de 360 grados, definidas y manejadas por su empresa HumanSmart se describen a continuación:

- a) Preparación: En esta etapa se deberá de definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados. Se deberán de analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario,

líder de proceso, entre otros aspectos más. El 80% del éxito de un proyecto de 360 radica en esta etapa, porque en ella se define los 6 pasos subsecuentes.

b) Sensibilización: El objetivo del proceso de sensibilización es que los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto. En este proceso es donde vendes la idea y das todos los argumentos lógicos necesarios para que te la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.

c) Proceso de evaluación: esta parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo con el rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva. Hacer esto con papel y lápiz es tardado ya que requiere distribuir de manera manual los formatos, lo recomendable sería tener un software en línea que administrara todo el proceso y haciéndolo fácil y práctico.

d) Recolección de datos: una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

e) Reporteo: El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Debemos de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

f) Retroalimentación: Todo el proceso de evaluación de 360 grados, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque

positivo al evaluado. La retroalimentación de una evaluación de 360 grados debe verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

g) Planes de desarrollo: una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe: la enseñamos, si no puede: la entrenamos, pero si no quiere es difícil hacer algo ya que es una decisión interna.

Ejecutar un proceso de evaluación de 360 grados es algo laborioso, que requiere análisis y un proceso especializado de conocimiento sobre el tema. Sin embargo es una herramienta extraordinaria para hacer crecer a los líderes en las organizaciones.

1.4.2 Manejo por objetivos

El manejo por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) es otro método moderno de evaluación del desempeño. Esta técnica fue promovida por primera vez en la década de 1950 por el teórico de manejo Peter Drucker. El MBO requiere que un supervisor y un empleado estén de acuerdo sobre los objetivos específicos y obtenibles con una fecha límite establecido. Por ejemplo, un supervisor de ventas puede requerir incrementar sus ganancias un 25% dentro de tres meses. Una vez que la meta está establecida, la responsabilidad recae sobre el supervisor de ventas para dirigirse hacia el objetivo. Con esta técnica, el éxito o la falla son fácilmente unidos (Henderson, K. 2013).

Este enfoque parte del consenso entre evaluador y evaluado sobre una serie de objetivos que este último debe conseguir en un periodo de tiempo determinado. La evaluación se realiza en función del grado de consecución de esos objetivos (Martínez, C. 2003).

El Modelo de Evaluación Orientada en los Objetivos tiene como autor al estadounidense Ralph Tyler, quien desarrolla el primer método sistemático de evaluación educacional. Este modelo surgió del Estudio de los Ocho Años cuando se encargaba de la investigación “Eight-Year Study” (1942) en la Universidad del Estado de Ohio, Estados Unidos, en los años 30 y principios de los 40 (Pérez, D. 2007).

Este estudio fue pensado para examinar la efectividad de ciertos currículos renovadores que se estaban empleando en 30 escuelas. Posterior a este estudio, Tyler plantea la necesidad de una evaluación como el proceso de determinar hasta qué punto los objetivos educativos han sido alcanzados (Tyler, R.1950; por Pérez, D. 2007).

El proceso de la evaluación es esencialmente el proceso de determinar hasta qué punto los objetivos han sido actualmente alcanzados mediante programas de currículos y enseñanza. De cualquier manera, desde el momento en que los objetivos educativos son esencialmente cambios producidos en los seres humanos, es decir, ya que los objetivos alcanzados producen ciertos cambios deseables en los modelos de comportamiento del estudiante, entonces, la evaluación es el proceso que determina en nivel alcanzado realmente por esos cambios de comportamiento.

1.4.3 Escala de calificación

Un tipo alternativo de evaluación del desempeño es la escala de calificación. Esta metodología requiere que el empleado desarrolle un sistema de calificación a profundidad similar a la forma en que los estudiantes son evaluados en la escuela. Esta escala, se utiliza entonces para evaluar el éxito del empleado dentro de una variedad de áreas, tales como establecimiento de habilidades técnicas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación (Henderson, K. 2013).

Existe regularmente una calificación mínima que puede obtener el empleado para que la evaluación del desempeño sea considerada un éxito. Aquellos que no cumplen con esa calificación son frecuentemente colocados en un plan de mejora de desempeño. Este método es visto por algunos teóricos de manejo como una forma equitativa de medir el desempeño individual (Henderson, K. 2013).

En un esfuerzo por mejorar la confiabilidad, validez y práctica de las evaluaciones tradicionales del desempeño, algunas organizaciones han utilizado programas basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo.

1.4.4 Listas de verificación

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y en ocasiones sin su consentimiento), el departamento de capital humano asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, estos permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis, para indicar que comúnmente se omiten en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico (Werther W. y Davis K, 2008).

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de capital humano (Werther W. y Davis K, 2008).

Las listas de verificación son más eficientes porque, a diferencia de las escalas de calificación, no quieren que el individuo tome decisiones explícitas acerca de la calidad, frecuencia o intensidad de las conductas y características. Estas listas se usan con gran frecuencia en los contextos clínico, educativo e industrial-organizacional. Aunque algunas listas de verificación son instrumentos estandarizados y están disponibles de manera comercial, muchas han sido preparadas con propósitos especiales o para usarse en contextos específicos (Aiken, L. 2003).

1.4.5 Método de selección forzada

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas de carácter negativo, por ejemplo:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. aprende con rapidez | 1. trabaja con gran empeño |
| 2. su trabajo es preciso y confiable | 2. constituye un buen ejemplo para sus compañeros |
| 3. con frecuencia llega tarde | 3. se ausenta con frecuencia |

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en administración de capital humano agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento (Werther W. y Davis K, 2008).

Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que es aún peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra la popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación (Werther W. y Davis K, 2008).

1.4.6 Método de registro de acontecimientos notables

Requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado (Werther W. y Davis K, 2008).

Estos acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación; por ejemplo de enero a junio. De este modo, si el empleado había llevado a cabo en el pasado acciones notables, tanto en sentido negativo como en sentido positivo, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que se registran sólo las acciones directamente imputables al empleado; las que escapan a su control se registran solamente para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado (Werther W. y Davis K, 2008).

Este método es extremadamente útil para proporcionar realimentación al empleado. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador (Werther W. y Davis K, 2008).

Incluso cuando el supervisor va registrando los incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere el efecto negativo de una acción equivocada del pasado se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

1.4.7 Escalas de calificación conductual

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad (Werther W. y Davis K, 2008).

A partir de las descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño (Werther W. y Davis K, 2008).

Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para poder ser efectivo y de administración práctica. De manera similar, a lo que ocurre con el método de las escalas de calificación conductual, la mayor parte de los supervisores no mantiene actualizado los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

1.4.8 Métodos de verificación en el campo

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo. En éste, un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de capital humano solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina al efecto (Werther W. y Davis K, 2008).

La participación de un profesional calificado permite que aumenten la confiabilidad y la compatibilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.

Una variante importante de este método se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Para que el método guarde relación directa con el puesto, es necesario que las observaciones se efectúen en condiciones similares a las que imperan en la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo de este método es bastante elevado (Werther W. y Davis K, 2008).

1.4.9 Enfoques de evaluación comparativa

También llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones son conducidas por el supervisor y suelen ser muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor (Werther W. y Davis K, 2008).

Las formas más comunes de evaluación en grupos son de establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas (Werther W. y Davis K, 2008).

Hay dos aspectos de esencial importancia, sin embargo, que apoyan el uso de los métodos de evaluación en grupos. El primero es que las organizaciones siempre efectúan comparaciones. Cada vez que es preciso otorgar una promoción, es necesario comparar entre sí a los diferentes candidatos. La segunda razón para el empleo de métodos basados en la comparación estriba en que son más confiables, porque la objetividad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas o políticas externas (Werther W. y Davis K, 2008).

- Método de establecimiento de categorías: lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien, es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y explicarlo.
- Distribución forzosa: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.
- Método de comparaciones pareadas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

1.4.10 Autoevaluaciones

Ketterer, G. (2010), habla de la importancia de la autoevaluación en el proceso de medición del desempeño organizacional y humano en una organización y que depende de la capacidad autocrítica de los trabajadores, entre otros factores.

Para muchos la autoevaluación no tiene validez a la hora de medir el rendimiento organizacional y personal de cada trabajador, sin embargo, forma parte de uno de los pilares de la Gestión de Recursos Humanos, ya que valora el estado de los empleados y de la organización en su conjunto (Ketterer, G. 2010).

Para medir el rendimiento de la empresa y de sus empleados, se debe contar con un estudio auto-evaluativo que incluye el conocimiento sobre cada uno de los trabajadores que participa del funcionamiento de esta empresa, lo cual hace posible que esta organización aumente su nivel de calidad de forma efectiva y contribuye a que los propios trabajadores cumplan sus objetivos sin dificultad (Ketterer, G. 2010).

La medición del desempeño laboral debe hacerse en función de las necesidades de una empresa, en torno a sus objetivos principalmente, donde se tendrá que determinar cuán eficaz y efectivo se puede llegar a ser en lo que hace. Es muy importante que se evalúen también las motivaciones de esta persona, el comportamiento que se tiene en el trabajo y la actitud que se exterioriza (Ketterer, G. 2010).

A nivel organizacional, la evaluación del desempeño hace factible que se verifique si hace falta mayor capacitación, si hay problemas para la integración de los empleados, problemas de supervisión, falta de explotación del potencial de cada uno, etcétera (Ketterer, G. 2010).

La manera más efectiva de conocer qué tan bien rinde un empleado conforme sus capacidades y habilidades reales, es mediante la autoevaluación. Con este sistema se puede descubrir si un determinado cargo debe ser ocupado por otra persona que tiene más habilidades y presenta un rendimiento medio en el puesto actual en el que se desenvuelve (Ketterer, G. 2010).

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de

objetivos personales en el futuro. Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea está orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro (Werther W. y Davis K, 2008).

1.4.11 Evaluaciones Psicológicas

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro (Werther W. y Davis K, 2008).

El trabajo del psicólogo puede versar sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), o también ser una evaluación global del potencial del individuo futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación (Werther W. y Davis K, 2008).

1.4.12 Entrevistas de evaluación

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas (Alfaro, Chagolla, Mier, 2004):

- Convencimiento: se utiliza más con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

- Dialogo: se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas y sus quejas; se propone superar estas reacciones mediante asesoría de las formas de lograr un mejor desempeño.
- Solución de problemas: las dificultades que puedan interferir con el desempeño de los empleados.

Según Alles, M. (2006) la entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Así mismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello. Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente que se espera de ellos. Aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades, mejora el desempeño.

1.4.13 Benchmarking

Para realizar una evaluación de desempeño se requiere definir los parámetros del desempeño que constituyen los estándares o mediciones que permiten decisiones más objetivas. Con frecuencia, estos parámetros se describen en el lenguaje administrativo en términos de benchmarking, expresión en inglés que significa establecer medidas o establecer comparaciones (Werther y Davis, 2008).

Para ser efectivos, agregan Werther y Davis (2008), los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean de cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción de puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o ésta no es precedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los parámetros pueden desarrollarse a partir de

observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato (Werther y Davis, 2008).

Otra definición de Benchmarking según Bohlander y Snell (2007), señalan que es la comparación de los servicios del desarrollo y las prácticas de la empresa en relación con los líderes reconocidos en la industria. Aunque no existe algún modelo exacto sobre el Benchmarking, los más sencillos se basan en el proceso clásico de cuatro pasos de W. Edwards Deming. El proceso de cuatro pasos recomienda a los gerentes:

1. Planeen: hagan una auto auditoría para definir los procesos y medidas internas; decidan qué áreas comparar y elijan la organización con la que van a compararlas.
2. Hagan: recaben los datos por medio de encuestas, entrevistas, visitas al lugar o registros históricos.
3. Comprueben: analicen los datos para descubrir brechas en el desempeño, comuniquen los resultados y sugieran mejoras a la gerencia.
4. Actúen: establezcan metas, implementen cambios específicos, supervisen el proceso y redefinan los puntos de referencia como un proceso de mejora continua.

Para utilizar el benchmarking con éxito, los gerentes deben definir con claridad las medidas de competencia y desempeño, evaluar de manera objetiva la situación actual e identificar las áreas en las que hay que mejorar. Los expertos en esta área continúan tratando de encontrar la forma de medir lo que logran hacer los departamentos de capacitación. Las tres áreas que la mayoría de los profesionales de desarrollo y capacitación de Recursos Humanos consideran que es esencial medir las siguientes según Bohlander y Snell (2007):

1. Actividad de la capacitación: ¿Cuánta capacitación se lleva a cabo?
2. Resultados de la capacitación: ¿La capacitación y el desarrollo alcanzan sus metas?
3. Eficiencia de la capacitación: ¿Se utilizan los recursos para el propósito de esta misión?

1.5 BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

1.5.1 BENEFICIOS PARA EL EVALUADO

- Conoce cuales son las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus empleados.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa.
- Tiene oportunidad para hacer auto-evaluación y autocrítica para su auto-desarrollo y auto-control.
- Estimula a los empleados para que brinden a las organizaciones sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.
- Oportunidad de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación en la organización considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

1.6 FACTORES QUE PUEDEN DISTORCIONAR LAS EVALUACIONES

Una evaluación del desempeño completamente libre de error solamente es un ideal que se intenta alcanzar. En realidad, muchos de los evaluadores se alejan un poco de este ideal, lo que con frecuencia se debe a una o más acciones que pueden estorbar significativamente la evaluación objetiva. A continuación se describen brevemente estas acciones (Alfaro, Chagolla, Mier, 2004):

- Error por indulgencia: es cuando un evaluador tiene tendencia a calificar a todos los empleados más alto o más bajo de lo apropiado.

- Error o defecto de halo: se presenta cuando el evaluador llega a una conclusión acerca del desempeño general de un empleado basado en su actuación en una o dos tareas.
- Error por similitud: se presenta cuando el evaluador otorga a un empleado una calificación alta porque ese individuo tiene alguna característica similar a una característica apreciada por el supervisor.
- Motivación baja del evaluador: cuando el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro del empleado particularmente en lo que se refiere a las oportunidades de promoción o de aumentos salariales.
- Tendencia central: cuando el evaluador muestra resistencia a otorgar evaluaciones extremas; la incapacidad para hacer distinciones entre los evaluados; y una forma de restringir los rangos. Los evaluadores propensos a cometer el error de tendencia central son aquellos que continuamente valoran a todos los empleados en el promedio.
- Teoría de la atribución: de acuerdo con esta teoría, las percepciones de un supervisor acerca de quién controla el desempeño del empleado afectan directamente las evaluaciones de los trabajadores. Esta teoría busca diferenciar entre aquellas cosas que el empleado controla versus aquellas que no puede controlar.
- Elementos subjetivos: cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Estos elementos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Bohlander y Snell (2007), mencionan algunas razones por las que los sistemas de evaluación del desempeño podrían no ser efectivos. Algunos de los problemas más comunes incluyen los siguientes:

- Preparación inadecuada por parte del gerente.
- El empleado no tiene objetivos claros al inicio del periodo de desempeño.
- El gerente puede no observar el desempeño o no tener toda la información.
- Los estándares de desempeño pueden no ser claros.
- Inconsistencia en las evaluaciones entre supervisores u otros evaluadores.
- Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.
- El efecto halo, el efecto de contraste u otros prejuicios de percepción.

- Lapsos inapropiados (demasiado cortos o demasiado largos).
- Demasiado énfasis en el desempeño inusual.
- Evaluaciones infladas porque los gerentes no quieren manejar malas noticias.
- Lenguaje subjetivo o vago en las evaluaciones escritas.
- Las políticas de la organización o las relaciones personales nublan los juicios.
- No hay análisis profundo de las causas de los problemas de desempeño.
- El gerente no está capacitado para evaluar o dar retroalimentación.
- No ha seguimiento ni coaching después de la evaluación.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño laboral de los docentes la Universidad obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. De esta manera se han propuesto los siguientes programas para la evaluación del desempeño de los docentes e investigadores de Educación Superior.

1.7 PROGRAMA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE (PRODEP)

Los profesores solicitantes deberán cumplir los siguientes requisitos:

1) Tener nombramiento de tiempo completo con plaza de profesor, docente, investigador o profesor-investigador en el nivel de educación superior.

2) Haber obtenido el grado preferente (doctorado) o mínimo, (maestría o especialidad médica con orientación clínica en el área de la salud reconocida por la Comisión Interinstitucional para la Formación de Recursos Humanos en Salud).

3) Demostrar de manera fehaciente sus actividades en:

I. Docencia: Haber impartido al menos un curso frente a grupo al año, durante los tres años inmediatos anteriores a la fecha de presentar su solicitud ante el PRODEP-SES o durante el tiempo transcurrido desde su primer nombramiento como PTC en la IES o desde la obtención de su último grado, en caso de que este tiempo sea inferior a tres años.

II. Generación o aplicación innovadora del conocimiento: Haber participado activamente en un proyecto de generación o aplicación innovadora del conocimiento. Esta participación deberá comprobarse con un producto de buena calidad por año en promedio durante los últimos tres años inmediatos anteriores a la fecha de presentar su solicitud ante el PRODEPSES o durante el tiempo transcurrido desde su primer nombramiento como PTC en la IES o desde la obtención de su último grado (si este tiempo es inferior a tres años). El producto deberá estar publicado en revistas con arbitraje (de preferencia indexadas), libros, capítulos en libros y memorias arbitradas de congresos (sólo se consideran válidas para las áreas de “Ciencias sociales y administrativas” y “Educación, humanidades y arte”) o haber creado una obra artística o una patente registrada.

III. Tutoría: Haber participado en el programa institucional de tutorías o haber dirigido al menos una tesis durante el último año inmediato anterior a la fecha de presentar solicitud ante el PRODEP-SES.

IV. Gestión académica individual o colegiada, tales como la dirección de seminarios periódicos, organización de eventos académicos, actividades académico-administrativas, participación en comités de evaluación académica durante el último año inmediato anterior a la fecha de presentar su solicitud.

1.8 SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES (SNI)

El Sistema Nacional de Investigadores fue creado Por Acuerdo Presidencial publicado por el Diario Oficial de la Federación el 26 de julio de 1984, para reconocer la labor de las personas dedicadas a producir conocimiento científico y tecnología. El reconocimiento se otorga a través de la evaluación por pares y consiste en otorgar el nombramiento de investigador nacional. Esta distinción simboliza la calidad y prestigio de las contribuciones científicas en paralelo al nombramiento se otorgan estímulos económicos cuyo monto varía con el nivel asignado (Conacyt, 2014).

El SNI tiene por objeto promover y fortalecer, a través de la evaluación, la calidad de la investigación científica y tecnológica, y la innovación que se produce en el país. El Sistema contribuye a la formación y consolidación de investigadores con conocimientos científicos y tecnológicos del más alto nivel como un elemento fundamental para incrementar la cultura, productividad, competitividad y el bienestar social.

El Sistema Nacional de Investigadores, a través de sus miembros, es una agrupación en la que están representadas todas las disciplinas científicas que se practican en el país y cubre a una gran mayoría de las instituciones de educación superior e institutos y centros de investigación que operan en México. En este sentido coadyuva a que la actividad científica se desarrolle de la mejor manera posible a lo largo del territorio y a que se instalen grupos de investigación de alto nivel académico en todas las entidades federativas. Para realizar su labor el Sistema Nacional de Investigadores establece criterios confiables y válidos para evaluar las actividades de investigación que llevan a cabo académicos y tecnólogos.

Podrán participar en los concursos de selección que convoque el SNI los investigadores y tecnólogos que realicen habitual y sistemáticamente actividades de investigación científica o tecnológica presenten los productos del trabajo debidamente documentados, y cumplan alguno de los siguientes requisitos: Tener un contrato o convenio institucional vigente y demostrar, por medio de documento oficial original y actualizado, que presta servicios por al menos 20 horas a la semana para realizar actividades de investigación científica o tecnológica en alguna de las dependencias, entidades, instituciones de educación superior o centros de investigación de los sectores público, privado o social de México que tengan por objeto el desarrollo de actividades de investigación científica o tecnológica. En el caso de instituciones o centros de los sectores privado y social, éstos deberán estar inscritos en el RENIECYT y deberán tener suscrito y vigente un convenio de colaboración con el SNI; o Realizar actividades de investigación científica o tecnológica, de tiempo completo, en el extranjero, en dependencias, entidades, instituciones de educación superior o centros de investigación de los sectores público, privado o social y ser mexicano.

1.9 PROGRAMA DE ESTIMULOS AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE (BECA AL DESEMPEÑO DOCENTE)

Tiene como objetivo propiciar que el personal de tiempo completo, dedicado habitualmente a realizar tareas de docencia, generación o aplicación innovadora del conocimiento, tutoría y participación en cuerpos colegiados, concurse para el otorgamiento de beneficios económicos autorizados para el personal de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Establecer un sistema de beneficios económicos, que habrán de diferenciarse anualmente de acuerdo con el resultado de la evaluación que se obtenga considerando los factores de calidad, dedicación y permanencia.

El Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente es un sistema de estímulos económicos diferente a las remuneraciones salariales e independientes de ellas. Los estímulos se otorgarán en nueve niveles, con los siguientes montos: 1 vez el salario mínimo para el nivel I, 2 veces el salario mínimo para el nivel II, 3 veces el salario mínimo para el nivel III, 4 veces el salario mínimo para el nivel IV, 5 veces el salario mínimo para el nivel V, 6 veces el salario mínimo para el nivel VI, 7 veces el salario mínimo para el nivel VII, 8 veces el salario mínimo para el nivel VIII y 9 veces el salario mínimo para el nivel IX. La vigencia de los estímulos al Desempeño del Personal Docente que se asignen al personal de tiempo completo será de un año fiscal, a partir del 1º de abril de 2015 al 31 de marzo de 2016.

La asignación de estímulos se realizará conforme a lo establecido en el reglamento correspondiente, de acuerdo con los resultados de una evaluación sobre la dedicación y la calidad con que se desempeñan las tareas de docencia, investigación, tutoría y participación en cuerpos colegiados.

La primera condición a satisfacer para acceder a cada uno de los niveles será obtener una puntuación específica en la citada evaluación, que determine los niveles tabulares a cubrir, conforme a la siguiente tabla y a lo establecido en el reglamento correspondiente. Se obtendrá un nivel por la puntuación obtenida en calidad y otro por la evaluación total. En caso de no coincidir ambos niveles, se tomará el menor de los dos.

Puntuación Total	Puntuación mínima en el Factor I	Nivel	Salarios mínimos*
450 – 511	315 – 358	I	1
512 – 573	359 – 402	II	2

574 – 635	403 – 445	III	3
636 – 697	446 – 488	IV	4
698 – 759	489 – 532	V	5
760 – 821	533 – 575	VI	6

822 – 883	576 – 619	VII	7
884 – 945	620 – 662	VIII	8
946 – 1000	663 – 700	IX	9

(*) Salario mínimo vigente en el DF.

Podrán participar en el concurso los miembros del personal académico que reúnan los siguientes requisitos:

1. Ser personal de carrera de tiempo completo, con categoría de técnico o profesor de carrera asociado o titular, y tener por lo menos un año de antigüedad en la Universidad.
2. Realizar con calidad las actividades de docencia, investigación, tutorías y participación en cuerpos colegiados.
3. Impartir un mínimo de 6 hrs/sem/mes y un máximo de 25 hrs/sem/mes de clases frente a grupo en programas curriculares institucionales, en el período a evaluar. La evaluación considerará la productividad y actividades realizadas del 1º de Enero al 31 de Diciembre del año anterior al ejercicio que convoca la universidad. En lo referente a carga docente será considerado, en planes de estudio anuales, el ciclo escolar de agosto-agosto; y en planes semestrales, se evaluará febrero-agosto y agosto-febrero.
4. Contar con el grado mínimo aceptable (especialidad médica con orientación clínica en el caso del área de la salud y Maestría en el caso de otras áreas) o preferente (doctorado) propuesto por el PRODEP.
5. Cumplir cabalmente con sus obligaciones contratadas con la Universidad.
6. Cumplir con todos los requisitos que marque la presente convocatoria.
7. Alcanzar un mínimo de 315 puntos en el factor de calidad.
8. No estar contratado por más de 8 hrs/sem/mes, remuneradas económicamente, en Institución distinta a la U.M.S.N.H.

1.10 PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Esta convocatoria es específicamente para los Profesores Investigadores de Tiempo Completo adscritos a los Institutos, Facultades, Escuelas y Unidades Profesionales de la UMSNH, para presentar proyectos de investigación susceptibles de ser apoyados por el consejo de Investigación Científica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (Villaseñor, L. 2013).

Bases:

1. Las solicitudes que se presenten deben responder a los lineamientos marcados en el Plan Institucional de Desarrollo de la UMSNH y a las políticas de investigación y áreas del conocimiento establecidas por el Consejo de Investigación Científica.
2. Las áreas del conocimiento son: Físico-Matemáticas y Ciencias de la Tierra, Biología y Química, Medicina y Ciencias de la Salud, Humanidades y Ciencias de la Conducta, Ciencias Sociales, Biotecnología y Ciencias Agropecuarias e Ingeniería.
3. El (la) investigador(a) podrá participar sólo en un proyecto en la presente convocatoria.
4. El apoyo se brindará en función de la calidad de la propuesta, su factibilidad y pertinencia, así como en la producción académica de los investigadores participantes, la cual se evaluará exclusivamente con la documentación que se presente, es decir, que no se admitirá información adicional extemporánea.
5. El apoyo se otorgará, siempre y cuando los investigadores, en el momento de la asignación, tengan contrato con vigencia dentro del período contemplado en la convocatoria y no tengan adeudos de comprobación de ejercicios anteriores con la Tesorería de la UMSNH. No serán aceptados protocolos de investigación que carezcan de los siguientes documentos: el informe correspondiente del último proyecto de investigación apoyado por el Consejo de Investigación Científica en su caso; los documentos probatorios de la producción académica y el informe sobre la titulación o el avance registrado por el o los tesista(s) becario(s), si fuera el caso.

6. El apoyo solicitado podrá considerar los siguientes conceptos: Bibliografía, Materiales Diversos, Viáticos, Servicios Diversos, Beca a Tesistas y Bienes Muebles (incluyendo equipo de cómputo), con las precisiones detalladas en la Guía para la Comprobación de los recursos aplicados en los proyectos aprobados por la Coordinación de Investigación Científica vigente, disponible en la página electrónica de la CIC mencionada anteriormente. Cabe señalar que el apoyo para beca, será para un estudiante de Licenciatura por investigador. En ambas opciones, por un máximo de 12 meses por estudiante.

CAPITULO 2. SÍNDROME DE BURNOUT

2. 1 ANTECEDENTES EL SÍNDROME DE BURNOUT

Existe una vinculación entre algunas formas de estrés, y desórdenes de personalidad obsesivos-compulsivos que están relacionados con el trabajo. Coloquialmente un workahólico o por su nombre original en inglés, workaholics es una persona a quien le gusta, ama y es adicta al trabajo. Aunque no hay definición médica para tal condición, sí se puede afirmar que está emparentada con el síndrome del quemado, desgaste profesional o burnout. El “trabajo” en cuestión, usualmente asociado a un empleado pagado, aunque puede también hacer referencia a actividades tales como deportes, música, artes o adicción a internet, a través del mantenimiento de una página o un espacio personal u organizacional (Sierra, 2011).

Hasta el momento no se ha demostrado de manera indudable que el exceso de trabajo produzca la muerte repentina, sin embargo, es recomendable tomar en cuenta las estadísticas mencionadas para comprobar que el síndrome de burnout está afectando a las personas dentro de su trabajo, y perturba las expectativas e ideales individuales y aun cuando puede mantenerse no reconocido durante mucho tiempo, el desenlace es casi siempre fatal.

2. 2 DEFINICION DEL TÉRMINO

El Síndrome de Burnout se trata de un sentimiento de inadecuación personal y profesional, capaz de desarrollar un alto grado de cansancio emocional y generar una pérdida de motivación hacia la actividad que se realiza. Por lo general conduce a sentimientos de angustia y fracaso laboral (Franklin, E. y Krieger, M. 2011).

El Síndrome de Burnout es un síndrome provocado por el excesivo estrés laboral y que, muchas veces engendra una sensación de fracaso y frustración en las personas que lo padecen (Pérez, M. 2013).

Larissa Faw colaboradora de la revista Forbes, afirma que este fenómeno se extiende como una pandemia en las mujeres que están entre los 25 y 30 años. Basada en una investigación en el Instituto McKinsey, Faw afirma que solo 53% de los trabajos son

destinados al sexo femenino y, por lo general, son los de menor nivel; y sólo 26% logrará escalar a un puesto directivo (Pérez, M. 2013).

Carol Fronhlinger, fundadora del sitio Negotiating Woman Inc., dice que las mujeres no sólo lidian con la presión laboral, sino también con la social de tener que formar una familia. Las mujeres que trabajan no se cuidan lo suficiente. Faw destaca que los hombres son 35% más propensos a tomar descansos y salir más a comer (Pérez, M. 2013).

Para confirmar si se sufre del Síndrome de Burnout, es necesario presentar al menos tres de los siguientes síntomas (Pérez, M. 2013):

1. Espera impaciente de un receso o la hora de la comida dentro del horario laboral.
2. Ser muy crítico e impaciente con los compañeros de trabajo. A raíz de esto la relación con ellos se ha deteriorado y cada vez va empeorando.
3. Por más intentos que haya, existe algo que lo hace sentir que no está dando el 100% en las horas laborales.
4. Sentirse cansado, con falta de energía, ansiedad, en ocasiones tristeza y enojo sin razón alguna.

Afirma Pérez, M. (2013), que además de las cuatro señales anteriores, muchas veces el cuerpo también empieza a reflejar el estrés por medio de síntomas físicos como dolor de cabeza y espalda, adormecimiento de brazos, problemas digestivos como colitis nerviosa, insomnio, taquicardia, etcétera.

2. 3 CAUSAS DEL SÍNDROME DE BURNOUT

2.3.1 CANSANCIO

Muñoz A. (2013), nos dice en su artículo 'La fatiga crónica o cansancio persistente' que el cansancio o fatiga, consiste en un estado físico y/o mental en el que una persona se siente la mayor parte del tiempo cansada, débil, desmotivada y sin energía, y dicho estado persiste a través del tiempo sin que haya ningún cambio.

El cansancio puede ser físico, mental o ambos a la vez. A menudo no es fácil darse cuenta de que el cansancio que padeces es mental o físico, porque el cansancio mental va de una sensación de debilidad (Muñoz, A. 2013).

Afirma Muñoz, A. (2013), que cuando se padece cansancio físico, cuesta más trabajo realizar actividades físicas, como hacer ejercicio, caminar, subir escaleras, llevar algún objeto pesado y, en definitiva, no se puede funcionar a un nivel normal físicamente porque los músculos están cansados y débiles.

El cansancio mental es mucho más frecuente, se siente apatía, somnolencia, falta de fuerzas y de energía, falta de concentración, pero cuando se logra hacer ejercicio se hace con normalidad ya que incluso llega a animar y sentir más energía. Suele desaparecer cuando se implica en una actividad que resulta estimulante, novedosa o atrayente y se siente más patente cuando se realizan tareas aburridas, monótonas, rutinarias o no deseadas (Muñoz, A. 2013).

2.3.2 AGOTAMIENTO EMOCIONAL

Se define como cansancio y fatiga física, psíquica o como una combinación de ambos. Es la sensación de no poder dar más de sí mismo a los demás. Zamora, A. (2013) lo define como la disminución y pérdida de recursos emocionales, la persona vuelve menos sensible con los demás y muy duro consigo mismo. Es una respuesta al estrés, un mecanismo de defensa extremo que nuestra mente pone en marcha cuando no puede asimilar las situaciones que está viviendo.

Un contexto de estrés laboral, personal o emocional es suficiente para desencadenar una respuesta de agotamiento emocional. Los síntomas del agotamiento emocional pueden ser: sentimientos de falta de motivación, apatía, tristeza, desánimo, baja autoestima y profunda desvalorización, entre otros.

El agotamiento emocional es una forma que tiene nuestro cuerpo y nuestra mente de hacernos parar. Es importante comprenderlo, ya que una cura de descanso no es suficiente para terminar con el agotamiento emocional. Puede constituir un alivio momentáneo, pero no la solución definitiva.

2.3.3 DESPERSONALIZACIÓN

Es la segunda dimensión y se entiende como el desarrollo de sentimientos, actitudes, y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas, especialmente hacia los clientes, pacientes, usuarios, etc. Se acompaña de un incremento en la irritabilidad y una

pérdida de motivación. El sujeto trata de distanciarse no sólo de las personas destinatarias de su trabajo sino también de los miembros del equipo con los que trabaja, mostrándose cínico, irritable, irónico e incluso utilizando a veces etiquetas despectivas para referirse a los usuarios, clientes o pacientes tratando de hacerles culpables de sus frustraciones y descenso del rendimiento laboral.

La despersonalización se produce cuando una persona siente extrañeza respecto a sí misma, como si no fuera del todo real, se siente lejana, carente de naturalidad. Puede sentirse como separada de sí misma, de su propio cuerpo o sus procesos mentales y del mundo. Lo que hace, dice, piensa o siente le parece ajeno a sí misma, poco natural, como si se observara actuar desde fuera o estuviese fuera de su cuerpo (Muñoz, A. 2013).

La persona que padece este síntoma conserva el sentido de la realidad y es consciente de que le pasa algo. No afirma que haya cambiado sino que siente como si algo hubiera cambiado. Experimentan esta vivencia como algo desagradable y a menudo les produce miedo y ansiedad que pueden agravar los síntomas.

Cualquier persona sometida a estrés o ansiedad elevados puede experimentar temporalmente síntomas de despersonalización, que no tienen especial importancia y son pasajeros (Muñoz, A. 2013).

2.3.4 REALIZACIÓN PERSONAL

Surge cuando se verifica que las demandas que se le hacen exceden su capacidad para atenderlas de forma competente. Supone respuestas negativas hacia uno mismo y hacia su trabajo, evitación de las relaciones personales y profesionales, bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión y una baja autoestima.

Tiene que ver con la forma en la que se percibe a sí mismo en relación con el propio proyecto de vida. Se caracteriza porque se centra en aquellos aspectos del proyecto de vida que por alguna razón no se han llevado a cabo, desconociendo aquellos que sí. Evidentemente, esta valoración no equitativa de logros y fracasos nos genera sentimientos de frustración y malestar. Se puede sentir un desperdicio de nuestra vida y que no hay rumbo definido. Se genera una evaluación negativa de lo que hacemos y de la importancia que tiene para la vida y la de los demás. Se cuestionan permanentemente las

decisiones que se han tomado acerca de la profesión y el trabajo y se siente insatisfecho (CIV., 2010).

La falta de logro personal en el trabajo se caracteriza por una dolorosa desilusión y fracaso al darle sentido a la actividad laboral. Se experimentan sentimientos de fracaso personal (falta de competencia, de esfuerzo o conocimientos), carencias de expectativas y horizontes en el trabajo y una insatisfacción generalizada. Como consecuencia se da la impuntualidad, la evitación del trabajo, el ausentismo y el abandono de la profesión, son síntomas habituales y típicos de esta patología laboral.

Este síndrome aparece con mayor frecuencia en aquellas profesiones relacionadas con el asistencialismo y la docencia. Quienes lo sufren experimentan la sensación de hacer constantes intentos fallidos de adaptarse a la pérdida, sostenida en el tiempo, de los ideales y de los objetivos esenciales a la profesión que se estudió. Esta pérdida se debe a las dificultades, las presiones y demandas que se presentan en el desempeño profesional, sumadas a la falta de apoyo y contención por parte de las organizaciones, así como una actitud de indiferencia y no valoración del trabajo realizado (Franklin, E. y Krieger, M. 2011).

2.4 SÍNDROME DE BURNOUT EN LAS EMPRESAS

Apiquian, A. (2007), menciona en su artículo "El Síndrome de Burnout en las empresas" los factores que más se han estudiado como variables que intervienen en el desarrollo del Síndrome de Burnout son:

- Características del puesto y el ambiente de trabajo: La empresa es la que debe organizar el trabajo y controlar el desarrollo del mismo. Corresponde a ella la formación del empleado, delimitar y dejar bien claro el organigrama para que no surjan conflictos, especificar horarios, turnos de vacaciones, etc. Debe funcionar como sostén de los empleados y no como elemento de pura presión. La mayor causa de estrés es un ambiente de trabajo tenso. Ocurre cuando el modelo laboral es muy autoritario y no hay oportunidad de intervenir en las decisiones. La atmósfera se tensa y comienza la hostilidad entre el grupo de trabajadores. Según los expertos, el sentimiento de equipo es indispensable para evitar el síndrome.

- Los turnos laborales y el horario de trabajo, para algunos autores, el trabajo por turnos y el nocturno facilita la presencia del síndrome. Las influencias son biológicas y emocionales debido a las alteraciones de los ritmos cardiacos, del ciclo sueño-vigilia, de los patrones de temperatura corporal y del ritmo de excreción de adrenalina.
- La seguridad y estabilidad en el puesto, en épocas de crisis de empleo, afecta a un porcentaje importante de personas, en especial a los grupos de alto riesgo de desempleo (jóvenes, mujeres, los personas de más de 45 años).
- La antigüedad profesional, aunque no existe un acuerdo claro de la influencia de esta variable, algunos autores han encontrado una relación positiva con el síndrome manifestada en dos períodos, correspondientes a los dos primeros años de carrera profesional y los mayores de 10 años de experiencia, como los momentos en los que se produce un mayor nivel de asociación con el síndrome.
- El progreso excesivo o el escaso, así como los cambios imprevistos y no deseados son fuente de estar quemado y en tensión. El grado en que un cambio resulta estresante depende de su magnitud, del momento en que se presenta y del nivel de incongruencia con respecto a las expectativas personales.
- La incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones, suelen producir transformaciones en las tareas y puestos de trabajo, que incluyen cambios en los sistemas de trabajo, en la supervisión y en las estructuras y formas organizativas. Las demandas que plantean las nuevas tecnologías sobre los trabajadores, generan escenarios con multiplicidad de factores y estresores, entre los cuales se puede mencionar: la necesidad de capacitación, miedo a ser desincorporado, incremento de control y monitorización del desempeño, aspectos relacionados con la seguridad, reducción de la interacción psicosocial directa, posibilidades de aislamiento en el puesto de trabajo, así como los cambios de roles en el sistema organizacional.
- La estructura y el clima organizacional, cuanto más centralizada sea la organización en la toma de decisiones, cuanto más compleja (muchos niveles

jerárquicos), cuanto mayor es el nivel jerárquico de un trabajador, cuanto mayores sean los requerimientos de formalización de operaciones y procedimientos, mayor será la posibilidad de que se presente el síndrome de Burnout.

- Oportunidad para el control, una característica que puede producir equilibrio psicológico o degenerar en Burnout, es el grado en que un ambiente laboral permite al individuo controlar las actividades a realizar y los acontecimientos.
- Retroalimentación de la propia tarea, la información retroalimentada sobre las propias acciones y sus resultados es, dentro de ciertos límites, un aspecto valorado por las personas en el marco laboral. La retroalimentación o feedback de la tarea, ha sido definido como el grado en que la realización de las actividades requeridas por el puesto proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño. La investigación realizada al respecto muestra por lo general que los trabajadores que ocupan puestos con esta característica presentan mayores niveles de satisfacción y de motivación intrínseca, y niveles más bajos de agotamiento emocional que aquellos que ocupan puestos en donde esta retroalimentación falta o es insuficiente.
- Las relaciones interpersonales, son de forma habitual valoradas en términos positivos. Diversos teóricos de la motivación han señalado que la afiliación es uno de los motivos básicos de la persona. Los ambientes de trabajo que promueven el contacto con la gente serán, por lo general, más beneficiosos que aquellos que lo impiden o lo dificultan. De hecho, las oportunidades de relación con otros en el trabajo es una variable que aparece relacionada con la satisfacción. Esto no significa que las relaciones interpersonales en el trabajo siempre resulten positivas, con cierta frecuencia se traducen en uno de los desencadenantes más severos e importantes, sobre todo cuando son relaciones basadas en desconfianza, sin apoyo, poco cooperativas y destructivas lo que produce elevados niveles de tensión entre los miembros de un grupo u organización.
- También el salario ha sido invocado como otro factor que afectaría al desarrollo de Burnout en los trabajadores, aunque no queda claro en la literatura.

- La estrategia empresarial puede causar el burnout: empresas con una estrategia de minimización de costos en las que se reduce personal ampliando las funciones y responsabilidades de los trabajadores; aquéllas que no gastan en capacitación y desarrollo de personal, aquéllas en las que no se hacen inversiones en equipo y material de trabajo para que el personal desarrolle adecuadamente sus funciones, limitan los descansos, etc.

2.5 DOCENTES Y EL SÍNDROME DE BURNOUT

La enseñanza, una de las más extendidas y en mayor contacto con las personas como receptores de su actividad profesional, se considera una ocupación agotadora asociada con niveles significativos de Burnout. Se ha descrito a los profesionales de las denominadas profesiones de ayuda, como las más vulnerables al agotamiento emocional en su actividad laboral al interactuar y tratar reiteradamente con otros sujetos.

Las condiciones de trabajo, las presiones de tiempo y el devaluado contexto escolar destacan como principales fuentes de estrés; así como el conflicto o ambigüedad de rol, el nivel de participación en la toma de decisiones, los sistemas de premios, la autonomía en el ejercicio de la actividad profesional, la evaluación de docencia, la relación docente/alumno, la falta de promoción y el apoyo que recibe de la organización. Algunos autores han relacionado también el Síndrome de Burnout del docente con factores de la personalidad o variables individuales como la autoestima o la orientación vocacional.

En investigaciones realizadas se obtuvo que el docente más quemado es aquel que tiene alumnado difícil, por lo que se enfatiza la influencia de las dificultades en el manejo de las interacciones en el aula como una de las fuentes fundamentales del Síndrome de Burnout. Parecen ser factores que generan estrés en el profesorado: los problemas y la falta de disciplina, la apatía, los bajos resultados en las evaluaciones, los abusos físicos y verbales, la baja motivación del alumnado, las presiones temporales, la baja autoestima y estatus social, los conflictos entre los docentes, los cambios rápidos en las demandas curriculares. Los principales predictores serían las variables: conflicto y ambigüedad de roles, locus de control, intro/extroversión, estabilidad de la personalidad, ansiedad, años de experiencia, años en el puesto actual, diferentes materias enseñadas, horas de actividades extracurriculares y horas de trabajo en casa (Guerrero, E. y Vicente, F., 2001).

Las consecuencias del Síndrome de Burnout son importantes, tanto desde el punto de vista profesional (impuntualidad, abundancia de interrupciones, evitación del trabajo, absentismo, falta de compromiso en el trabajo, un anormal deseo de vacaciones, una disminución en el autoestima, incluso incapacidad para tomarse a la escuela en serio, e incluso al abandono de la profesión); y por ende económico, así como desde el aspecto humano (Bardo P. 1979; Álvarez, E. y Fernández, L., 1991; Guerrero, E. y Vicente, F., 2001). Las personas afectadas parecen presentar una mayor vulnerabilidad a padecer accidentes laborales, síntomas médicos como depresión, hipertensión, alteraciones de tipo gastrointestinal, pérdida de la voz e incluso abuso de drogas, incluyendo el tabaco (Guerrero, E. y Vicente, F., 2001). También influye en el rendimiento académico del alumnado, teniendo en cuenta que perciben y evalúan la conducta del profesorado y actúan en consecuencia.

Guerrero, B. (2002), identifica algunas manifestaciones que caracterizan a los profesionales de la educación: Cansancio emocional, preocupaciones, depresión, ansiedad, somnolencia, agotamiento físico, periodos de intensa fatiga y debilidad física y psíquica. También impactan en su estado de salud los problemas que surgen en la escuela los cuales repercuten en la vida familiar docente (SEP, 2002).

Por características de su trabajo, requieren más esfuerzo con la voz, influenciado por el lugar en donde impartan sus clases hasta la estatura de sus alumnos (SEP, 1998). Las relaciones establecida entre maestro alumno inciden pues en una de las características del trabajo docente y de la relación maestro-alumno es la alta carga afectiva; en este sentido cualquier desequilibrio que se genere en esta relación repercutirá en la salud emocional del docente.

Según Kyriacou (2002), se han identificado diez áreas que indican las fuentes de estrés más frecuentes entre los profesores:

- Enseñar a los alumnos con falta de motivación.
- Mantener la disciplina.
- Presiones de tiempo y exceso de trabajo.
- Enfrentarse a cambios.
- Ser evaluados por otros.
- El trato con los compañeros.

- Autoestima y estatus.
- Administración y gestión. Indefinición de conflictos entre funciones.
- Condiciones laborales precarias.

Los problemas internos entre la escuela y el maestro pueden ser uno de los factores que genera a un empleado el Síndrome de Burnout. La desorganización en el ámbito laboral pone en riesgo el orden y la capacidad de rendimiento del profesor (Cairo, 2002). Esto sucede generalmente cuando no hay claridad en los roles o en las tareas que debe desempeñar cada uno de los empleados; así como la competencia desmedida entre los compañeros, un lugar físico insalubre para trabajar y la escasez de herramientas o materiales escolares suelen ser también temas de desorganización (Rodríguez, G. 1997).

Carver y Cols. (1989), proponen estudiar las formas del afrontamiento que los profesores utilizan para protegerse de las amenazas que les provoca el estrés; con ellas será posible encontrar elementos favorables que nos conduzcan a la elaboración de programas preventivos del Síndrome de Burnout.

Aunque el estrés ocupacional no es específico del docente, diversos estudios muestran que el Síndrome de Burnout es un problema más importante en la profesión docente que en otras profesiones con similares demandas académicas y personales (Kyriacou, C., 1987).

Muchas veces el docente tiene que hacer frente a situaciones que no controla, a alumnos conflictivos o a situaciones con un exceso de trabajo. En muchas ocasiones la presión se reduce si el docente establece un horario claro para recibir a sus alumnos y si puede hacer un trabajo en equipo con el resto de compañeros para identificar a los alumnos más conflictivos (El País, 2003).

2.6 ESTRATEGIAS PARA NO QUEMARSE EN EL TRABAJO

Para evitar el Síndrome de Burnout es necesario tener en cuenta que es probable que la actitud del jefe no cambie, que el horario de trabajo se siga extendiendo más allá de las 8 horas o que haya presiones en la vida personal; Glickman, J. (2011), autora del libro *Great on the Job* da algunos consejos:

1. Revisar expectativas: Estar bien consciente que todos tenemos que empezar de algún lado y ese lugar es, por lo común, el más bajo del organigrama. Lo más importante es la actitud, es bueno ser propositivo y positivo, así alcanzar metas será más fácil.
2. Tener control de uno mismo: uno de los factores principales para sufrir Síndrome de Burnout, es la dinámica disfuncional en la oficina, así como los problemas con un superior. Si a esto se le agrega el no saber controlar emociones el nivel de estrés estará al máximo. Tener una actitud ecuánime seguro ayudará a manejar mejor las situaciones difíciles y a encontrar maneras más efectivas de llenar las expectativas del jefe.
3. Está bien decir No: los empleados que intentan cubrir muchas tareas y que siempre trabajan en su máximo nivel son un target seguro para el Síndrome de Burnout. Glickman, J. (2011) indica que lo peor que puedes hacer por tu carrera es comprometerte con muchas cosas y no entregar nada de manera eficiente. A veces es mejor decir no para poder cumplir cabalmente con lo ya asignado y si después de esto hay tiempo se puede ofrecer ayuda.
4. Comparar el trabajo de los demás: las comparaciones solo hacen sentir mal respecto al desarrollo profesional y personal y que entonces no se sea objetivo con los propios logros. Es mejor dejar de ver lo que hacen los demás y valorar cada paso que se ha dado.
5. Tomar vacaciones: una encuestadora en Estados Unidos concluyó que se desperdician 226 millones de días de vacaciones al año. Está comprobado que el 48% de los empleados son más entusiastas con su trabajo después de tomar sus días de asueto, además de que es una manera fácil y divertida de mantener el equilibrio emocional en balance.
6. Tener una vida: si se cree que tener valor como persona está basado en los logros personales entonces existe un algo riesgo de sufrir Síndrome de Burnout. Dedicar tiempo a actividades fuera de la oficina hace a una persona más equilibrada. Desde aprender un idioma, hacer un voluntariado o una salida con amigos. El ejercicio físico es uno de los mejores distractores, pues ayuda a que los músculos y la mente se relajen.
7. Descanso: es bueno tomar un tiempo para recargar pilas a lo largo de la jornada laboral. Detener un momento el trabajo para descansar los ojos; en vez de marcar por teléfono o enviar un mail a una colega es mejor caminar a su lugar de trabajo,

sirve para estirar las piernas; salir por un café o algún antojo. Establecer relaciones positivas en la oficina hace sentir comodidad y por lo tanto felicidad. También es importante descansar los fines de semana.

La coach laboral Paula Davis-Laack desarrolló algunas claves para dominar el estrés y desarrollar habilidades específicas para prevenir el Síndrome de Burnout (Gil, I. 2013):

1. Aprender a valorar las propias capacidades: las personas que más creen en sí mismas y valoran sus propias capacidades profesionales experimentan menos estrés en situaciones difíciles. Convencernos de que somos capaces de sacar adelante el trabajo nos ayuda además a alcanzar otras metas y ganar en confianza. Al alcanzar un objetivo o resolver un problema, inconscientemente incrementamos nuestra autoestima y nos atrevemos a afrontar nuevos retos con menos miedo.
2. Crea una escala propia de necesidades laborales: En ocasiones nos sentimos agobiados o estresados en un trabajo, pero no sabemos realmente por qué. Para saber con precisión qué es lo que falla y por qué nos sentimos así, es recomendable identificar las necesidades básicas que esperamos cubrir en un empleo. La Harvard Business Review publicó un artículo con las seis necesidades laborales básicas de un ejecutivo, a partir de los testimonios de más de medio millar de CEO:
 - a. Poder ser tú mismo.
 - b. Saber todo lo que está pasando en el seno de la empresa.
 - c. Ser valorado por los demás.
 - d. Identificarse con la empresa para la que trabajas.
 - e. Disfrutar con lo que se hace y sentirse gratificado por el trabajo realizado.
 - f. No tener que seguir reglas internas que nos parezcan irrelevantes o inmorales.
3. Desarrolla la propia creatividad: las situaciones de estrés crónico anulan la creatividad, la concentración y la capacidad reflexiva. Aunque se realice un tipo de trabajo en el que predominan las tareas rutinarias, es fundamental intentar incorporar un sello personal a lo que se hace, fomentar la creatividad siempre que la ocasión lo permita, aunque sea mínimamente y de forma esporádica. De este

modo lograremos mantenernos motivados y aumentar nuestro compromiso con el trabajo que realizamos.

4. Tomas una pausa: Seguro que siempre hay algo que hacer en el trabajo, pero aun así debemos intentar tomar una pausa y relajarnos cada cierto tiempo, además de evitar comer en la mesa de trabajo delante del ordenador o mientras realizamos alguna tarea física. El cuerpo humano no es una máquina, por lo que precisa tomarse sus pausas y desconectar. Si se hace esto último no solo aminoraremos el estrés, sino que incluso realizaremos más eficazmente nuestras tareas.
5. Buscar apoyo en compañeros de trabajo: suele ocurrir que cuanto más quemada se encuentra la persona más se encierra en sí mismo. Evitar a los compañeros de trabajo es una de las actitudes más perjudiciales para sentirse a gusto en el puesto laboral, y contribuye a incrementar el estrés. En ocasiones rehuimos de los compañeros para ocultar nuestros sentimientos y esconder nuestras debilidades. No obstante el hecho de compartir con alguien nuestras frustraciones no ayuda a superarlas y a relativizarlas.
6. Fomentar emociones positivas: Los estudios psicológicos han demostrado insistentemente que las emociones positivas son beneficiosas para recuperarnos de una mala experiencia, así como para fomentar la creatividad, la autoestima y estar abiertos a encontrar soluciones a un problema, en lugar de ofuscarnos ante ellos. Cuando escasea este tipo de emociones positivas quizá se deba a que uno es demasiado exigente consigo mismo, por lo que es necesario ser realistas, saber disfrutar de los éxitos y relativizar los fracasos. Los especialistas en psicología positiva defienden que la fórmula de la felicidad sigue una proporción de tres emociones positivas por cada una negativa.

Se debe tener un afrontamiento al estrés dice Lazarus y Folkman (1984), que lo definen como los esfuerzos cognitivos y comportamentales para controlar, reducir o tolerar las demandas internas y externas creadas por una transacción estresante.

CAPITULO 3. UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO Y EL DOCENTE UNIVERSITARIO

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo es una institución académica pública del estado de Michoacán, con sede en Morelia, Michoacán, México. Sus antecedentes datan del 1540 cuando Vasco de Quiroga fundó, en Pátzcuaro, el Colegio de San Nicolás Obispo, trasladado en 1580 a Valladolid (hoy Morelia). Como universidad se constituyó en 1917. Es la institución educativa más importante del estado de Michoacán y una de las universidades públicas así mismo importantes del país.

3.1 MISIÓN

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo es una institución pública y laica de educación medio superior y superior, heredada del humanismo de Vasco de Quiroga, de los ideales de Miguel Hidalgo, José María Morelos, Melchor Ocampo; por iniciativa de Pascual Ortiz Rubio. Primera Universidad Autónoma de América, cuya misión es: Contribuir al desarrollo social, económico, político, científico, tecnológico, artístico y cultural de Michoacán, de México y del mundo, formando seres humanos íntegros, competentes y con liderazgo que generen cambios en su entorno, guiados por los valores éticos de la Universidad, mediante programas educativos pertinentes y de calidad; realizando investigación vinculada a las necesidades sociales que impulse el avance científico, tecnológico y la creación artística; estableciendo actividades que rescaten, conserven, acrecienten y divulguen los calores universales, las prácticas democráticas y el desarrollo sustentable a través de la difusión y extensión universitaria.

3.2 VISIÓN

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo es la Máxima Casa de Estudios en el Estado de Michoacán con la oferta educativa de mayor cobertura, reconocida por su calidad y pertinencia social, que forma seres competentes, cultos, participativos, con vocación democrática, honestos y con identidad nicolaita, con capacidades para resolver la problemática de su entorno.

Los programas de investigación y creación artística son reconocidos local, nacional e internacionalmente por sus aportaciones a las diversas áreas del conocimiento y a la solución sustentable de problemas sociales, en estrecha vinculación con los programas

educativos. Los programas de vinculación con universidades y centros de investigación nacionales e internacionales permiten un intenso intercambio científico, cultural y artístico así como una gran movilidad de la comunidad universitaria. Las actividades de extensión proporcionan asesorías y servicios orientados a satisfacer necesidades concretas de los grupos sociales y de los sistemas productivos. Los programas de difusión cultural hacen llegar a la sociedad las diversas manifestaciones de las ciencias, las artes y la cultura promoviendo el desarrollo de los individuos y los grupos sociales en armonía con el entorno.

Cuenta con diferentes opciones para la formación como bachillerato que se compone de siete escuelas preparatorias o bachilleratos. Licenciaturas con división de Ingenierías, Ciencias y Humanidades, Artes, Ciencias Administrativas y Sociales, Ciencias de la Salud y Ciencias Agropecuarias. Para Posgrado cuenta con diferentes institutos que ofrecen programas de maestría y doctorados, la mayoría reconocidos en el Programa Nacional de Posgrado (PNP), del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).

El docente es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. La palabra deriva del término latino *docens*, que a su vez procede del *docēre* que traducido al español es “enseñar”. En el lenguaje cotidiano, el concepto suele utilizarse como sinónimo de profesor o maestro, aunque su significado no es exactamente igual.

El docente o profesor es la persona que imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte. Sin embargo, el maestro es aquel al que se le reconoce una habilidad extraordinaria en la materia que instruye. De esta forma, un docente puede no ser un maestro y viceversa. Más allá de esta distinción, todos deben poseer habilidades pedagógicas para convertirse en agentes efectivos del proceso de aprendizaje. Sus habilidades consisten en enseñar de la mejor forma posible a quien asume el rol de educando, más allá de la edad o condición que éste tenga.

Cabe resaltar que existen docentes en todos los niveles: primario, secundario, terciario y universitario; que pueden ejercer su trabajo en la enseñanza pública o en instituciones privadas. Un docente puede trabajar por cuenta propia o bajo una modalidad de

contratación con su empleador. Principalmente esta investigación será enfocada a los docentes universitarios.

La docencia, entendida como enseñanza, es una actividad realizada a través de la interacción de tres elementos: el docente, sus alumnos y el objeto de conocimiento. El docente asume el rol de fuente de conocimientos y el educando se convierte en un receptor ilimitado de todo ese saber. El importante papel que desempeña el docente en la vida de cualquier persona, pues es el que le aporta una serie de valores y de conocimientos importantes para su trayectoria profesional y personal.

3.3 DOCENTE UNIVERSITARIO

Díaz D. (2001), define la enseñanza universitaria como un proceso fundamentado en un estudio multidisciplinario que está comprometido con el desarrollo integral del aprendiz, con la cultura y la ética profesional y con las transformaciones sociales. El docente universitario es una figura clave en el proceso socioeducativo, por lo tanto, la universidad debe responsabilizarse de su formación permanente para así garantizar un óptimo proceso de interaprendizaje y mejorar la calidad académica y profesional de sus egresados.

La labor del académico reviste un nuevo compromiso social, derivado en parte de una nueva etapa marcada por los acelerados cambios tecnológicos y de información, así como por los nuevos conflictos sociales y ecológicos. Para este autor, la labor del académico de hoy, se dirige hacia la conformación de una actitud positiva y multidisciplinaria, capaz de obtener las conexiones entre las disciplinas, fomentar una participación más cercana hacia los problemas de su entorno y estar abierto a las críticas que puedan mejorar sus aportes científicos (Cervantes, E. 1999).

3.4 DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

En esta investigación se evaluaron los docentes e investigadores de la Facultad de Economía, Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas y el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

En Facultad de Economía se prepara todo tipo de información financiera y contable que comprenda la capacitación, procesamiento e interpretación de la misma, así como la dictaminación de los estados financieros. El Contador Público, además satisface la necesidad social de información financiera idónea para tomar decisiones, cumplir obligaciones fiscales o para ejercer control sobre bienes, derechos y patrimonios. El Economista analiza, evalúa y propone medidas de solución a problemas económicos y sociales, surgidos a niveles micro o macro económicos. Esto puede ser realizado en ámbitos empresariales, zonales, regionales, nacionales o internacionales. Su actividad va encaminada a lograr la mejor utilización de los recursos en aras del bienestar social.

El Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, es una dependencia de reciente creación acordada por Honorable Consejo Universitario, de fecha 24 de octubre de 2001. De igual manera, el nombramiento de su primer director, así como el inicio de actividades fueron sancionadas por ese Cuerpo Académico, el 20 de marzo de 2002.

3.5 CATEGORIAS DEL DOCENTE EN LA UMSNH

El Personal Académico de la Universidad estará integrado de acuerdo a las siguientes categorías:

- a. Ayudantes de Docentes, de Investigación y de Técnicos Académicos;
- b. Técnicos Académicos;
- c. Profesores de Asignatura; y,
- d. Académicos de Carrera.

El personal académico de la Universidad, de acuerdo a su categoría y nivel, se clasifican de la siguiente manera:

I. Ayudantes de Docencia, de Investigación y de Técnicos Académicos:

- a. Ayudantes de docencia, niveles A, B y C;
- b. Ayudantes de Investigación, niveles A, B y C; y
- c. Ayudantes de Técnicos Académicos, niveles A, B y C.

II. Técnicos Académicos:

- a. Técnico Académico Asociado, niveles A, B y C; y

b. Técnico Académico Titular, niveles A, B y C.

Profesores de Asignatura;

c. Profesores de Asignatura, niveles A y B.

Académicos de carrera:

d. Profesor e Investigador titular, niveles A, B y C.

Conforme con la jornada de trabajo contratada, el personal académico definitivo o interino se clasifica en:

- a. Por Horas
- b. Medio Tiempo; y,
- c. Tiempo Completo.

Por su relación de trabajo, el personal académico se clasifica en:

- a. Ordinarios;
- b. Visitantes;
- c. Extraordinarios; y,
- d. Eméritos.

Todo el personal académico ordinario que actualmente labora en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo será motivo de reclasificación de acuerdo con las categorías y niveles establecidos en el Reglamento del Personal Académico con la previa evaluación de sus méritos curriculares.

La docencia es una tarea intelectual compleja, que implica una responsabilidad profesional y enfrenta retos constantes. La docencia requiere entonces saberes disciplinarios y pedagógicos, disposición, compromiso, creatividad y pasión.

CAPITULO 4. METODO DE INVESTIGACION

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según la clasificación de las diferentes fases de la investigación científica, este trabajo contiene un diseño no experimental ya que se trabajará y analizará directamente al objeto de investigación. Así mismo, tendrá un diseño transversal pues los datos obtenidos se recolectarán en un solo momento. Además será correlacional, este tipo de estudio describe la relación entre dos o más conceptos o variables.

4.2 HORIZONTE ESPACIAL Y TEMPORAL

El lugar en el que se llevó a cabo esta investigación fue al área de trabajo de cada uno de los profesores e investigadores a evaluar, dentro de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. En un periodo de 2 meses.

4.3 VARIABLE DEPENDIENTE:

- Desempeño Laboral

4.4 VARIABLE INDEPENDIENTE:

- Síndrome de Burnout

4.5 DESCRIPCION DE VARIABLES

4. 5.1 Variable Dependiente:

- Desempeño Laboral: Por desempeño laboral se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales.

4. 5.2 Variable Independiente:

- Síndrome de Burnout: es un tipo de estrés prologando, causado por esfuerzos en el trabajo que no se ven recompensados. Este tipo de estrés se presenta en cualquier profesión, pero aparece más en aquellas profesiones que tienen un contacto físico y emocional con las personas.

4.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra son 134 profesores e investigadores de tiempo completo; de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas con 75 profesores, la Facultad de Economía con 43 profesores y del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE) con 16 investigadores que laboran en la UMSNH.

Es una muestra estratificada, la cual está basada en el criterio del investigador, en la que los elementos de la misma son seleccionados al azar. Las estimaciones de la población, basadas en la muestra estratificada, usualmente tienen mayor precisión que si la población entera fuera muestreada mediante muestreo aleatorio simple. Se tomaron en cuenta a los profesores e investigadores que cuentan al menos con algún nivel en Beca al desempeño, SNI, PRODEP y/o Proyecto de Investigación.

En total se evaluaron a 21 profesores e investigadores de la siguiente manera: 6 investigadores del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE), 7 de la Facultad de Economía y 9 de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

4.7 OBJETO DE INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio de esta investigación serán los profesores e investigadores de las DES de la UMSNH; que ayudarán a determinar el nivel de Síndrome de Burnout y si es que afecta en su desempeño laboral. El tipo de evaluaciones con las que se valora el desempeño del objeto de estudio son el SIN, PRODEP, Programa de Beca al Desempeño y Proyecto de Investigación.

4.8 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

En el proceso de recolección de los datos se aplicará una técnica adecuada y se considerarán las normas para su utilización, pero para cerciorarse de que sea útil y se confirme la veracidad de la investigación se cumplen dos requisitos: la validez y a confiabilidad (Landeau, R. 2007).

La validez es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejan realmente los aspectos que interesan estudiar. La confiabilidad es el grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, por los resultados que produce al aplicarlo repetidamente al objeto de estudio (Landeau, R. 2007).

En el presente trabajo se utilizara el coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach; que arroja un coeficiente que representa la correlación de los puntajes obtenidos con la aplicación del instrumento en una sola ocasión. La confiabilidad puede oscilar de 0.00 a 1.00 y no existe un acuerdo unánime entre los científicos acerca de cuáles son los valores mínimos aceptables.

Rosenthal (1994) sugiere una confiabilidad mínima de 0.50 para propósitos de investigación y de 0.90 cuando se trata de tomar decisiones sobre la vida de las personas con la información derivada de los instrumentos de medida (Urquieta, M. 2011).

En esta investigación la fiabilidad de la aplicación del instrumento indica una puntuación de 0.667 resultado obtenido del total de los elementos del test de Síndrome de Burnout (Maslach), como se puede observar en la tabla 4.

Tabla 4. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.667	22

Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

INSTRUMENTO

El Maslach Burnout Inventory (MBI) es un instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción con el trabajo (Seisdedos, 1997).

Es el instrumento que ha generado un mayor volumen de estudios e investigaciones, formado por 22 ítems que se valoran con una escala tipo Likert. El sujeto valora, mediante un rango de 6 adjetivos que van de 'nunca' a 'diariamente', con qué frecuencia experimenta cada una de las situaciones descritas en los ítems.

El cuestionario Maslach (MBI) se realiza en 10 a 15 minutos y mide los 3 aspectos del Síndrome. Con respecto a las puntuaciones, se consideran bajas las que se encuentran por debajo de 34. Altas puntuaciones en las dos primeras subescalas y bajas en la tercera permiten diagnosticar el trastorno.

1. Subescala de Agotamiento Emocional. Consta de 9 ítems. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54
2. Subescala de Despersonalización. Está formada por 5 ítems. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30
3. Subescala de Realización Personal. Se compone de 8 ítems. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

La clasificación de las afirmaciones es la siguiente:

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

Se considera que las puntuaciones del MBI son bajas cuando los puntajes oscilan entre 1 y 33. Puntuaciones altas en los dos primeros y baja en el tercero definen el síndrome. Los sujetos por encima del percentil 75 se incluyen en la categoría “alto”, entre el percentil 75 y el 25 en la categoría “medio” y por debajo del percentil 25 en la categoría “bajo”.

Cuando las puntuaciones se ubican entre 0 y 25 significa que la persona tiene un bajo nivel según la categoría que se está evaluando, ya sea agotamiento emocional, despersonalización o realización personal, cuando el puntaje se localiza entre 26 y 75 el resultado es un nivel medio en cualquiera de estas áreas, y cuando el resultado sobrepasa los 75 puntos quiere decir que se está en un nivel alto en cualquiera de las 3 áreas, por lo que para definir si una persona cuenta con el Síndrome de Burnout o no las puntuaciones deben situarse en un alto puntaje en Agotamiento Emocional y Despersonalización y una baja puntuación en Realización Personal, solamente con estas valoraciones se puede definir que la persona presenta Síndrome de Burnout. El hecho de contar solamente con una puntuación alta en despersonalización o en cualquiera de las otras 2 áreas no significa que la persona exhiba el síndrome, para que esto suceda se tiene que estar dentro de la puntuación que se menciona anteriormente.

La estructura general del Instrumento está dividida en dos secciones: la primera consta de 22 preguntas específicamente relacionadas con el Síndrome de Burnout y la segunda sección se compone de preguntas relacionadas al desempeño laboral.

En esta investigación se utilizó la escala de tipo Likert; la cual es una medición ordinal que presenta un número de enunciados negativos y positivos acerca de un objeto de actitud. Al responder los individuos a los puntos de esta escala, indican su reacción asignándole un número a cada una.

Kerlinger (1997), citado por Bonales V. (2003), menciona que la escala de Likert que es un conjunto de elementos de actitudes consideradas aproximadamente de igual valor de actitud y cada una de las cuales, los sujetos responden con diversos grados de acuerdo o desacuerdo. Esta escala se ha extendido a la aplicación en preguntas y observaciones. A veces se acorta o incrementa el número de categorías en este tipo de escala, pero debe de ser siempre el mismo para todas las preguntas y en cada escala se considera que todas las preguntas tienen igual peso.

CAPITULO 5. RESULTADOS Y ANALISIS

El Síndrome de Burnout se midió a partir de tres variables Agotamiento Emocional. Despersonalización y Realización Personal; la integración de éstas escalas emiten la presencia o la ausencia del Síndrome en conjunto con la evaluación del Desempeño y si esté se ve afectado por el Síndrome.

Una vez realizada la recopilación de información, se ha procedido a realizar el análisis estadístico descriptivo, a fin de obtener parámetros que nos permitieron hacer una descripción de cada una de las variables que se consideraron en la presente investigación.

5.1 ESTADISTICA DESCRIPTIVA

5.1.1 AGOTAMIENTO EMOCIONAL

El Síndrome de Burnout se midió a partir de tres escalas: Agotamiento emocional, Despersonalización y Realización Personal; la integración de éstas escalas emiten la presencia o la ausencia del Síndrome.

Con respecto al Agotamiento Emocional se encontró que el total de los casos tiene un nivel bajo de agotamiento emocional, esto quiere decir que no influye en la Realización personal del docente y por lo tanto no afecta su desempeño laboral. Teniendo una media de 12.09, una moda de 8, una mediana de 8.5, una desviación típica considerable de 9.9, un mínimo de 0 y un máximo de 35; como se puede observar en la tabla 5.

Según al tamaño de la muestra y a la desviación estándar obtenida se puede decir que en el intervalo de 8.46 y 1.72 se encuentran los docentes e investigadores de la DES económico-administrativas lo que indica que entre dos y tres veces al mes se encuentran agotados emocionalmente.

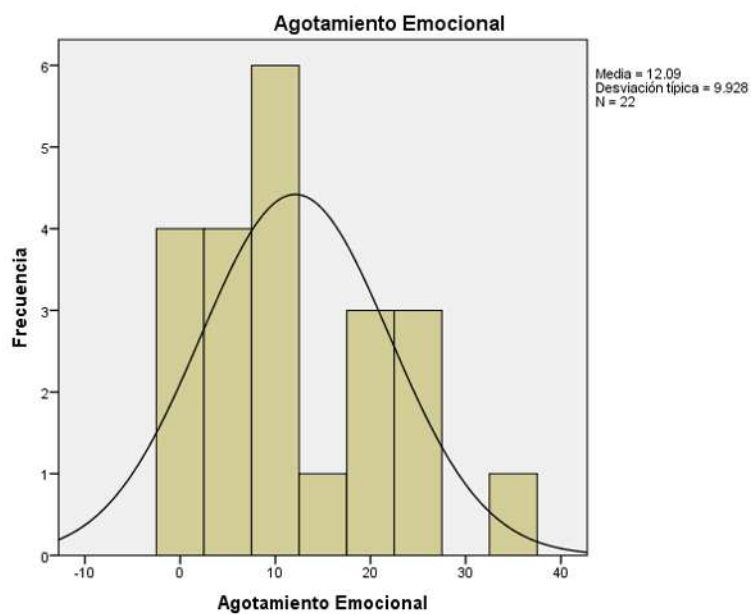
Tabla 5. Estadístico descriptivo de Agotamiento Emocional.

		Agotamiento Emocional	Despersonalización	Realización Personal
N	Válidos	22	22	22
	Perdidos	0	0	0
	Media	12.09	5.05	38.95
	Mediana	8.50	5.00	41.50
	Moda	8 ^a	1 ^a	47
	Desv. Típ.	9.928	3.748	8.979
	Mínimo	0	0	16
	Máximo	35	12	48

Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

De acuerdo con el teorema de límite central el 68% de los docentes e investigadores de la DES presenta un Agotamiento Emocional entre Nunca y dos y tres veces al mes ya que el límite inferior es 2.19 y el límite superior es 21.99.

Tabla 6. Frecuencias de Agotamiento Emocional.



Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

5.1.2 DESPERSONALIZACIÓN

En relación a la Despersonalización se puede ver que el total de los casos cuenta con un nivel bajo de Despersonalización, con una puntuación mínima de 0, un máximo de 12, una media de 5.05, una mediana de 5, teniendo dos modas 1 y 6 y una desviación típica de 3.7; esto indica que no interviene en la Realización personal del docente y por consecuencia no afecta al su desempeño laboral; como se puede ver en la tabla 7.

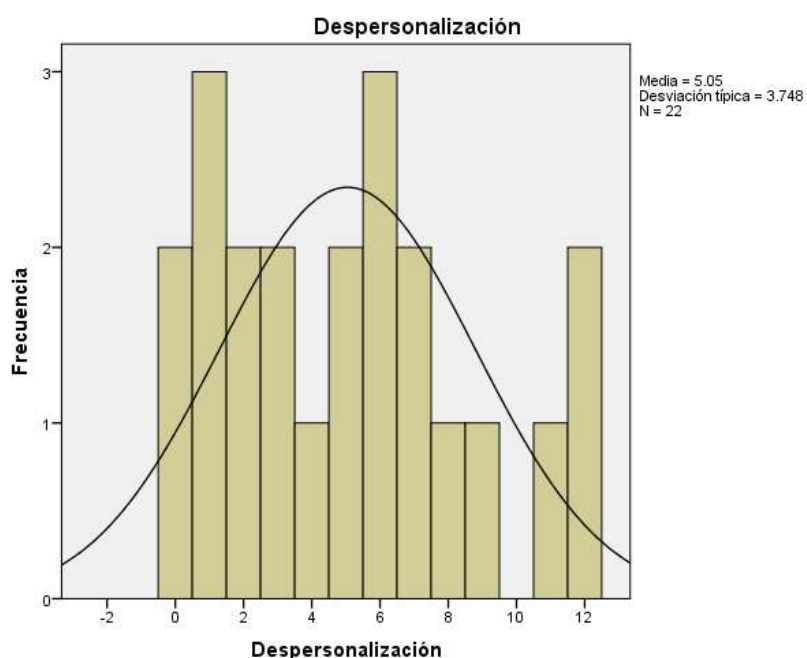
Tabla 7. Estadístico descriptivo de Despersonalización.

	Agotamiento Emocional	Despersonalización	Realización Personal
N			
Válidos	22	22	22
Perdidos	0	0	0
Media	12.09	5.05	38.95
Mediana	8.50	5.00	41.50
Moda	8 ^a	1 ^a	47
Desv. Típ.	9.928	3.748	8.979
Mínimo	0	0	16
Máximo	35	12	48

Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

Según el tamaño de la muestra y la desviación estándar que se obtuvo, indica que en el intervalo de 3.18 y 6.92 se encuentran los docentes e investigadores de la DES económico-administrativas, esto quiere decir que entre seis y ocho veces al año y una vez al mes sufren de despersonalización.

Tabla 8. Frecuencias de Despersonalización.



Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

5.1.3 REALIZACIÓN PERSONAL

Acerca de la Realización Personal para el total de los casos se muestra una puntuación mínima de 16, un máximo de 48, una media de 38.95, una mediana de 41.50, una moda de 47 y una desviación típica de 8.9; esto nos indica que los docentes de la UMSNH cuentan con una Realización Personal alta y por lo tanto no cuentan con el Síndrome de Burnout y que esté no afecta a su desempeño laboral, como se puede mostrar en la tabla 9.

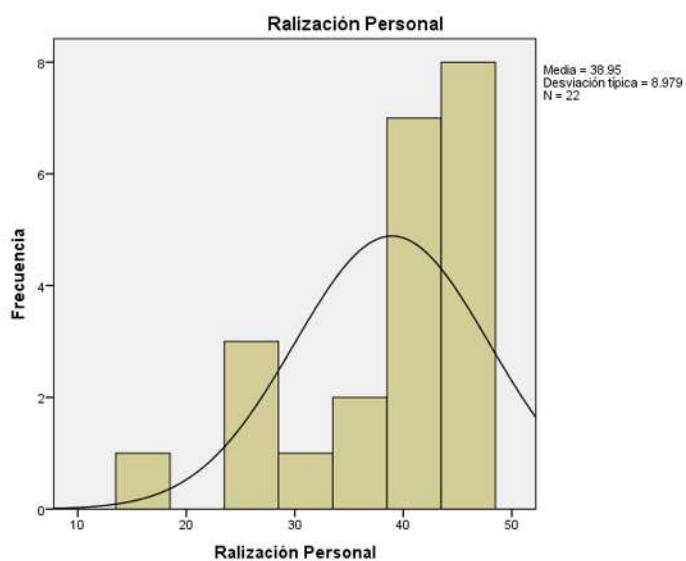
De acuerdo al tamaño de la muestra y a la desviación estándar adquirida se observa que en el intervalo de 24.51 y 53.39 se encuentran los docentes de la DES económico-administrativas lo que nos indica que entre una vez a la semana y todos los días sienten realización personal.

Tabla 9. Estadísticos de Realización Personal.

		Agotamiento Emocional	Despersonalización	Realización Personal
N	Válidos	22	22	22
	Perdidos	0	0	0
	Media	12.09	5.05	38.95
	Mediana	8.50	5.00	41.50
	Moda	8 ^a	1 ^a	47
	Desv. Típ.	9.928	3.748	8.979
	Mínimo	0	0	16
	Máximo	35	12	48

Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

Tabla 10. Frecuencias de Realización Personal.



Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

5.1.4 DESEMPEÑO LABORAL

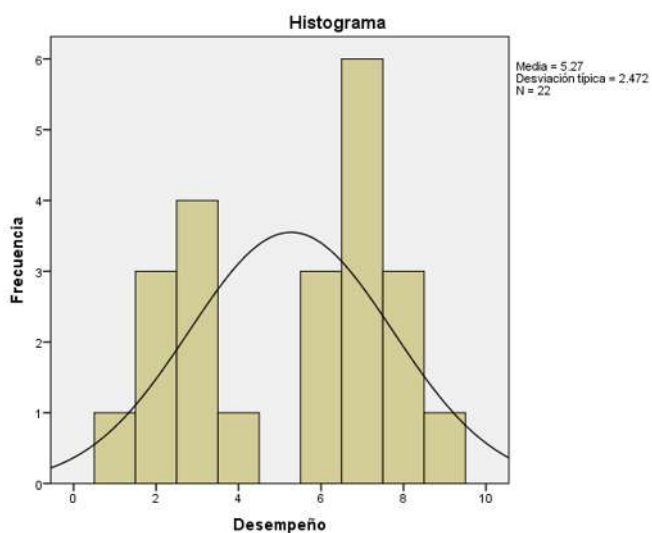
Referente al Desempeño Laboral la siguiente tabla muestra un mínimo de 1, un máximo de 9, una media de 5.27, una mediana de 6, una moda de 7 y una desviación típica de 2.4. (Tabla 11)

Tabla 11. Estadísticos de Desempeño Laboral

N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		5.27
Mediana		6.00
Moda		7
Desv. típ.		2.472
Asimetría		-.303
Error típ. de asimetría		.491
Mínimo		1
Máximo		9

Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

Tabla 12. Frecuencias de Desempeño Laboral



Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

CORRELACIÓN

Para esta investigación se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson que se define como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas; es decir, ver si existe o no entre dos variables y determinar qué tan fuerte es esta relación.

La correlación entre la Realización Personal y el Desempeño Laboral es una correlación negativa con una puntuación de -0.044, esto indica que existe muy baja relación entre ambas variables, por lo tanto no influye una a la otra.

La correlación entre la Despersonalización y el Desempeño Laboral es una correlación negativa con una puntuación de -0.001, esto muestra que la correlación que se tiene entre ambas es escasa y por lo tanto no existe repercusión entre ellas.

La correlación entre el Agotamiento Emocional y el Desempeño Laboral es una correlación negativa con una puntuación de -0.145, esto quiere decir que es baja la correlación. Estos resultados se pueden ver en la tabla 13.

Tabla 13. Correlación de Pearson.

Correlación de Pearson				
	Desempeño	Agotamiento Emocional	Despersonalización	Realización Personal
Desempeño	1	-0.145	-0.001	-0.044
Agotamiento Emocional	-0.145	1	0.229	-0.142
Despersonalización	-0.001	0.229	1	-0.334
Realización Personal	-0.044	-0.142	-0.334	1

Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

REGRESIÓN LINEAL

Es un modelo matemático utilizado cuando se requiere analizar la relación entre dos variables cuantitativas, los dos objetos fundamentales de este análisis serán por un lado determinar si dichas variables están asociadas y en qué sentido se da dicha asociación, para esto se utiliza la correlación de Pearson. Y por otro lado estudiar si los valores de una variable pueden ser utilizados para predecir y determinar el efecto en el valor de la otra, para esto se utiliza la regresión lineal.

También es importante mencionar el dato de R^2 es decir la correlación de Pearson elevado al cuadrado que va a expresar la parte proporcional y va a indicar la varianza de factores comunes, esto quiere decir, es el porcentaje de cuanto cambia una variable cuando lo hace la otra.

Como resultado de R^2 es de 0.025 que multiplicado por 100 el resultado es un porcentaje de 2.5% y esto nos indica que ese es el porcentaje que el Síndrome de Burnout influencia en el Desempeño Laboral de los profesores e investigadores de las DES de la UMSNH. Como lo indica la tabla 14 a continuación.

Tabla 14. Resumen del modelo de Regresión Lineal R^2 .

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.159 ^a	.025	-.137	2.636	.025	.156	3	18	.924

Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

En la siguiente tabla se observa la media de Agotamiento Emocional de 12.09, en Despersonalización una media de 5.05 y en Realización Personal una media de 38.95 esto quiere decir que según los datos que menciona Maslach los profesores e investigadores de la DES de la UMSNH no presentan el Síndrome de Burnout. Se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Resultados de las escalas del Síndrome de Burnout.

Escalas	Media
Agotamiento Emocional	12.09
Despersonalización	5.05
Realización Personal	38.95

Fuente: (Elaboración propia utilizando SPSS20, 2015)

CONCLUSIONES

Maslash (1996), plantea sobre el test de MBI que aquellas personas que por naturaleza o especiales características de su trabajo deben mantener un contacto directo y continuo con la gente, tras un periodo largo, algunas de ellas acaban sufriendo un importante desgaste personal y laboral; sin embargo en esta investigación con los docentes e investigadores de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo que tienen contacto continuo con la gente, el análisis de los datos representa que no existe Síndrome de Burnout y por lo tanto no hay afectación en el Desempeño Laboral de los mismos.

El hecho de que no se haya presentado el Síndrome de Burnout en los distintos grupos se debe a diferentes factores relacionados más que nada con la vida personal y no con las actividades laborales del docente o investigador; obteniendo como resultado final un bajo nivel en Despersonalización, un nivel considerable de Agotamiento Emocional el cual no llega a afectar el Desempeño Laboral gracias al alto nivel de Realización que tienen los docentes e investigadores de la DES de la UMSNH.

Los resultados obtenidos en la presente investigación difieren del modelo propuesto por Gil-Monte y colaboradores (Gil-Monte y Peiró, 1997) en el que marcan que el Síndrome de Burnout es una respuesta al estrés laboral crónico que se inicia con el desarrollo de ideas y actitudes negativas hacia el rol profesional, es decir, falta de realización personal en el trabajo, junto a sentimientos de encontrarse emocionalmente agotado y posteriormente los individuos generan actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que trabajan (actitudes de despersonalización). En el presente estudio el Agotamiento Emocional puntuó en un nivel más alto que la Despersonalización en los docentes.

La importancia de esta investigación se ve reflejada en los resultados obtenidos porque demuestran que la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo cuenta con procedimientos que no afectan el Desempeño Laboral ni a sus docentes en su vida personal y laboral.

Los resultados de esta investigación indican que se rechaza la hipótesis ya que se confirma que no hay presencia del Síndrome de Burnout y por lo tanto no existe daño significativo del Síndrome de Burnout hacia el Desempeño Laboral de los Profesores e Investigadores de la DES de la UMSNH. Así como el cumplimiento de los objetivos de la

investigación; ya que los resultados indican que los profesores e investigadores cuentan con un nivel bajo de Despersonalización, un nivel alto de Realización Personal y un nivel considerable de Agotamiento Emocional que siendo así no afectan de ninguna manera al Desempeño Laboral de acuerdo a su buen nivel en Realización Personal.

Como ya se mencionó, en esta investigación no hay influencia en el Desempeño Laboral por parte del Síndrome de Burnout en los docentes e investigadores de la DES de UMSNH; esto quiere decir que su desempeño es adecuado. Una buena forma de alentar ese buen desempeño laboral del trabajador es motivarlos constantemente y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como puede ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral, entre otros.

Con el paso del tiempo la persona aprende a sobrellevar la situación y a ir buscando algo que le ofrezca no sólo la parte de la remuneración si no también la psicológica y la emocional. No está mal exigirse y que se trabaje más de 8 horas, pero todo tiene un límite y hay que saber delegar y jerarquizar el trabajo; cuando se tiene mucho trabajo no está mal quedarse una o dos horas después, una vez a la semana o dos, pero cuando se excede la persona llega a un punto en el que el cuerpo ya no resiste y se empieza con problemas emocionales, psicológicos, laborales y familiares que con el paso del tiempo van empeorando.

En el ámbito personal, se han utilizado técnicas de entrenamiento en relajación y autocontrol. Son, así mismo importantes las relaciones interpersonales y la mejora del soporte social entre compañeros y superiores para afrontar el Síndrome de Burnout y tener una motivación importante que ayude al Desempeño adecuado del personal.

Día a día nos encontramos con personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como la familia y los amigos, incluso dentro de su área de trabajo al no dedicarse a él como es debido, afectando su desempeño laboral y relaciones laborales, además de ocasionarles Síndrome de Burnout.

BIBLIOGRAFIA

Alfaro, G., González, F. (2011). Gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas. Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores UMSNH. Morelia. México.

Aiken, L. (2003). Test Psicológicos y evaluación. Pearson. México.

Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica. Argentina.

Álvarez, E., Fernández, L. (1991). El Síndrome de Burnout o el desgaste profesional: revisión de estudios. Asociación española de neuropsiquiatría.

Álvarez, F. (1997). Evaluación de la acción docente en Latinoamérica. Santiago de Chile: Programa de promoción de la reforma educativa en América Latina PREAL.

Apiquian, A. (2007). El Síndrome de Burnout en las empresas. Coordinadora de Psicología Laboral. Universidad Anáhuac. México. Recuperado el 9 de septiembre del 2013 en: <http://www.anahuac.mx/psicologia/archivos/artburnout.doc>

Barberá, E., Mateos, C. (1997). Investigación sobre Psicología de la motivación en las Universidades españolas. Revista electrónica de motivación y emoción. Vol. 3 Núm. 5-6. Universidades Valencia y Salamanca España.

Barberá, E., Molero, C. (1996). Motivación social. Psicología de la motivación. Madrid.

Bardo, P. (1979). The pain of teacher burnout: a case history. Phi Delta Kappan.

Bohlander, G., Snell, S. (2007). Managing Human Resources. South Western, Thomson Learning. México.

Bonales V. J., (2003). Competitividad Internacional de las empresas exportadoras de aguacate. Ed. ININEE. México.

Byars L., y Rue, W. (1996). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, España.

Byrne, B. (1994). Burnout: testing for the validity, replication and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. American Educational Research Journal.

Cairo, H. (2002). Burnout: un síndrome más extendido. Boletín electrónico potencial humano.

Carver, C., Scheiner, M. y Weintraub, J. (1998). Assessing coping strategies. A theoretically based approach. Journal of personality and social psychology.

Cervantes, E. (1999). La Valoración del Trabajo Académico: Cómo Evaluar al Profesorado. Sociológica. UNAM-México D.F., 14 (41), 223-229.

Chiavenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, quinta edición, México.

Chiavenato, I. (1995). Iniciación a la administración de personal. Editorial Mc Graw Hill. México. 86-87 pp.

CIV. Corporación Impacto Vital. (2010). Baja realización personal. Revisado el 15 de Octubre 2013 en: <http://www.civ.org.co/website/index.php/es/manifestaciones-del-sindrome-de-burnout/baja-realizacion-personal>.

CNN expansión. México tiene mal desempeño laboral: OIT. Recuperado el 03 de junio de 2013 en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2008/01/28/mexico-con-mal-desempeno-laboral-oit>

Conacyt, 2014. Consejo Nacional de la Ciencia y Tecnología. Sistema Nacional de Investigadores (SNI). México. Recuperado el 2 de mayo del 2015 en: <http://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/sistema-nacional-de-investigadores>.

Díaz, A. (1998). La motivación escolar y su efecto en el aprendizaje, en estrategias docentes para un aprendizaje significativo: una interpretación constructivista. México. Mc Graw-Hill.

Díaz, D. (2001). Centro de Investigación y Formación Pedagógica del Profesorado Universitario. En E. López (Ed.), Una Visión de la Transformación Universitaria (pp.63-70). San Cristóbal: Ediciones de la Universidad de Los Andes, ULA-Táchira.

El País. (2003). Estrategias para no quemarse en el trabajo. Hemeroteca. [Barcelona](#).

Fernández-Abascal, E. (1997). Psicología general, motivación y emoción. Madrid.

Franklin, E., Krieger, M. (2011). Employment behavior. Pearsons. Estados Unidos.

Fullan, M. (1993). Change Forces; Probing the depths of educational reform. London: The falmer press.

García, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. España. Recuperado el 8 de septiembre en: www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

Garrido, I. (1996). Motivación: funcionalidad y mecanismos de regulación de la acción. Madrid.

Gil, I. (2013). El Confidencial: Las seis mejores estrategias psicológicas para no acabar quemado en el trabajo. Madrid.

Gibson, J. (2001). Las organizaciones: Comportamiento, Estructura y Proceso. Santiago de Chile. Mc Graw-Hill.

Glickman, J. (2011). Great on the job, what to say, how to say it, the secrets of getting a head. New York.

Guerrero, B. (2002). Tesis. Una investigación con docentes universitarios sobre el afrontamiento del estrés laboral y el síndrome del quemado. Revista Iberoamericana de Educación. Revisado en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/052barona.pdf>.

Guerrero, E., Vicente, F. (2001). Síndrome de Burnout o desgaste profesional y afrontamiento del estrés en el profesorado. Cáceres: servicio de publicaciones de la Universidad de Extremadura.

Harper y Lynch. (1992): Estrategia empresarial, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.

Henderson, K. (2013). ¿Cuáles son los diferentes tipos de evaluación del desempeño? La voz de Houston. Estados Unidos. Revisado en 16 de octubre 2013 en: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-diferentes-tipos-de-evaluacin-del-desempeo-4474.html>

Hose, C. (2013). Definición de desempeño laboral. Recuperado en: http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/

Hurtado, J. (2004). Las etapas del proceso de evaluación de desempeño 360 grados. HumanSmart. Revisado en: http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html

Ketterer, G. (2010). Autoevaluación, una forma de medir el desempeño de la organización y del personal. Revisado en: <http://coyunturaeconomica.com/recursos-humanos/autoevaluacion-empresarial>

Kyriacou, C. (2002). Antistress for teachers. Ediciones Octaedro S.L. No. 52

Kyriacou, C. (1989). The nature and sources el stress facing teachers. Trabajo presentado en la tercera conferencia europea sobre investigación en aprendizaje e instrucción. Madrid.

Kyriacou, C. (1987). Teacher stress and Burnout: an international review. Educational Research.

Landeau, R. (2007). Elaboración de trabajos de investigación. Venezuela. Ed. Alfa.

Lazarus, R., Folkman, S. (1984). Estrés y procesos cognitivos. México. Ediciones Roca S.A.

Martínez, C. (2003). La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores. Díaz de Santos. Madrid.

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

Maslach, C. y Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

MASLOW, Abraham H., *Motivación y Personalidad*, Díaz de Santos, S.A., Madrid, tercera edición, 1951, Recuperado el 07 de septiembre 2013 en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>.

Mc Clelland, D. (1985). *Human Motivation*. San Francisco.

Mcfarlard, D. (1962). *Administración de personal. Teoría y práctica*. México. Fondo de Cultura Económica.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. International Thomson Editores. México.

Muñoz, A. (2013). La fatiga crónica o cansancio persistente. México. Revisado el 15 de Octubre 2013 en: http://motivacion.about.com/od/Cuerpo_mente/ss/La-Fatiga-Cronica-O-Cansancio-Persistente.htm

Muñoz, A. (2013). *Despersonalización*. México. Revisado el 15 de octubre 2013 en: <http://motivacion.about.com/od/psicologia/g/Despersonalizacion.htm>

Peirano, C. (2006). *Evaluación docente en Latinoamérica*. Santiago de Chile: GTD-PREAL.

Pérez, D. (2007). *Revisión y análisis de modelo de evaluación orientada a los objetivos*. Chile.

Pérez, M. (2013). El Síndrome de Burnout. Tu vida trabajo. Revista Glamour México. Número 187 Septiembre.

Robbins, Stephen P., (1999). Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, octava edición, México, pág.: 168.

Robledo, C., 2011. Michoacán, lugar 25 en desempeño laboral. Recuperado el 03 de junio de 2013 en: <http://www.cambiodemichoacan.com.mx/imprime-157654>

Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional México. Prentice-Hall.

Rodríguez, G. (1997). La composición orgánica de tiempo del maestro. Tesis de Maestría. Universidad de Guanajuato. Instituto de Investigaciones en educación. Guanajuato, México.

Seisdedos, N. (1997). Manual MBI, Inventario Burnout de Maslach. Madrid: TEA.

SEP. (2002). Indicadores educativos básicos al alcance de todos. Secretaría para el desarrollo educativo. Guanajuato. Dirección general de política educativa.

SEP. (1998). En busca de la comunidad. Guanajuato. Gobierno del estado de Guanajuato.

Sierra, J. (2011). Definición de estrés. Montreal. Recuperado el 5 de Octubre 2010. Disponible en: <http://www.quantumenergy.com.mx/articulos.htm>.

Stoner, J. (1994). Administration. México. Prentice Hall.

Trujillo, L. (2007). Tesis: Síndrome de Burnout en maestros de educación primaria de León Guanajuato. Psicoterapia Humanista.

Urquieta, M. (2011). Variables. Validez y confiabilidad. Recuperado el 3 de mayo del 2015 en: <https://trabajosocialudla.files.wordpress.com/2011/09/variables.pdf>

Vaillant, D. (2004). Construcción de la profesión docente en América Latina. Tendencias, temas y debates. Santiago de Chile: PREAL.

Vaillant, D. (2008). Algunos marcos preferenciales para la evaluación del desempeño docente en América Latina. Revista Iberoamericana de evaluación educativa. Volumen 1, número 2.

Villaseñor, L. (2013). Coordinación de la Investigación Científica. Proyecto de Investigación. UMSNH. México. Recuperado el 2 de Mayo del 2015 en: <http://www.cic.umich.mx/programas/proyectos-de-investigacion/2014-2015/convocatoria.html>

Werther, W., Davis, K. (2008). Capacitación y desarrollo. México. Editorial McGraw Hill.

Werther, W., Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. México. Editorial McGraw Hill.

Zamora, A. (2013). El síndrome de burnout. Recuperado en: http://www.geosalud.com/Salud_Mental/burnout.htm

ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO

MBI (INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH)

Cuestionario MBI y Desempeño Laboral

Se trata de un cuestionario constituido por 30 preguntas en total, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los clientes o usuarios así como sobre su desempeño laboral.

Indicaciones

- Contesta a las frases siguientes indicando con una **X** la frecuencia con que se experimenta ese sentimiento.
- Se usa el término “persona” para señalar a los sujetos a los que se proporciona el servicio (por ejemplo: alumnos, clientes, usuarios,..).

Preguntas

1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

2. Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

3. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

4. Fácilmente comprendo cómo se sienten las personas.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

5. Creo que trato a algunas personas como si fueran objetos impersonales.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

6. Trabajar todo el día con personas es un esfuerzo.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

7. Trato muy eficazmente los problemas de las personas.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

8. Me siento “quemado” por mi trabajo.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

9. Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

10. Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión o tarea.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

11. Me preocupa el hecho de que éste trabajo me esté endureciendo emocionalmente.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

12. Me siento muy activo.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

13. Me siento frustrado con mi trabajo.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

14. Creo que estoy trabajando demasiado.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

15. No me preocupa realmente lo que ocurre a algunas personas a las que doy servicio.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

16. Trabajar directamente con personas me produce estrés. () Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

17. Fácilmente puedo crear una atmósfera relajada con las personas a las que doy servicio. () Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

18. Me siento estimulado después de trabajar en contacto con personas.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

19. He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión o tarea.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

20. Me siento acabado.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

21. En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

22. Siento que las personas que trato me culpan de algunos de sus problemas.

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

23. ¿La relación con sus colegas lo motivan a tener un mejor desempeño laboral?

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

24. ¿Está satisfecho con las funciones que actualmente desempeña?

() Nunca. () Entre 6 y 8 veces al año. () Una vez al mes. () Entre 2 y 3 veces al mes. () Una vez a la semana. () Entre 2 y 3 veces a la semana. () Todos los días.

25. ¿Considera que recibe incentivos, remuneraciones o reconocimientos que corresponden a su desempeño laboral?

Si () No ()

26. ¿Forma parte de los siguientes programas?

- a) Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Si () No () Nivel _____
b) Beca al Desempeño Si () No () Nivel _____

27. ¿Además forma parte de estos programas?

- a) Programa del mejoramiento del profesorado (PROMEP) Si () No ()

b) Proyecto de Investigación Si () No ()

28. ¿Considera que estos programas son adecuados para evaluar su desempeño laboral?

Si () No ()

29. ¿Cuenta con los siguientes reconocimientos?

a) Académico Certificado Si () No () ¿Cuántos?_____

b) Mención Honorífica Si () No () ¿Cuántos?_____

c) Premio de Investigación Si () No () ¿Cuántos?_____

d) Doctorado Honoris Causa Si () No () ¿Cuántos?_____

e) Reconocimiento de alguna asociación por su desempeño laboral Si () No ()
¿Cuántos?_____

30. ¿Cómo calificaría su desempeño laboral?

0 – 40% () 40 – 60% () 60 – 70% () 70 – 80% () 80- 90% () 90 –
100% ()